

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PAZAR ODAKLILIK, ORTAKLAŞA REKABET,
RADİKAL İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**

**MELİKE ZEHİR
16713012**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PAZAR ODAKLILIK, ORTAKLAŞA REKABET,
RADİKAL İNOVASYON VE FİRMA
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**MELİKE ZEHİR
16013712**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PAZAR ODAKLILIK, ORTAKLAŞA REKABET,
RADİKAL İNOVASYON VE FİRMA
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**MELİKE ZEHİR
16713012**

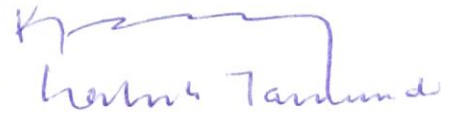
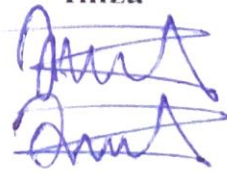
Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 02/07/2018

Tezin Savunulduğu Tarih: 12.06.2018

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Cemal ZEHİR
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Cemal ZEHİR
	: Prof. Dr. Halit KESKİN
	: Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ

İmza



ÖZ

PAZAR ODAKLILIK, ORTAKLAŞA REKABET, RADİKAL İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Melike Zehir

Haziran, 2018

Pazar odaklılık, mevcut ve potansiyel müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tespit edip karşılarken geleceğin pazarına da yön vermeyi içermektedir. Pazarın gereklilikleri dikkate alınarak yapılan radikal inovasyon çalışmalarıyla, müşteriler tarafından yaygın olarak benimsenecek ve pazara farklılıklar getirecek ürünler ortaya çıkarılarak firma performansı artırılabilir. Diğer yandan günümüzün hızla değişen ve belirsizlikler içeren piyasalarında, işletmelerin radikal inovasyon yapabilmelerinin önünde engeller de bulunmaktadır. Ortaklaşa rekabet, bu aşamada tercih edilebilir bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada, pazar odaklılık, ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon ve firma performansı ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda bir araştırma modeli geliştirilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla 2016 yılı ISO 500 listesinde yer alan firmalar ağırlıklı olmak üzere, uygun görülen orta ve büyük ölçekli imalat sanayi firmalarında anket yöntemi ile saha çalışması yapılmıştır. Çalışmaya 127 farklı işletmeden toplamda 337 yönetici ve beyaz yaka çalışan katılmıştır. Analiz işlemleri SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda pazar odaklılığın firma performansını ve radikal inovasyonu arttırdığı ancak ortaklaşa rekabeti etkilemediği görülmüştür. Ortaklaşa rekabetin radikal inovasyonu ve firma performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Ortaklaşa rekabet ve firma performansı ilişkisinde radikal inovasyonun tam aracı değişken etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Son olarak pazar odaklılık ile firma performansı ilişkisinde radikal inovasyonun kısmi aracı değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pazar Odaklılık, Ortaklaşa Rekabet, Radikal İnovasyon, Firma Performansı.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MARKET ORIENTATION, COOPETITION, RADICAL INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE

Melike Zehir

June, 2018

Market orientation is based on identification of existing and potential customers expectations together with needs, finding ways to meet them, while giving direction to the future market. Consideration of market needs in radical innovation activities can result in widely adopted products and make difference in the market improving firm performance. However, in today's rapidly changing markets with uncertainties, there are obstacles to cope with. Coopetition emerges as a preferable approach at this stage. In this study, a research model was developed to investigate the role of coopetition between firms that are planning to radical innovation and performance benefiting from market orientation.

The aim of this study is to investigate the relationship between market orientation, coopetition, innovation and firm performance. In this context, a research model and a number of related hypotheses were developed. In order to test the hypotheses, a survey is conducted with 337 managers and white-collar employees from 127 large scale manufacturing companies listed in the top 500 large industrial organizations of 2016 list published by Istanbul Chamber of Industry. The analysis is made using SPSS software. According to the results, it can be stated that market orientation has a positive impact on firm performance and radical innovation; while it has no influence on coopetition. It is observed that, coopetition has a positive impact on radical innovation and firm performance. Another finding of the study is the mediating effect of radical innovation on the relation between coopetition and firm performance. It has also been found that, radical innovation has a partial mediating effect on the relationship between market orientation and firm performance.

Key Words: Coopetition, Firm Performance, Radical Innovation, Market Orientation.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında çok büyük emekleri olan, öğrencilerini her konuda destekleyen çok kıymetli bilim insanı saygıdeğer hocam Prof. Dr. Cemal Zehir'e çok teşekkür ederim. Kendisi tüm öğrencilerini geleceğin birer akademisyeni olarak görmekte ve faydalı, başarılı birer akademisyen olabilmeleri için büyük çabalar göstermektedir.

Bizlere çok kaliteli bir yüksek lisans eğitimi veren, her zaman iletişime açık ve yardımsever Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'ndeki değerli hocalarıma da ayrıca teşekkür etmek isterim.

Tez sürecinde özellikle saha çalışmasında büyük destekler veren, Ahmet Kerem Köseoğlu, Nurdan Köseoğlu, Zeynep Köseoğlu Genli, Melis Özalp Aliefendioğlu ve Burak Aliefendioğlu'na çok teşekkür ederim.

Varlıkları bizim için büyük nimet olan ve her zaman her konuda destek veren, sevgi ve ilgilerini esirgemeyen babam Prof. Dr. Ahmet Zehir ve annem Nurten Zehir'e çok teşekkür ederim.

Hayatımı güzelleştiren, beni cesaretlendiren, başardığım her şeyde benden daha fazla emeği olan eşim Mustafa Alparslan Zehir'e çok teşekkür ederim.

İstanbul; Haziran, 2018

Melike Zehir

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1. Pazar Odaklılık.....	4
2.1.1. Pazar Odaklılığı Teşvik Eden veya Engelleyen Öncül Koşullar	4
2.1.1.1. Üst Yönetim Faktörleri	5
2.1.1.2. Bölümler Arası Dinamikler.....	6
2.1.1.3. Örgütsel Sistemler.....	6
2.1.2. Pazar Odaklılığın Sonuçları	7
2.1.3. Pazar Odaklılığın Boyutları	7
2.1.3.1. Kohli ve Jaworskinin Yaklaşımı	7
2.1.3.2. Narver ve Slater Yaklaşımı	9
2.2. Ortaklaşa Rekabet	11
2.2.1. Ortaklaşa Rekabetin Boyutları	13
2.2.1.1. Ortak Fayda.....	13
2.2.1.2. Güven	14
2.2.1.3. Taahhüt.....	15
2.2.2. Ortaklaşa Rekabetin Yönetimi	16

2.2.2.1. Ortaklaşa Rekabetin Faydaları	17
2.2.2.2. Ortaklaşa Rekabetin Riskleri	18
2.3. İnovasyon	19
2.3.1. Yaratıcı Yıkım.....	19
2.3.2. İnovasyon ve İcat Farkı	20
2.3.3. Oslo Klavuzunda Tanımlanan İnovasyon Türleri	20
2.3.3.1. Ürün İnovasyonu	20
2.3.3.2. Hizmet İnovasyonu	20
2.3.3.3. Süreç İnovasyonu	21
2.3.3.4. Pazarlama İnovasyonu	21
2.3.3.5. Organizasyonel İnovasyon	21
2.3.4. Radikal İnovasyon.....	22
2.4. Ortaklaşa Rekabet İle İnovasyon	23
2.5. Firma Performansı.....	29
3. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA MODELİ.....	30
3.1. Teorik Öngörü ve Hipotezler	30
3.1.1. Pazar Odaklılık, Ortaklaşa Rekabet ve Radikal İnovasyon İlişkisi	30
3.1.2. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisi	31
3.1.3. Ortaklaşa Rekabet ve Firma Performansı İlişkisi	32
3.1.4. Radikal İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi.....	32
3.1.5. Ortaklaşa Rekabet ile Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi	32
3.1.6. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi	33
3.2. Yöntem ve Araştırma	34
3.2.1. Araştırmanın Amacı.....	34
3.2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	34
3.2.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	34

4. ANALİZ VE BULGULAR.....	35
4.1. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bilgiler.....	35
4.2. Araştırmaya Cevap Veren Yönetici ve Çalışanların Çalıştıkları İşletmelere Ait Tamamlayıcı İstatistikler.....	36
4.3. Faktör Analizi.....	37
4.4. Güvenilirlik Analizi	42
4.5. Tüm Bileşenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri.....	43
4.6. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analiziyle Test Edilmesi.....	43
4.6.1. Pazar Odaklılık, Ortaklaşa Rekabet ve Radikal İnovasyon İlişkisi	44
4.6.2. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisi	47
4.6.3. Ortaklaşa Rekabet ve Firma Performansı İlişkisi	48
4.6.4. Radikal İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi.....	48
4.6.5. Ortaklaşa Rekabet ile Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi	49
4.6.6. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi	51
5. SONUÇ, ÖNERİ VE KISITLAR	56
KAYNAKÇA	59
EKLER.....	71

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Yıllara Göre Literatürde ve Çalışmada İncelenen Makale Sayıları	25
Tablo 2:	İncelenen Makalelerde Kullanılan Yöntemler	25
Tablo 3:	Anket Yöntemi Kullanılan Çalışmaların Detayları	26
Tablo 4:	Demografik Bilgiler	36
Tablo 5:	Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	37
Tablo 6:	Pazar Odaklılık Faktör Analizi Tablosu	38
Tablo 7:	Ortaklaşa Rekabet, İnovasyon ve Firma Performansı Faktör Analizi Tablosu.....	40
Tablo 8:	Güvenilirlik Analizi Tablosu	42
Tablo 9:	Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri	45
Tablo 10:	Pazar Odaklılık ve Ortaklaşa Rekabet İlişkisi	46
Tablo 11:	Ortaklaşa Rekabet ve Radikal İnovasyon İlişkisi	47
Tablo 12:	Pazar Odaklılık ve Radikal İnovasyon İlişkisi.....	47
Tablo 13:	Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisi.....	48
Tablo 14:	Ortaklaşa Rekabet ve Firma Performansı İlişkisi	48
Tablo 15:	Radikal İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi.....	49
Tablo 16:	Ortaklaşa Rekabet ile Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi	50
Tablo 17:	Pazar Odaklılık ile Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi	51

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları.....	8
Şekil 2:	Genel Araştırma Modeli.....	33
Şekil 3:	Analiz Sonuçlarına Göre Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	53
Şekil 4:	Ortaklaşa Rekabet ve Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi	54
Şekil 5:	Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi	55

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BTSO	: Bursa Ticaret ve Sanayi Odası
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında şirketler; küreselleşme ile artan rekabet, teknolojiye hızlı değişimler, pazarda artan oyuncu sayısı, değişen müşteri eğilim ve tercihleri ile artan müşteri farkındalığı gibi birçok zorlukla baş etmektedirler. Şirketler performanslarını arttırmak ve istikrarlı bir şekilde büyümek için alternatif yaklaşımlar aramakta ve yeni stratejiler geliştirmeye çalışmaktadır.

Araştırmamızın çıkış noktasını gittikçe değişen dünyada “Firmalar nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler?” ve “Rakiplerinin arasından nasıl sıyrılabilirler?” soruları oluşturmaktadır. En temel cevaplardan biri de firmaların pazar odaklı olmasının gerekliliğidir. Ancak pazar odaklı olmak tek başına yeterli değildir. Bu doğrultuda literatür incelendiğinde inovasyonun günümüzde firma performansını arttırmada başvurulan bir yöntem olduğu görülmüştür. Ancak, firmaların inovasyon yapmasının önünde de bazı engeller bulunmaktadır. Bu durumda da karşımıza yeni bir soru çıkmıştır “İnovasyonun başarısı ve etkinliği nasıl artırılabilir?” Bu sorunun cevabını ararken de ortaklaşa rekabet kavramı ile karşılaşmış ve bu aşamada tercih edilebilir bir yaklaşım olarak öne çıktığı görülmüştür. Günümüzde başarılı hamlelerle radikal inovasyon yapan firmaların (google, tesla, apple vb.) pazara ciddi şekilde yön verdiği görülmektedir. Bu nedenle çalışmamızda radikal inovasyonun incelenmesi tercih edilmiştir.

Pazar odaklılık, müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak ve bu yönde stratejiler uygulayarak piyasada ayrıcalıklı bir yer edinmeyi amaçlamaktadır (Narver, Slater, 1990, 21). Pazar odaklılıkta temel amaç sürdürülebilir müşteri değeri oluşturmaktır (Slater, Narver, 1998, 1002). Müşterilerin pazar ve ürünler hakkındaki farkındalık ve seçiciliğindeki artış nedeniyle, işletmeler geçmişe oranla daha fazla pazar odaklı olma eğilimindedir.

Literatürdeki çok sayıda çalışma, pazar odaklılığın şirket performansını iyileştirmek ve rekabet avantajı kazanmak için yararlı bir yol olduğunu göstermektedir (Zhou ve diğ., 2008, 985). Literatürdeki hakim görüş, pazar odaklılığın firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olmasıdır (Jaworski, Kohli, 1993, 57; Slater, Narver,

1994, 27). Ancak karşıt görüşe sahip çalışmalar da vardır (Sandvik, Sandvik, 2003; Bhuian, 1997; Agarwal, Erramilli, Dev, 2003). Bu nedenle, pazar odaklılık ve onu takip eden süreçler iyi yönetilmelidir.

Pazar odaklılık, mevcut ve potansiyel müşteri beklentilerinin ihtiyaçlar ile birlikte tespit edilmesine, bunları karşılamamanın yollarını bulmaya ve gelecekteki piyasaya yön vermeye dayanmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinde pazar ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, geniş çapta benimsenen ürünlere yol açabilir ve pazar performansını artıran firma performansını olumlu etkileyebilir. Ancak, günümüzün hızla değişen dünyasında firmaların inovasyon yapmasının önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bunlar, kaynaklardaki yetersizlikler, çevresel faktörler, teknolojiadaki hızlı değişimler, araştırmaların maliyeti ve karmaşıklığı, ileri uzmanlık gerektiren ürünler ve değer zincirlerine erişimdir (Krommendijk, 2016, 9). Ortaklaşa rekabet, bu zorluklarla başa çıkma stratejileri arasında  ne çıkmaktadır.

Ortaklaşa rekabet; iki veya daha fazla rakip firmanın ortak çıkarları doğrultusunda daha yüksek değer yaratmak için işbirliği yapması ve aynı zamanda kazanılan bu değerden en yüksek payı almak için de rekabet etmesidir (Brandenburger, Nalebuff, 1996). Yönetim literatüründe önem kazanan yeni bir konudur (Bouncken ve diğ., 2015; Ritala ve diğ., 2016). Kavram ilk olarak 1980'lerde, bir ağ yazılım şirketi Novell, Raymond John Noorda'nın kurucusu tarafından, işbirliği ve rekabetin birleştirilmesiyle tanıtılmıştır. (Ganguli, 2007; Gee, 2000). Akademik alandaki ilk çalışma ise, Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff (1996) isimli iki akademisyenin yazmış olduğu ortaklaşa rekabet (Co-opetition) kitabıdır. Bu kitapta ortaklaşa rekabet oyun teorisi bağlamında ele alınarak ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Ortaklaşa rekabet yoluyla yapılan inovasyonlar, sıradan işbirliklerine göre daha büyük faydalar sağlayabilir; çünkü ortaklaşa rekabet stratejisi rakiplerle kurulur ve rakipler genellikle benzer müşteri ihtiyaçları, pazar koşulları ve çevresel faktörlerle karşı karşıadırlar (Baumard, 2009). Birbirleriyle rekabet eden şirketler, birbirini tamamlayan daha fazla bilgi ve yeterliliğe sahip olabilir. Bu yüzden rakip firmalarla kurulan ortaklaşa rekabet stratejisi sayesinde gerçekleştirilen bilgi paylaşımı ile yeni bilgilerin uyarlanması ve geliştirilmesi daha etkin bir şekilde yapılabilir (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Bu çalışmada, pazar odaklılık, ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon ve firma performansı ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu ilişkileri gösteren bir araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir.

Ortaklaşa rekabet önemi yeni keşfedilen ve gittikçe artan ilgiye sahip bir konudur. Literatürde, pazar odaklılık ve ortaklaşa rekabet ilişkisini inceleyen çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Aynı şekilde radikal inovasyon da gittikçe artan öneme sahip bir konudur ve pazar odaklılık, ortaklaşa rekabet ve firma performansı ilişkisine inceleyen çalışmalar çok sınırlıdır.

Tez çalışmamız altı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde kısaca kavramlar ve aralarındaki ilişkilerden bahsedilmiş, çalışmanın amacı ve önemine değinilmiştir. İkinci bölümde kavramsal ereve ele alınmış ve detaylı literatür taramasına yer verilmiştir. nc bölümde teorik öngörü ve araştırma modelinden bahsedilirken, dördüncü bölümde analiz ve bulgular ele alınmıştır. Beşinci bölümde sonuç, öneri ve kısıtlar anlatılmıştır. Son bölümde de kaynakça yer almaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılığın temelini pazarlama kavramı oluşturmaktadır (Jaworski, Kohli, 1993, 54). Pazar odaklılık pazarın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik kendini geliştirmeyi ve değişen şartları öngörebilmeyi içermektedir (Keskin, 2006, 113). Bu da ortalamanın üstünde karlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır (Day, 1994, 37).

Literatürde pazar odaklılık ile ilgili farklı bakış açıları ve tanımlamalar mevcuttur. Bu bakış açılarından en çok öne çıkanlar davranışsal ve kültürel yaklaşımlardır (Keskin, Zehir, Ayar, 2016, 113). Her iki yaklaşımın temelinde de üstün müşteri değeri yaratmak yer almaktadır. Her iki yaklaşım da şu konuda hemfikirdir; pazar odaklılık sadece büyük bir rekabet avantajı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgileri iş süreçlerine entegre eder (Zehir, Köle, Yıldız, 2015, 701). Davranışsal bakış açısının öncüsü Kohli ve Jaworski (1990)'dir. Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar odaklılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; bilginin edinilmesi, bilginin yayılması ve aksiyona geçmedir. Kültürel bakış açısının öncüsü ise Narver ve Slater (1990)'dır. Bu yaklaşımda pazar odaklılık bir örgüt kültürü olarak görülmüştür. Narver ve Slater (1990)'da pazar odaklılığı üç boyuta ayırmıştır. Bunlar; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondur.

Tez çalışmasında Kohli ve Jaworski'nin geliştirmiş olduğu, pazar odaklılığı davranışsal açıdan ele alan yaklaşım kullanılmıştır. Bu yaklaşımın tercih edilmesinin sebebi bilginin edilmesi, bilginin yayılması ve aksiyona geçme boyutlarının ortaklaşa rekabet stratejisi açısından daha uygun olduğunun düşünülmesidir.

2.1.1. Pazar Odaklılığı Teşvik Eden veya Engelleyen Öncül Koşullar

Pazar odaklılık için öncüller; pazarlama kavramının temsil ettiği iş felsefesinin uygulanmasını iyileştiren ya da engelleyen örgütsel faktörlerdir. Literatür incelemesi

ve saha görüşmelerinden elde edilen bilgiler, pazar odaklılığın hiyerarşik olarak sıralı üç öncülünü ortaya çıkarmıştır. Bunlar bireysel, gruplararası ve örgüt çapında faktörlerdir. Bu faktörler, üst yönetim faktörleri, bölümler arası dinamikler ve örgütsel sistemler olarak sıralanabilir.

2.1.1.1. Üst Yönetim Faktörleri

Üst yönetimin rolü, pazar odaklılığı teşvik etmede en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Başlıca iki unsur bulunmaktadır: pazar odaklılığa vurgu ve riskten kaçınma. Yapılan röportajlar, üst düzey yöneticilerin bir organizasyon üzerindeki güçlü etkisini defalarca vurgulamıştır. Üst düzey yöneticilerin pazar odaklılığı teşvik etmedeki kritik rolü literatüre de yansımıştır. Örneğin, Webster (1988), bir piyasa yöneliminin üst yönetimden kaynaklandığını ve “müşteri odaklılık ve inançlarının üst yönetimin sorumluluğu olduğunu” öne sürmüştür. Üst düzey yöneticilerin taahhüdü, pazar yöneliminin temel ön koşuludur. Üst yönetimin pazar odaklılığın önemine olan desteği kurumdaki bireyleri piyasadaki değişiklikleri izlemeye, pazar bilgilerini örgütteki diğer kişilerle paylaşmaya ve pazarın ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaya teşvik eder. Üst düzey yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki fark önemlidir. Üst düzey yönetici, pazar odaklı olduğunu söyleyebilir; ancak diğer yandan, pazar araştırması fonlarını kısıp ve değişimlere karşı yıldırıcı davranabilir (Argyris, 1965).

