

**Citation:** Kılıç, S. & Yörükoğlu Ö. (2020), Pazar Ve İnovasyon Yönelimliliğinin İhracat İşletmelerinin İnovasyon Ve İhracat Performansına Etkileri, BMIJ, (2020), 8(1): 45-81 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1408>

## PAZAR VE İNOVASYON YÖNELİMLİLİĞİN İHRACAT İŞLETMELERİNİN İNOVASYON VE İHRACAT PERFORMANSINA ETKİLERİ<sup>1</sup>

Serkan KILIÇ<sup>2</sup>

Özkan YÖRÜKOĞLU<sup>3</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 26/01/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 03/01/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/03/2020

### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı ilgili yazın değerlendirmelerinden hareket edilerek, (1) pazar yönelimliliğinin inovasyon yönelimlilik üzerinde etkisini (2) pazar yönelimliliğinin inovasyon performansı üzerinde etkisini (3) inovasyon yönelimliliğinin inovasyon performansı üzerinde etkisini (4) pazar yönelimliliğinin ihracat performansı üzerinde etkisini (5) inovasyon yönelimliliğinin ihracat performansı üzerinde etkisini ve (6) inovasyon performansının ihracat performansı üzerinde etkisini belirlemektir. Çalışmada İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği, Uludağ İhracatçıları Birliği ve İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birliklerine üye işletmelerle araştırma yapılmıştır. Araştırma modeli Smart PLS kullanılarak yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiştir. 527 ihracat işletmesinden elde edilen verilere dayalı olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda (1) pazar yönelimliliğinin inovasyon yönelimlilik üzerinde (2) pazar yönelimliliğinin alt boyutlarından olan rakip yönelimliliğinin inovasyon performansı üzerinde (3) inovasyon yönelimliliğinin inovasyon performansı üzerinde (4) pazar yönelimliliğinin alt boyutlarından olan fonksiyonlar arası koordinasyonun ihracat performansı üzerinde ve (6) inovasyon performansının ihracat performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. İnovasyon yönelimliliğinin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (5). Bu doğrultuda pazarlama yöneticileri, bu etkileri dikkate alarak pazar yönelimlilik boyutlarının ve inovasyon yönelimliliğinin performanslarını artırmalarını sağlayacak stratejileri uygulamalıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** Pazar ve İnovasyon Yönelimlilik, İnovasyon Performansı, İhracat Performansı

**Jel Kodlar:** M30, M31

## EFFECTS OF MARKET ORIENTATION AND INNOVATION ORIENTATION ON INNOVATION AND EXPORT PERFORMANCE OF EXPORT BUSINESSES

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine, (1) the effect of market orientation on innovation orientation (2) the effect of market orientation on innovation performance (3) the effect of innovation orientation on innovation performance (4) the effect of market orientation on export performance (5) the effect of innovation orientation on export performance and (6) the effect of innovation performance on export performance. In the study, research was conducted among companies which are members of İstanbul Apparel Exporters' Association, Uludağ Exporters' Association and İstanbul Mineral and Metals Exporters' Association. The research model was tested with structural equation modeling by using Smart PLS. As a result of the analysis*

<sup>1</sup> Bu çalışma, Doç. Dr. Serkan KILIÇ'ın danışmanlığında Yüksek Lisans Öğrencisi Özkan Yörükoğlu tarafından tamamlanan/savunulan "Pazar ve İnovasyon Yönelimliliğinin İhracat İşletmelerinin İnovasyon, İhracat ve İşletme Performansına Etkileri" isimli Yüksek Lisans Tez çalışmasından geliştirilmiştir.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi/İ.İ.B.F./İşletme Bölümü, [skilic@uludag.edu.tr](mailto:skilic@uludag.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-8060-7504>

<sup>3</sup> Bursa Uludağ Üniversitesi, İşletme Tezli Yüksek Lisans Mezununu, [ozkanyorukoglu16@gmail.com](mailto:ozkanyorukoglu16@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-0117-5481>

based on the data obtained from 527 businesses, it was found that (1) the effect of market orientation on innovation orientation (2) the effect of competitor orientation, which is one of the sub-dimensions of market orientation on innovation performance (3) the effect of innovation orientation on innovation performance (4) the effect of interfunctional coordination, which is one of the sub-dimensions of market orientation on export performance and (6) the effect of innovation performance on export performance have positive effects. There isn't observed any significant effect of innovation orientation on export performance (5). In this context, taking into account these effects, marketing managers implement strategies that will improve their performance on the dimensions of market orientation and innovation orientation.

**Keywords:** Market and Innovation Orientation, Innovation Performance, Export Performance

**Jel Codes:** M30, M31

## 1. GİRİŞ

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler, rakiplerine göre bir adım önde yer alabilmek için kıyasıya bir mücadele vermektedirler. Ülkemizdeki işletmelerin de özellikle son yıllarda inovasyon geliştirme çabası içerisinde oldukları ve ihracat pazar paylarını arttırmaya çalıştıkları gözlenmektedir. İşletmelerin yeni ürün ve hizmet geliştirmeleri pazar başarılarına katkı sağlar ve bu sayede işletmeler sürdürülebilir ekonomik gelişme gösterebilirler. Buna rağmen işletmelerin, performanslarını arttırabilmeleri için öncelikle pazar ve inovasyon arasındaki ilişkiyi kurabilmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışmada ülkemizdeki ihracat işletmelerinin pazar yönelimlilik ve inovasyon yönelimlilik yapıları incelenerek inovasyon ve ihracat performansları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Pazar yönelimlilik, inovasyon yönelimlilik ve performans ile ilgili yapılan az sayıda çalışma (Garcia ve Calantone, 2002; Jerrard ve diğerleri, 2004; Atuahene-Gima ve diğerleri, 2005; Davila ve diğerleri, 2005; Akroyd ve diğerleri, 2009; Calantone ve diğerleri, 2010; Tekin ve Hancıoğlu, 2018; Çütçü, 2017; Çetin ve Gedik, 2017; Tekin ve Hancıoğlu, 2017; Şimşek, 2019; Udriyah ve diğerleri, 2019) bulunmaktadır. Bu bağlamda, temel araştırma problemi pazar yönelimlilik-inovasyon yönelimlilik-performans ilişki yapısını belirlemektir. Böylece, işletmelerde tasarlanan pazar yönelimlilik-inovasyon yönelimlilik-performans süreçlerinin nasıl uygulanabileceği ve uygulamalara nasıl aktarılabilceği anlaşılabilir. Çalışmanın temel katkısı, pazar ve inovasyon sürecini performansa çeviren ilişki sistemini netleştirmektir.

Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için birinci bölümde pazar yönelimlilik ve inovasyon yönelimlilik kavramları tüm boyutlarıyla incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise inovasyon performansı ve ihracat performansı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise işletmelerin pazar yönelimlilik ve inovasyon yönelimliliklerinin; inovasyon ve ihracat performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapısal Eşitlik modellemesi ile kurulan

model test edilmiştir. Bu amaçla İTKİB, UİB ve İMMİB birliklerine üye ihracat işletmeleri ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu anket çalışmasından elde edilen verilerin analizi ile pazar ve inovasyon yönelimlilik, inovasyon ve ihracat performanslarının birbiri üzerindeki etkileri ortaya konulmuş ve pazarlama alanını ilgilendiren çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuç bölümünde elde edilen sonuçlar, ilgili literatürle karşılaştırılarak, gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## **2. PAZAR YÖNELİMLİLİK VE LİTERATÜR TARAMASI**

Pazar yönelimlilik, müşteriler için üstün değer yaratma taahhüdü ile üstün performans üreten bir iş kültürüdür. Bu kültürde ima edilen değerler: 1-) müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçları ve rakiplerin yetenekleri ile stratejileri hakkında sürekli çapraz-fonksiyonel öğrenme ve 2-) bilgiyi yaratmak ve kullanmak için çapraz-fonksiyonel olarak koordine edilmiş faaliyetlerdir (Narver ve Slater, 2000, s. 69). Desphande ve Farley (1998, s. 226) ise pazar yönelimliliği bir kültür olarak değil, müşteri ihtiyaçlarını sürekli ölçen ve her şeyden üstün tutan bir süreç ve faaliyetler bütünü olarak değerlendirmişlerdir. Pazar yönelimliliğin temel faaliyetleri; mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak üzere pazardan gerekli bilgilerin toplanması, bu bilgilerin işletmenin tüm birimleriyle paylaşılması ve bu bilgilere göre işletme içinde bir tepkinin oluşturulmasıdır (Kohli ve Jawaorski, 1990, s. 3-5). Bir diğer ifadeyle pazar yönelimlilik, pazar araştırmasından başlayarak, bilgilerin edinilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve elde edilen sonucun değerlendirilmesini içeren çok aşamalı bir süreçtir (Day, 1994, s. 41). Pazar yönelimli işletmeler, müşterilerden ve rakiplerinden elde ettikleri bilgiler doğrultusunda stratejik bir bakış açısına sahip olur, yeteneklerini ve kapasitelerini daha iyi anlar ve bu doğrultuda pazardaki rekabet güçlerini arttırmak için gerekli kaynakları oluşturabilirler (Naktiyok, 2003, s. 99). Ayrıca pazar yönelimlilik satış performansında, hizmet kalitesinde, kârlılıkta, müşteri memnuniyetinde ve işletme içi takım ruhunu geliştirmede artış sağlar (Erdem ve diğerleri, 2013, s. 77).

Yerli ve yabancı literatür araştırıldığında pazar yönelimlilik üzerine birçok çalışma yapıldığı görülmektedir (Atahuene-Gima, 1995; Atuahene-Gima, 1996; Appiah-Adu ve Singh, 1998; Hult ve Ketchen, 2001; Vazquez, Santos ve Alvarez, 2001; Erdil ve diğerleri, 2003; Im ve Workman, 2004; Danışman ve Erkocaoğlu, 2008; Bulut ve diğerleri, 2009; Laforet, 2009; Grawe ve diğerleri, 2009; Naidoo, 2010; Zhang ve Duan, 2010; Hamşioğlu, 2011; Oflazoğlu ve Koçak, 2012; Erdem ve diğerleri, 2013; Küçük ve Kocaman, 2014; Hamşioğlu ve Durukan, 2015; Zhang ve Zhu, 2015; Biçimveren ve Koç, 2016; Newman ve Prajogo, 2016; Taşkın ve Kahraman, 2016; Çınar ve Koç, 2017; Ayhün ve Külcü, 2018;

Şahin, 2018). Bu çalışmalardan birinde, Atahuene-Gima (1995) pazar yönelimliliğinin ürün geliştirme sürecinin erken aşamalarında; servis kalitesi, ürün avantajı, pazarlama sinerjisi ve takım çalışması üzerinde güçlü pozitif etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca pazar yönelimliliğinin yeni ürün başarı üzerinde güçlü bir faktör olmasına karşın bu etkinin geliştirilen yeni ürün çeşidine ve radikal-artımsal inovasyon türüne göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Atuahene-Gima'nın (1996) Avustralya'da 275 işletme üzerinde yaptığı diğer bir araştırmanın sonuçlarına göre pazar yönelimliliğinin, inovasyon-pazarlama uyumu, ürün avantajı ve birimler arasında koordinasyon gibi inovasyon özellikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen; ürün inovasyonu ve inovasyon-teknoloji uyumu üzerinde bir etkisi bulunmamıştır. Im ve Workman (2004) ise pazar yönelimlilik ile yeni ürün başarısı arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen yeni fikirler geliştirebilme beceresinin bu ilişkiyi açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Hult ve Ketchen (2001) 181 uluslararası işletme üzerinde yaptıkları çalışmada, pazar yönelimliliğinin girişimcilik, yenilikçilik ve organizasyonel öğrenme kapsamında işletmelerin başarıya ulaşmasında çok önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Appiah-Adu ve Singh (1998)'de müşteri yönelimliliğinin işletme performansı üzerinde; Grawe ve arkadaşları (2009)'da müşteri yönelimlilik ve rakip yönelimliliğinin hizmet inovasyonu üzerinde; Vazquez ve arkadaşları (2001)'de pazar yönelimliliğinin inovasyon ve rekabetçi stratejiler üzerinde; Newman ve Prajogo (2016) ise müşteri yönelimlilik ve rakip yönelimliliğinin inovasyon stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğunu bulmuşlardır.

Laforet (2009) yüksek teknolojiye olmayan işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada müşteri yönelimliliğinin inovasyonun tüm boyutları (ürün, süreç ve organizasyonel) üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca müşterilerin organizasyonel inovasyon için tetikleyici rolde olduğunu ve stratejik yönelimliliğinin de müşteri yönelimliliğinin belirleyicisi olduğunu vurgulamıştır. Naidoo (2010) ise Çin'de üretim yapan KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, pazar yönelimliliğinin pazar yeniliği ve işletme stratejileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada sonucunda; 1) rakip yönelimli stratejiler geliştiren firmaların hayatta kalma sürelerinin uzadığı, 2) pazarlama yeniliğinin, farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerine dayalı rekabet avantajlarının geliştirilmesi ve sürdürülmesine yardımcı olduğu ve 3) rakip yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyonu yüksek olan KOBİ'lerin daha güçlü pazarlama yeniliği yetenekleri geliştirebildikleri bulunmuştur. Zhang ve Zhu (2015) Çin'de üretim yapan 220 ihracatçı firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında pazar

yönelimliliğin, inovasyon yönelimlilik ve ihracat performansı üzerindeki etkilerini çevresel faktörler (teknolojik değişim, pazar değişimi, rekabet yoğunluğu) kapsamında araştırmışlardır. Araştırma sonucunda pazar yönelimliliğin çevresel faktörlerin her bir unsuru ile inovasyon yönelimlilik ve ürün inovasyon performansı üzerinde pozitif etkisi bulunurken; teknolojik değişimin pazar yönelimliliğin ihracat performansına olan etkisini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği fakat pazar değişiminin ve rekabet yoğunluğunun bu ilişkide önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Zhang ve Duan'ın (2010) Çin'de faaliyet gösteren 227 imalatçı firma üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda da hem proaktif hem de tepkisel pazar yönelimliliğin inovasyon performansını arttırdığı görülmüştür. Tepkisel pazar yönelimlilik inovasyon performansını doğrudan etkilerken; proaktif pazar yönelimliliğin, inovasyon yönelimlilik aracılığı ile inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Ayrıca çalışma sonucunda tepkisel pazar yönelimliliğin inovasyon performansına olan etkisinin istikrarlı teknolojik sektörlerde daha önemli olduğu, teknolojik değişimin yüksek olduğu pazar koşullarında ise proaktif pazar yönelimliliğin inovasyon performansını büyük ölçüde geliştirdiği vurgulanmıştır. Udriyah ve arkadaşları (2019) tarafından da pazar yönelimliliğin ve inovasyonun rekabet avantajı ve işletme performansı üzerindeki etkileri Malezya'daki 150 tekstil işletmesi üzerinde araştırılmış ve pazar yönelimliliğin ve inovasyonun rekabet avantajı ve işletme performansı üzerinde pozitif ve önemli etkileri bulunmuştur.

Yerli literatürde de pazar yönelimlilik üzerine yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birinde Erdil ve arkadaşları (2003) pazar yönelimliliğin, inovasyon yönelimlilik ve inovasyon performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarının sonucunda pazar yönelimliliğin üç boyutu (pazar bilgilerinin toplanması ve kullanımı, pazar yönelimli stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin uygulanması) ile beraber inovasyon yönelimlilik ve inovasyon performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğunu bulmuşlardır. Biçimveren ve Koç (2016) Balıkesir ve Bursa illerinde ihracat yapan 168 firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında müşteri yönelimlilik ve rekabet yönelimliliğin pazarlama inovasyonu üzerinde, pazarlama inovasyonunun da uluslararası pazar performansı üzerinde olumlu ve pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Bulut ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışma sonucunda pazar yönelimliliğin üç alt boyutunun (müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyon) ayrı ayrı ve birlikte işletmelerin inovasyon ve finansal performansları üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğunu bulmuşlardır. Taşkın ve Kahraman (2016) ise fonksiyonlar arası koordinasyonun organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu üzerinde, rakip

yönelimliliğin ise pazarlama inovasyonu üzerinde pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çınar ve Koç'un (2017) Kayseri OSB'de 153 ihracatçı firma üzerinde yaptıkları çalışmada müşteri yönelimlilik ve rekabet yönelimliliğin pazarlama karması üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu fakat stratejik pazarlama üzerinde bir etkisinin olmadığı, buna rağmen stratejik pazarlamanın ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Şahin (2018) Ankara'da faaliyet gösteren startuplar üzerinde, pazar yönelimlilik bileşenlerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda, tepkisel pazar yönelimliliğin işletme performansının tüm boyutları (finansal, pazar, yenilik performansı) üzerinde etkili olduğu görülürken, proaktif pazar yönelimliliğin ise sadece inovasyon performansı üzerinde pozitif etkili olduğu bulunmuştur. Oflazoğlu ve Koçak'ın (2012) 845 işletme üzerinde yaptıkları araştırmaya göre ise tepkisel pazar yönelimlilik ile inovasyon arasında bir ilişki olmamasına rağmen proaktif pazar yönelimlilik ile inovasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Hamşioğlu'nun (2011) İstanbul ilinde 140 ilaç firması üzerinde yaptığı araştırmada kalite yönelimliliğin, pazar yönelimlilik ve işletme performansı üzerinde ve pazar yönelimliliğin de işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Hamşioğlu ve Durukan'ın (2015) Ankara'da faaliyet gösteren 225 ihracat firması üzerinde yapmış oldukları çalışmada ise pazar yönelimlilik, pazarlama yetenekleri ve ihracat performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Danışman ve Erkocaoğlan'ın (2008) İMKB işletmeleri üzerinde pazar yönelimlilik ile işletme performansı ilişkisini inceledikleri çalışmada, pazar yönelimliliğin temel boyutu olan müşteri yönelimliliğin satışlarda büyüme düzeyini önemli ölçüde etkilediği fakat kârlılık göstergeleri üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Erdem ve arkadaşlarının (2013) Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri; Küçük ve Kocaman'ın (2014) ise Ağrı il merkezinde yer alan otel işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre pazar yönelimlilik, inovasyon yönelimlilik ve işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Son olarak Ayhün ve Külcü'nün (2018) otomotiv sektöründe yapmış oldukları çalışma sonucunda, pazar yönelimliliğin üç alt boyutuyla birlikte marka yönetim yetenekleri ve işletme performansını pozitif olarak etkilediği sonucu bulunmuştur.

Narver ve Slater'e (1990, s. 21) göre pazar yönelimliliğin üç davranışsal boyutu bulunmaktadır. Bunlar müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyondur.