Yöneticilerin risk duruşu önemlidir. Pazarın ihtiyaçlarına cevap vermek, müşteri ihtiyaç ve beklentileriyle yeni ürün ve hizmetleri buluşturmayı gerektirir. Diğer yandan, yeni ürün, hizmet ve süreçler genellikle mevcut ürünlere kıyasla daha yüksek risk içerir. (Jaworski, Kohli, 1993). Kohli ve Jaworski (1990), üst yönetim, risk alma ve doğal olarak ortaya çıkabilecek başarısızlıkları üstlenme konusunda isteksiz davranırsa, alt kademe yöneticiler, müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verebilecek yeni öneriler sunmaya daha eğilimli olup olamayacakları sorusuna cevap aramıslardır. Aksine, böyle bir durumda alt kademe yöneticilerin pazar bilgisini üretme ve yayma, ya da müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verme konusunda daha isteksiz oldukları görülmüştür.

2.1.1.2. Bölümler Arası Dinamikler

Bölümler arası dinamikler; örgütte departmanlar arasında formal ve formal olmayan etkileşim ve ilişkilerdir. Bölümler arası dinamiklerde dikkat edilmesi gereken unsurlar; departmanlar arası çatışma ve departmanlar arasındaki bağlantılılıktır. Departmanlar arasında çatışma departmanların çıkarlarının çatışmasından, bir departmanın diğerinden daha güçlü olmak istemesinden ya da departmanların görev tanımlarının doğası gereği olabilir.

Departmanlar arasındaki çatışma pazarlamaya zarar verebilir (Lusch, Udell, Laczniak, 1976; Felton, 1959). Departmanlar arası çatışmanın, pazar odaklılığın ayrılmaz bir parçası olan pazar bilgisi yayılmasını önleme riski vardır. Ayrıca, bölümler arasındaki gerilim, departmanların pazarın ihtiyaçlarına odaklanarak bunları karşılamaya yönelik faaliyetlerini de engelleyecektir.

Departmanlar arası bağlantılılık, farklı departmanlardan çalışanlar arasındaki formal ve informal iletişimin derecesidir. Yapılan görüşmelerden birinde, bir yönetici pazar odaklılıklarını geliştirmek için birbirinden bağımsız çalışan ve sadece üst yönetim tarafından koordine edilen bölümlerin önceki uygulamalarına tezat olarak örgütün bölümler arası iletişim kanallarını açtığını belirtmiştir (Jaworski, Kohli, 1993). Yine bir diğer görüşmeci, örgütünün resmi olarak farklı departmanlardan çalışanların periyodik toplantılarını resmen talep ettiğini ve böylece pazar istihbarat paylaşımını kolaylaştırdığını belirtmiştir (Jaworski, Kohli, 1993).

2.1.1.3. Örgütsel Sistemler

Örgütsel sistemlerde dört yapısal değişken bulunmaktadır: resmileştirme, merkezileştirme, departmanlaşma ve ödül sistemleri. Resmileştirme, otorite ilişkileri, iletişim, normlar, yaptırımlar, prosedürler ve rolleri hangi kuralların tanımladığını belirler (Hall, Haas, Johnson, 1967). Merkezileştirme, bir örgütte karar verme yetki delegasyonunun tersidir. Karar verme sürecine örgüt üyelerinin katılım derecesini ifade eder (Aiken, Hage, 1968). Departmanlaşma örgütsel faaliyetlerin ayrıldığı ve bölümlendirildiği departmanların sayısını ifade eder.

Literatür ölçüm ve ödül sisteminin çalışanların davranışlarını şekillendirmede etkili olduğunu göstermektedir (Lawler, Rhode, 1976; Anderson, Chambers, 1985; Hopwood, 1974; Jaworski, 1988). Webster (1988), yöneticilerin öncelikli olarak kısa

vadeli kârlılık ve satış odaklı olmaları durumunda, bir kuruluşun uzun vadeli sağlığını garantileyen müşteri memnuniyeti gibi piyasa faktörlerini göz ardı edebileceklerini gözlemlemiştir. Yöneticileri değerlendirmek ve ödüllendirmek için piyasa faktörlerine olan bağlılık arttıkça, pazar istihbaratı üretimi, istihbarat dağıtımı ve organizasyonun duyarlılığı artar (Jaworski, Kohli, 1993). Lundstrom (1976) ve Levitt (1969), departmanlaşmayı ya da uzmanlaşmayı, iletişimin ve dolayısıyla istihbarat yayılmasının önündeki bir engel olarak tartışmaktadır. Ek olarak, Stampfl (1978), örgütü daha fazla resmi hale getirmenin ve merkezileştirmenin, kurumların pazara ve çevresel değişimlere karşı daha az uyum sağlamasına neden olduğunu öne sürmektedir.

2.1.2. Pazar Odaklılığın Sonuçları

Pazar odaklılık sıklıkla firma performansını artırır. Pazar odaklı bir firma müşteri ihtiyaç ve isteklerine tatmin edici çözümler üretir ve bu sayede performansını artırır (Jaworski, Kohli, 1993). Aynı çalışmada incelenen bir sonraki sonuç kümesi örgütsel çalışanlara odaklanmıştır. Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılık çabalarının çalışanlara psikolojik ve sosyal birçok faydasının bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Pazar odaklı bir firmada çalışanlar, amaca olan katkılarından dolayı değerli hissederler; firmaya aitlik duygusu ve örgüte bağlılık duyarlar. Birlik ruhu oluşur. Birçok araştırmacı, çevre koşullarının sıklıkla pazar odaklılığı etkilediğini savunmuşlardır. Daha rekabetçi çevre koşullarında olan firmaların daha fazla pazar odaklı olması beklenebilir (Lusch, Laczniak, 1987).

2.1.3. Pazar Odaklılığın Boyutları

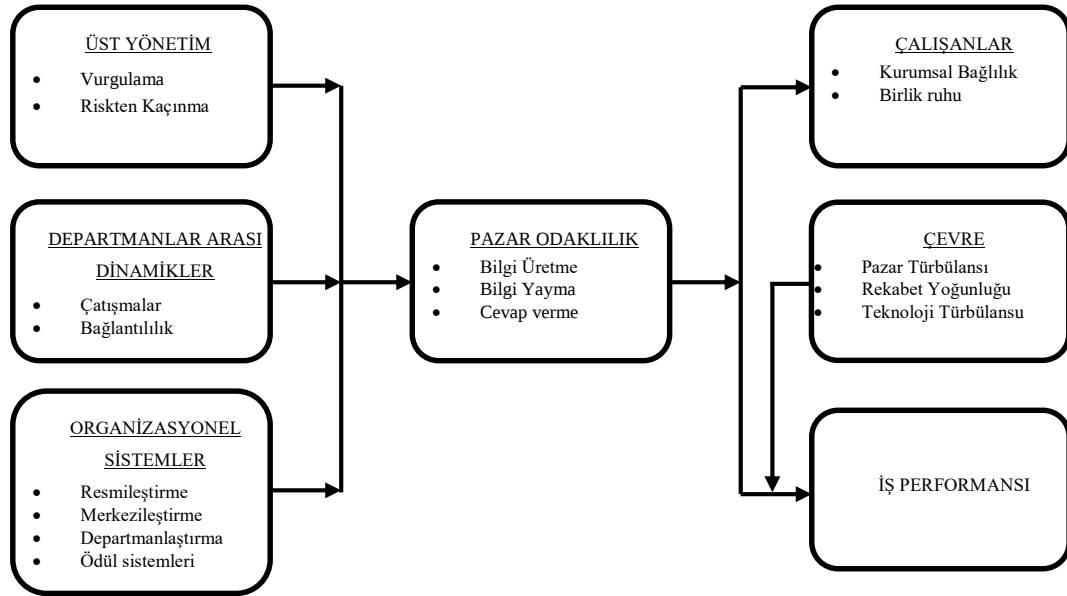
2.1.3.1. Kohli ve Jaworskinin Yaklaşımı

Pazar Odaklılık kavramı literatüre Kohli ve Jaworski (1990) tarafından kazandırılmıştır. Çalışmalarında pazar odaklılığı davranışsal açıdan ele almışlardır. Pazar odaklılığın; bilginin edinilmesi, bilginin yayılması ve aksiyona geçme (pazara cevap üretme) olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir.

Kohli ve Jaworski 1990 yılında son 35 yılın pazarlama literatürünü detaylı olarak incelemişler; farklı fonksiyonlarda, hiyerarşik seviyelerde ve organizasyonlarda yöneticilerle saha görüşmelerinden elde edilen bulgularla çalışmalarını desteklemişlerdir.

Çalışmaları dört ana faktörden oluşur;

- Pazar odaklılığı teşvik eden veya engelleyen öncül koşullar,
- Pazar odaklılığın yapısı,
- Pazar odaklılığın sonuçları,
- Pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan moderatör değişkenler (Şekil 1).



Şekil 1: Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları

Jaworski ve Kohli (1993, 55)

2.1.3.1.1. Bilginin Edinilmesi

Pazar odaklılığın başlangıç noktası piyasa bilgisidir. Piyasa bilgisi müşteri ihtiyaçları ve tercihleri ile ilgili olsa da, yasa ve yönetmelik gibi düzenlemeler, teknoloji, rakipler ve diğer çevresel güçler gibi dış faktörlerin etkilerinin de analizini içerir. Etkili piyasa bilgisi sadece mevcut ihtiyaçlara değil, gelecekteki ihtiyaçlara da yönelik olmalıdır.

Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek pazar odaklılığın temelini oluştursa da, müşterileri tanımlamak basit olmayabilir. Hem bireysel, hem de perakendeci müşterileri memnun etmeye yönelik bilgi edinimi sağlanmalıdır. 1920-1930 yılları arasında "müşteri" terimi öncelikle mal satın alan ve ödeme yapan perakendecileri içermektedir. (McKitterick, 1957). 1950'lerden başlayarak, odak noktası perakendecilerden son

tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine kaymıştır. Günümüzde ise odak noktası son kullanıcı ve perakendecilerin ihtiyaç ve tercihleri ile bu ihtiyaç ve tercihleri etkileyen dış faktörlerdir.

Piyasa bilgisi, müşteriler ve ticaret ortakları ile toplantılar ve tartışmalar, satış raporlarının analizi, dünya çapındaki müşteri veritabanlarının analizi ve müşteri tutum anketleri, satış tepkisi gibi resmi pazar araştırmalarını içerir.

2.1.3.1.2. Bilginin Yayılması

Pazarın ihtiyacına etkili bir şekilde cevap verebilmek için piyasadan sağlanan bilginin firmanın tüm departmanlarına yayılması gerekmektedir. Bazı şirketlerde piyasa bilgisinin yaygınlaştırılmasını kolaylaştırmak için periyodik haber bültenleri yayınlanmaktadır. Piyasa istihbaratının etkili bir şekilde yaygınlaştırılması önemlidir; çünkü farklı departmanlarca uyumlu eylemler için ortak bir temel sağlar.

Bilginin şirket içinde yayılmasında yatay iletişimin önemli bir rolü bulunmaktadır. (Zeithaml, Berry, Parasuraman 1988). Yatay iletişim, hem departmanlar hem de bölümler arasında meydana gelen iletişimdir (Daft, Steers, 1985). Genel organizasyonel hedeflerin elde edilmesini kolaylaştırmak için insanları ve departmanları koordine etmeyi sağlar.

2.1.3.1.3. Aksiyona Geçme

Pazar odaklılığın üçüncü unsuru, pazara cevap üretmedir. Bir kurumda pazar bilgisi üretilebilir ve içsel olarak yayılabilir. Bununla birlikte, piyasa ihtiyaçlarına cevap vermedikçe, çok az şey başarılıdır. Pazar odaklılığın aksiyona geçme boyutu, mevcut ve öngörülen ihtiyaçlara cevap verecek ürün ve hizmetler tasarlanıp sunulmasını ve ürünlerin müşterileri olumlu yönde etkileyecek şekilde üretimini, dağıtımını teşvik etmektedir. Pazara cevap üretme tüm departmanların katılımı ile gerçekleşir (Kohli, Jaworski, 1990).

2.1.3.2. Narver ve Slater Yaklaşımı

Narver ve Slater (1990), kültürel yaklaşımın temsilcileridir. Pazar odaklılığı müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayıp karşılamak ve üstün müşteri değeri yaratmaya yönelik örgütsel faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç

boyuttan oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Narver ve Slater (1990)'e göre pazar odaklılıkta etkili olan karar kriterleri uzun vadeli odak ve karlılıktır.

Rekabet nedeniyle firmalar uzun süre ayakta kalabilmek için uzun vadeli stratejiler geliştirmelidirler. Bir işletme rakipleri arasından sıyrılabilmek için müşterileri açısından sürekli bir ek değer bulup uygulamak zorundadır. Bunun için de bir dizi eylem ve yatırım gerekmektedir.

Literatür, firmaların pazar odaklılığa yönelmesinin en büyük nedeninin karlılık olduğunu göstermektedir (Felton, 1959; McNamara, 1972). Kohli ve Jaworski (1990), çalışmalarında karlılığın pazar odaklığın bir parçası olarak algılandığını, ancak aslında bir sonucu olduğunu tespit etmişlerdir. Pazar odaklılığın geçerli bir ölçüsünü geliştirmek ve kârlılık üzerindeki etkisini incelemeleyi amaçlayan bir saha çalışması yapmışlardır.

2.1.3.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak bunları karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktır (Shaphiro, 1998; Appiah-Adu, Singh, 1998). Sağlanan pazar bilgisini kullanarak müşterileri anlamak, onların ihtiyaçlarına çözüm bulmak ve sürekli üstün müşteri değeri yaratmaktır. Pazar odaklılığın temelinde üstün müşteri değeri oluşturmak bulunmaktadır. Müşteri odaklılık müşterinin tüm değer zincirini anlamayı gerektirir (Day, Wensley, 1988). Sadece bugünkü değer zincirinin değil, zaman içinde iç ve pazar dinamiklerine bağlı olarak nasıl değişiklikler olabileceğinin de anlaşılması gerekmektedir.

Satıcı müşterilerine iki şekilde değer yaratabilir; birincisi aynı fiyatla müşterinin ürün veya hizmetten daha çok fayda elde etmesini sağlayarak, diğeri ise müşterinin satın aldığı ürün yada hizmetin maliyetini düşürerek. Burada firmaların hangi stratejiyi izleyecekleri müşteri profiline bağlıdır. Firmalar müşterilerini daha iyi tanıyıp anlayarak, onlara üstün müşteri değeri yaratmak için hangi stratejiyi seçmeleri gerektiğine karar verebilirler (Narver, Slater, 1990).

2.1.3.2.2. Rakip Odaklılık

Rakip odaklılık rakiplerini yakından tanıma ve anlama ile ilgilidir. Rakip odaklı bir firma hem mevcuttaki rakiplerini hem de ona rakip olma ihtimali bulunan firmaları tanımalıdır. Rakiplerinin hangi alanlarda başarılı hangi alanlarda etkisiz olduğunu,

kaynaklarını, yeteneklerini tespit etmelidir. (Day, Wensley, 1988; Aaker, 1988; Porter, 1980, 1985).

Rakipler yeni atılımlar yaparak firmanın müşterilerini ve pazardaki payını ele geçirebilirler. Bu yüzden rakiplerin kullandığı teknolojiler de iyi tanınmalı ve takip edilmelidir (Levitt, 1960).

Rakip odaklılık üç ana soruya odaklanmaktadır (Narver, Slater, 1994);

1. Rakipler kimlerdir?
2. Hangi teknolojileri sunuyorlar?
3. Hedef müşteriler açısından çekici bir alternatif oluşturuyorlar mı?

Rakip odaklılık bu üç soru üzerine bilgi toplamayı gerektirmektedir.

2.1.3.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Pazar odaklılığın bu boyutunda amaç üstün müşteri değeri yaratırken kaynakları da iyi organize edebilmektedir. (Narver, Slater, 1990). Pazar odaklılığın etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için müşteri ve rakip odaklı olarak bilgi toplamak, ihtiyaç ve beklentileri tespit etmek önemlidir; ancak tek başına yeterli değildir. Bu tespit ve bilgiler doğrultusunda, tüm birimler arasında etkileşim ve koordinasyon sağlanmalıdır (Narver, Slater, 1990). Bilginin birimler arasında yayılımı piyasa bilgisi edinmek kadar önemlidir (Kohli, Javorski, 1990).

Satıcı firmadaki herhangi bir işlevdeki herhangi bir birey, alıcılar için değer yaratmaya potansiyel olarak katkıda bulunabilir (Porter, 1985). Satıcı firmanın müşteri için değer yaratması tüm alt birimlerin katkısıyla gerçekleşir (Webster, 1988).

2.2. Ortaklaşa Rekabet

Ortaklaşa rekabet sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ortak çıkarlar doğrultusunda rakiplerin bir araya gelip işbirliği yaparak değer yaratması ve sonrasında da bu değerden en yüksek payı kapabilmek için rekabet etmeleridir (Brandenburger, Nalebuff, 1996).

Kavram ilk olarak 1980'lerde ABD'de çok uluslu yazılım şirketi olan Novell'in CEO'su Raymond John Noorda tarafından geliştirilip kullanılmaya başlanmıştır (Luo ve diğ., 2006). Ortaklaşa rekabet uygulaması 1980'lerde özel sektörde bulunmuş ve uygulanmış olsa da, akademi dünyasının dikkatini çok sonraları çekmiştir. Akademik

alandaki yapılan ilk çalışma 1996 yılında Brandenburger ve Nalebuff tarafından yazılan Co-opetition adlı kitabın yayınlanmasıyla olmuştur. Kitapta, ortaklaşa rekabet oyun teorisi bağlamında ele alınmıştır. Bu kitabın yayınlanmasından sonra akademisyenler ve yöneticilerin ortaklaşa rekabet kavramına olan ilgileri her geçen gün artmıştır.

Ortaklaşa rekabet, çıkar çatışması olmayan işletmeler arası işbirliklerinden daha farklı dinamiklere sahiptir. Firmalar, işbirliklerine benzer olarak bilgi, imkan, yetkinliklerini bir araya getirerek ve maliyetler ile riskleri paylaşarak faydalar sağlarlar. Birbirleriyle rekabet eden firmalar, diğer firmalara göre birbirini tamamlayıcı daha çok bilgi ve yetkinliklere sahiptir. Bu sayede, bilgi paylaşımı, adaptasyon ve yeni bilgilerin geliştirilmesi daha hızlı ve kolayca gerçekleşebilmektedir (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen 2009). Buna ek olarak, genellikle benzer müşteri ihtiyaçları, piyasa koşulları ve çevresel faktörlerle karşı karşıya oldukları için, yapılacak inovasyon, sıradan işbirliklerine göre rakipler arası ortaklaşa rekabet ile daha büyük faydalar sağlayabilmektedir (Baumard, 2009). Ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulayan birçok firma bulunmaktadır. Sony ve Samsung yüksek kalitede LCD TV üretmek için ortaklaşa rekabet stratejisine başvurmuşlardır (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Diğer bir örnek otomotiv endüstrisinden verilebilir. Toyota ve General Motors, hidrojen yakıtlı araba geliştirebilmek için kaynak, yetenek ve bilgilerini paylaşmışlardır (Chin ve diğ., 2008). Nokia, Motorola ve Ericsson cep telefonu piyasasında rekabet halindeyken, Çin telekom endüstrisi için ortak çalışmalar yürütmüşlerdir (Luo, 2007). Bankacılık sektöründe, rakip bankaların kredi kartı ismi, logosu ve POS ağında işbirliği yapılırken, diğer alanlarda rekabete devam edilmektedir.

Ortaklaşa rekabet rakip firmalar, ekosistemler arasında olabildiği gibi, departmanlar arasında da olabilmektedir. Departmanlar arası ortaklaşa rekabet, firma içinde departmanlar, iş birimleri yada proje ekipleri arasında görülen ortaklaşa rekabet türüdür (Luo, 2006; Tsai 2002). Departmanlar birbiriyle işbirliği yapabilseler de aynı zamanda farklı amaç ve hedefler doğrultusunda birbirleriyle rekabet de etmektedirler. İnovasyonun başarıyla geliştirilebilmesi firma içindeki farklı fonksiyonların etkileşimi ile yönlendirilmektedir (Troy, Hirunyawipada, Paswan, 2008). Departmanlar arasında ortaklaşa rekabet, bilgi paylaşım sürecinde yaşanan farklı iletişim engelleri ve kısıtlamaları nedeniyle, firmalar arasındaki ortaklaşa rekabete göre daha farklı etkiler (Tsai, 2002). Rekabet ve çatışma bir firma içinde,

farklı firmalar arasında olduğundan daha az olacaktır. Ortaklaşa rekabetin departmanlar arası işbirliği yeteneği, departmanlar arası işbirliği duyarlılığı ve departmanlar arası rekabet olmak üzere 3 boyutu bulunmaktadır (Luo ve diğ., 2006).Ortaklaşa Rekabetin İşbirliği ve Rekabetten Farkları

Ortaklaşa rekabet önemli bir iş stratejisi olarak ortaya çıkmadan önce, şirketler arasındaki ilişkileri tanımlamak için rekabet ve işbirliği geleneksel olarak ayrı ayrı ele alınmıştır (M'Chirgui 2005).

Rekabet perspektifi farklı çıkarlara dayanmaktadır, çünkü her firmanın hedefi rakiplerine göre normalin üzerinde kar elde etmektir (Padula, Dagnino 2007).

İşbirliği perspektifi “taban tabana zıt bir varsayıma” (Bengtsson, Kock 2000, 416) ve yakınsak çıkarlara dayanır (Padula, Dagnino 2007).

Burada asıl amaçlanan şirketler açısından bireysel hedeflerin kollektif olarak gerçekleştirilmesidir. Stratejik ittifaklar, ağlar ve diğer ortaklıklar sayesinde şirketler, kaynak, yetenek ve riskleri paylaşarak performanslarını arttırmaya çalışmaktadır (Gnyawali, Park 2009, 2011; Bouncken ve diğ., 2014, 2015).

2.2.1. Ortaklaşa Rekabetin Boyutları

Literatürde ortaklaşa rekabetin boyutlarının belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşları 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada rekabetin üç alt boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu boyutlar, ortak fayda, güven ve taahhüttür. Bu boyutlardan her biri sadece iki taraf arasındaki etkileşimle değil, rekabet bağlamında tanımlanır. Bu nedenle, bir firma işbirliği veya paylaşım gereksinimlerini karşılamak için diğerine güvenmektedir, ancak rekabet etme yeteneğini zayıflatmamak için de tedbirli davranmaktadır.

2.2.1.1. Ortak Fayda

İkili ilişkilerde kazançlar her iki taraf için eşit olmasa da, örgütsel anlamda her iki taraf da kazanç sağlamalıdır (Adler, 1967). Svensson (2002), bir ilişkide ortaklar arasındaki karşılıklı bağımlılığın ölçülmesi konusundaki çalışmasında karşılıklı yararın önemini vurgulamaktadır. Morris ve diğ., (2007) göre, karşılıklı yarar olmaksızın, güven ve bağlılık sağlansa dahi ortaklaşa rekabet ilişkisi yeterince yakalanamaz.

Faydalar hem rekabet, hem de işbirliğinden kaynaklanabilir. İlişkinin rekabet tarafı faydaların karşılıklılığını gerektirmez; ancak, işbirliği tarafı karşılıklı yarar olmaksızın gerçekleşemez. Ortaklaşa rekabetin rekabet tarafı çelişen çıkarları, işbirliği tarafı ise ortak ilgileri içermektedir (Bengtsson ve diğ., 2003). Firmalar rakipleriyle işbirliği yaptıklarında kaynak ve yeteneklerin paylaşılmasının sağladığı avantajla piyasadaki diğer rakipleriyle daha etkili rekabet edebilirler (Amaldoss ve diğ., 2000; Hakansson, Ford, 2002).

Rakiplerle kurulan işbirliğinin yapısı, ortak çıkarlar için fırsatları belirleme ve bunlara göre hareket etme motivasyonunu etkiler. Rakipler arasındaki mesafe kurulan işbirliğini etkilemektedir (Bengston, Kock, 2000). Kurulan ortaklık ilişkisi, her bir tarafın, diğeri üzerinde sahip olduğu güçten ve her bir tarafın birbirine olan bağımlılığından da etkilenir (Garcia, Velasco, 2002). Ortaklaşa rekabet ilişkisinde fayda düzeylerinin belirlenmesi diğer işbirliği türlerine göre genellikle daha karmaşıktır. Bu fayda düzeyi, ortaklaşa rekabet ilişkisinde işbirliği ve rekabetin dengesine bağlı olarak değişebilir (Morris ve diğ., 2007).

Kurulan ilişkinin dinamikleri firma büyüklüğüne bağlı olarak da değişebilir. Rekabet, eşit büyüklükte ve benzer işlevleri yerine getiren firmaların işbirliğinde daha yoğundur (Gomes-Casseres, 1997).

Ortaklaşa rekabet ilişkisinde rekabet ve işbirliği birbirinden bağımsız değildir. Karşılıklı faydalar arttıkça, işbirliğinin iki firma arasındaki rekabeti azalttığı muhtemeldir. Bengtsson ve Kock (2000), stratejik bir grup içindeki firmalar arasındaki işbirliğinin, ilişkide olmayan firmalar arasında olduğundan daha az yoğun olduğunu tespit etmiştir.

İki firma arasındaki ilişkinin yapısı, ortaklara sağlanan karşılıklı faydaların amacını ve yapısını belirleyerek, her bir firmanın karşılıklı fayda algısının bu yapıya göre farklılaştığını göstermektedir (Garcia, Velasco, 2002). İşbirliğinin baskın olduğu ilişkilerde, ortak amaçlar firmaların kısa dönemli kar maksimizasyonundan daha önemli olabilir. Rekabetin baskın olduğu ilişkilerde, taraflar birbirinden daha fazla avantaj elde etmek isteyeceklerdir.

2.2.1.2. Güven

Başarılı bir işbirliği ilişkisinde güven kritik öneme sahiptir (Farrelly, Quester, 2003). Ortaklaşa rekabet ilişkisinde taraflar birbirlerine kaynakların paylaşımı, iletişim,

hedeflere uyma, bilgini kullanımı gibi pek çok alanda güvenmelidirler. Aynı zamanda, partnerlerinin firmanın pazardaki pozisyonunu önemli ölçüde zayıflatacak rekabetçi eylemlerde bulunmayacağına dair de güvenmelidirler. Güven özellikle, partnerlerin ortak çıkarları ile kendi öz çıkarlarını nasıl dengeleyecekleri açısından da önemlidir.

Kurulan ilişki bazlı güven birçok faktörle ilgilidir. Sherer (2003), dürüstlük ve güvenilirliğin güvenin temel belirleyicileri olduğunu öne sürmüştür. Jap (2001), elde edilen kazancın nasıl paylaşılacağı, Parker (2000), iletişim ve bilgi birikiminin zamanında paylaşılması ile ilişkilendirmiştir. Güven düzeyi ortaklık ilişkisine katılım düzeyi ile de ilişkilidir (Gnyawali, Madhavan, 2001). Buna karşılık katılım düzeyleri, kısmen her tarafın göreceli gücü ve bağımlılığı tarafından etkilenir (Premaratne, 2001). Yüksek bağımlılık, güvenin nispeten daha düşük olduğu yerlerde bile daha çok katılım sağlayabilir. Diğer yandan, yüksek düzeyde güven, bir tarafın daha fazla katılmasına ve potansiyel olarak sürece daha fazla bağımlı hale gelmesine neden olabilir (Morris ve ark., 2007).

Güven ilişkisi özellikle ortaklığın ilk dönemlerinde daha zor kurulabilir. Daha zayıf pazar konumuna sahip firmalar, erken aşamadaki girişimler, başka bir ekonomik oyuncunun olumsuz eylemlerine karşı daha savunmasızdır.

2.2.1.3. Taahhüt

Taahhüt, devam eden yatırımlar aracılığıyla değerli bir ilişkiyi sürdürme arzusu olarak tanımlanır (Sargeant, Lee, 2004). Bu arzu hem finansal, hem de finansal olmayan yatırımları yapma isteğini ve yeteneğini içerir.

Taahhüt seviyesi faydanın paylaşımı ile ilgilidir. Amaldoss ve diğ., (2000)'ye göre, partnerler sağlanan faydayı eşit olarak paylaştığında taahhütün daha hızlı yükselmektedir. Firmalar kendi öz çıkar ve faydalarını göz önünde bulundurarak, potansiyel karşılıklı yarardan uzaklaşan bir seviyede taahhütte bulunurlar (Jorde, Teece, 1989). Kurulan stratejik işbirliklerinde, tarafların her birinin katkısı ortakların başarısını etkilediğinden, taahhütlerin yerine getirilmesi daha önemli hale gelmektedir (Sherer, 2003). Bu yüzden firmaların düşük taahhüt riskini azaltan kasıtlı stratejiler izlemeleri önerilmiştir (Amaldos ve diğ., 2000).

2.2.2. Ortaklaşa Rekabetin Yönetimi

Uygulamada, ortaklaşa rekabet her zaman başarılı değildir (Walley, 2007). Ortaklaşa rekabetin başarıya ulaşabilmesi için ortaklaşa rekabet sırasında, bilgi sızıntısı, bencilce davranışlar, gerginlikler, karar alma süreçlerindeki uzamaların göz önüne alınması ve dikkatlice yönetilmesi gerekmektedir.

Ortaklaşa rekabet, yapısı gereği işbirlikçi ve rekabetçi unsurları içerdiğinden, iki farklı etkileşim mantığı bulunmaktadır. (Bengtsson, Kock, 2000). İşbirliği aşamasının başarılı olması için, dostça bir zihniyete ihtiyaç duyulurken, firmaların rekabetçi yapıları gereği kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmaya çabalamaları düşmanlığa sebep olabilir (Bengtsson, Kock, 2000). Sonuç olarak, kurumlar arasında ve örgütsel düzeyde gerilimler ortaya çıkabilir.

Ortaklaşa rekabetin yönetimi için şu soruların cevaplanması gerekir (Levy ve diğ., 2003);

1. Ne paylaşılacak?
2. Kiminle paylaşılacak?
3. Ne zaman ve hangi koşullar altında paylaşılacak?

Firmalar, bilgi akışını yönetmek, bilgi, yetkinlik ve teknolojilerin rakipler tarafından taklit edilmesini önlemek için inovasyon süreçlerini rekabet öncesi ve rekabet aşaması olarak ikiye ayırmalıdır (Bengtsson, Kock, 2000).

Müşteriye yakınlık derecesi işbirliği ve rekabet arasındaki ayrımı belirlemektedir. Firmalar, müşteriden uzakta olan faaliyetler konusunda işbirliği yapma ve müşteriye daha yakın faaliyetler konusunda rekabet etme eğilimi göstermektedir (Bengtsson, Kock, 2000).

Bu gerilimlerin ışığında, bilgi, teknoloji veya temel yetkinliklerin istenmeyen sızıntısını engellerken, gerekli paylaşım ve bütünleşmeyi sağlamak için ortaklaşa rekabetin yönetiminde resmi koruma mekanizmaları uygulanmalıdır.

Chin ve diğ., (2008) ortaklaşa rekabetin başarısını belirleyen altı unsurdan bahsetmektedir.

- Yönetim liderliği
- Uzun vadeli taahhüt
- Örgütsel öğrenme
- Güven, bilgi ve risk paylaşımı

- Bilgi sistemi desteği
- Çatışma yönetimi sistemleri.

Gnyawali ve Park (2011), Sony ve Samsung'un kurmuş oldukları ortaklaşa rekabet ilişkisinin başarılı olmasının 3 temel sebebe dayandığını belirtmişlerdir; (1) yönetimin ortaklaşa rekabeti destekleyen zihniyeti, (2) firmalar arası işbirliği deneyimi ve (3) tamamlayıcı kaynaklar ve yetenekler. Bu yönler, bütün ortaklar için bir kazan-kazan durumunu mümkün kıldığı için, ortaklaşa rekabetin başarisında belirleyici olmuştur.

Ortak doğrudan bir rakip olduğunda ya da yüksek bir teknolojik benzerliğe sahip olduğunda, bilgi entegrasyonu ve ayrılığı iki önemli meseledir. Bu durumlarda, Hung ve Chang (2012), firmaların temel iş ve yetkinliklerini korumak için tam entegre ortak girişimler yerine sözleşmeli anlaşmalar kullandığını tespit etmiştir. Benzer bir şekilde, ortaklaşa rekabet ile inovasyon arasındaki ilişkiye odaklanan Ritala ve Hurmelinna-Laukkanen (2009), bir şirketin taklitçiliğe karşı yeniliklerini ayırt edebilmesinin ve koruyabilmesinin derecesinin, firmanın ortaklaşa rekabetinin başarisını olumlu yönde etkileyebileceğini ne srmştur.

2.2.2.1. Ortaklaşa Rekabetin Faydaları

Ortaklaşa rekabet, firmaların sinerji etkilerinden faydalanmalarını sağlar. Maliyet ve risklerin paylaşılmasını ve ölçek ekonomisi avantajlarını sağlar (Luo, 2007; Gnyawali, Park, 2009, 2011). Söz konusu şirketler ayrıca Ar-Ge faaliyetlerini (Walley, 2007) proaktif bir şekilde bir araya getirip kendi şirketlerinde uygulayabilecekleri dış bilgi ve kaynaklara erişebilirler (Bengtsson, Kock, 2000). Bu, ilgili şirketlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilir ve daha düşük toplam maliyetle bir kazan-kazan durumu oluşturabilir (Chin ve diğ., 2008). Bu durum potansiyel olarak rakipler için de daha düşük maliyetler anlamına gelse de, Soubeyran ve Weber (2002)'in çalışması, kendi maliyetlerini düşürmenin yararının bu olumsuz yan etkiden daha ağır bastığını matematiksel olarak göstermiştir. İşbirliği sonucunda ortaklar, birçok şirketin, hem firmaların tecrübe ve uzmanlıklarını (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2009), hem de inovasyon kapasitelerini arttıran ortak bir bilgi tabanı geliştirebilirler (Bonel, Rocco, 2007; Ritala, 2012; Quintana-Garcia, Benavides- Velasco, 2004). Ortaklaşa rekabet yoluyla firmalar tek başlarına yapamayacakları ürün ve hizmetleri geliştirebilirler (Walley, 2007) ve bu sayede firmaların rekabet avantajları artabilir (Levy ve diğ., 2003; Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Afuah, 2000).

Ortaklaşa rekabet hem firmalar hem de müşteriler için değer yaratır. Bunun sebebi hem şirketlerin, hem de tedarik ettikleri müşterilerinin çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmesidir (Walley, 2007). Gnyawali ve Park (2011), ortaklaşa rekabetin üç olumlu sonucunu gözlemlemiştir. Bunlar, değer yaratma, değer tahsilatı ve diğer rakip firmaların güçlü tepkilerini tetikleyen ve fiyatlarda sert düşüşe yol açan teknolojik gelişmeden yararlan endüstridir.

2.2.2.2. Ortaklaşa Rekabetin Riskleri

Ortaklaşa rekabet, ilişkinin karmaşık ve birbirine bağlı doğasından dolayı yönetimi zorlu bir stratejidir (Gnyawali, Park, 2009); hatta bazen “tehlikeli bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Pellegrin- Boucher ve diğ., 2013). Ortaklaşa rekabette tarafların etkileşimi tam olarak sağlanamaz ve iki ayrı mantıkta hareket ederlerse, rol çatışmaları ile iç gerginlikler yaşanabilir. Bu durum da taraflara ciddi maliyetler yaratabilir (Dowling ve diğ., 1996). Etkileşim ve karşılıklı bağımlılığa dayalı esneklik ve özgürlük kaybı tarafları olumsuz etkileyebilir (Baumard, 2009). Afuah (2000), ortaklaşa rekabet ilişkisi kuran firmalar arasındaki karşılıklı bağımlılık tehlikesini analiz etmiştir. Ampirik bir çalışmaya dayanarak, ortaklaşa rekabet ilişkisi kuran firmaların ağırlarındaki ve yeteneklerindeki bir değişikliğin, rekabet avantajını ve söz konusu firmaların performansını olumsuz yönde etkileyebileceği sonucuna varmıştır.

Fırsatçılık da kritik bir konu olabilir (Levy ve diğ., 2003; Baumard, 2009). Kaynakların ve bilginin paylaşımı, tarafları fırsatçı davranmaya teşvik edebilir. Güçlerini kullanarak diğer tarafları, sadece güçlü firmanın çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayabilirler. Ortaklaşa geliştirilmiş uzmanlığı, diğer tarafın pahasına kendi avantajları için kullanabilirler (Bouncken, Kraus, 2013; Pellegrin- Boucher ve diğ., 2013). Zaman içinde ortaklaşa rekabet ilişkisindeki anlaşmalarına daha az bağlı olabilirler. Fırsatçılık ve bilgi sızıntısı tehdidi radikal inovasyonların gelişimini engelleyebilir (Cassiman ve diğ., 2009) ve tarafların genel performansı ile rekabetçiliğine zarar verebilir.

Firmalar arasında çelişen öncelikler de, firmaların amaç ve ihtiyaçları farklılık gösterebildiği için bir anlaşmazlık kaynağı olabilir (Bonel, Rocco, 2007). San Benedetto SpA (Bonel, Rocco, 2007) ile ilgili örnek vaka incelemesi, üretimde ortaklaşa rekabetin özellikle ciddi bir koordinasyona, sorunlara öncelik vermeye ve

firmaların işbirlikçi ilişkileri dikkatli bir şekilde yönetmeye ihtiyacı olduğunu göstermiştir.

Bouncken ve Fredrich (2012), ortaklaşa rekabeti “çift kenarlı kılıç” olarak ifade etmişlerdir. Ortaklaşa rekabet, şirketin büyümesi, rekabet gücü, yenilikçiliği ve çalkantılı iş ortamıyla başa çıkabilme yeteneği ile pozitif olarak ilişkili olabilir. Öte yandan, fırsatçılık, yanlış anlaşılmalara, bilgi sızıntısı, taraflardan birinin bilinçli olarak tamamen kendi faydasına yönelik hareket etmesi, karşı tarafın pazarını ele geçirmeye çalışma gibi nedenler, ortaklaşa rekabetin olumlu etkisini engelleyebilmektedir.

2.3. İnovasyon

İnovasyon, müşteri ihtiyaçlarını tespit edip bunları karşılamak için yepyeni ya da iyileştirilmiş ürün, hizmet, organizasyonel yöntemler (pazarlama, dağıtım, tedarik vb.) yöntemler yaratmaktır (Jones, George, 2006). Literatürün inovasyon kavramı ile tanışması Joseph Schumpeter’in yazmış olduğu 1934 yılında yayınlanan “Ekonomik Gelişme Teorisi” kitabı ile olmuştur. İnovasyon kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanmış ve beş kategoride sınıflandırılmıştır; yepyeni ve iyileştirilmiş bir ürün, yeni üretim yöntemi, pazar, kaynak ya da organizasyonel yöntemin keşfedilmesidir (Schumpeter, 1934).

İnovasyon, değer yaratır (Drucker, 2002). OECD’ye göre inovasyonun iki önemli kriteri bulunmaktadır. Birincisi inovasyon pazarlanabilir olmalı, diğeri ise yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da hizmet yöntemine dönüşebilmelidir. (OECD,1999).

Oslo klavuzu da inovasyonu tanımlamış ve sınıflandırmıştır. İnovasyon ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört türe ayrılmıştır (Oslo Klavuzu, 2005). Bu sınıflandırmanın Schumpeter’in sınıflandırmasından iki tane farkı bulunmaktadır. Birincisi; Schumpeter’in tanımlamasındaki yeni üretim ve tedarik yöntemi birleştirilmiş süreç inovasyonuna dahil edilmiştir. İkincisi; yeni bir pazarın açılması pazarlama inovasyonu olarak sınıflandırılmıştır.

2.3.1. Yaratıcı Yıkım

Schumpeter yaratıcı yıkım kavramını ortaya atan kişidir. Yaratıcı yıkım yapılan inovasyonun piyasada köklü değişikliklere sebep olmasıdır. Bu değişikliklere ayak

uyduramayan firmalar piyasadan silinirler. Schumpeter'a göre kalkınma için inovasyon şarttır.

Schumpeter'e göre inovasyon ve girişimcilik birbiriyle ilişkilidir. Her firmanın amacı maliyetleri düşürerek karını arttırmak ve pazara hakim olmaktır. Başarılı inovasyon yapan firmalar bu fırsatı elde edebilir ve hatta pazarı da yönlendirip rakipleri piyasadan silebilirler. Yapılan inovasyon yeni endüstrilerin doğmasını sağlayabilir. Yeni endüstriler yeni iş fırsatları anlamına gelmektedir. Böylece ekonomi girişimciler sayesinde büyür.

2.3.2. İnovasyon ve İcat Farkı

İnovasyon ve icat kelimeleri farklı anlamlar içermektedir. İcat yepyeni bir şey bulmaktır. İnovasyonda ise yepyeni bir şey bulunması zorunlu değildir. Mevcuttaki bir ürün, hizmet ya da süreçte iyileştirmeler yapılarak da inovasyon yapılabilir. Aradaki bir diğer temel fark ise ticarileşebilmedir. Bir yeniliğin inovasyon olabilmesi için ticarileşebilmesi, ekonomik ya da sosyal fayda sağlaması gerekmektedir (OECD, 2006). İcatta ise ticarileşme olmayabilir. Örneğin ampül ilk bulunduğu zaman sadece bir icat iken, piyasaya sürülüp hem ticari hem de sosyal fayda kazandırdıktan sonra inovasyona dönüşmüştür.