### **2.1. Müşteri Yönelimlilik**

Deshpande ve arkadaşlarına (1993, s. 27) göre müşteri yönelimlilik müşteri taleplerini ve isteklerini ilk sıraya koyan ve sürekli bir müşteri değeri yaratabilmek için hedef kitleyi iyi analiz edebilen bir anlayış biçimidir. Müşteriler, üstün değer yaratan işletmeleri tercih eder ve böylece işletmeler kendilerine uzun süreli sadık ve kârlı müşteriler elde edebilirler (Savaşçı ve Günay, 2008, s. 254). İşletmeler, müşterilerin sürekli artan ve değişen isteklerini karşılayabilmek ve rakip işletmeler karşısında sürdürebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için müşteri yönelimlilik çalışmalarına çok önem vermektedirler (Papatya ve diğerleri, 2006, s. 342). Ayrıca işletmeler hem şimdiki hem de gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek için sürekli ve aktif bir tutum geliştirmeyi, satış sonrası hizmetlere önem vermeyi, üstün müşteri değeri oluşturma yollarını sürekli araştırmayı ve müşteri memnuniyet seviyesini sürekli olarak ölçmeyi amaç edinmelidirler (Akman ve Yılmaz., 2008, s. 85).

### **2.2. Rakip Yönelimlilik**

İşletmelerin müşterileri için üstün değer yaratabilmesi, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönleriyle, kapasitelerini ve stratejilerini anlamalarına bağlıdır (Slater ve Narver, 1994, s. 23). Bu kapsamda rakip yönelimlilik, kısa vadede mevcut rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, orta vadede potansiyel rakiplerin tespitini, uzun vadede ise mevcut ve potansiyel rakiplerin tedarik, üretim ve dağıtım faaliyetlerini, ürün ve pazarları ile ilgili bilgileri analiz edebilen bir işletme felsefesi ve kültürüdür (Bulut ve diğerleri, 2009, s. 520). Rakip yönelimlilik, rakip işletmelerden daha üstün müşteri değeri yaratabilmek için sürekli olarak rakiplerin izlenmesi ve analiz edilebilmesini gerektirir (Usta, 2001, s. 67). Rakip işletmelerin faaliyetlerine ilişkin bilgilerin işletme çalışanları ile paylaşılması ve bunun çalışanlar tarafından benimsenmesi, işletmeye daha yüksek performans kazandıracaktır (Bulut ve diğerleri, 2009, s. 521).

### **2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon**

Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için dış çevresindeki unsurlar ile iç sisteminin uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Ayrıca bu uyum, pazar yönelimlilik anlayışı için de bir ön koşuldur (Naktiyok, 2003, s. 101). Bu açıdan işletmenin sahip olduğu

fonksiyonlar arasında bir koordinasyon olmalıdır. Fonksiyonlar arası koordinasyon, üstün müşteri değeri yaratabilmek için işletme çalışanlarının ve diğer işletme kaynaklarının kullanımındaki koordinasyonu ifade etmektedir (Narver ve Slater, 1990, s. 22). Bulut ve arkadaşlarının (2009) yaptığı tanıma göre ise fonksiyonlar arası koordinasyon, işletme bünyesindeki tüm bölümlerin ve çevre birimlerin karşılıklı iletişimine, iş birliğine, uyumuna, taleplerine ve müşteri ve rakip yönelimlilik faaliyetleri ile edinilen bilgi ve tecrübelerin paylaşımına dayalı işletme kültürüdür.

### 3. İNOVASYON YÖNELİMLİLİK VE LİTERATÜR TARAMASI

Manu'ya (1992, s. 334) göre inovasyon yönelimlilik, işletmelerin toplam inovasyon programlarından oluşup, stratejik bir yapıdır. Çünkü pazarla olan ilişkilerde işletmelere rehberlik eder. Manu ve Sriram (1996, s. 81) da inovasyon yönelimliliği yeni ürün tanıtımı, Ar-Ge harcamaları ve pazara giriş süreçlerinden oluşan çok bileşenli bir yapı olarak açıklamışlardır. Berthon ve arkadaşları (1999, s. 37) inovasyon yönelimliliği teknolojik üstünlük açısından ele alarak “enerjisini üstün ürünlerin icat edilmesi ve geliştirilmesine harcayan işletme kültürü” olarak ifade etmişlerdir. Homburg ve arkadaşlarına (2002, s. 91) göre inovasyon yönelimlilik, bir işletmenin gerçekleştirdiği inovasyonların sayısı, bu inovasyon ürünlerinin sunulduğu müşteri sayısı ve bu inovasyonların ne kadar güçlü olduğu ile ilgilidir. Worren ve arkadaşları (2002, s. 1128) inovasyon yönelimliliği, daha hızlı ve daha fazla inovasyon gerçekleştirebilmek için organizasyon içinde kasıtlı ve hesaplanmış bir plan veya stratejik bir amaç olarak tanımlamaktadırlar.

Yeni ürün geliştirme, pazara yeni bir ürün sunma sürecinin tamamını ifade eder. Bu süreç fikir geliştirme, ürün tasarımı, detaylı mühendislik ile pazar araştırması ve analizi aşamalarından oluşur. Mevcut ürünlerde inovasyon yapma; ürünün fonksiyonel özelliklerinde, teknik yeteneklerinde ya da kullanım kolaylığında yapılan geliştirmelerle sağlanır. Bu inovasyon, genellikle ürünün satışları düşmeye başladığında ya da ürünün kullanım ömrünü uzatma amacıyla yapılır (Erkman, 2013, s. 37). Ortak misyon ve yeni fikirlerin inovasyon iklimi, yeni fikirlere açık inovasyon yönelimliliğin ortak kültürü, değişen teknolojilere çalışanların uyumuna izin veren bir çevre gibi kavramsallaştırmalar, öğrenme felsefesinin inovasyon yönelimliliğin doğasında yatan bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu öğrenme felsefesi, işletmeye özgü yaratıcılığın önemini, inovasyona açıklığı, riske karşı olumlu tutumları güçlendirebilir. Tüm bu açıklamalar, inovasyon yönelimliliğin işletmeyi kuşatan ve



organizasyonun tüm fonksiyonlarını içerecek şekilde stratejik olduğunu göstermektedir (Siguaw ve diğerleri, 2006, s. 559).

İşletme yöneticilerinin stratejik inovasyon yönelimlilik kavramı çerçevesinde, dışa dönük, yeniliklere açık ve fırsatları keşfeden, farklı görüşlere ve iş birliğine açık, yaratıcı düşünen, diğer bir ifadeyle işletmeye yeni değerler ve iş modelleri yaratabilecek ve pazar yönelimli bilgilere değer veren bir amaç ve vizyona sahip olmaları akla gelmektedir (Johnston ve Bate, 2003, s. 15). Ayrıca işletmelerin insan kaynakları uygulamaları, çalışanların değişen teknolojiye ayak uydurmalarını sağlayarak yenilikçi ve riskli davranışlara destek veren yapıda olmalıdır (Gima ve Ko, 2001, s. 61). Amabile (1997, s. 52) inovasyon yönelimliliğin en önemli unsurlarını; yönetim kadrosunun genel olarak yaratıcılık ve inovasyona verdiği değer, mevcut yapıyı korumak yerine inovasyon yönelimli olmak için alınan risk ve ‘geleceğin lideri olmak için neler yapabiliriz’ sorusuna duydukları heyecan olarak sıralamıştır. İnovasyona yönelen işletmeler, en az Ar-Ge çalışmalarına olduğu kadar pazarlama ve tanıtım alanlarında yatırım yapmaya eğilimlidirler. Ayrıca yeni fırsatlar ve ürün geliştirme üzerine yoğunlaşırlar. İnovasyon yönelimli bir işletme Ar-Ge çalışmalarına daha fazla mali kaynak tahsis eder, yüksek nitelikli personel istihdam eder, öğrenmeyi ve yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürü yaratır (Biçimveren, 2017, s. 38).

İnovasyon yönelimlilik ile ilgili literatür taraması yapıldığında, çalışmaların çoğunlukla birbirine paralel olarak seyrettiği görülmektedir. Araştırmacılar genellikle pazar yönelimlilik ve işletme performansı değişkenlerini inovasyon yönelimlilik ile birlikte incelemişlerdir. Yabancı literatürde Siquaw ve arkadaşları (2006) inovasyon yönelimlilik kavramına ilişkin yapmış oldukları çalışmada şu sonuçlara varmışlardır: 1) inovasyon yönelimlilik bakış açısı, inovasyonu işletmenin tüm alanlarına entegre ederek uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratılmasını öngörürken, sadece ürün ve süreç inovasyonu gibi sınırlı alanlara odaklanmak inovasyonu dar bir alana hapsedebilir; 2) ürün ve süreç inovasyonu olarak sınırlandırılmamış geniş kapsamlı bir inovasyon yönelimlilik anlayışı, inovasyon modellerinin işletme tarafından kontrol edilebilmesi, yönetilebilmesi ve kullanılabilmesi için şarttır; 3) işletme içinde resmi bir inovasyon yönelimlilik tanımının belirlenmesi ve kabul edilmesi, mevcut literatürdeki farklı inovasyon tanımlarından oluşan belirsizliği azaltmaktadır. Simpson ve arkadaşları (2006) inovasyon yönelimliliğin olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre inovasyon yönelimliliğin olumlu sonuçları; daha fazla, daha hızlı ve daha kaliteli inovasyonların ortaya çıkması, çalışan-müşteri-rakip avantajları sağlması ve operasyonel üstünlük olarak belirlenmiştir.

Olumsuz yönleri ise öngörülemeyen değişiklikler, pazarda oluşabilecek riskler, çalışan memnuniyetsizliği ve artan maliyetler olarak sıralanmıştır.

Verhees ve Meulenberğ'in (2004) 152 gül yetiştiricisi üzerinde yaptıkları çalışmada işletme sahiplerinin yenilikçiliğinin pazar yönelimlilik, inovasyon yönelimlilik ve işletme performansı üzerinde etkileri olduğunu saptamışlardır. Ayrıca işletme sahibinin yenilikçiliğinin zayıf ya da güçlü olması durumuna göre müşteri pazar istihbaratının yeni ürün inovasyonu üzerindeki etkisinin pozitif veya negatif olarak değiştiği görülmüştür. Carmen ve Jose (2008) İspanya ve Fransa'da 276 müze üzerinde inovasyonun aracı etkisini araştırdıkları çalışmalarının sonucunda; teknolojik ve organizasyonel inovasyonların ve pazar yönelimliliğinin müzelerin ekonomik ve sosyal performanslarını arttırmada oldukça güçlü bir aracı değişken olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Mahmoud ve arkadaşları (2016) Gana'da 28 banka yöneticisinden elde ettikleri veriler sonucunda, pazar yönelimlilik ile işletme performansı arasındaki ilişkide inovasyon yönelimliliğinin oldukça önemli bir aracı unsur olduğunu vurgulamışlardır.

Otero-Neira ve arkadaşları (2009) İtalya, İspanya ve Finlandiya'da düşük teknolojiye sahip mobilya işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında inovasyonun işletme performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Çalışmada, geliştirilen inovasyon türüne göre farklı işletme performans düzeyleri elde edildiği fakat bu farkı açıklamada sektördeki teknolojik ve pazar gelişmelerinin kritik bir unsur olmadığı ve farklı türden inovasyonların performansına göre kârlılığın sektörel düzeyde değil ülke düzeyinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Rosenbusch ve arkadaşları (2011) ise KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmada; işletme yaşı, inovasyon türü ve kültürel durum bağlamında inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre işletmenin yaşı inovasyon-işletme performansı ilişkisini etkilemekte olup, inovasyonun yeni kurulan işletmelerde daha güçlü etkileri olduğu saptanmıştır. Buna rağmen inovasyon yönelimlilik ve inovasyon süreç çıktıları işletme yaşından bağımsız olarak KOBİ'lerin işletme performansları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. KOBİ'ler stratejik inovasyon yönelimliliğe odaklanarak yeni ürün geliştirme sürecinden daha fazla yarar sağlayabilirler.

Alegre ve arkadaşları (2005) tarafından İspanya'da 57 Seramik Çini üreticisi ile yapılan çalışmada, ürün inovasyonu ve ürün karmaşıklık düzeyine odaklanılmış ve ürünlerde yenilikçilik profili ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda, pazara ticari olarak daha fazla yeni ürün süren işletmelerin ürün inovasyonunda daha fazla deneyime sahip olduğu, ve yeni

ve karmaşık ürünler geliştirmek için daha iyi yeteneğe sahip oldukları bulunmuştur. Oke (2004) tarafından İngiltere’de 63 işletme üzerinde inovasyonun işletmeler tarafından algılanma şekli, potansiyel sınırlarının belirlenmesi ve inovasyon performansına etki eden faktörler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bir inovasyon sınırlaması olarak üst yönetimin desteğini almadaki zorluğun, algılanan inovasyon performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca inovasyon performansının ölçümündeki yetersizlikler ve inovasyonlar için etkili geliştirme süreçlerini kullanmanın zorluğu, inovasyonlarda temel sınırları oluşturmaktadır.

Yerli literatürde de Taşkın ve Kahraman’ın (2016) KOBİ’lerde inovasyonu arttıracak değişkenleri belirlemek için yapmış oldukları çalışmada; yenilikçilik boyutu ve tedarikçi işletmelerle iş birliği boyutlarının süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve organizasyonel inovasyonu etkilediği, müşteri işletmelerle iş birliği boyutunun ise sadece ürün inovasyonunu etkilediği bulunmuştur. Paksoy ve Ersoy (2016), Antalya’daki dört ve beş yıldızlı otellerde inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre işletmelerin inovasyon düzeyleri ile işletme performansları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Benzer şekilde Akgün ve arkadaşları (2007) Türkiye’de 106 işletme üzerinde ürün inovasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, müşteriler, rakipler ve pazar hakkındaki örgütsel öğrenme kabiliyetlerinin inovasyon yapabilme yeteneklerini arttırdığını, bu durumun da işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuşlardır.

#### **4. İNOVASYON PERFORMANSI VE LİTERATÜR TARAMASI**

Müşteri talepleri ve ihtiyaçlarındaki hızlı değişimler ve global pazarlardaki güçlü rekabet ortamı işletmeleri yenilikçi olmaya itmektedir. Bu nedenle inovasyon performansı, işletme performansını etkileyen önemli bir etken haline gelmiştir (Karaboğa, 2018, s. 822-823). İnovasyon performansı, yeni bir fikrin ortaya çıkması ile başlayarak, Ar-Ge, patent, tanıtım ve ürünün pazara sunulmasına kadar geçen bir süreci kapsar. İnovasyonun teknik özelliklerine ve pazarda tanıtılmasına odaklanılarak, ürün veya hizmeti geliştirme, pazara sunma ve tutundurma faaliyetleri gibi üretimsel, yönetimsel ve pazarlama süreçleriyle ilgilidir (Yavuz, 2010, s. 151). İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu yeni ürün inovasyonlarının hacmi, bu yeni ürünlerin satış miktarı ve rakiplerine göre pazara yeni ürün sunma gücü inovasyon performanslarını ifade eder. Ayrıca, işletmenin yeni ürünlerde hedeflediği kârlılık ve pazar payı da inovasyon performansının belirleyicileridir (Kılıç, 2013, s. 18).

İnovasyon performansı ile ilgili literatür incelendiğinde yabancı ve yerli yazında çeşitli araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Cooper ve Kleinschmidt (2007) 161 işletme üzerinde yeni ürün performansına etki eden başarı faktörlerini araştırmışlardır. Araştırmada performans; kârlılık, yeni ürünlerin satışlar içindeki yüzdesi, projelerinin ticari başarıya dönüşme oranı gibi farklı yollarla ölçülmüştür. Araştırma sonucuna göre, yüksek kaliteye sahip yeni ürün geliştirme süreci, açık ve belirgin bir yeni ürün stratejisi ve Ar-Ge çalışmalarına ayrılan bütçenin büyüklüğü yeni ürün performansını etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Ayrıca üst yönetimin sürece verdiği destek ve katılımı, yeni ürün proje ekipleri, işletmede yenilikçi bir iklim ve kültürün varlığı da inovasyon performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Atuahene-Gima ve arkadaşları (2005) 175 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik arasındaki ilişki ve bunların ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik arasındaki ilişkinin ürün geliştirme performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ancak, inovasyon performansı için hem tepkisel hem de proaktif pazar yönelimliliğin gerekli olduğu, bu iki yönelimlilikten biri yüksek, diğeri düşük düzeyde olduğu durumlarda yeni ürün programı performansının arttığı görülmüştür. Son olarak, tepkisel pazar yönelimliliğin sadece yöneticiler arasında stratejik bir uzlaşmanın yüksek olduğu koşullar altında yeni ürün programı performansı ile pozitif ilişkili olduğu; proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün programı performansı üzerindeki pozitif etkisinin ise işletmelerin bilgi yönelimli ve pazarlama gücü yüksek olduğu durumlarda daha güçlü olduğu bulunmuştur. Adams ve arkadaşları (2019) tarafından da müşteri, teknoloji ve bütünleşik müşteri/teknoloji yönelimliliğinin inovasyon performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. 1603 Fransız üretim işletmesiyle yapılan çalışmada sadece müşteri veya teknoloji yönelimliliğe göre bütünleşik müşteri/teknoloji yönelimlilik ile işletmelerin daha üstün performans gösterdikleri ortaya konulmuştur. Şimşek (2019) de pazar yönelimlilik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi Antalya Organize Sanayii bölgesindeki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 214 işletme üzerinde regresyon analizi ile araştırmış ve pazar yönelimliliğinin tüm boyutlarının inovasyon performansı üzerinde etkili olduğunu, rakip yönelimliliğinin ise diğer boyutlara göre inovasyon performansı üzerinde daha fazla etkili olduğunu bulmuştur.

Prajogo ve Ahmed (2006) Avustralya'da 194 işletme yöneticiden elde ettikleri veriler doğrultusunda inovasyon teşviki, inovasyon kapasitesi ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda inovasyon teşviklerinin, inovasyon kapasitesi

üzerinde; inovasyon kapasitesinin de inovasyon performansı üzerinde anlamlı ve güçlü etkisinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, inovasyonun teşvikinin inovasyon performansı üzerindeki etkisinin inovasyon kapasitesi aracılığı ile olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda işletmelerin yüksek inovasyon performansı sergileyebilmeleri için öncelikle işletme içinde davranışsal ve kültürel uygulamalar geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir. Mardani ve arkadaşları (2018) tarafından 120 İran işletmesiyle yapılan çalışmada bilgi yönetiminin inovasyon ve firma performansına etkileri yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda bilgi yönetiminin inovasyon ve işletme performansını doğrudan etkilediği, inovasyon yapabilirliklerindeki artışa bağlı olarak da dolaylı etkilediği bulunmuştur. Zeng ve arkadaşları (2010), Çin’de 137 imalatçı KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında farklı türdeki işbirliği ağları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, firmalar arası işbirliği, aracı kurumlarla işbirliği ve araştırma kuruluşları ile işbirliği ile KOBİ’lerin inovasyon performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Fakat ilginç bir şekilde, devlet kurumlarıyla olan işbirliğinin KOBİ’lerin inovasyon performansları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Erdil ve arkadaşları (2018) tarafından Türkiye’de gerçekleştirilen birleşme ve satın alma işlemleri kapsamında, işletmelerin inovasyon performanslarının rekabet gücü, işletme performansı ve ihracat performansına olan etkileri ölçülmüştür. 303 işletme üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda birleşme ve satın alma işlemi gerçekleştiren işletmelerin inovasyon performanslarının, işletme performansı, ihracat performansı ve işletmelerin rekabet gücü üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmüştür.