2.3.3. Oslo Klavuzunda Tanımlanan İnovasyon Türleri

2.3.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonda üründe bir yenilik söz konusudur. Yepyeni daha önce olmayan bir ürün de üretilebilir. Mevcutta var olan üründe farklılıklar ve geliştirmeler yapılarak da yapılabilir. Burada önemli olan müşterilerin bu yeni ürünü ya da iyileştirmeleri talep ediyor olmasıdır (BTSO, 2007).

2.3.3.2. Hizmet İnovasyonu

İmalat sektöründeki inovasyon ürün inovasyonu, hizmet sektöründeki inovasyon ise hizmet inovasyonudur. Hizmet inovasyonu yepyeni bir hizmetin sunulması ile olabildiği gibi var olan hizmette geliştirmeler yapılması ile de olabilir. İnternet bankacılığı, yemek sepeti uygulamaları birer hizmet inovasyonudur.

2.3.3.3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu üretim ya da dağıtım yöntemi ile ilgilidir. Yine diğer inovasyon türlerinde de olduğu gibi yepyeni bir keşif yapılabilir ya da mevcuttaki süreçlerde iyileştirmeler yapılabilir. Her iki durumda da süreç inovasyonu yapılmış olur. (Thota, Munir, 2011).

Süreç inovasyonuna verilebilecek en güzel örneklerden biri Henry Ford'un T model arabaların üretimi için geliştirdiği üretim bandı yöntemidir. Bu yöntem geliştirilmeden önce araba sadece zengin insanların alabileceği bir üründü. Maliyetler oldukça yüksekti ve maliyetlerin önemli bir kısmı da işçi ücretlerinden kaynaklanmaktaydı. Araba üretimi yapılırken ekipler halinde çalışılıyordu ve her ekip bir arabanın üretiminin tüm süreçlerinden sorumluydu. Bu durum hem bir standart belirlenmesini engelliyor hem de süreçlerin uzamasına neden oluyordu. Üretim bandı yöntemiyle araba akan bir bant üzerinde üretilmeye başlandı. Arabalar üretim bandının üstünde ilerlerken her işçi arabanın yapımında kendine düşen kısmı gerçekleştirdi. Böylece hem üretimde standardizasyon sağlandı, yani tüm ürünler birebir aynı üretildi hem de her işçi sürekli aynı işi yaparak o alanda uzmanlık kazandı. Kazandıkları bu uzmanlık sayesinde işçiler üretimde kendilerine düşen görevi daha hızlı, daha nitelikli ve standartlara daha uygun bir şekilde gerçekleştirmeye başladı. Böylece maliyetlerde çok ciddi bir düşüş, kalitede ise ciddi bir artış yaşanmıştır. Maliyetlerdeki düşüş arabanın fiyatına da yansımış, fiyatlar 1.000 USD'dan 400 USD'ye kadar düşmüştür. Bu sayede Ford fabrikasında çalışanlar bile araba alabilme imkanına sahip olmuşlardır.

2.3.3.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürünün tasarımı, ambalajlanması, ürünün konumlandırma, tanıtım ve fiyatlandırmasında önemli değişiklikler yapan yeni bir pazarlama yöntemidir (Oslo Klavuzu, 2005).

2.3.3.5. Organizasyonel İnovasyon

Yeni organizasyonel yöntemler uygulanmasıdır (Oslo Klavuzu, 2005). Bu yenilik şirket içi organizasyonla da ilgili olabilir dış ilişkilerle de ilgili olabilir. Örneğin şirkette yeni bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması bir organizasyonel inovasyondur.

2.3.4. Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon firmanın mevcut yeteneklerinde büyük farklılıklar gerçekleştirerek tamamen yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına zemin oluşturur (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Daha kapsamlı bir tanım ile radikal inovasyon, yeni fikir ve teknolojiler veya önemli maliyet düşüşleri ile yeni iş ve ürün yelpazelerinin geliştirilerek ilgili sektöre yön verilmesidir (Leifer ve diğ., 2000). Bu nedenle araştırma yetenekleri gerektirir. Radikal inovasyon ile geliştirilenler, yeni bir dizi performans özelliği sunabileceği gibi, mevcut ve bilinen performans özelliklerinde büyük ölçüde kat kat iyileştirmeler de içerebilir. Ayrıca, maliyetlerde önemli ölçüde düşüşler de vaadedebilir.

Radikal inovasyonlar, pazarda ve teknolojide değişikliklere sebep olur (Bouncken, Kraus, 2013). Radikal inovasyon ile mevcut bir pazarda önemli dönüşümler gerçekleşebileceği gibi, yeni bir pazarın gelişmesi de mümkün olabilir. Gassman ve diğ., (2010)'a göre özgün ürün üreticileri, radikal inovasyon için, geleneksel Ar-Ge sağlayıcıları bağlantılarının ötesinde yeni bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon için daha geniş bir kaynak portföyünden yararlanma ve risk paylaşımı avantajlarını sunar.

Radikal inovasyonlar sıklıkla yeni ve gelişmekte olan, tamamiyle bilinmeyen ve denenmemiş teknolojilerin uygulanmasına dayalı oldukları için beraberinde belirsizlik de getirmektedir (Fynes, de Burca, Marshall, 2004).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük firmalara göre daha esnek olabildikleri, hızlı karar alabildikleri veya müşterilere daha yakın oldukları için daha girişimci olabilme üstünlüğüne sahiptirler (Boungrain, Haydeville, 2002). Ayrıca, firmalar, rakiplerine göre ürünlerini yeni müşterilerin ilgisini çekecek şekilde özelleştirme ve çeşitlendirme eğilimindedirler. Bu radikal inovasyon ile başarılabılır.

Radikal inovasyon ile bilgi odaklı işlerde ortaklaşa rekabet yapan firmalar, bir yandan dış kaynaklardan bilgi temin etme avantajına sahiptirler; bir yandan ise kendi bilgilerinin dışarıya sızma riski ile karşı karşıyadırlar (Bouncken, Kraus, 2013).

2.4. Ortaklaşa Rekabet İle İnovasyon

Firmaları, inovasyon çalışmalarında rakipleriyle beraber hareket etmeye yönelten etkenler, tarafların firma boyutlarına göre elde edilen faydalar ve başa çıkılması gereken zorluklara bu bölümde detaylı olarak değinilmiştir.

Küçük ve orta ölçekli firmalar, boyutları dolayısıyla çevresel etkenlere karşı daha hassastırlar. Nakit kaynakları ve borçlanma kapasiteleri sınırlıdır. Bu firmalar, büyük ölçekli firmalarla aynı pazarda rekabet edebilmelerine rağmen, kısıtlı kaynaklar ve imkanlar sebebiyle araştırma ve geliştirme aktiviteleri yapmakta zorlanmaktadırlar (Verhees, Meulenber, 2004). Ayrıca, belirli ürün ve hizmetlere bağımlı ve kısıtlı bir müşteri tabanına hitap etmektedirler (Morris ve ark., 2007). Bu firmalarda sermayeyi büyütme önemli bir maliyetlerle başa çıkılmaktadır. Özellikle yeni girişimlerde, tecrübe eksikliğinden dolayı çeşitli hata ve acemiliklere de rastlanabilmektedir. Bu faktörler, özellikle pazara yeni giren küçük ve orta ölçekli firmaları kendi benzerleriyle ortaklaşa rekabet yapmaya teşvik etmektedir.

Ortaklaşa rekabeti tercih eden küçük ve orta ölçekli firmalar, ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyetlerini azaltabilir. Ayrıca, bu firmalar tek başlarına yürütmeleri mümkün olmayan boyutta büyük projelerde yer alabilirler. Hatta, ekiplerinin bir kısmını başka projelere yönlendirebilme esnekliğine dahi sahip olurlar. Bunlara ek olarak öğrenme maliyetini azaltıp, daha az deneme ve yanılmaya sebep olur. Diğer yandan, başlıca olumsuzluklar firmaların beraber yürüteceği karar alma süreçlerinin uzayabilmesi ve radikal inovasyon fikirlerinin kendine daha zor yer bulabilmesidir (Bouncken, Kraus, 2013).

Büyük ölçekli firmaların inovasyon için birbirleriyle ortaklaşa rekabeti daha farklı sebeplerle tercih ederler. Bu firmalar özellikle teknolojiye hızlı değişimler, yeni teknolojiler geliştirmenin maliyeti ve yapılacak inovasyonun gerektirdiği yüksek bilgi ve beceriden dolayı ortaklaşa rekabete yönelebilirler (Gnyawali, Park, 2011).

Büyük firmalar inovasyon çıktılarını pazar standardı haline getirebilirler ve bu sayede pazarı domine edebilirler. Ayrıca, ortaklaşa rekabet edilen diğer firmanın özel ve değerli yeteneklerinden faydalanma fırsatı bulabilirler. Büyük firmalar arasında görülen başlıca olumsuzluklar ise boyutları, yatırımlarının büyüklüğü ve rekabetin şiddetinden kaynaklanan, daha yüksek seviyede gerilimler ve önemli bilgilerin rakip firmaya sızabilme ihtimalidir. Büyük firmalar, daha fazla bürokrasiye sahip oldukları

için, ortaklaşa rekabet sırasında karar alma süreçlerinde daha ciddi yavaşlamalarla karşılaşılabilir. Yine bu boyuttaki firmalarda, kültürel farklılıklar fazla olup, anlaşmazlıklar ve çatışmalara neden olabilir.

Küçük ve orta leklilerle büyük firmalar arasında ortaklaşa rekabet de görülebilmektedir. Bu stratejinin muhtemel etkenleri, küçük ve orta ölçekli firmalar için yatay değer zincirlerine erişim imkanı, büyük firmalar için ise fazlasıyla uzmanlaşılmış ürünler ortaya çıkarma fırsatıdır. Ayrıca, küçük ve orta ölçekli firmalar, fikirlerini daha kısa sürede ürüne dönüştürebilme ve pazara sürebilme imkanı bulabilirler. Bu tür ilişkilerin zorlu yanları ise, g dengersizliğinden kaynaklı yönetim zorlukları, büyük firmanın daha baskın bir rol üstlenerek daha fazla fayda elde edebilme ihtimalidir. Daha az ge sahip taraf, bir yerine çok sayıda büyük firmayla ortaklaşa rekabet yaparak daha dengeli bir ilişki ortamı inşaa edebilirler.

Çalışmamızın ıkış noktasını ortaklaşa rekabet ile inovasyon kavramı oluşturmuştur. Bu nedenle ilk olarak bu alanda yapılan çalışmalar incelenmiştir. Web of Science veritabanı kullanılarak “Coopetition+ innovation” anahtar kelimeleriyle topic başlığıyla tüm yıllarda taramalar yapılmıştır. Bu taramanın sonucunda toplamda 141 makale bulunmuştur. Bazı makalelerde ya sadece inovasyona ya da sadece coopetitiona odaklanıldığı görülmüştür. Bazı makalelerde ise konunun doğrudan coopetition ve innovation ile ilgilenmediği sadece kaynakçasında coopetition ve innovational ilgili kaynak bulunmasından dolayı taramada çıktığı tespit edilmiştir. Bu kriterlere göre elemeler yapıldıktan sonra geriye 90 makale kalmıştır ve ilk aşamadaki araştırmamızın odak noktasını bu 90 makale oluşturmuştur. Çalışmamız şubat 2018 tarihine kadar yazılmış belirtilen niteliklerdeki tüm makaleleri kapsamaktadır. Çalışmamızda yıllara göre yazılan makale sayısındaki değişiklikler, bu makalelerde kullanılan yöntemler ve toplam içindeki oranları incelenmiştir. İncelenen tüm yayınlar yıllara göre sınıflandırılmış, partner, yöntem, sektör ve katkıları tek tek incelenmiştir. Daha sonra yayınlanan çalışmalar ne çıkan değişkenlerine göre kategorilendirilmiştir. Her bir kategoride yapılan yayınlar, bunların hangi sektörlerde uygulandığı ve kullanılan yöntemler ile partnerleri detaylı incelenmiş ve tablo halinde sunulmuştur. Böylece hem bütün makaleler detayları ve katkıları ile sunulmuş hem de çalışmalar ne çıkan başlıklara göre kategorizelendirilerek tüm incelemeler sonucunda elde edilen bilgiler zet şeklinde sunulmuştur.

Tablo 1 çalışmamızda incelenen makaleler açısından incelendiğinde alandaki ilk makalenin 2005 yılında yayınlandığı görülmektedir. Konunun 2013 yılından itibaren daha fazla işlendiği görülmektedir. Alanda en çok makale ise 43 makale ile 2016 yılında yapılmıştır.

Tablo 1: Yıllara Göre Literatürde ve Çalışmada İncelenen Makale Sayıları

Yıllar	Web Of Science’da Yayınlanan Makale Sayısı	Çalışmamızda İncelenen Makale Sayısı
2017	15	7
2016	55	43
2015	11	8
2014	19	11
2013	11	7
2012	6	4
2011	6	4
2010	1	1
2009	7	3
2008	3	0
2007	2	1
2006	0	0
2005	2	1
2004	2	0
2003	0	0
2002	1	0
Toplam	141	90

Çalışmalarda kullanılan yöntemler incelenmiş, sayıları ve toplam makaleler içindeki oranı hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: İncelenen Makalelerde Kullanılan Yöntemler

Yöntem	Makale Sayısı	Toplam Makale İçindeki Oranı
Vaka İncelemesi	45	50,00%
Anket	19	21,11%
Deney	1	1,11%
Oyun Teorisi	4	4,44%
Kavramsal Çalışma	10	11,11%
Meta Analiz	11	12,22%
Toplam	90	100,00%

Çalışmalara yöntemler açısından bakıldığında çalışmalarda %76 oranında nitel analiz yönteminin kullanıldığı görülmektedir. En çok vaka incelemesi yöntemi kullanılmış olup, kavramsal ve meta analiz çalışmaları da ağırlıklıdır. Kullanılan nicel yöntemlere baktığımızda ise anket ve oyun teorisi kullanıldığı görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde anketli saha çalışmalarına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bunun üzerine literatürdeki anketli saha araştırması yapılan çalışmalar detaylı incelenmiştir ve Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Anket Yöntemi Kullanılan Çalışmaların Detayları

Yazar İsimleri ve Yıl	Çalışmanın Kısa Özeti
F. Chim-Miki & Batista-Canino, 2017	İki Brezilya şehrinde 545 turizm firması ve 49 yerel işletme birliği ile yapılan bir anket çalışmasıdır. Ortaklaşa rekabet ilişkisini izleyen ortaklıkların başarısını ölçmek için bir ölçek sunmaktadır.
Estrada, Faems & de Faria, 2016	Kurum içi bilgi paylaşımı ve resmi bilginin korunması ile ilgili 627 imalat firması ile bir anket çalışması yapılmıştır.
Bouncken, Claub & Fredrich, 2016	Dikey işbirliklerinin tekil ve çoğul yönetimiyle ilgili 372 ilaç firmasıyla anket yapılmıştır.
Galdeano-Gomez, Perez-Mesa & Aznar-Sanchez, 2016	Uluslararası pazarlamada ortaklaşa rekabetin etkisi araştırılmıştır. Güney İspanya'da 164 yiyecek ihracatçısı firma ile yapılmıştır.
Ratzmann, Gudergan & Bouncken, 2016	Ortaklaşa rekabet yapan firmaların inovasyon performansındaki farklılıkları araştırmak için IT sektöründe 1286 yöneticiyle bir anket çalışması yapılmıştır.

Tablo 3 - devam

Bouncken & Fredrich, 2016	İşbirliklerinin ve ağ büyüklüğünün etkilerini araştırmak için tıbbi cihaz endüstrisinden 366 firma ile anket çalışması yapılmıştır.
Strese, Meuer, Flatten & Brettel, 2016	Departmanlar arası ortaklaşa rekabet ilişkisinde sosyal dayanışmanın aracılık etkisini incelemişlerdir. Anket çeşitli sektörlerden 392 proje lideri ve departman yöneticisiyle yapılmıştır.
Corte & Aria, 2016	Çalışma, İtalya'nın iki farklı noktasındaki turizm sektöründen 80 KOBİ ile yapılmıştır. Ortaklaşa rekabet ağının temel belirleyicileri üzerine yapılan bir çalışmadır.
Bengtsson, Raza-Ullah & Vanyushyn, 2016	Ortaklaşa rekabet paradoksunun yöneticilerin deneyimleri ve ortaklaşa rekabetten doğan gerilimlerin algılanması üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu tür gerilimleri yönetmede işbirliği yeteneğinin rolünü araştırmıştır. Anket İsveç'te çeşitli sektörlerden 1532 firma ile yapılmıştır.
Rezazadeh & Mahjoub, 2016	Çalışma, işbirliği girişimleri ile girişim odaklılık arasındaki ilişkide işbirliğinin tarafları arasında bilgi aktarımının aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma İran otomotiv endüstrisinde gerçekleştirilmiştir.
Wemmer, Emrich & Koenigstorfer, 2016	Ortaklaşa rekabet temelli açık inovasyon yaklaşımının, kar amacı gütmeyen spor kulüplerinin örgütsel performansı üzerindeki etkisini kavramsallaştırmakta ve test etmektedir.

Tablo 3 - devam

Ricciardi, Zardini & Rossignoli, 2016	Örgütsel dinamizm ve iş modeli inovasyonu ilişkisi incelenmiştir. Endüstriyel kurumlar ve bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir.
Dolinska, 2015	İnovasyon ağlarında bilgi temelli ortaklaşa rekabet, yerli ve yabancı işbirlikçiler dikkate alınarak incelenmiştir. Araştırma Polonya'da çeşitli sektörlerden 64 şirket ile yapılan bir ankete dayanmaktadır.
Wu, Li & Chang, 2015	Çalışma sosyal medyanın yaratıcı performans ve kitle kaynak kullanımındaki etkisini araştırmak için yapılmıştır. Tayvan'da 533 facebook kullanıcısı ile online anket yapılmıştır.
Bouncken & Kraus, 2013	Bilgi yoğun KOBİ kümelenmelerindeki radikal inovasyon ve devrimci inovasyonda ortaklaşa rekabetin etkisi incelenmiştir. Anket 830 şirketle yapılmıştır.
Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013	Finlandiya piyasasında endüstriler arası 213 firma ile yapılmıştır. Artırımsal inovasyon, radikal inovasyon, emici kapasite ve uygunluk ilişkisi araştırılmıştır.
Eriksson & Pesamaa, 2013	İsveç merkezli 193 şirketten 80'den fazla inşaat müşterisi ile yapılmıştır. Proje bazlı sektörlerde alıcı-tedarikçi entegrasyon modelini test etmek için yapılmış iki aşamalı bir anket çalışmasıdır.
Hung & Chang, 2012	Bu çalışmada teknolojinin çalkantılı olduğu bir ortamda ortaklaşa rekabetin taraflarının kendi yönetim tarzlarını nasıl seçtiği araştırılmıştır. Farklı sektörlerden 405 uluslararası teknoloji ittifakları ile anket çalışması yapılmıştır.

Tablo 3 - devam

Ritala, 2012	Anket Finlandiya'da 209 şirket ile yapılmıştır. Piyasa belirsizliği, ağ dışsallıkları ve rekabet yoğunluğunun inovasyon ve piyasa performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.
--------------	---

2.5. Firma Performansı

Firma performansı işletmenin faaliyetleri sonucunda belirlemiş olduğu hedeflere ne kadar ulaştığının göstergesidir. Firmanın başarı düzeyini gösterir.

Firma performansının değerlendirilmesinde genellikle belirli dönemler baz alınır. İşletmelerde genelde 3 aylık periyotlarla firma performans analizleri yapılır. Buna ek olarak her yılın sonunda o yılın bütününde hedeflere ne kadar ulaşıldığını belirlemek ve gelecek yılın hedeflerini ve stratejisini belirlemek amacıyla firmanın yıllık performansları incelenir.

Literatürde firma performansının ölçümünün nasıl yapılacağına yönelik farklı bakış açıları bulunmaktadır (Venkatraman, Ramanujam, 1986). Nesnel ve öznel performans ölçümleri olmak üzere iki genel yaklaşım öne çıkmaktadır. Nesnel performans ölçümleri; karlılık, nakit akışı ve pazar payı gibi değerlerdir. Öznel performans değerlerinde ise katılımcıların firmalarının performanslarını belirtmeleri istendiğinde öznel performans ölçütlerini kullanmaktadır (Zehir, Altındağ, Acar, 2011).

Firma performansının ölçümünde algılanan örgütsel ve pazar performansları (Delaney, Huselid, 1996), satışlarda, pazar payında ve karlılıkta değişimler (Lumpkin, Dess, 1996), ihracat artışları ve karlılıkları (Zahra, Garvis, 2000, Walter, Samiee, 1990) gibi pek çok kriter kullanılmaktadır. Biz çalışmamızda genel performans değerlerine odaklandık. Firma performansını şirket çalışanlarının şirketin pazar payı, müşteri menuniyeti, karlılığı, marka ve imajı ile müşteri sadakati hakkındaki görüşlerinden yola çıkarak analiz ettik.

3. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA MODELİ

3.1. Teorik Öngörü ve Hipotezler

3.1.1. Pazar Odaklılık, Ortaklaşa Rekabet ve Radikal İnovasyon İlişkisi

Literatürde pazar odaklılık ve ortaklaşa rekabet ilişkisini inceleyen çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçları karşılamayı temel hedef alan pazar odaklılık anlayışı müşteri talep ve beklentilerini karşılayabilmek için firmaları rakiplerle işbirliğine yöneltebilmektedir. Diğer yandan pazar odaklılık anlayışının rakiplerine kıyasla daha fazla pazar payı ve müşteri elde etme amacı şirketleri rakipleriyle rekabet etmeye zorlamaktadır. Bu iki durum pazar odaklı şirketleri ortaklaşa rekabete yöneltmektedir. Bu şekilde belirli bir faaliyet alanında ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği yapacaklar ve yalnız hareket etmelerine kıyasla daha fazla fayda sağlayacaklar; aynı zamanda da kazanılan faydadan ve kardan en yüksek payı kapabilmek için de rekabet edecekler ve diğer alanlardaki rekabetlerini de sürdürebileceklerdir. Pazar odaklılık anlayışı sayesinde rakipler ve piyasa hakkında kazanılan değerli bilgiler, firmanın hangi rakipleriyle ortaklaşa rekabet ilişkisine karar vereceğini yönlendirebilir. Bu sayede rakiplerini ve piyasayı iyi tanıyan şirket en yüksek faydayı elde edebileceği firmayla ortaklaşa rekabet ilişkisi kurabilir. Pazar odaklılığın müşteri ve rakipler hakkında sağladığı değerli bilgiler ortaklaşa rekabet stratejisiyle etkin ürün, hizmet veya süreç yeniliklerine dönüşebilir. Bu kaynaklara dayanarak aşağıdaki hipotezlerimiz geliştirilmiştir;

H1: Pazar odaklılık ortaklaşa rekabet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Radikal inovasyon karmaşıklığı ve belirsizliği de içeren zorlu bir süreçtir. Firmalar yeterli bilgi, yetenek ve kaynağa sahip olsalar dahi, riskler ve belirsizlikler nedeniyle radikal inovasyondan kaçınabilirler. Ortaklaşa rekabet bu durumlarda tercih edilen bir stratejidir. Tek başına radikal inovasyon yapamayan firmalar ortaklaşa rekabet ile radikal inovasyon gerçekleştirebilir.

İşbirliği ile oluşturulan sinerji, maliyetleri düşürmek, değerli bilgi ve birikim kazanmak ve kaynakları paylaşmak gibi birçok avantajı bir araya getirmektedir (Lado, Boyd, Hanlon, 1997). Ortaklaşa rekabet yeni teknoloji geliştirme maliyetini düşürür, belirsizlik ve riskleri azaltır, ölçek ekonomisi avantajı sağlar ve sinerji ile yüksek değer kazanmaya olanak sağlar. Bu sayede tek başına radikal inovasyon yapamayan şirketler için engelleri azaltırken, radikal inovasyon yapabilecek güce sahip firmalar için de inovasyonun başarısına katkıda bulunur. Bu kaynaklara dayanarak aşağıdaki hipotezlerimiz geliştirilmiştir;

H2: Ortaklaşa rekabet ile radikal inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Pazar odaklılık, şirketlerin daha iyi performans çıktılarını elde etmek için inovasyon yapmasına yol açabilir (Han ve diğ., 1998). Pazar odaklılığın temel amacı, müşterileri bugünün ihtiyaçlarını karşılamak ve geleceğe yön vermek için iyi anlamak, yenilik için verimli bir ortam sağlamak ve etkinliğini etkilemektir. Piyasa hakkında derinlemesine bilgi, müşteriler ve rakipler inovasyon yeteneklerini geliştirebilir. Pazarın ve dinamiklerinin anlaşılması, benimsenebilir yeniliklerin geliştirilmesine olanak tanır. Bu faktörlere dayanarak aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur;

H3: Pazar odaklılık ile radikal inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.2. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisi

Pazar odaklılık anlayışı, müşteri ihtiyaçlarını doğru tespit ederek, bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürünler üretmeyi ve müşteri memnuniyetini ile sadakatini arttırmayı hedeflemektedir (Jaworski, Kohli, 1993, 1996). Literatürdeki çalışmalarda hakim görüş pazar odaklılığın firma performansını olumlu etkilediği yönündedir (Atuahene-Gima, 1995; Slater, Narver, 1994, 1990; Kohli, Jaworski 1990, 1996). Yeni ürünler, süreçler ve fikirler aramak pazar payını, satışları, yatırım getirisini ve karlılığı artırabilir (Im, Workman, 2004). Bu nedenlere dayanarak, aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur;

H4: Pazar odaklılık ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.3. Ortaklaşa Rekabet ve Firma Performansı İlişkisi

İşbirliği sinerji yaratabilir, belirsizlik ve maliyetleri azaltabilir, ölçek ekonomisi yaratabilir (Gnyawali, Park, 2009) ve firma performansını arttırabilir (Levy ve diğ., 2003). Yeni ürün ve teknoloji geliştirme yeteneğini arttırır, firmaların sektörel zorluklarla başa çıkmalarını sağlar ve pazar tanınırlığını artırır (Bengtsson, Johansson, 2014). İşbirliği sayesinde, firmalar tek başlarına elde edebileceklerinden daha fazla değer yaratabilirler. Ortaklaşa rekabet, rakiplere göre rekabet avantajı sağlayabilecek organizasyonel öğrenme sağlar (Bengtsson, Kock, 2000). Bu nedenlerden dolayı ortaklaşa rekabetin firma performansını olumlu etkilediği görüşünden hareketle aşağıdaki hipotezimiz geliştirilmiştir;

H5: Ortaklaşa rekabet ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.4. Radikal İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi

Radikal inovasyon başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde piyasayı ve pazarı şekillendirir. Radikal inovasyonu yapan firma rakiplerine kıyasla ciddi bir rekabet üstünlüğü elde eder ve firma performansında ciddi artış yaşanır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur;

H6: Radikal inovasyon ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.5. Ortaklaşa Rekabet ile Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi

Radikal inovasyon riskli, maliyetli ve yüksek uzmanlık gerektirir. Bu yüzden her firma radikal inovasyon yapamaz. Ortaklaşa rekabet firmalara radikal inovasyon yapabilmelerini sağlayacak uzmanlığı kazandırabilir, risk ve maliyetlerin paylaşılması da firmaları teşvik edebilir.

Daha önceki bölümlerde de anlattığımız gibi radikal inovasyon yapabilen firmalar pazarı yönlendirme gücüne sahip olurlar. Maliyetlerinde düşüş, müşteri talebinde artış yaşanabilir. Yapılan radikal inovasyon yeni piyasalar oluşturabilir ve firma mevcut ve yeni pazarlarda daha büyük pay alır konuma gelebilir. Tüm bunlar firmaların performanslarını arttırır. Bu görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur;

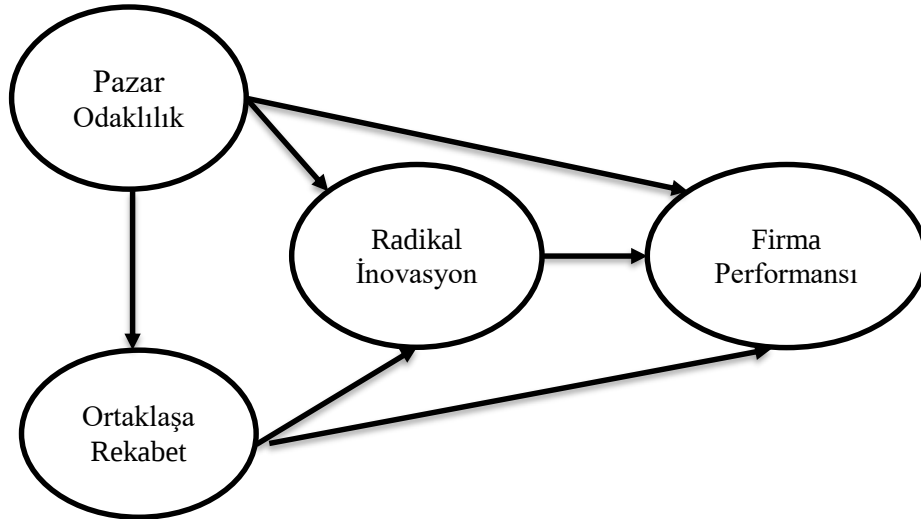
H7: Ortaklaşa rekabet radikal inovasyon aracılığıyla firma performansını artırır (Radikal inovasyon ortaklaşa rekabet ve firma performansı arasında aracı değişken etkisine sahiptir).

3.1.6. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi

Strateji, ekonomik volatilité, tedarikçi ilişkileri ve inovasyon pazar odaklılık ve firma performansı arasında aracı değişken etkisi göstermektedir (Gruber-Muecke, Hofer, 2015). Pazar odaklılığın temel avantajları, firmaların inovasyon kabiliyetini geliştirerek pazarı daha iyi algılama ve daha yüksek müşteri bağlılığı oluşturma becerilerine sahip olmaktır (Narver, Slater 1990). Son yıllarda yapılan çalışmalar, pazar odaklılık ve inovasyon arasındaki yakın ilişki ve bağımlılığa dikkat çekmiştir (Migdadi ve diğ., 2016; Altuntaş ve diğ., 2013). Bu gerçeklere dayanarak, aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur;

H8: Pazar Odaklılık radikal inovasyon aracılığıyla firma performansını artırır (İnovasyon pazar odaklılık ve firma performansı arasında aracı değişken etkisine sahiptir).

Bu hipotezler doğrultusunda genel araştırma modelimiz Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Genel Araştırma Modeli

3.2. Yöntem ve Araştırma

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızda pazar odaklılık, ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon ve firma performansı ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

3.2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmamız imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalarla yapılmıştır. Ağırlıklı olarak 2016 yılında yayınlanan İSO 500 listesinde yer alan imalat sanayi firmaları ve bu firmalar dışında uygun görülen büyük ölçekli imalat firma çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketimiz çeşitli düzeylerde görev yapan yöneticiler ve beyaz yaka çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Yönetici ve beyaz yaka çalışanlar işletme politikalarına daha hakim olması ve şirkette alınan kararları etkileyip yönlendirebilmeleri nedeniyle tercih edilmiştir.

Her firmadan ortalama 3-4 kişiden anket alınmıştır. Anket çalışması katılımcıların bir kısmı ile yüz yüze, bir kısmıyla ise e posta ve linkedin aracılığıyla ulaşılarak tamamlandı. Uygun olmayan anketler elendikten sonra geriye kalan 127 firmadan 337 anket analiz edilmiştir.

3.2.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek seçimi yapılırken uluslararası akademik çalışmalarda pek çok kez kullanılmış yüksek geçerliliğe sahip ölçekler tercih edilmiştir. Ölçeklerimizin detayları aşağıdaki gibidir;

- Pazar odaklılık ölçeği; Jaworski ve Kohli (1993).
- Ortaklaşa rekabet ölçeği; Morris, Koçak ve Özer (2007).
- Radikal inovasyon; Zhou ve Li (2012).
- Firma performansı ölçeği; Moorman ve Rust (1999).

4. ANALİZ VE BULGULAR

Ölçeklerin faktör, güvenirlik ve geçerlilik analizleri elde edilen 337 anket üzerinden yapıldıktan sonra araştırma firma düzeyinde yürütülmesi gerektiğinden elde edilen veriler firma düzeyine indirgenmiştir. Her bir firmadan birden çok katılımcının cevaplarının ortalaması alınmış ve firma bazında cevaplara indirgenmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri de bu birleştirilmiş 127 data üzerinden yürütülmüştür.

Verilerin SPSS 20 İstatistik Programı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, firma büyüklüğü ve sektörleri ankete katılım oranları da belirtilerek listelenmiştir. Daha sonra faktör analizi, güvenirlik analizi, ortalama ve standart sapmaların yer aldığı korelasyon analizleri yapılmıştır. Son olarak regresyon analizleriyle hipotezler test edilmiştir.

4.1. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan 127 işletmeden 337 yönetici ve beyaz yaka çalışanın demografik özellikleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Katılımcıların çoğunluğunu beyaz yaka çalışan (135 kişi ve %40,1 oranında) ve orta düzey yöneticiler (105 kişi ve % 31,2 oranında) oluşturmaktadır. 2 kişi ünvanını belirtmemiştir. Katılımcıların %54,9'u (185 kişi) 28-40 yaş aralığındadır. 29 kişi yaşını belirtmemiştir. Cinsiyet açısından bakıldığında %62,9 oranında (212 kişi) katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Anketi cevaplayan kadınların oranı %26,7'dir (90 kişi). 35 kişi cinsiyetini belirtmemiştir. Katılımcıların %54,3'ü (183 kişi) lisans mezunudur. 93 kişi eğitim durumunu belirtmemiştir.

Tablo 4: Demografik Bilgiler

Değişkenler		Katılımcı Sayısı	Yüzdelik Gösterimi
Ünvan Statü	İşletme Sahibi	17	5,0
	Üst Düzey Yönetici	42	12,5
	Orta Düzey Yönetici	105	31,2
	Alt Düzey Yönetici	36	10,7
	Beyaz Yaka Çalışan	135	40,1
Yaş	17-27 Yaş	51	15,1
	28-40 Yaş	185	54,9
	41↑ Yaş	72	21,4
Cinsiyet	Kadın	90	26,7
	Erkek	212	62,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	0,9
	Lise	26	7,7
	Yüksekokul	11	3,3
	Lisans	183	54,3
	Yüksek Lisans	18	5,3
	Doktora	3	0,9

4.2. Araştırmaya Cevap Veren Yönetici ve Çalışanların Çalıştıkları İşletmelere Ait Tamamlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan işletmelere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 5’te yer almaktadır.

Tabloda yer alan istatistiklere bakıldığında katılımcıların %51,6’sının (174 kişi) 500 üzeri çalışana sahip işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Firma yaşlarına baktığımızda %32,3 oranında (109 kişi) 16-30 yıl ve %22,3 oranında (75 kişi) 61 ve üzeri yıllarda faaliyet gösteren işletmeler olduğu görülmektedir. Faaliyet gösterilen sektörler itibariyle incelediğimizde %15,1 oranında (51 kişi) gıda, %11,9 oranında (40 kişi) giyim, %11 oranında (37 kişi) otomotiv sektörlerinin öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		Katılımcı Sayısı	Yüzdelik Gösterimi
Firma Büyüklüğü	11-50 Çalışan	28	8,3
	51-250 Çalışan	73	21,7
	251-500 Çalışan	62	18,4
	500 Üzeri	174	51,6
Firma Yaşı	1-15 Yıl	78	23,1
	16-30 Yıl	109	32,3
	31-45 Yıl	36	10,7
	46-60 Yıl	39	11,6
	61 ↑ Yıl	75	22,3
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Gıda/İçecek/Tütün	51	15,1
	Enerji	29	8,6
	İlaç/Tıbbi Cihaz	24	7,1
	Giyim/Tekstil/Deri	40	11,9
	Makine- Teçhizat/Metal Eşya	14	4,2
	Otomotiv	37	11,0
	Mobilya	10	3,0
	Kimya/Petrol/Lastik	25	7,4
	Ana Metal	15	4,5
	Büro/Elektrikli Makine Cihaz	25	7,4
	Taşa Toprağa Dayalı	12	3,6
	Ağaç/Kağıt/Basım	6	1,8
	Diğer	49	14,5

4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişkenin arasındaki ilişkiyi anlamak ve yorumunu kolaylaştırmak için az sayıda bir boyuta indirgeyerek özetleyen bir analiz tekniğidir. Anketi cevaplayanların değişkenleri kaç alt boyutta algıladığını belirler (Tablo 6).

Öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi uygulanmıştır. Bu test ile veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Veri setinin uygun olduğu tespit edildikten sonra faktör analizleri yapılmıştır.

Bağımsız değişkenimiz olan pazar odaklılık ve boyutları için ayrı (Tablo 6), ortaklaşa rekabet ve boyutları, radikal inovasyon ve firma performansı değişkenleri için (Tablo, 7) ayrı olmak üzere toplamda 2 faktör analizi uygulanmıştır.

Anketimiz toplamda 52 sorudan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda 18 soru faktör dağılımı göstermemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 34 soru analize dahil edilmiştir. Analiz sonucunda değişkenler 8 faktöre dağılmıştır. Bu faktörler sırasıyla Bilginin Edinilmesi (5 madde), Bilginin Yayılması (4 madde), Aksiyona Geçme (3 madde), Ortak Fayda (4 madde), Güven (5 madde), Taahhüt (5 madde), Radikal İnovasyon (3 madde), Firma Performansıdır (5 madde).

Aşağıda ilk olarak pazar odaklılık ve alt boyutlarına ait faktör analizimiz yer almaktadır.

Pazar odaklılık boyutlarına (bilginin edinilmesi, bilginin yayılması ve aksiyona geçme) uygulanan faktör analizinde faktörler literatürde yer aldığı gibi 3 boyuta ayrılmıştır. Faktörlerine uygulanan KMO değerinin 0,81 ile 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Pazar Odaklılık Faktör Analizi Tablosu

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			Cronbach's Alpha Değeri
		F1	F2	F3	
Bilginin Edinilmesi	Firmamızda, müşterilerle gelecekte ne gibi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını ortaya çıkarabilmek için senede en az bir kere bir araya geliriz.	0,519			0,700
	Üretim bölümümüzdeki çalışanlar, onlara nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerle doğrudan etkileşim içindedirler.	0,590			
	Firmamızda, pazarlama araştırmaları kendi AR+GE bölümümüzce sıkça yapılır.	0,649			
	Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişimleri yakalamakta hızlıyızdır.	0,650			
	Firmamızda, rakiplerimiz hakkındaki bilgilere, farklı bölümlerin çalışmalarıyla ulaşılır.	0,632			

Tablo 6 – devam

Bilginin Yayılması	Firmamızdaki pazarlama personeli, diğer işlevsel bölümlerle birlikte müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla görüşmeye zaman ayırır.		0,613		0,806
	Firmamız, müşterilere ilişkin çeşitli bilgileri kapsayan rapor, haber bülteni vb. dokümanları periyodik olarak çalışanlarıyla paylaşır.		0,786		
	Müşteriler ve/veya pazarda önemli bir şey olduğunda tüm firma bundan kısa sürede haberdar olur.		0,740		
	Müşteri tatminine ilişkin bilgi ve veri, firmamızda tüm seviyelerde düzenli olarak paylaşılır.		0,733		
Aksiyona Geçme	Firmamızda, müşteri şikâyetlerine önem verilir.			0,777	0,740
	Müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadıklarını ortaya çıkardığımızda, gerekli düzeltmeyi derhal yaparız.			0,770	
	Müşterilerin bir ürün veya hizmeti değiştirmemizi istediklerini öğrenirsek, ilgili bölümler gereğini yapabilmek için birlikte çaba gösterirler.			0,776	
Açıklanan Varyans (%)		10,327	37,335	13,290	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		60,952			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,811; p<0.001					

Tablo 6’da da ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon ve firma performansı değişkenleri için yapılan faktör analizi yer almaktadır.

Ortaklaşa rekabet (ortak fayda, güven ve taaahhüt), radikal inovasyon ve firma performansı değişkenlerine uygulanan KMO değerinin de 0,80 ile 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Ortaklaşa Rekabet, İnovasyon ve Firma Performansı Faktör Analizi
Tablosu

Faktörler	Maddeler						Cronbach's Alpha Değeri
		F4	F5	F6	F7	F8	
Ortak Fayda	Partnerim rakibim olmasına rağmen, rekabet pozisyonum artarsa ilişkide bulunmaktan çekinmem.	0,761					0,701
	Partnerim rakibim olmasına rağmen kaynak ve bilgi paylaşımına açıktır.	0,709					
	Bir rakiple bir ilişki kursam bile, partnerimle olan rekabet benim için daha önemlidir.	0,663					
	Rakibimle ilişki kurduğumuzda ilişki rekabetten daha önemlidir.	0,678					
Güven	Rakibimle kurduğum ilişkide partnerimin dürüst ve güvenilir olması gerekir		0,734				0,846
	Partnerimin firmamdan faydalanmaya çalışacağına inanmam ilişkimizi ciddi şekilde engelleyecektir		0,548				
	Rakibimle kurduğum ilişkide iç bilgi ortaklıktan ziyade başka amaçlarla kullanılmamalıdır		0,671				
	Rakibimle kurduğum ilişkide ortağım her zaman ilişkiye sadık olmalı		0,792				
	Rakibimle kurduğum ilişkide partnerimin diğer firmalarla çelişkili ilişkiler sürdürmeyeceğini bilmeliyim		0,702				

Tablo 7 - devam

Taahhüt	Rakibimle kurduğum bir ilişkinin başarısı için, tamamen taahhüt edilmiş olmalıyım.			0,557			0,875
	Rakibimle kurulan ilişkiler firmam için çok önemlidir.			0,834			
	Rakibimle kurduğum ilişkide partnerimin ilişki yapısına göre firmalarının operasyonlarını düzenlemeye istekli olması durumunda ilişkinin başarısı daha yüksek olacaktır.			0,870			
	Rakibimle kurduğum ilişkide her iki taraf da ortakların rekabetçi konumunu güçlendirmeyi arzulamalıdır			0,870			
	İlişkide, rakibimle kurduğum sorumluluklarımı ve taahhütlerimi, ilişkinin hedeflerine göre belirliyorum.			0,724			
Radikal İnovasyon	Sunduğumuz yenilikler önceki teknolojiye göre önemli ölçüde iyileştirme içerir.				0,620		0,804
	Sunduğumuz yenilikler eski teknolojilerle rakip olunamayacak ürünler ortaya çıkmasını sağlar.				0,821		
	Sunduğumuz yenilikler pazardaki tüketim alışkanlıklarına köklü değişiklikler getirir.				0,835		
Firma Performansı	Pazar payımız arttı					0,910	0,940
	Müşteri memnuniyetimiz arttı					0,930	
	Karımız arttı					0,813	
	Şirket markası ve imajımız arttı					0,91	
	Müşteri sadakatimiz arttı					0,91	

Tablo 7 - devam

Açıklanan Varyans (%)	17,175	8,083	7,849	30,628	7,021	
Toplam Açıklanan Varyans (%)	70,757					
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,804; p<0.001						

Toplam açıklanan varyans pazar odaklılık boyutlarına uygulanan faktör analizinde %60,952 olarak, ortaklaşa rekabet boyutları, radikal inovasyon ve firma performansı değişkenlerine uygulanan faktör analizinde %70,757 olarak bulunmuştur. Bu faktörlerin Pazar odaklılık boyutları, ortaklaşa rekabet boyutları, radikal inovasyon ve firma performansını açıklamadaki katkıları sırasıyla bilginin edinilmesi için %10,327, bilginin yayılması için %37,335, aksiyona geçme için %13,290, ortak fayda için %17,175, güven için %8,083, taahhüt için %7,849, radikal inovasyon için %30,628 ve firma performansı için %7,021'dir.

4.4. Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alfa katsayısı kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için kullanılır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Literatürde Cronbach Alfa Katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçümler yeterli kabul edilmektedir. Değişkenlerimizin hepsinin Cronbach's Alfa değerleri %70'nin üzerindedir (Tablo 8).

Tablo 8: Güvenilirlik Analizi Tablosu

Değişkenler	Faktörler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı
Pazar Odaklılık	Bilginin Edinilmesi	5	0,700
	Bilginin Yayılması	4	0,806
	Aksiyona Geçme	3	0,740
Ortaklaşa Rekabet	Ortak Fayda	4	0,701
	Güven	5	0,846
	Taahhüt	5	0,875
Radikal İnovasyon	-	3	0,804
Firma Performansı	-	5	0,940

4.5. Tüm Bileşenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon katsayısı ile iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü belirlenir. Bu değer -1 ile +1 arasında değişmektedir. Sıfıra yaklaştıkça ilişki zayıflar, -1 ile +1'e yaklaştıkça ise ilişki artar. Negatif değerler ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Cronbach Alfa katsayısı ise ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için kullanılır. Boyutlara ait Pearson Korelasyon Katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Tablo 8).

Korelasyon analizi sonucunda bilginin edinilmesi ile bilginin yayılması (0,590), aksiyona geçme (0,439), güven (0,274), radikal inovasyon (0,353) ve firma performansı (0,512) arasında %0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Bilginin Yayılması ile aksiyona geçme (0,439), güven (0,291), radikal inovasyon (0,414) ve firma performansı (0,402) arasında da %0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Aksiyona geçme ile güven (0,462), radikal inovasyon (0,250) ve firma performansı (0,238) arasında %0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ortak fayda ile taahhüt (0,333), güven (0,274) ve firma performansı (0,238) arasındaki ilişki de %0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Taahhüt ile güven (0,518) ve radikal inovasyon (0,288) arasında da %0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Güven ile radikal inovasyon (0,290) arasında da %0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Radikal inovasyonla firma performansı arasında %0,05 düzeyinde anlamlı (0,403) bir ilişki görülmüştür.

4.6. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analiziyle Test Edilmesi

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi araştırma modelimizde pazar odaklılık, ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon ve firma performansı olmak üzere beş değişkenimiz bulunmaktadır. Pazar odaklılık; bilginin edinilmesi, bilginin yayılması

ve aksiyona geçme olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadış. Ortaklaşa rekabet ise ortak fayda, taahhüt ve güven olmak üzere 3 boyuta ayrılmaktadır. Regresyon analizlerimizde değişkenlerin alt boyutları da incelenmiştir.

4.6.1. Pazar Odaklılık, Ortaklaşa Rekabet ve Radikal İnovasyon İlişkisi

H1: Pazar odaklılık ile ortaklaşa rekabet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Ortaklaşa rekabet ile radikal inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Pazar odaklılık ile radikal inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu ilişkilerin incelendiği regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 10’da ise görüldüğü gibi, birinci regresyon modeli incelendiğinde pazar odaklılığın boyutlarının, ortaklaşa rekabet üzerindeki etkisi incelenmiştir ve pazar odaklılığın ortaklaşa rekabeti anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir.

İkinci, nc ve dördüncü regresyon modelleri pazar odaklılığın alt boyutlarının ortaklaşa rekabetin alt boyutlarına etkisini göstermektedir. Boyutlar itibariyle bakıldığında pazar odaklılığın boyutu aksiyona geçme ile ortaklaşa rekabetin güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,404$, $p\leq 0.001$) ve bu ilişki %20,8 oranında açıklanmıştır.

nc regresyon modelinde pazar odaklılığın boyutlarının ortaklaşa rekabetin taahhüt boyutuna etkisine bakılmıştır ve bir ilişki bulunamamıştır.

Son regresyon modelinde ise pazar odaklılığın boyutları ile ortaklaşa rekabetin taahhüt ve güven boyutunun birlikte ortak faydaya etkisine bakılmıştır. Sadece ortaklaşa güvenin ortak faydayı etkilediği bulunmuştur ($\beta=0,211$, $p\leq 0.05$).

Bu durumda H1 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 9: Korelasyon Ktsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
Bilginin Edinilmesi	3,15	0,52	1							
Bilginin Yayılması	3,99	0,66	0,590**	1						
Aksiyona Geçme	4,37	0,58	0,439**	0,419**	1					
Ortak Fayda	3,37	0,69	0,213*	0,148	0,124	1				
Taahhüt	3,80	0,71	0,106	0,211*	0,109	0,333**	1			
Güven	4,08	0,64	0,274**	0,291**	0,462**	0,274**	0,518**	1		
Radikal İnovasyon	3,67	0,67	0,353**	0,414**	0,250**	0,206*	0,288**	0,290**	1	
Firma Performansı	4,10	0,79	0,512**	0,402**	0,323**	0,238**	106	0,228*	0,403**	1
*** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. ** Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.										

Tablo 10: Pazar Odaklılık ve Ortaklaşa Rekabet İlişkisi

Regresyon Modeli	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standardize B	Sig.	Adjusted R2	F Value	Model Sig.
1	Bilginin Edinilmesi	Ortaklaşa Rekabet	0,124	0,301	0,021	1,883	0,136
	Bilginin Yayılması		0,116	0,318			
	Aksiyona Geçme		-0,002	0,982			
2	Bilginin Edinilmesi	Güven	0,034	0,738	0,208	11,92	0,000
	Bilginin Yayılması		0,104	0,305			
	Aksiyona Geçme		0,404***	0,000			
3	Bilginin Edinilmesi	Taahhüt	-0,047	0,687	0,023	1,95	0,125
	Bilginin Yayılması		0,224	0,052			
	Aksiyona Geçme		0,039	0,702			
4	Bilginin Edinilmesi	Ortak Fayda	0,184	0,112	0,023	1,991	0,119
	Bilginin Yayılması		0,025	0,824			
	Aksiyona Geçme		0,033	0,745			
	Taahhüt		0,127	0,218			
	Güven		0,211*	0,037			
Significance: * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001							

Tablo 11’de yer alan regresyon modelinde ortaklaşa rekabet boyutlarının radikal inovasyona etkisine bakılmıştır. Ortaklaşa rekabet ile radikal inovasyon arasında güven parametresinde ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.211$, $p \leq 0.05$). Model anlamlıdır ve %12,87 oranında açıklanmıştır. H2 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 11: Ortaklaşa Rekabet ve Radikal İnovasyon İlişkisi

Regresyon Modeli	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standardize B	Sig.	Adjusted R2	F Value	Model Sig.
1	Ortak Fayda	Radikal İnovasyon	0,168	0,067	0,128	6,880	0,000
	Taahhüt		0,127	0,218			
	Güven		0,211*	0,037			
Significance: * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001							

Tablo 12’de yer alan regresyon analizinde pazar odaklılık boyutlarının radikal inovasyona etkisi incelenmiştir. Pazar odaklılığın bilginin yayılması boyutu ile radikal inovasyon arasında ilişki vardır ($\beta=0,301$, $p \leq 0.01$) ve %17,3 oranında açıklanmaktadır. H3 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 12: Pazar Odaklılık ve Radikal İnovasyon İlişkisi

Regresyon Modeli	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standardize B	Sig.	Adjusted R2	F Value	Model Sig.
1	Bilginin Edinilmesi	Radikal İnovasyon	0,152	0,145	0,173	9,746	0,000
	Bilginin Yayılması		0,301**	0,004			
	Aksiyona Geçme		0,061	0,511			
Significance: * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001							

4.6.2. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisi

H4: Pazar odaklılık ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 13’te verilen regresyon analizinde pazar odaklılığın boyutlarının firma performansına etkisine bakılmıştır. Bilginin edinilmesi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,394$, $p \leq 0.001$) ve bu ilişki %26,7 oranında açıklanmıştır. Bu durumda pazar odaklılık ile firma performansı arasında ilişki bulunmaktadır ve H4 hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 13: Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisi

Regresyon Modeli	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standardize B	Sig.	Adjusted R2	F Value	Model Sig.
1	Bilginin Edinilmesi	Firma Performansı	0,394***	0,000	0,267	16,331	0,000
	Bilginin Yayılması		0,129	0,184			
	Aksiyona Geçme		0,096	0,271			
Significance: * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001							

4.6.3. Ortaklaşa Rekabet ve Firma Performansı İlişkisi

H5: Ortaklaşa rekabet ile firma performansını pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 14’te, regresyon modelinde ortaklaşa rekabet boyutlarının firma performansına etkisi görülmektedir.. Ortak fayda ($\beta=0,206$, $p \leq 0.05$) ve güven boyutu ($\beta=0,251$, $p \leq 0.05$) ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki %8,6 oranında açıklanmaktadır.

H5 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 14: Ortaklaşa Rekabet ve Firma Performansı İlişkisi

Regresyon Modeli	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standardize B	Sig.	Adjusted R2	F Value	Model Sig.
1	Ortak Fayda	Firma Performansı	0,206*	0,029	0,086	4,780	0,004
	Taahhüt		-0,078	0,455			
	Güven		0,251*	0,016			
Significance: * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001							

4.6.4. Radikal İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi

H6: Radikal inovasyon firma performansını pozitif etkilemektedir.

Tablo 15’te incelenen regresyon modelinde radikal inovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,403$, $p \leq 0.001$) ve bu ilişki %15,6 oranında açıklanmıştır.

H6 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 15: Radikal İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi

Regresyon Modeli	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standardize B	Sig.	Adjusted R2	F Value	Model Sig.
1	Radikal İnovasyon	Firma Performansı	0,403***	0,000	0,156	24,020	0,000
Significance: * $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$ *** $p \leq 0.001$							

4.6.5. Ortaklaşa Rekabet ile Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi

H7: Ortaklaşa rekabet radikal inovasyon aracılığıyla firma performansını artırır. (Radikal inovasyon ortaklaşa rekabet ve firma performansı arasında aracı değişken etkisine sahiptir).

Bu ara değişken ilişkisinin varlığından söz edebilmemiz için regresyon analizinde 4 koşul gerçekleşmelidir;

- Ortaklaşa rekabet ile radikal inovasyonu pozitif etkilemeli
- Ortaklaşa rekabet firma performansını pozitif etkilemeli
- Radikal inovasyon firma performansını pozitif etkilemeli
- Ortaklaşa rekabet ve radikal inovasyonun birlikte firma performansı üzerindeki regresyonunda, ortaklaşa rekabetin etkisi kalkmalı ya da önceki regresyon etkisinden daha az olmalıdır.

1. Regresyon modelimizde de gösterildiği gibi ortaklaşa rekabetin güven boyutu ($\beta=0,211$, $p \leq 0.05$) radikal inovasyonu pozitif etkilemektedir (Tablo 16). Model anlamlıdır ve %12,8 oranında açıklanmıştır. Bu durumda ara değişken ilişkisinin varlığı için gereken 1. koşul sağlanmıştır.

2. Regresyon modelinde ortak fayda ($\beta=0,206$, $p \leq 0.05$) ve güven ($\beta=0,251$, $p \leq 0.05$) ile firma performansı arasında ilişki bulunmuştur. Model anlamlıdır ve % 8,6 oranında açıklanmıştır. Ara değişken ilişkisi için gereken ikinci koşul da sağlanmıştır.

Tablo 16: Ortaklaşa Rekabet ile Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi

Regresyon Modeli	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standardize B	Sig.	Adjusted R2	F Value	Model Sig.
1	Ortak Fayda	Radikal İnovasyon	0,168	0,067	0,128	6,880	0,000
	Taahhüt		0,127	0,218			
	Güven		0,211*	0,037			
2	Ortak Fayda	Firma Performansı	0,206*	0,029	0,086	4,780	0,004
	Taahhüt		-0,078	0,455			
	Güven		0,251*	0,016			
3	Radikal İnovasyon	Firma Performansı	0,403***	0,000	0,156	24,020	0,000
4	Ortak Fayda	Firma Performansı	0,152	0,094	0,156	24,020	0,000
	Taahhüt		-0,125	0,211			
	Güven		0,166	0,096			
	Radikal İnovasyon		0,345***	0,000			
Significance: * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001							

3.Regresyon modelinde radikal inovasyonun firma performansına etkisine bakılmıştır. Radikal inovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,403$, $p \leq 0.001$) ve bu ilişki %15,6 oranında açıklanmıştır. Üçüncü koşul da sağlanmıştır.

4. Regresyon analizinde ortaklaşa rekabet boyutları ile radikal inovasyonun birlikte firma performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Radikal inovasyonun firma performansını pozitif etkilediği görülmektedir ($\beta=0,345$, $p \leq 0.001$). Tablo 16’da yer alan 1. Regresyon modelinde ortaklaşa rekabetin firma performansını etkilediğini bulmuştuk. Şimdi ise ortaklaşa rekabet ve radikal inovasyona birlikte regresyon uygulandığında ortaklaşa rekabetin etkisi kalkmıştır. Bu durumda da ara değişken ilişkisi için gereken son koşul da sağlanmıştır.

H7 hipotezimiz desteklenmiştir. Ortaklaşa Rekabet ile firma performansı ilişkisinde radikal inovasyon tam aracı değişken etkisine sahiptir.

4.6.6. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi

H8: Pazar Odaklılık radikal inovasyon aracılığıyla firma performansını artırır. (İnovasyon pazar odaklılık ve firma performansı arasında aracı değişken etkisine sahiptir).

Bu ara değişken ilişkisinin varlığından söz edebilmemiz için regresyon analizinde 4 koşul gerçekleşmelidir;

- Pazar odaklılık radikal inovasyonu pozitif etkilemeli
- Radikal inovasyon firma performansını pozitif etkilemeli
- Pazar odaklılık firma performansını pozitif etkilemeli
- Pazar odaklılık ve radikal inovasyonun birlikte firma performansı üzerindeki regresyonunda, pazar odaklılığın etkisi kalkmalı ya da önceki regresyon etkisinden daha az olmalıdır.

1. Regresyon modelinde pazar odaklılığın bilginin yayılması boyutu ile radikal inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,301$, $p\leq 0.01$) ve bu ilişki %17,3 oranında açıklanmıştır (Tablo 17). Ara değişken ilişkisi için gereken birinci koşul sağlanmıştır.

2. Regresyon modelinde radikal inovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,403$, $p\leq 0.001$) ve bu ilişki %15,6 oranında açıklanmıştır. Ara değişken ilişkisi için gereken ikinci koşul da sağlanmıştır.

Tablo 17: Pazar Odaklılık ile Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi

Regresyon Modeli	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standardize B	Sig.	Adjusted R2	F Value	Model Sig.
1	Bilginin Edinilmesi	Radikal İnovasyon	0,152	0,145	0,173	9,746	0,000
	Bilginin Yayılması		0,301**	0,004			
	Aksiyona Geçme		0,061	0,511			
2	Radikal İnovasyon	Firma Performansı	0,403***	0,000	0,156	24,020	0,000

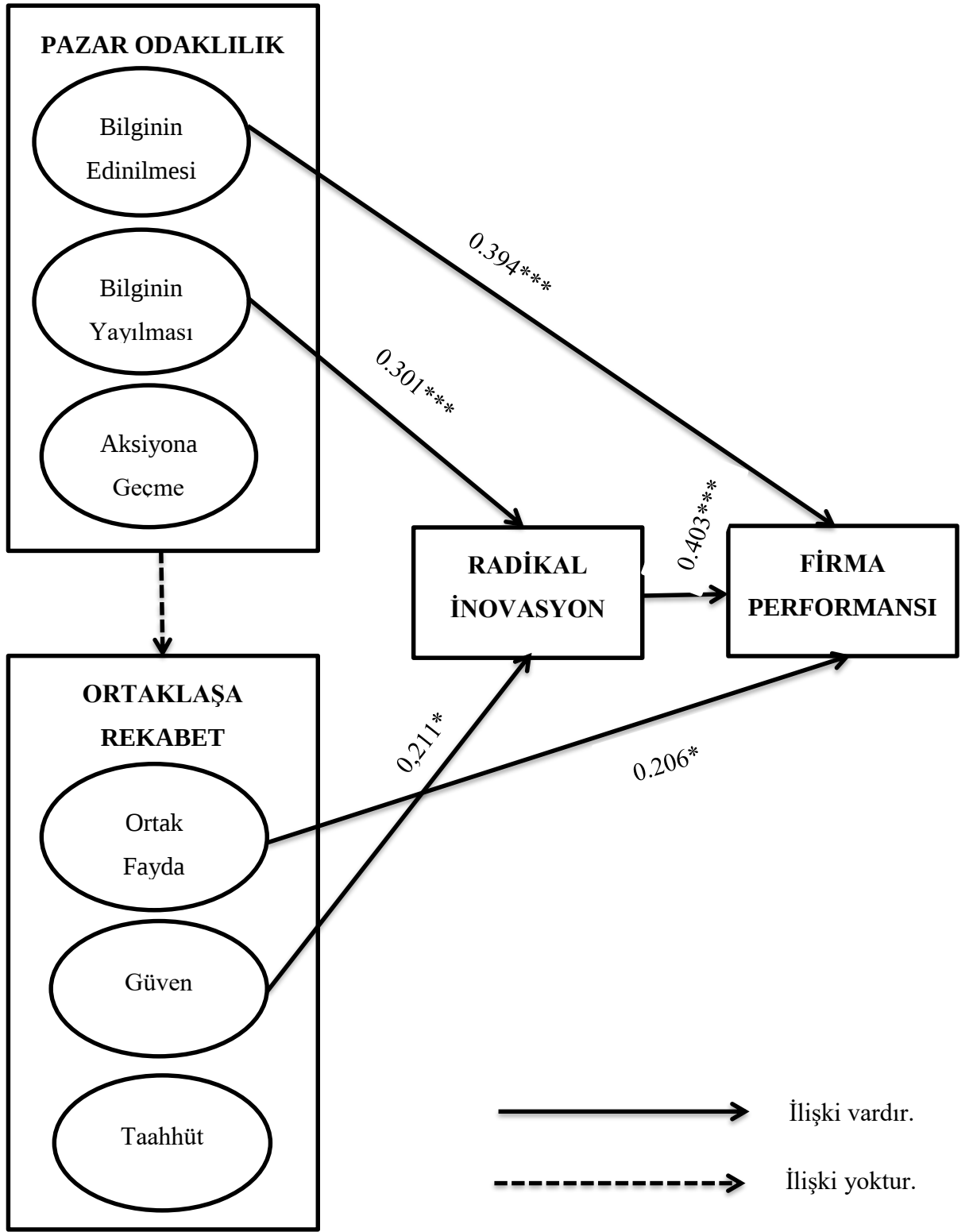
Tablo 17 - devam

3	Bilginin Edinilmesi	Firma Performansı	0,394***	0,000	0,267	16,331	0,000
	Bilginin Yayılması		0,129	0,184			
	Aksiyona Geçme		0,096	0,271			
4	Bilginin Edinilmesi	Firma Performansı	0,376***	0,000	0,329	16,352	0,000
	Bilginin Yayılması		0,077	0,419			
	Aksiyona Geçme		0,088	0,293			
	Radikal İnovasyon		0,216**	0,009			
Significance: * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001							

3. Regresyon analizine göre bilginin edinilmesi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,394$, $p \leq 0.001$). Bu ilişki %26,7 oranında açıklanmaktadır. Pazar odaklılık ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır ve üçüncü koşul da sağlanmıştır.