## **5. İHRACAT PERFORMANSI VE LİTERATÜR TARAMASI**

Çavuşgil ve Zou’ya (1994) göre ihracat performansı, işletmelerin pazarlama stratejileri kullanarak uluslararası pazarlara ürün satması ve bunun sonucunda ekonomik ve stratejik işletme hedeflerinin gerçekleştirilme derecesidir. Cadogan ve arkadaşlarına (2002) göre işletmenin dış pazarlardaki ekonomik başarısı; Shoham’a (1998) göre ise ihracat performansı, bir işletmenin üç alt boyutunu (ihracat satışları, ihracat karlılığı ve ihracat büyümesi) içeren uluslararası satışlarının karma bir sonucudur. Diamantopoulos ve Kakkos (2007) ihracat performansını, işletme kaynaklarının pazar faaliyetlerine etkili bir şekilde tahsis edilerek, başarıya götüren bir pazarlama stratejisinin oluşturulması şeklinde tanımlamışlardır. Bu stratejide, işletmelerin uluslararası pazarlara sundukları ürün ve hizmetlerin fiyatlandırması, dağıtımını ve tutundurulması gibi faaliyetler de ihracat başarısını etkilemektedir (Biçimveren ve Koç, 2016, s. 3647).

İhracat performansı ile ilgili literatür incelendiğinde yabancı ve yerli yazında çeşitli araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Al-Aali ve arkadaşlarının (2013), ihracat katılımı pazarlama kabiliyeti, ihracat performansı ve ihracat yoğunluğu arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmada, küçük ölçekli ihracat işletmelerinde ürün ve dağıtım yeteneklerinin, ihracat performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu; büyük ölçekli ihracat işletmelerinde ise ürün tanıtım ve dağıtım yeteneklerinin ihracat performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ihracata katılım seviyesine bağlı olarak, işletmelerin ihracat performanslarını arttırabilmeleri için özgün pazarlama yetenekleri geliştirmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Majlesara ve arkadaşları (2014) da İran ve Azerbaycan'da 65 imalat işletmesinde, ihracat becerilerinin ihracat performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda, uluslararası finans ve risk yönetimi becerilerinin, uluslararası ticaret araştırma becerilerinin, uluslararası pazarlama becerilerinin ve uluslararası ticaret düzenlemeleri becerilerinin ihracat performansında en etkili faktörler olduğu bulunmuştur.

Tekin ve Hancıoğlu (2017) tarafından inovasyon düzeylerinin gelişmekte olan ülkelerin ihracat performansında etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Panel veri analiziyle 27 gelişmekte olan ülkenin 2011-2015 yılları arasındaki ihracat performansı ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda inovasyonun gelişmekte olan ülkelerin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği ve gelişmekte olan ülkelerin inovasyon etkililiğini arttıran faaliyetlere önem vermeleri gerektiği ortaya konulmuştur (Tekin ve Hancıoğlu, 2017). Benzer bir çalışmada da Avrupa İnovasyon Karnesi'nde yer alan 36 ülkenin 2008-2015 yılları arasındaki verileri panel veri analiziyle incelenerek ihracat performansında etkili olan inovasyon belirleyicilerinin neler olduğu araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, inovasyon ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve ihracat performansı üzerinde insan kaynağı, araştırma sistemleri, fikri varlıklar, inovatörler ile bağlantılar ve girişimcilik inovasyon belirleyicilerinin daha fazla etkili olduğu ortaya konulmuştur (Tekin ve Hancıoğlu, 2018). Ülkemizde Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde tekstil ihracatı yapan 207 işletme ile yapılan bir diğer çalışmada inovasyonun ihracat performansına etkisi yatay kesit analizi yöntemiyle araştırılmıştır. Çalışmada inovasyon belirleyicileri olarak Ar-Ge, patent, çalışan sayısı, eğitim, faaliyet yılı, üniversite mezunu çalışan sayısı, yatırım planı, fuar katılımı ve kalite belgesi değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışan sayısı, Ar-Ge, üniversite mezunu çalışan sayısı, faaliyet yılı, kalite belgesi, fuar katılımı değişkenlerinin ihracat performansı (ihracat miktarı) üzerinde anlamlı etkileri bulunurken;

diğer değişkenlerden eğitim, yatırım planı ve patentin ihracat performansı üzerinde etkileri anlamsız çıkmıştır (Çütçü, 2017). Ülkemizde Çetin ve Gedik (2017) tarafından Karaman ilinde faaliyet gösteren 108 işletme üzerinde gerçekleştirilen diğer bir çalışmada da inovasyon ve ihracat performansı ilişkisi regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda inovasyonla ihracat performansı arasında olumlu ilişkiler olduğu ve inovasyon düzeyi arttıkça ihracat performansının da arttığı bulunmuştur.

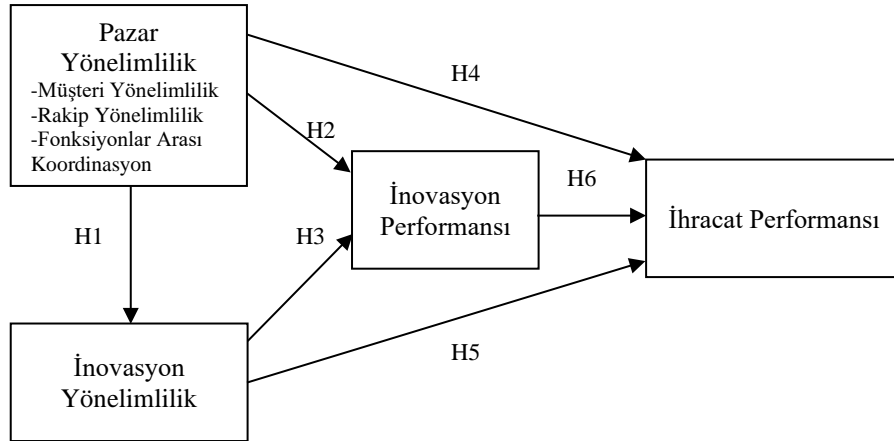
Bir başka çalışmada Polat (2018) tarafından gelişmekte olan Asya Ülkelerinin 1996-2016 dönemi verileri panel veri analiziyle incelenmiş ve Ar&Ge harcamaları, inovasyon, Ar&Ge’de çalışan araştırmacı sayısı ve reel efektif döviz kurunun ihracata etkileri değerlendirilmiştir. İnovasyonun ihracat üzerindeki etkisinin sadece Hong Kong, Kazakistan ve Singapur’da pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür. Ar&Ge alanında çalışan araştırmacı sayısının ihracat üzerinde sadece Hindistan’da pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Reel efektif döviz kurundaki azalışların, Çin ve Filipinler’de dış ticarete rekabet gücünü artırarak, ihracatı artırdığı görülmüştür. Bir başka çalışmada Koç ve arkadaşları (2018) tarafından firma yenilikçiliği ile ihracat performansı arasındaki ilişki üzerinde rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisinin var olup olmadığı incelenmiştir. Balıkesir, Bursa ve Kayseri illeri Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunan ve ihracat yapan 321 işletme ile gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda rekabet yoğunluğunun firma yenilikçiliği ile ihracat performansı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Olabode ve arkadaşları (2016) Nijerya’da 249 küçük ve orta ölçekli ihracat işletmesi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; pazar yönelimli anlayışın ihracat performansını pozitif olarak etkilediğini; 2) pazar yönelimli bir işletme kültürünün benimsenmesinin ihracat yapma becerilerini geliştirdiğini; 3) ihracat becerilerinin pazar yönelimlilik ile ihracat performansı arasında aracı rolde olduğunu; 4) ihracat çevresel türbülansının arttığı durumlarda, ihracat becerilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin azaldığını bulmuşlardır. Lachenmaier’in (2006) yaptığı araştırmaya göre ise hem ürün hem de süreç inovasyonlarının işletmelerin ihracat payı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu; her iki inovasyon türünün ihracat payı üzerindeki ayrı ayrı etkilerinin ortak olarak etkisinden daha büyük olduğu görülmüştür (ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir). Süreç inovasyonunun ihracat üzerindeki etkisi, ürün inovasyonuna göre daha yüksek olsa da bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Çavuşgil ve Zou’nun (1994) yaptığı çalışmada, ihracat pazarlaması stratejisinin, işletmenin uluslararası pazardaki yeterliliğinin ve işletme yönetiminin bağlılığının ihracat performansı üzerinde rol oynayan temel unsurlar olduğu

bulunmuştur. Ayrıca, ihracat pazarlaması stratejisinin endojen (işletme ve ürün özellikleri) ve ekzojen faktörlerden (endüstri ve ihracat pazarı özellikleri) etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kahveci'nin (2012) işletme stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; Kaynak Temelli Stratejiler (KTS) kapsamında işletme kaynaklarının, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; Endüstriyel Organizasyon Temelli Stratejiler (EOTS) kapsamında ise işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, piyasa koşulları, çevresel faktörler ve ihracat stratejisinin belirlenmesinin ihracat performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

## 6. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Pazar ve inovasyon yönelimliliğinin, inovasyon ve ihracat performansı üzerindeki etkilerini ölçmede ilgili literatürden yararlanılarak aşağıda şekil 1'de yer alan model oluşturulmuştur. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin inovasyon ve ihracat performansına etkilerine ilişkin kurulan hipotezler de aşağıda verilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>:** Pazar yönelimliliğinin inovasyon yönelimliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Müşteri yönelimliliğinin inovasyon yönelimliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Rakip yönelimliliğinin inovasyon yönelimliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Fonksiyonlar arası koordinasyonunun inovasyon yönelimliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Pazar yönelimliliğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Müşteri yönelimliliğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.