4. Regresyon modelinde pazar odaklılık ve radikal inovasyonun birlikte firma performansına etkisine bakılmıştır. Radikal inovasyon firma performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0,216$, $p \leq 0.01$). Bilginin edilmesi firma performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0,376$, $p \leq 0.001$) ancak etkisi önceki regresyon etkisinden daha azdır ($\beta=0,394$, $p \leq 0.001$). Ara değişken ilişkisi için gereken son koşul da sağlanmıştır. Pazar odaklılık ile firma performansı ilişkisinde radikal inovasyonun kısmi aracılık etkisi vardır. H8 hipotezimiz desteklenmiştir.

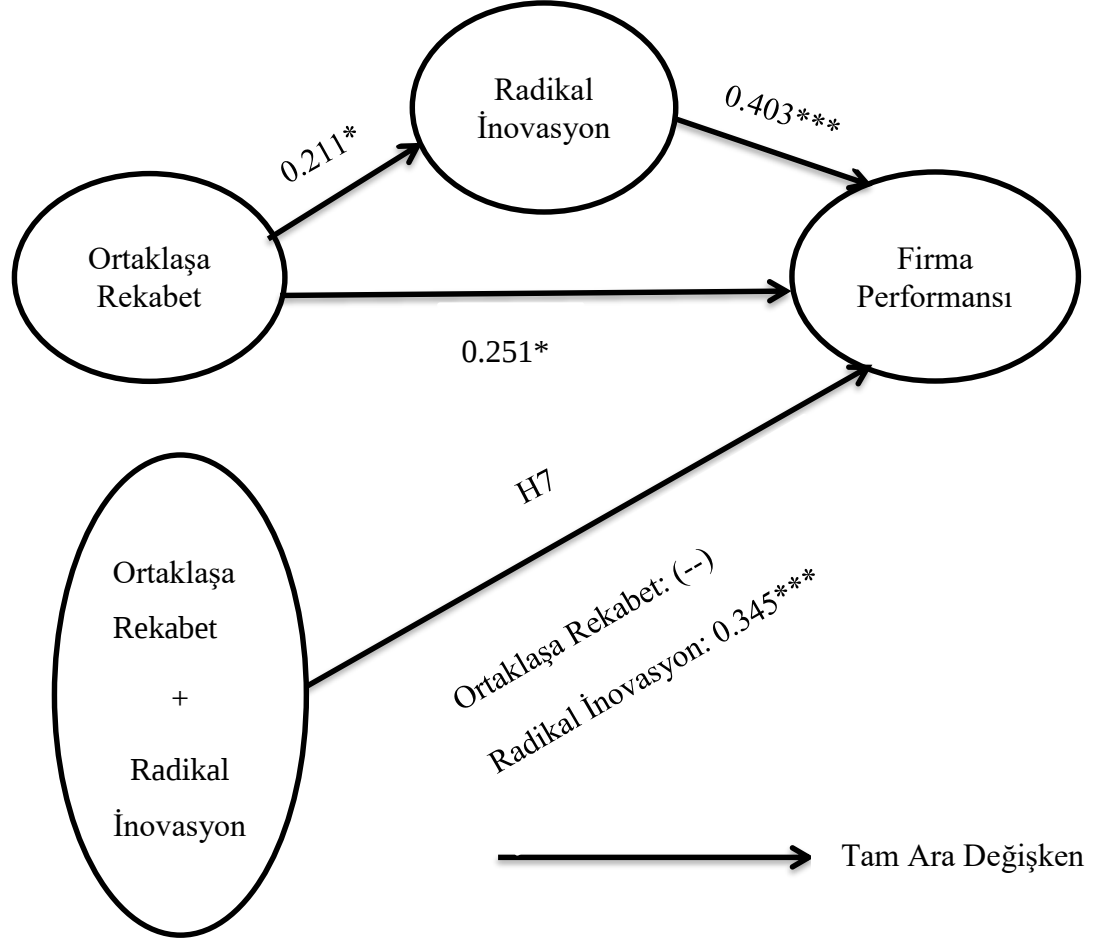
Analiz sonuçlarına göre araştırma modelimizde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil.3'te yer almaktadır.



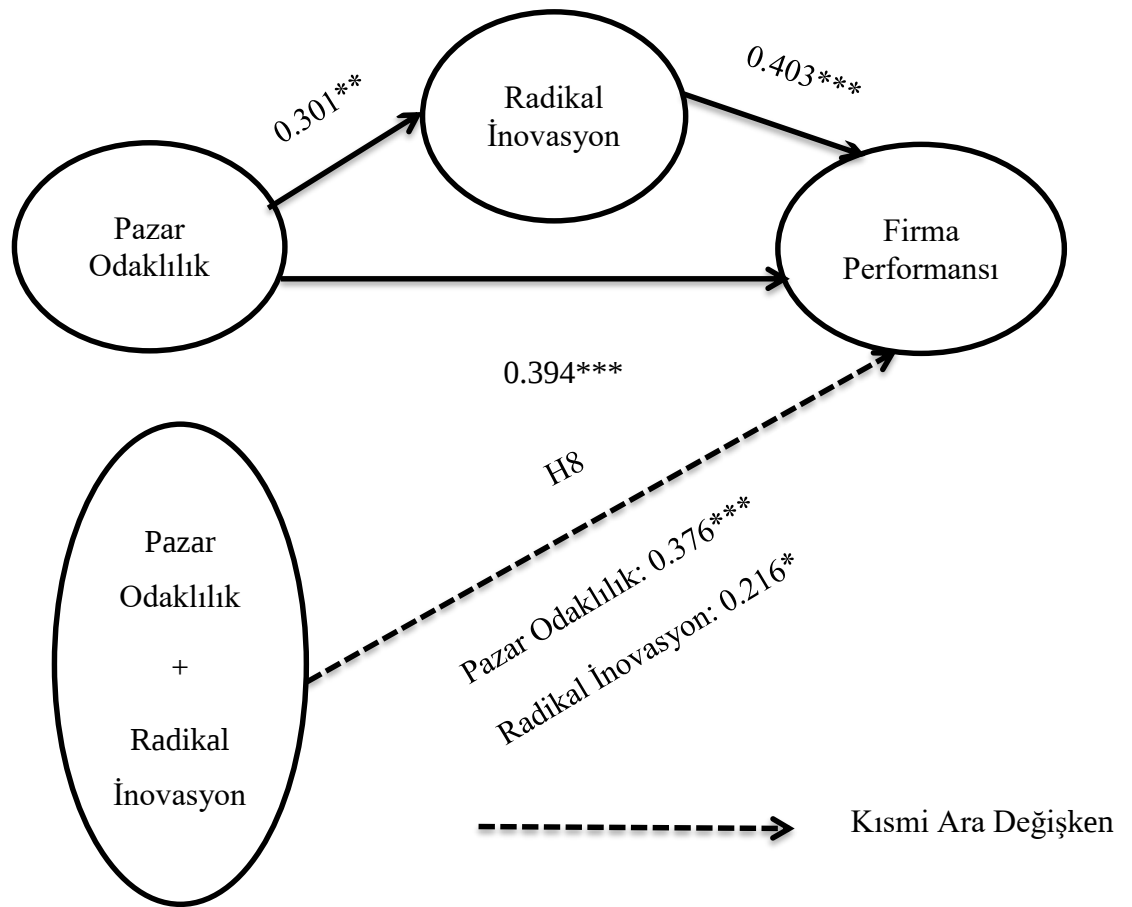
Significance: * $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$ *** $p \leq 0.001$

Şekil 3. Analiz Sonuçlarına Göre Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Ortaklaşa rekabet ve firma performansı ilişkisinde radikal inovasyonun tam aracılık etkisi Şekil. 4'te, pazar odaklılık ile firma performansı ilişkisinde radikal inovasyonun kısmi aracılık etkisi Şekil.5'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Ortaklaşa Rekabet ve Firma Performansı İlişkisinde Radikal İnovasyonun Aracılık Etkisi



5. SONUÇ, ÖNERİ VE KISITLAR

Bu tez çalışmasında pazar odaklılık, ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Literatürde özellikle pazar odaklılık ve ortaklaşa rekabet ilişkisini inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Araştırma modelimizde yer alan pazar odaklılık, ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon ve firma performansı değişkenlerinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya araştırmamızın başladığı tarih itibarıyla rastlanmamıştır.

Firmaların varlığını devam ettirebilmesinin en önemli koşulu firma performansındaki sürekli artıştır. Bunu yapabilmek de günümüz piyasaları, tüketicileri ve koşulları düşünüldüğünde oldukça zordur. Bunun için firmalar farklı ve yeni stratejiler izlemek zorundadırlar. Literatür incelemelerimiz sonucunda ortaklaşa rekabet ve radikal inovasyonun bu soruna çözüm olabilecek stratejiler olarak öne çıktığı görülmektedir.

Araştırmamızda veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi 127 farklı işletmeden çeşitli pozisyonlardaki yönetici ve beyaz yaka çalışanlar tarafından doldurulmuş 337 anket üzerinden yürütülmüştür. Faktör analizi sonucunda sorular 8 faktöre dağılmıştır. Faktörlerin Cronbach Alfa değerlerinin 0,70'in üzerinde olması literatürden uyarlanan bu ölçeklerin yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinden sonra korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizle değişkenler arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda değişkenlerin büyük çoğunluğunun birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür.

Korelasyon analizinden sonra regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizle ilişkilerin yönü tespit edilmiş ve hipotezler test edilmiştir.

H1 hipotezinin test edildiği regresyon modelinde pazar odaklılık ve ortaklaşa rekabet ilişkisi incelenmiştir ve anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. H1 hipotezimiz desteklenmemiştir.

H2 hipotezinin test edildiği regresyon modelinde ortaklaşa rekabet ve radikal inovasyon ilişkisi incelenmiştir. Ortaklaşa rekabet ile radikal inovasyon arasında güven parametresinde ilişki bulunduğu görülmüştür ve H2 hipotezimiz desteklenmiştir.

H3 hipotezinin test edildiği regresyon modelinde pazar odaklılığın bilginin yayılması boyutu ile radikal inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve H3 hipotezimiz kabul edilmiştir.

H4 hipotezinin test edildiği regresyon modelinde bilginin edinilmesi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda pazar odaklılık ile firma performansı arasında ilişki bulunmaktadır ve H4 hipotezimiz desteklenmiştir.

H5 hipotezinin test edildiği regresyon modelinde ortaklaşa rekabet ve firma performansı ilişkisine bakılmıştır. Ortak fayda ve güven boyutu ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. H5 hipotezimiz desteklenmiştir.

H6 hipotezinin test edildiği regresyon modelinde radikal inovasyonla firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir.

H7 hipotezinin test edildiği regresyon modelinde ortaklaşa rekabet ve firma performansı ilişkisinde radikal inovasyonun aracılık etkisine bakılmıştır. Aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için gereken dört koşul da gerçekleşmiştir. Ortaklaşa rekabet ile radikal inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ortaklaşa rekabet ile firma performansı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Radikal inovasyon ile firma performansı arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Son olarak ortaklaşa rekabet ve radikal inovasyona birlikte regresyon uygulandığında ortaklaşa rekabetin etkisinin kalktığı görülmüştür. Radikal inovasyon tam aracı değişken etkisine sahiptir ve hipotez kabul edilmiştir.

H8 hipotezinin test edildiği regresyon modelinde pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisinde radikal inovasyonun aracılık etkisine bakılmıştır. Değişkenler arasında birebir yapılan regresyonlarda anlamlı ilişkiler görülmüştür. Pazar odaklılık ve radikal inovasyonun birlikte firma performansı üzerindeki etkisine bakıldığında pazar odaklılığın etkisinin azaldığı görülmektedir. Radikal inovasyon kısmi aracılık etkisi göstermiştir ve H8 hipotezi de desteklenmiştir.

Regresyon analizinde iki önemli sonuç ortaya çıkmaktadır;

1. Ortaklaşa rekabet ve firma performansı ilişkisinde radikal inovasyon tam aracı değişken etkisine sahiptir.
2. Pazar odaklılık ile firma performansı ilişkisinde radikal inovasyon kısmi aracı değişken etkisine sahiptir.

Pazar odaklılığın ortaklaşa rekabeti etkilediğini savunan H1 hipotezimiz dışında tüm hipotezlerimiz desteklenmiştir.

Araştırmamız sadece orta ve büyük ölçekli imalat sanayi sektöründe 127 firma ve 337 yönetici ve beyaz yaka çalışana yöneliktir. Elde edilen bulgular sadece bu örnekleme kapsamaktadır. Bulguların genellenebilirliğini arttırmak için aynı çalışma Türkiyede ve farklı ülkelerde, farklı sektör ve büyüklüklerdeki işletmeler üzerinde yürütülebilir. Elde edilen bulgular kıyaslanarak daha anlamlı sonuçlar elde edilebilir. Araştırmalar da anket yöntemine ek olarak data analizi ve vaka incelemesi yöntemleri de uygulanarak anket sonuçları ile karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, David A. (1988), Strategic Market Management, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Adler, L. 1967. Resource Pooling for Mutual Benefit. **Management Review**. c. 56. s. 2: 59-64.
- Afuah, Allan. 2000. How Much Do Your Co-Opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?. **Strategic Management Journal**. c. 21 s. 3: 397-404.
- Agarwal, S. M. Krishna Erramilli, S. Dev Chekitan. 2003. Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. **Journal of Services Marketing**. c. 17 s. 1: 68-82.
- Altuntas, Gültekin, Fatih Semercioz, Hanife Eregez. 2013. Linking Strategic and Market Orientations to Organisational Performance: The Role of Innovation in Private Healthcare Organisations. **Social and Behavioral Sciences**. c. 99: 413-419.
- Argyris, Chris. Organization and Innovation. Home-wood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1965.
- _____. 1966. Interpersonal Barriers to Decision Making, **Harvard Business Review**, c. 44: 84-97.
- Aiken, Micheal, Jerald Hage. 1968. Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. **American Sociological Review**. c. 33: 912-930.
- Amaldoss, Wilfred, Robert J. Meyer, Jagmohan S. Raju, Amnon Rapoport. 2000. Collaborating to Compete. **Marketing Science**. c. 19 s. 2: 105-126.
- Anderson, Paul F., Terry M. Chambers. 1985. A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior. **Journal of Marketing**. c. 49: 7-23.
- Appiah-Adu, Kwaku, Satyendra Singh. 1998. Customer Orientation and Performance ; a Study of SME's. **Management Decision**. c. 36 s. 6: 385-394.

- Atuahene-Gima, Kwaku. 1995. An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance a Contingency Approach. **Journal of Product Innovation Management**. c. 4: 275-293.
- Baumard, Philippe. 2009. An Asymmetric Perspective on Coopetitive Strategies. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**. c. 8 s. 1: 6-22.
- Bengtsson, Maria, Sören Kock. 2000. Coopetition in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**. c. 29 s. 5: 411–426.
- Bengtsson, Maria, Susanna Hinttu, Sören Kock. “Relationships of Cooperation and Competition Between Competitors”. **19th Annual IMP Conference, 4-6 Kasım, 2003**. Lugano, Switzerland: 1-11.
- Bengtsson, Maria, Marlene Johansson. 2014. Managing Coopetition To Create Opportunities for Small Firms. **International Small Business Journal**. c. 32 s. 4: 401-407.
- Bengtsson, Maria, Tatbeeq Raza-Ullah. 2016. A Systematic Review of Research on Coopetition: Toward A Multilevel Understanding. **Industrial Marketing Management**. c. 57: 23-39.
- Bengtsson, Maria, Tatbeeq Raza-Ullah, Vladimir Vanyushyn. 2016. The Coopetition Paradox and Tension: The Moderating Role of Coopetition Capability. **Industrial Marketing Management**. c. 53: 19-30.
- Bhuian, Shadid N. 1997. Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia. **The Journal of Services Marketing**. c. 11 s. 5: 317-328.
- Bonel, Elena, Elena Rocco. 2007. Coopeting to Survive Surviving Coopetition. **International Studies of Management & Organization**. c. 37 s. 2: 70-96.
- Bougrain, Frederic, Bernard Haudeville. 2002. Innovation, Collaboration and Smes Internal Research Capacities. **Research Policy**. c. 31 s. 5: 735-747.
- Bouncken, Ricarda B., Victor Fredrich. 2012. Coopetition: Performance Implications and Management Antecedents. **International Journal of Innovation Management**. c. 16 s. 5:12500281-125002828.

- _____. 2016. Learning in Coopetition: Alliance Orientation, Network Size, And Firm Types. **Journal of Business Research**. c. 69: 1753–1758.
- Bouncken, Ricarda B., Sascha Kraus. 2013. Innovation in Knowledge-Intensive Industries: The Double-Edged Sword of Coopetition. **Journal of Business Research**. c. 66 s. 10: 2060-2070.
- Bouncken, Ricarda B., Boris Plüschke, Robin Pesch, Sascha Kraus. 2014. Entrepreneurial Orientation in Vertical Alliances: Joint Product Innovation and Learning from Allies. **Review of Managerial Science**. c. 10 s. 2: 381-409.
- Bouncken, Ricarda B., Johanna Gast, Sascha Kraus, Marcel Bogers. 2015. Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions. **Review of Managerial Science**. c. 9 s. 3: 577-601.
- Bouncken, Ricarda B., Thomas Clauß, Viktor Fredrich. 2016. Product Innovation Through Coopetition in Alliances: Singular or Plural Governance?. **Industrial Marketing Management**. c. 53: 77-99.
- Brandenburger, Adam N. ve Barry J. Nalebuff. **Co-opetition**. New York: Currency/Doubleday, 1996.
- BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası). **İnovasyon nedir, şirketlere ne getirir?** Bursa, 2007.
- Cassiman, Bruno, Maria Chiara Di Guardo, Giovanni Valentini. 2009. Organising R&D Projects to Profit from Innovation: Insights from Co-Opetition. **Long Range Planning**. c. 42 s. 2: 216-233.
- Chim-Miki, Adriana Fumi, Rosa Maria Batista-Canino. 2017. Partnering Based on Coopetition in the Interorganizational Networks of Tourism: A Comparison Between Curitiba and Foz Do Iguaçu, Brazil. **Review of Business Management**. c. 19 s. 4: 219-235.
- Chin, Kwai-Sang, Boris L. Chan, Ping-Kit Lam. 2008. Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy. **Industrial Management & Data Systems**. c. 10 s. 4:437-454.
- Corte, Valentina Della, Massimo Aria. 2016. Coopetition and Sustainable Competitive Advantage. The Case of Tourist Destinations. **Tourism Management**. c. 54: 524-540.

- Daft, R.L. ve R.M Steers. **Organizations: A Micro/Macro Approach**. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1985.
- Day, George S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Firms. **Journal of Marketing**. c. 58 s. 4: 37–52.
- Day, George S., Robin Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**. c. 52: 1-20.
- Dolińska, Malgorzata. 2015. Knowledge Based Development of Innovative Companies within the Framework of Innovation Networks. **Innovation: Management, Policy & Practice**. c. 17 s. 3: 323-340.
- Dowling, Michael J., William D. Roering, Barbara A. Carlin, Joette Wisnieski. 1996. Multifaceted Relationships under Coopetition Description and Theory. **Journal of Management Inquiry**. c. 5 s. 2: 155-167.
- Drucker, Peter F. **The discipline of innovation**. Harvard Business Review Best of HBR, August: 5-11, 2002.
- Eriksson, Per Erik, Ossi Pesamaa. 2012. Buyer-supplier Integration in Project-based Industries. **Journal of Business & Industrial Marketing**. c. 28 s. 1: 29-40.
- Estrada, Isabel, Dries Faems, Pedro de Faria. 2016. Coopetition and Product Innovation Performance: The Role of Internal Knowledge Sharing Mechanisms and Formal Knowledge Protection Mechanisms. **Industrial Marketing Management**. c. 53: 56-65.
- Farrelly, Francis, Pascale Quester. 2003. The Effects of Market Orientation on Trust and Commitment: The Case of the Sponsorship Business-to-business Relationship. **European Journal of Marketing**. c. 37 s. 3/4: 530-553.
- Felton, Arthur P. 1959. Making the Marketing Concept Work. **Harvard Business Review**. c. 37: 55- 65.
- Fynes, Brian, Sean de Burca, Donna Marshall. 2004. Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality And Performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**. c. 10 s. 4-5: 179-190.
- Galdeano-Gómez, Emilio, Juan C. Pérez-Mesa, Jose A. Aznar-Sánchez. 2016. Internationalisation of Smes and Simultaneous Strategies of Cooperation and

- Competition: An Exploratory Analysis. **Journal of Business Economics and Management**. c. 17 s. 6: 1114-1132.
- Ganguli, S. 2007. Coopetition Models in the Context of Modern Business. **Journal of Marketing Management**. c. 6 s. 4: 6-16.
- Garcia, Cristina Quintana, Carlos A. Benavides Velasco. 2002. "Coopetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry". **European Academy of Management, 2 th Annual Conference on Innovative Research in Management**, Stockholm, Sweden.
- Gassman, Oliver, Marco Zeschky, Timo Wolff, Martin Stahl. 2010. Crossing The Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-industry Alliances with 'Non-suppliers'. **Long Range Planning**. c. 43 s. 5-6: 639-654.
- Gee, E. Preston. 2000. Co-opetition: The New Market Milieu. **Journal of Healthcare Management**. c. 45 s. 6: 359-363.
- Gnyawali, Devi R., Ravindranath Madhavan. 2001. Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. **Academy of Management Review**. c. 26 s. 3: 431-449.
- Gnyawali, Devi R., Byung-Jin Park. 2009. Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. **Journal of Small Business Management**. c. 47 s. 3: 308-330.
- _____. 2011. Co-opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation. **Research Policy**. c. 40 s. 5: 650-663.
- Gomes-Casseres, Benjamin. 1997. Alliance Strategies of Small Firms. **Small Business Economics**. c. 9 s. 1: 33-44.
- Gruber-Muecke, Tina, Katharina Maria Hofer. 2015. Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Performance in Emerging Markets. **International Journal of Emerging Markets**. c. 10 s. 3: 560-571.
- Hakansson, Hakan, David Ford. 2002. How Should Companies Interact in Business Networks. **Journal of Business Research**. c. 55 s. 2: 133-139.
- Hall, Richard H., J. Norman J. Johnson, J. Eugene Haas. 1967. Organizational Size, Complexity and Formalization. **American Sociological Review**. c. 32: 903-911.

- Han, Jin K., Namwoon Kim, Rajendra K. Srivastava. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. **Journal of Marketing**. c. 62 s. 4: 30-45.
- Hopwood, Anthony G. Accounting and Human Behavior. London: Haymarket Publishing Limited, 1974.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley, Gary A. Knight. 2004. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. **Industrial Marketing Management**. c. 33: 429-438.
- Hung, Shiu-Wan, Chia-Chin Chang. 2012. A Co-Opetition Perspective of Technology Alliance Governance Modes. **Technology Analysis and Strategic Management**. c. 24 s. 7:679–696.
- Im, Subin, John P. Workman. 2004 Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-technology Firms. **Journal of Marketing**. c. 68: 114-132.
- Jap, Sandy D. 2001. Pie Sharing in Complex Collaboration Contexts. **Journal of Marketing Research**. c. 38 s. 1: 86-99.
- Jaworski, Bernard J. 1988. Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. **Journal of Marketing**. c. 52: 23-39.
- Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**. c. 57 s. 3: 53-70.
- _____. 1996. Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. **Journal of Market-Focused Management**. c. 1:1115-135.
- Jorde, Thomas M., David J. Teece. 1989. Competition and Cooperation: Striking the Right Balance. **California Management Review**. c. 31 s. 3: 25-37.
- Keskin, Halit. 2006. Market Orientation, Learning Orientation and Innovation Capabilities in SMEs. **European Journal of Innovation Management**. c. 9 s. 4: 396-417.
- Keskin, Halit, Songül Zehir, Hayat Ayar. 2016. Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 17 s. 1: 111-127.

- Kohli, Ajay K. ve Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**. c. 54: 1-18.
- Krommendijk, Kervin. "Differences in coopetition due to firm size". **8th IBA Bachelor Thesis Conference**, Enschede, The Netherlands.
- Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd, Susan C. Hanlon. 1997. Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Synretic Model. **Academy of Management Review**. c. 22 s. 1: 110-141.
- Lawler, Edward E., John Grant Rhode. 1976. Information and control in organizations. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company.
- Leifer, Richard, Christopher M. McDermott, Gina Colarelli O'Connor, Lois S. Peters, Mark Rice, Robert W. Veryzer. 2000. **Radical Innovation: How mature companies can outsmart upstarts**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.
- Levitt, Theodore. 1960. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. c. 38 s. 4: 45-56.
- Levy, M., Loebbecke, C. ve Powell, P. 2003. SMEs, Co-Opetition and Knowledge Sharing: The Role of Information Systems. **European Journal of Information Systems**. c. 12 s. 1: 3-17.
- Lundstrom, W.J. 1976. The Marketing Concept: The Ultimate in Bait and Switch. **Marquette Business Review**. c. 20: 214-30.
- Lusch, Robert F., John G. Udell, Gene R. Laczniak. 1976. The Practice of Business. **Business Horizons**. c. 19: 65-74.
- Lusch, Robert F., Gene R. Laczniak. 1987. The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c. 15:1-11.
- Luo, Xueming, Rebecca J. Slotegraaf, Xing Pan. 2006. Cross-functional Coopetition: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms. **Journal of Marketing**. c. 70: 67–80.

- Luo, Xueming, Aric Rindfleisch, David K. Tse. 2007. Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance. **Journal of Marketing Research**. c. 44: 73-83.
- M'Chirgui, Zouhaier. 2005. The Economics of the Smart Card Industry: Towards Coopetitive Strategies. **Economics of Innovation and New Technology**. c. 14 s. 6: 455-477.
- McKitterick, J.B. 1957. What Is the Marketing Management Concept? The Frontiers of Marketing Thought and Science, Frank M. Bass, ed. Chicago: **American Marketing Association**, 71-92.
- McNamara, Carlton P. 1972. The Present Status of the Marketing Concept. **Journal of Marketing**. c. 36: 50-7.
- Migdadi, Mahmoud M., Mohammed K. Abu Zaid, Mohammed Yousif, Ra'd Almestarihi, Khalil Al-Hyari. 2017. An Empirical Examination of Knowledge Management Processes and Market Orientation, Innovation Capability, and Organisational Performance: Insights From Jordan. **Journal of Information & Knowledge Management**. c. 16 s. 1: 1-32.
- Morris, Michael H., Akin Koçak, Alper Özer. 2007. Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. **Journal of Small Business Strategy**. c. 18 s. 1: 35-55.
- Narver, John C., Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **The Journal of Marketing**. c. 54 s. 4: 20-35.
- OECD. **Managing National Innovation Systems**. Paris, 1999.
- OECD. **Main Science and Technology Database**. Paris, 2006.
- Oslo Klavuzu. **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler**. 3. bs, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, TÜBİTAK, Ankara, 2005.
- Padula, Giovanna, Giovanni Battista Dagnino. 2007. Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. **International Studies of Management & Organization**. c. 37 s. 2: 32-52.
- Parker, Hamieda. 2000. Interfirm Collaboration and the New Product Development Process. **Industrial Management & Data Systems**. c. 100 s. 6: 255-260.

- Pellegrin-Boucher, Estelle, Frederic Le Roy, Calin Gurașu. 2013. Coopetitive Strategies in the ICT Sector: Typology and Stability. **Technology Analysis & Strategic Management**. c. 25 s. 1: 71-89.
- Premaratne, S.P. 2001. Networks, Resources and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka. **Journal of Small Business Management**. c. 39 s. 4: 363-371.
- Porter, Micheal E. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.
- _____. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.
- Quintana-Garcia, Christina, Carlos A. Benavides-Velasco. 2004. Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms. **Technovation**. c. 24 s. 12: 927-938.
- Ratzmann, Martin, Siegfried P. Gudergan, Ricarda Bouncken. 2016. Capturing Heterogeneity and PLS-SEM Prediction Ability, Alliance Governance and Innovation. **Journal of Business Research**. c. 69: 4593-4603.
- Rezazadeh, Arash, Mahsa Mahjoub. 2016. Alliance Entrepreneurship and Entrepreneurial Orientation the Mediating Effect of Knowledge Transfer. **Gadjah Mada International Journal of Business**. c. 18 s. 3: 263-28
- Ricciardi, Francesca, Alessandro Zardini, Cecilla Rossignoli. 2016. Organizational Dynamism and Adaptive Business Model Innovation: The Triple Paradox Configuration. **Journal of Business Research**. c. 69: 5487-5493.
- Ritala, Paavo, Pia Hurmelinna-Laukkanen. 2009. What's in it for Me? Creating and Appropriating Value in Innovation-related Coopetition. **Technovation**. c. 29 s. 12: 819-828.
- _____. 2013. Incremental and Radical Innovation in Coopetition – The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. **Journal of Product Innovation Management**. c. 30 s. 1: 154-169.
- Ritala, Paavo. 2012. Coopetition Strategy: When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. **British Journal of Management**. c. 23 s. 3: 307-324.

- Ritala, Paavo, Sascha Kraus, Ricarda B. Bouncken. 2016. Introduction to Coopetition and Innovation: Contemporary Topics and Future Research Opportunities, **International Journal of Technology Management**. c. 71 s. 1: 1-9.
- Sandvik, Izabela Leskiewicz, Kare Sandvik. 2003. The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. **International Journal of Research in Marketing**. c. 20 s. 4: 355-76.
- Sargeant, Adrian, Stephen Lee. 2004. Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector. **Psychology &Marketing**. c. 21 s. 8: 613-635.
- Schumpeter, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- Shapiro, Benson P. 1998. What the Hell is Market Oriented?. **Harvard Business Review**. c. 66: 119-125.
- Sherer, Susan A. 2003. Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators. **Journal of Small Business Management**. c. 41 s. 4: 325-345.
- Slater, Stanley F., John C. Narver. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. **Journal of Marketing**. c. 58 s. 1 : 46-55.
- _____. 1998. Customer-led and Market-oriented: Let's Not Confuse the Two. **Strategic Management Journal**. c. 19 s. 10: 1001-1006.
- Soubeyran, Antoine, Shlomo Weber. 2002. District Formation and Local Social Capital: A (Tacit) Co-Opetition Approach. **Journal of Urban Economics**. c. 52 s. 1: 65-92.
- Stampfl, Ronald W. 1978. Structural Constraints, Consumerism, and the Marketing Concept. **MSU Business Topics**. c. 26: 5-16.
- Strese, Steffen, Marcel W. Meuner, Tessa C. Flatten, Malte Brettel. 2016. Examining Cross-functional Coopetition as a Driver of Organizational Ambidexterity. **Industrial Marketing Management**. c. 57: 40-52.

- Svensson, Göran. 2002. The Measurement and Evaluation of Mutual Dependence in Specific Dyadic Business Relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**. c. 17 s. 1: 56-74.
- Thota, Hamza, Munir, Zunaira. **Key Concepts in Innovation**. London, MA: Palgrave Macmillan, 2011.
- Troy, Lisa C., Tanawat Hirunyawipada, Audhesh K. Paswan. 2008. Cross-functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings. **Journal of Marketing**. c. 72 s. 6: 132-146.
- Tsai, Wenpin. 2002. Social Structure of Coopetition within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. **Organization Science**. c. 13 s. 2: 179-190.
- Verhees, Frans J.H.M., Matthew T.G. Meulenber. 2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. **Journal of Small Business Management**. c. 42 s. 2: 134-154.
- Walley, Keith. 2007. Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. **International Studies of Management & Organization**. c. 37 s. 2: 11-31.
- Webster, Frederic E. Jr. 1988. Rediscovering the Marketing Concept. **Business Horizons**. c. 31: 29-39.
- Wemmer, Felix, Eike Emrich, Joerg Koenigstorfer. 2016. The Impact of Coopetition-Based Open Innovation on Performance in Nonprofit Sports Clubs. **European Sport Management Quarterly**. c. 16 s. 3: 341-363.
- Wu, Ya-Ling, Eldon Y. Li, Wei-Lun Chang. 2015. Nurturing User Creative Performance in Social Media Networks: An Integration of Habit of Use with Social Capital and Information Exchange Theories. **Internet Research**. c. 26 s. 4: 869-900.
- Zehir, Cemal, Mahmut Köle, Hacer Yıldız. 2015. "The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: an Implementation on SMEs in Turkey". **11 th International Strategic Management Conference. 23-25 Temmuz 2015**. Vienna, Austria: 700-709.

- Zehir, Cemal, Erkut Altındağ, a. Zafer Acar. 2011. "The Effects of Relationship Orientation through Innovation Orientation on Firm Performance: An Empirical Study on Turkish Family-Owned Firms". **7th International Strategic Management Conference. 30 Haziran- 2 Temmuz 2011**. Paris, France: 896-908.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, A. Parasuraman. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**. c. 52: 35-48.
- Zhou, Kevin Zheng, Julie Juan Li, Nan Zhou, Chenting Su. 2008. Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence From China. **Strategic Management Journal**. c. 29 s. 5: 985-1000.

EKLER

Ek 1. Anket Soruları

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan “Pazar Odaklılık, Girişimcilik Yeteneği, Ortaklaşa Rekabet, Radikal İnovasyon ve Firma Performansı” değişkenlerini içeren araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal ZEHİR cemalzehir@gmail.com

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi: Melike Zehir melikedogan1989@gmail.com

Yıldız Teknik Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları:	☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kâğıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Chz. ☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Teçh/Metal Eşya ☐ Otomotiv ☐ Mobilya ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Ana Metal ☐ Büro/Elekt.Mak.Chz. ☐ Taşa Toprağa Dayalı ☐ Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:

İşletmenin Kuruluş Yılı :					
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler					
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :					
Çalıştığı Departman : ☐ Üretim ☐ Finans ☐ İKY ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer					
Unvanı / Statüsü : ☐ İşl. Sahibi/ ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt Düzey Yönetici ☐ Beyaz Yaka Çalışan					
Yaşı : Cinsiyeti :					
Eğitim Durumu : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora					
Aşağıdaki sorular işletmenizin Pazar Odaklılık ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki stratejik tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>İşletmemizde; Pazar Odaklılık (Jaworski ve Kohli 1993)</i>	1	2	3	4	5
Bilginin Edinilmesi					
1. Firmamızda, müşterilerle gelecekte ne gibi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını ortaya çıkarabilmek için senede en az bir kere bir araya geliriz.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Üretim bölümümüzdeki çalışanlar, onlara nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerle doğrudan etkileşim içindedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Firmamızda, pazarlama araştırmaları kendi AR+GE bölümümüzce sıkça yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişimleri yakalamakta yavaş kalırız.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ürün veya hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için son kullanıcılarımıza senede en az bir kere olmak üzere anket yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Son kullanıcılarımızın satın alımlarını etkileyebilen araçlarla (distribütör, perakende, bayi vb.) sıklıkla konuşuruz veya onlarla anket yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Sektörel bilgileri resmi olmayan yollarla da (sektörde çalışanlarla değişik ortamlardaki tartışmalar, yemekler, sohbetler vb.) toplarız.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Firmamızda, rakiplerimiz hakkındaki bilgilere, farklı bölümlerin çalışmalarıyla ulaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Sektörümüzdeki rekabet, teknoloji, yönetmelik, vb. yapısal değişiklikleri tespit etmekte yavaşıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. İş çevremizdeki yasa, yönetmelik vb. değişimlerin müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini periyodik olarak gözden geçiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
Bilginin Yayılması					
11. Pazar trendlerini ve gelişmelerini ele almak için yılda en az dört defa toplantı yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Firmamızdaki pazarlama personeli, diğer işlevsel bölümlerle birlikte müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla görüşmeye zaman ayırır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Firmamız, müşterilere ilişkin çeşitli bilgileri kapsayan rapor, haber bülteni vb. dokümanları periyodik olarak çalışanlarıyla paylaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Müşteriler ve/veya pazarda önemli bir şey olduğunda tüm firma bundan kısa sürede haberdar olur.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Müşteri tatminine ilişkin bilgi ve veri, firmamızda tüm seviyelerde düzenli olarak paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Pazarlama ve üretim arasında, pazar ve pazarlamadaki gelişmelere ilişkin bilgi paylaşımı en düşük seviyededir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Bir bölüm rakipler hakkında önemli bir şey ortaya çıkardığında, diğer bölümleri harekete geçirmek çok zaman alır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aksiyona Geçme					
18. Pazardaki fiyat değişimleri (rakip fiyatları) karşısında nasıl hareket edeceğimize kısa sürede karar veremeyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yeni ürün geliştirme çabalarında, pazarı anlamlı bölümlerine ayırarak hedef kitle belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Firmamızda, müşteri şikâyetleri kulak arkası edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Harika bir pazarlama planı yapılsa bile, onu zamanında uygulama şansımız pek olamazdı.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Rakiplerimizin fiyatlandırma yapılarındaki değişikliklere karşılık vermede hızlıyız.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadıklarını ortaya çıkardığımızda, gerekli düzeltmeyi derhal yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Müşterilerin bir ürün veya hizmeti değiştirmemizi istediklerini öğrenirsek, ilgili bölümler gereğini yapabilmek için birlikte çaba gösterirler.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde; Ortaklaşa Rekabet (Morris, Koçak ve Özer 2007)	1	2	3	4	5
Ortak Fayda					
1. Partnerim rakibim olmasına rağmen, rekabet pozisyonum artarsa ilişkide bulunmaktan çekinmem.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Partnerim rakibim olmasına rağmen kaynak ve bilgi paylaşımına açığızdır.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bir rakiple bir ilişki kursam bile, partnerimle olan rekabet benim için daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Rakibimle ilişki kurduğumuzda ilişki rekabetten daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Partnerimde ancak bende olmayan ekipman, bilgi ve bağlantılar gibi kaynaklar olduğunda ilişki kurmaya hazırım.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Rakibimle ancak her iki şirket de aynı büyüklükteyse ilişki kurarım.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Rakibimle ancak rakip firma benimkinden daha küçükse ilişki kurarım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Rakiplerimle bir ilişki kurmak için her iki şirketin de karşılıklı amaçları ve hedefleri olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Güven					
9. Rakibimle kurduğum ilişkide partnerimin dürüst ve güvenilir olması gerekir	☐	☐	☐	☐	☐
10. Rakibimle kurduğum ilişkide partnerimin diğer firmalarla çelişkili ilişkiler sürdürmeyeceğini bilmeliyim	☐	☐	☐	☐	☐
11. Partnerimin firmamdan faydalanmaya çalışacağına inanmam ilişkimizi ciddi şekilde engelleyecektir	☐	☐	☐	☐	☐
12. Rakibimle kurduğum ilişkide katılımcılar iç bilgileri paylaşmaya istekli olmalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
13. Rakibimle kurduğum ilişkide iç bilgi ortaklıktan ziyade başka amaçlarla kullanılmamalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
14. Rakibimle kurduğum ilişkide ortağım her zaman ilişkiye sadık olmalı	☐	☐	☐	☐	☐
Taahhüt					
15. Rakibimle kurduğum bir ilişkinin başarısı için, tamamen taahhüt edilmiş olmalıyım.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Rakibimle kurduğum bir ilişkinin başarısı için, partnerim benim kadar taahhütlü olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Rakibimle kurulan ilişkiler firmam için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Rakibimle kurduğum ilişkide partnerimin ilişki yapısına göre firmalarının operasyonlarını düzenlemeye istekli olması durumunda ilişkinin başarısı daha yüksek olacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Rakibimle kurduğum ilişkide her iki taraf da ortakların rekabetçi konumunu güçlendirmeyi arzulamalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
20. İlişkide, rakibimle kurduğum sorumluluklarımı ve taahhütlerimi, ilişkinin hedeflerine göre belirliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Radikal İnovasyon (Zhou and Li, 2012)	1	2	3	4	5
1. Sunduğumuz yenilikler önceki teknolojiye göre önemli ölçüde iyileştirme içerir.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Sunduğumuz yenilikler eski teknolojilerle rakip olunamayacak ürünler ortaya çıkmasını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sunduğumuz yenilikler pazardaki tüketim alışkanlıklarına köklü değişiklikler getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Firma Performansı (Moorman ve Rust,1999)	1	2	3	4	5
<i>Son birkaç yılda firmamız başarabildi;</i>					
1. Pazar payımız arttı	☐	☐	☐	☐	☐
2. Müşteri memnuniyetimiz arttı	☐	☐	☐	☐	☐
3. Karımız arttı	☐	☐	☐	☐	☐
4. Şirket markası ve imajımız arttı	☐	☐	☐	☐	☐
5. Müşteri sadakatimiz arttı	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Aydın’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Aydın’da tamamladı. İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümü lisans programından 2012 yılında mezun oldu. 2012-2016 yılları arasında özel sektörde çeşitli bankaların kurumsal bankacılık birimlerinde yetkili olarak çalıştı. 2016 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans programına başlamış olup, hala bu programa devam etmektedir. 1 adet uluslararası konferans bildirisi bulunmaktadır.