*H<sub>2b</sub>: Rakip yönelimliliğın inovasyon performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>2c</sub>: Fonksiyonlar arası koordinasyonun inovasyon performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>3</sub>: İnovasyon yönelimliliğın inovasyon performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>4</sub>: Pazar yönelimliliğın ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>4a</sub>: Müşteri yönelimliliğın ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>4b</sub>: Rakip yönelimliliğın ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>4c</sub>: Fonksiyonlar arası koordinasyonun ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>5</sub>: İnovasyon yönelimliliğın ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>6</sub>: İnovasyon performansının ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

## **7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖLÇEKLER**

Araştırma verileri, 13 Mayıs - 03 Temmuz 2019 tarihleri arasında İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birliğı (İTKİB), Uludağ İhracatçılar Birliğı (UİB) ve İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birliğı'ne (İMMİB) üye işletmelerden web tabanlı anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada, kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. 527 işletmeden toplanan veriler, IBM SPSS 23 ve Smart PLS paket programlarıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların ve işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, pazar ve inovasyon yönelimliliğın, inovasyon ve ihracat performansı üzerindeki etkilerini ölçmede literatürde yer alan ölçeklerden yararlanılmıştır. Pazar yönelimlilik boyutuna ilişkin 14 soru Narver ve Slater'in (1990) çalışmasından, inovasyon yönelimlilik boyutuna ilişkin 7 soru Calantone ve arkadaşlarının (2002) çalışmasından, inovasyon performansı boyutuna ilişkin 5 soru Chen ve arkadaşlarının (2009) çalışmasından, ihracat performansı boyutuna ilişkin 9 soru Adu-Gyamfi ve Korneliussen'in (2013) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeğı (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler ve ifadelerin kodları aşağıda Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1.** Ölçek Boyutları, Ölçeklerde Yer Alan İfadeler ve Kodları

Boyut	İfadelerin Kodları	İfadeler
Müşteri Yönelimlilik	MÜŞY1	Müşterilerimizin ihtiyaçlarını ne düzeyde karşıladığımızı sürekli olarak takip ederiz.
	MÜŞY2	Rekabet üstünlüğü stratejimiz müşteri ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur.
	MÜŞY3	İşletme stratejilerimizi müşterilerimize nasıl daha fazla değer yaratabileceğimize göre belirleriz.
	MÜŞY4	Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz.
	MÜŞY5	Müşterilerimize satış sonrası hizmetler verme konusuna büyük önem veririz.
Rakip Yönelimlilik	RAKY1	Satış elemanlarımız rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri düzenli olarak işletmemizle paylaşırlar.
	RAKY2	Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine karşı hızla cevap veririz.
	RAKY3	Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yönlerini ve stratejilerini tartışır.
	RAKY4	Rekabet avantajı sağlayabileceğimiz yerlerdeki müşterileri hedefleriz.
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	FONK1	Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.
	FONK2	Başarılı ve başarısız olduğumuz müşteri deneyimlerimiz hakkında tüm birimlere bilgi veririz.
	FONK3	Tüm birimlerimiz hedef pazarların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için birbiriyle koordineli şekilde çalışır.
	FONK4	Tüm çalışanlarımız müşteri değeri yaratma sürecine katılım sağlamak ve katkı vermektedir.
	FONK5	Sorunları çözmek için tüm birimlerimiz ayrıntılı ve koordineli bir biçimde çalışır.
İnovasyon Yönelimlilik	İNOY1	İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirme konusuna önem verir.
	İNOY2	İşletmemiz, sıklıkla yeni fikirler dener ve bunları hayata geçirmeye çalışır.
	İNOY3	İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.
	İNOY4	İşletmemizde, yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılmaktadır.
	İNOY5	İşletmemizde, işlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar aranmaktadır.
	İNOY6	İşletmemizde, inovasyon riskli görülmez.
	İNOY7	Mevcut ürünlerimize zarar vereceğini bilsek de inovasyondan vazgeçmeyiz.
İnovasyon Performansı	İNOP1	İşletmemiz ürün kalitesini inovasyon faaliyetleri ile artırmaktadır.
	İNOP2	İşletmemiz yeni ürünlerin ticarileşme hızını inovasyon ile artırmaktadır.
	İNOP3	İşletmemiz yeni ürünlerinden önemli miktarda kar elde etmektedir.
	İNOP4	İşletmemiz operasyon sürecini iyileştirmek için yeni teknolojiler geliştirmektedir.
	İNOP5	İşletmemiz verimliliğin/üretkenliğin artırılabilmesi için yeni ekipmanlar satın almaktadır.
İhracat Performansı	İHP1	İhracat rakamlarımız tatmin edicidir.
	İHP2	İhracat satış karlılığımız tatmin edicidir.
	İHP3	İhracat büyüme hızımız tatmin edicidir.
	İHP4	İhracattaki pazar paylarımız tatmin edicidir.
	İHP5	İşletmemizin ihracat pazarlarına giriş başarısı tatmin edicidir.
	İHP6	İhracat ürünlerimizin rekabet gücü tatmin edicidir.
	İHP7	İhracat satışlarımızdaki artış oranı yüksektir.
	İHP8	İhracatımızın karlılığımıza katkı oranı yüksektir.
	İHP9	Yeni pazarlar bulma konusunda performansımız yüksektir.

## **8. BULGULAR**

### **8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan katılımcıların ve işletmelerin özellikleri frekans analizi ile değerlendirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 2’de katılımcıların ve Tablo 3’te işletmelerin özellikleri görülmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde erkek katılımcıların baskın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %19,9’unu (105 kişi) kadın katılımcılar oluştururken, %80,1’ini (422 kişi) erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Ankete katılanların yaş dağılımı incelendiğinde 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların %35,9 (189 kişi) ile ağırlıkta olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu en az üniversite mezunudur (%87,2, 460 kişi). Katılımcıların pozisyonlarına bakıldığında %55,6’sının (293 kişi) Genel Müdür veya CEO pozisyonunda olduğu görülmektedir. Katılımcıların %26,9’sı (142 kişi) kendi pozisyonunda 1-5 yıldır çalışmaktayken, %27,1’inin (143 kişi) pozisyon deneyim yılı 5-10 yıl arasındadır. 11 yıl ve üzeri aynı pozisyonda çalışanların sayısı ise 228’dir (%43,2). Son çalıştıkları şirketteki çalışma yıllarına bakıldığında 122 kişinin (%23,1) 1-5 yıl, 155 kişinin (%29,4) 5-10 yıl, 234 kişinin (%44,4) ise 11 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde işletmelerin yarısından fazlasının 20 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir (267 işletme, %50,7). 135 işletme (%25,6) 1-5 yıldır, 136 işletme (%25,8) 5-10 yıldır, 242 işletme (%46) ise 11 yıl ve üzeri süredir aktif olarak ihracat yapmaktadır. Ankete katılan işletmelerin %53,3’ünü orta ölçekli işletme, %35,7’sini küçük, %11’ini ise büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Türkiye’de ihracat yapan sektörlerin verisi Türkiye İhracatçılar Meclisi’nin veri tabanından alınmıştır (TİM İhracat Rakamları, 2019). Ankette bu 26 sektörün hepsine yer verilmiştir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler incelendiğinde en çok cevap alınan sektörlerin; makine (56 işletme, %10,6), tekstil (51 işletme, %9,7), elektrik-elektronik (40 işletme, %7,6) ve otomotiv (40 işletme, %7,6) sektörü olduğu görülmektedir. 109 işletme ise (%20,7) ankette yer almayan diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Ayrıca fındık ve mamulleri, kuru meyve ve mamulleri, zeytin ve zeytinyağı sektöründeki hiçbir işletmeden cevap alınamamıştır.

**Tablo 2.** Katılımcılara İlişkin Özellikler

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	422	80,1
Kadın	105	19,9
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
21-30 Yaş	60	11,4
31-40 Yaş	189	35,9
41-50 Yaş	170	32,3
51-60 Yaş	82	15,6
61-70 Yaş	23	4,4
71 Yaş ve üzeri	3	0,6
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
İlköğretim	5	0,9
Lise	62	11,8
Üniversite	318	60,3
Lisans Üstü	142	26,9
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>Pozisyon</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
CEO	111	21,1
Genel Müdür	182	34,5
Genel Müdür Yardımcısı	54	10,2
Pazarlama Müdürü	65	12,3
Pazarlama Müdür Yardımcısı	24	4,6
Ar-Ge Müdürü	12	2,3
Ar-Ge Müdür Yardımcısı	7	1,3
Koordinatör	26	4,9
Diğer	46	8,7
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>Pozisyon yılı</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	14	2,7
1-5 Yıl	142	26,9
6-10 Yıl	143	27,1
11-15 Yıl	88	16,7
16-20 Yıl	65	12,3
21 Yıl ve üzeri	75	14,2
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışma yılı</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	16	3,0
1-5 Yıl	122	23,1
6-10 Yıl	155	29,4
11-15 Yıl	87	16,5
16-20 Yıl	63	12,0
21 Yıl ve üzeri	84	15,9
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 3.** İşletmelere İlişkin Özellikler

<b>İşletme yılı</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
10 yıldan az	119	22,6
11-20 Yıl	141	26,8
20 Yıldan fazla	267	50,7
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>İhracat yılı</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	14	2,7
1-5 Yıl	135	25,6
6-10 Yıl	136	25,8
11-15 Yıl	88	16,7
16-20 Yıl	81	15,4
21 Yıl ve üzeri	73	13,9
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>İşletme ölçeği</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
Küçük Ölçekli İşletme	188	35,7
Orta Ölçekli İşletme	281	53,3
Büyük Ölçekli İşletme	58	11,0
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>İşletme yapısı</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
Şahıs İşletmesi	185	35,1
Yerli Ortaklık	304	57,7
Yabancı Ortaklık	38	7,2
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>
<b>Sektör</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>
Çelik	17	3,2
Çimento Cam Seramik ve Toprak Ürünleri	7	1,3
Demir ve Demir Dışı Metaller	35	6,6
Deri ve Deri Mamulleri	8	1,5
Diğer Sanayi Ürünleri	19	3,6
Elektrik Elektronik	40	7,6
Fındık ve Mamulleri	0	0,0
Gemi ve Yat	2	0,4
Halı	9	1,7
Hazır Giyim ve Konfeksiyon	24	4,6
Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	8	1,5
İklimlendirme Sanayii	10	1,9
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	35	6,6
Kuru Meyve ve Mamulleri	0	0,0
Madencilik Ürünleri	15	2,8
Makine ve Aksamları	56	10,6
Meyve Sebze Mamulleri	4	0,8
Mobilya, Kağıt ve Orman Ürünleri	15	2,8
Mücevher	6	1,1
Otomotiv Endüstrisi	40	7,6
Savunma ve Havacılık Sanayii	4	0,8
Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller	4	0,8
Süs Bitkileri ve Mamulleri	1	0,2
Tekstil ve Hammaddeleri	51	9,7
Yaş Meyve ve Sebze	8	1,5
Zeytin ve Zeytinyağı	0	0,0
Diğer	109	20,7
<b>Toplam</b>	<b>527</b>	<b>100,0</b>

## 8.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan yapıların geçerlik ve güvenilirliği, iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliği ve ayrışma geçerliği ile değerlendirilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri; birleşme geçerliğinin analizi için faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri kullanılmaktadır. Hair ve arkadaşları (2014), faktör yüklerinin 0,50'nin, Cronbach's Alpha ve birleşik güvenilirlik değerlerinin 0,70'in, açıklanan ortalama varyans değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedirler. Aşağıda Tablo 4'te araştırmada yer alan yapıların ölçüm modeli analiz sonuçları verilmektedir.

**Tablo 4.** Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yükü	Cronbach's Alpha	Birleşik Güvenirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Müşteri Yönelimlilik	MÜŞY1	0.761	0,762	0,840	0,513
	MÜŞY2	0.621			
	MÜŞY3	0.753			
	MÜŞY4	0.760			
	MÜŞY5	0.676			
Rakip Yönelimlilik	RAKY1	0.742	0,737	0,835	0,562
	RAKY2	0.820			
	RAKY3	0.816			
	RAKY4	0.598			
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	FONK1	0.630	0,830	0,882	0,601
	FONK2	0.754			
	FONK3	0.867			
	FONK4	0.790			
	FONK5	0.814			
İnovasyon Yönelimlilik	İNOY1	0.767	0,883	0,909	0,591
	İNOY2	0.828			
	İNOY3	0.831			
	İNOY4	0.811			
	İNOY5	0.757			
	İNOY6	0.736			
	İNOY7	0.632			
İnovasyon Performansı	İNOP1	0.872	0,871	0,907	0,662
	İNOP2	0.886			
	İNOP3	0.728			
	İNOP4	0.820			
	İNOP5	0.749			
İhracat Performansı	İHP1	0.799	0,920	0,934	0,614
	İHP2	0.676			
	İHP3	0.869			
	İHP4	0.853			
	İHP5	0.848			
	İHP6	0.720			
	İHP7	0.844			
	İHP8	0.704			
	İHP9	0.707			

Tablo 4 incelendiğinde tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 eşik değerinin üzerinde olduğundan, ölçüm modelinden herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Analizde kullanılan yapıların Cronbach's Alfa katsayıları, 0,737 ile 0,920 arasındadır. Birleşik Güvenirlik (CR) değerleri de 0,835 ile 0,934 arasındadır. Tablodaki güvenilirlik değerlerine göre iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır. Yapıların faktör yükleri, 0,598 ile 0,886 arasında; Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri ise 0,513 ile 0,662 arasındadır. Bu sonuçlara göre de birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrışma geçerliliğinin tespitinde, Fornell-Larcker Kriteri (Fornell ve Larcker, 1981) ve Heteotrait Monotroit Ratio (HTMT) kriterleri (Henseler ve diğerleri, 2015) kullanılmıştır. Buna göre, ayrışma geçerliliği sonuçları aşağıdaki Tablo 5 ve Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 5.** Fornell ve Larckell Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Müşteri Yönelimlilik	Rakip Yönelimlilik	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	İnovasyon Yönelimlilik	İnovasyon Performansı	İhracat Performansı
<b>Müşteri Yönelimlilik</b>	<b>0,717</b>					
<b>Rakip Yönelimlilik</b>	0,415	<b>0,749</b>				
<b>Fonksiyonlar Arası Koordinasyon</b>	0,556	0,485	<b>0,775</b>			
<b>İnovasyon Yönelimlilik</b>	0,494	0,366	0,509	<b>0,769</b>		
<b>İnovasyon Performansı</b>	0,440	0,369	0,449	0,734	<b>0,814</b>	
<b>İhracat Performansı</b>	0,214	0,175	0,288	0,305	0,363	<b>0,783</b>

Tablo 5'teki değerler incelendiğinde her bir yapının açıklanan ortalama varyans karekökü diğer yapılarla korelasyonundan daha yüksektir. Bu nedenle Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter sağlanmıştır.

Henseler ve arkadaşlarına (2015) göre HTMT değeri, 0,85'in altında olmalıdır. Tablo 6'daki HTMT değerlerinin bu eşik değerinin altında olması nedeniyle yapılara ilişkin ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

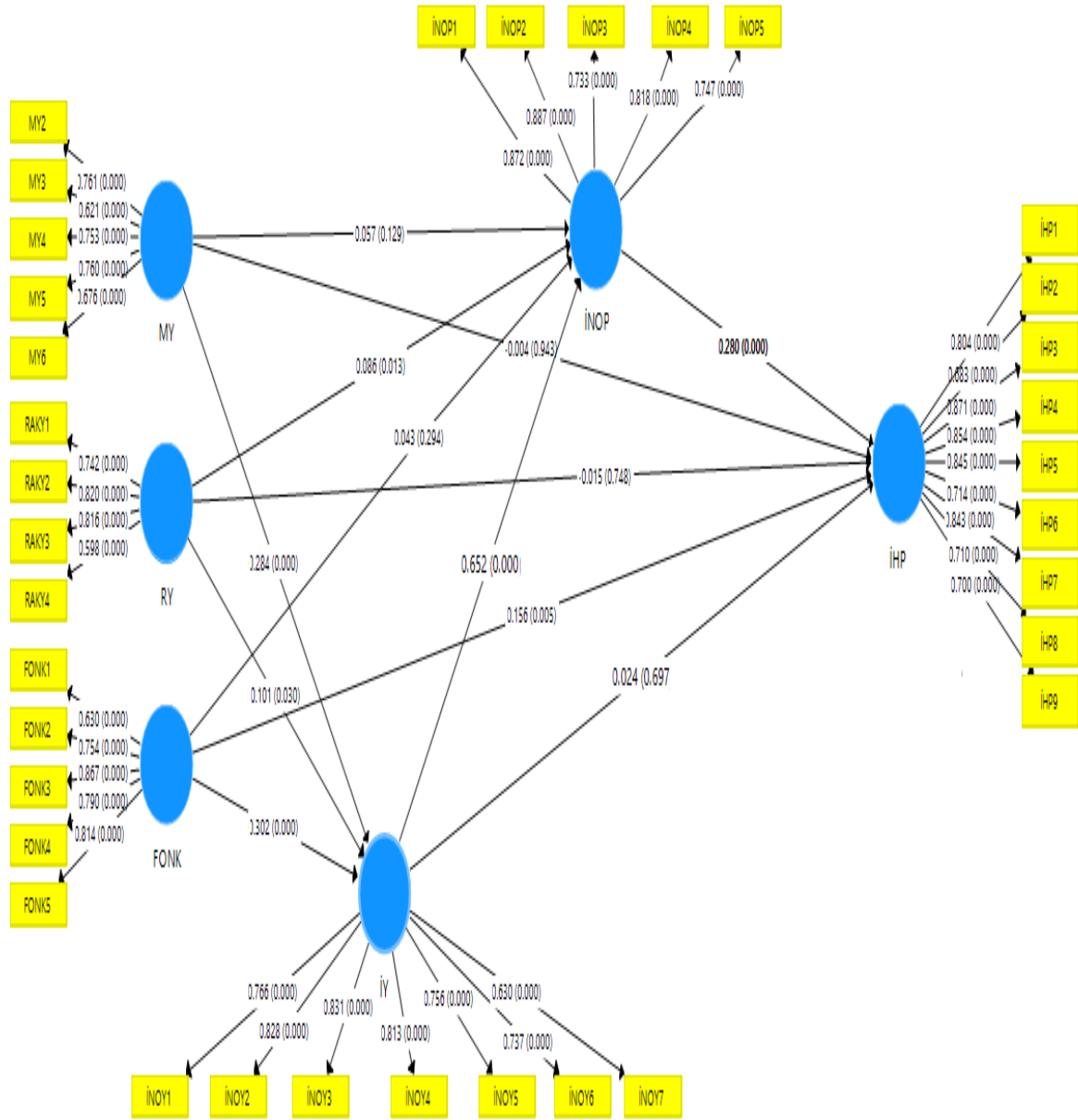
**Tablo 6.** HTMT Kriterine Göre Ayırışma Geçerliliği Sonuçları

	Müşteri Yönelimlilik	Rakip Yönelimlilik	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	İnovasyon Yönelimlilik	İnovasyon Performansı	İhracat Performansı
<b>Müşteri Yönelimlilik</b>						
<b>Rakip Yönelimlilik</b>	<b>0,550</b>					
<b>Fonksiyonlar Arası Koordinasyon</b>	0,689	<b>0,637</b>				
<b>İnovasyon Yönelimlilik</b>	0,599	0,451	<b>0,592</b>			
<b>İnovasyon Performansı</b>	0,529	0,450	0,524	<b>0,827</b>		
<b>İhracat Performansı</b>	0,238	0,207	0,325	0,326	<b>0,403</b>	

### 8.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçları Şekil 2’de görülmektedir. Araştırma modelinin analizinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Modelin değerlendirilmesinde  $R^2$ ,  $\beta$  ve t-değerleri, tahmin gücü (Q2) ve etki büyüklüğü (f2) değerlerine bakılmıştır. Ölçüm modeli için PLS algoritması gerçekleştirilmiştir. Tahmin gücü (Q2) değerini hesaplamak için ise Blindfolding analizi yapılmıştır. Yeniden örnekleme (bootstrapping) tekniğiyle de örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmış ve PLS yol katsayılarının anlamlılıkları ölçülmüştür. Araştırma modeline ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 7’de görülmektedir.





**Şekil 2.** Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) SmartPLS Ekran Görüntüsü

Tablo 7. Araştırma Modeli Katsayıları

Hipotezler	Yollar		Standardize $\beta$ Katsayısı	Standart Hata	t değeri	P değeri	$R^2$	$f^2$	$Q^2$	VIF	Sonuç	
H1	H1a	MÜŞY	İnovasyon Yönelimlilik	0,284	0,052	5,514	0,000	0,331	0,080	0,181	1,509	<i>Desteklendi</i>
	H1b	RAKY		0,101	0,047	2,141	0,032				1,362	<i>Desteklendi</i>
	H1c	FONK		0,302	0,054	5,584	0,000				1,632	<i>Desteklendi</i>
H2	H2a	MÜŞY	İnovasyon Performansı	0,057	0,037	1,525	0,127	0,555	0,004	0,342	1,630	Desteklenmedi
	H2b	RAKY		0,086	0,035	2,433	0,015				1,377	<i>Desteklendi</i>
	H2c	FONK		0,043	0,041	1,054	0,292				1,769	Desteklenmedi
H3	İnovasyon Yönelimlilik	İnovasyon Performansı	0,652	0,028	22,969	0,000	0,555	0,638	0,342	1,495	<i>Desteklendi</i>	
H4	H4a	MÜŞY	İhracat Performansı	-0,004	0,051	0,073	0,942	0,150	0,000	0,082	1,637	Desteklenmedi
	H4b	RAKY		-0,015	0,046	0,320	0,749				1,394	Desteklenmedi
	H4c	FONK		0,156	0,056	2,777	0,006				1,773	<i>Desteklendi</i>
H5	İnovasyon Yönelimlilik	İhracat Performansı	0,024	0,063	0,379	0,704	0,150	0,000	0,082	2,449	Desteklenmedi	
H6	İnovasyon Performansı	İhracat Performansı	0,280	0,067	4,213	0,000	0,150	0,041	0,082	2,245	<i>Desteklendi</i>	

Tüm değişkenlere ait VIF (Variance Inflation Factor) değerleri, eşik değer olan 5'in altındadır. Buna göre, doğrusallık probleminin olmadığı ifade edilebilir (Ringle ve diğerleri, 2015).

Modeldeki araştırma hipotezlerinin sonuçları detaylı olarak değerlendirilecek olunursa araştırma hipotezlerinin p değerleri 0,05'den küçük olup anlamlı olanlar desteklenmiş olup, p değerleri 0,05'den büyük olan hipotezler ise desteklenmemiştir. Sırası ile açıklayacak olursak;

H<sub>1</sub> hipotezinin alt hipotezleri olan H<sub>1a</sub> müşteri yönelimliliğinin inovasyon yönelimliliği ( $\beta=0,284$ ;  $p<0,05$ ) etkilediği, H<sub>1b</sub> rakip yönelimliliğinin inovasyon yönelimliliği ( $\beta=0,101$ ;  $p<0,05$ ) etkilediği ve H<sub>1c</sub> fonksiyonlar arası koordinasyonun inovasyon yönelimliliği ( $\beta=0,302$ ;  $p<0,05$ ) etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H<sub>1</sub> hipotezinin tüm alt hipotezleri desteklenmiştir.

H<sub>2</sub> hipotezinin alt hipotezleri olan H<sub>2a</sub> müşteri yönelimliliğinin inovasyon performansını ( $\beta=0,057$ ;  $p>0,05$ ) etkilemediği, H<sub>2b</sub> rakip yönelimliliğinin inovasyon performansını ( $\beta=0,086$ ;  $p<0,05$ ) etkilediği, H<sub>2c</sub> fonksiyonlar arası koordinasyonun inovasyon performansını ( $\beta=0,043$ ;

$p>0,05$ ) etkilemediği görülmektedir.  $H_{2b}$  hipotezi desteklenmiş olup,  $H_{2a}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

$H_3$  hipotezine ilişkin inovasyon yönelimliliğinin inovasyon performansını ( $\beta=0,652$ ;  $p<0,05$ ) etkilediği görülerek, hipotez desteklenmiştir.

$H_4$  hipotezinin alt hipotezleri olan  $H_{4a}$  müşteri yönelimliliğinin ihracat performansını ( $\beta=-0,004$ ;  $p>0,05$ ) etkilemediği,  $H_{4b}$  rakip yönelimliliğinin ihracat performansını ( $\beta=-0,015$ ;  $p>0,05$ ) etkilemediği,  $H_{4c}$  fonksiyonlar arası koordinasyonun ihracat performansını ( $\beta=0,156$ ;  $p>0,05$ ) etkilediği görülmektedir.  $H_{4c}$  hipotezi desteklenmiş olup,  $H_{4a}$  ve  $H_{4b}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

$H_5$  hipotezine ilişkin inovasyon yönelimliliğinin ihracat performansını ( $\beta=0,024$ ;  $p>0,05$ ) etkilemediği görülmektedir. Bu hipotez desteklenmemiştir.

$H_6$  hipotezine ilişkin inovasyon performansının ihracat performansını ( $\beta=0,280$ ;  $p<0,05$ ) etkilediği görülerek, hipotez desteklenmiştir.

$R^2$  değerleri Path analizinden elde edilmiş olup değişkenlerin hangi oranda açıklandığını belirtmektedir. Modele ait elde edilen  $R^2$  değerleri incelendiğinde inovasyon yönelimliliğinin %33, inovasyon performansının %55 ve ihracat performansının %15 oranında açıklandığı görülmektedir.

Analiz sonucunda yapıların etki büyüklüğü katsayıları ( $f^2$ ) incelendiğinde,  $0,02 \leq f^2 \leq 0,15$  değeri küçük etkiyi,  $0,15 \leq f^2 \leq 0,35$  değeri orta etkiyi,  $0,35 \leq f^2$  değeri ise büyük etkiyi göstermektedir (Cohen, 1988). Tablo 7'de görülen  $f^2$  değerleri göz önüne alındığında, inovasyon yönelimliliğinin inovasyon performansı üzerinde büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan müşteri yönelimliliğinin ihracat performansı üzerinde, rakip yönelimliliğinin ihracat performansı üzerinde ve inovasyon yönelimliliğinin ihracat performansı üzerinde bir etki büyüklüğünün olmadığı gözlemlenmiştir.

Tahmin gücü katsayıları ( $Q^2$ ), SmartPLS Blindfolding analizi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen  $Q^2$  değerleri, sıfırdan büyük olduğu için modelin tahmin gücüne sahip olduğu görülmektedir.

## **9. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Günümüzün rekabetçi ortamında pazar ve inovasyon yönelimlilik özellikle global pazarlarda faaliyet gösteren ihracat işletmeleri için vazgeçilmez bir gereklilik haline gelmiştir. Pazar yönelimli davranışlar sergileyerek, pazarlama faaliyetlerinde yenilik ve uyarlamalar yapmak isteyen işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde stratejiler geliştirmeleri önerilebilir. Ortaya çıkarılacak yenilikler için rakiplerin mevcut ve gelecekteki

olası stratejileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Hem pazar yönelimli anlayışı hem de inovasyon yönelimli anlayışı beraber benimseyen işletmelerin ihracat performanslarını, dolayısıyla işletme performanslarını önemli ölçüde arttırabilecekleri düşünülebilir.

Bu araştırmanın amacı (1) pazar yönelimliliğin inovasyon yönelimlilik üzerinde etkisini (2) pazar yönelimliliğin inovasyon performansı üzerinde etkisini (3) inovasyon yönelimliliğin inovasyon performansı üzerinde etkisini (4) pazar yönelimliliğin ihracat performansı üzerinde etkisini (5) inovasyon yönelimliliğin ihracat performansı üzerinde etkisini ve (6) inovasyon performansının ihracat performansı üzerinde etkisini belirlemektir.

527 ihracat işletmesiyle yapılan araştırma sonucunda pazar yönelimliliğin tüm alt boyutlarının (müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik, fonksiyonlar arası koordinasyon) ayrı ayrı ve birlikte inovasyon yönelimlilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgular, Jimenez-Zarco ve arkadaşları (2011), Laforet (2009), Zhang ve Zhu (2015) ile Bulut ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Tepkisel ya da proaktif eylemlerle tanımlanan pazar yönelimlilik ile inovasyon yönelimlilik yapıları birbirini tamamlayan ve inovasyon çalışmalarının temelini oluşturan bir ilişkiye sahiptirler (Zhang ve Duan, 2010, s. 852). Tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerinde belirleyici rolü bulunmakta (Tsai ve diğerleri, 2008, s. 884) ve aynı zamanda tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin kendi aralarındaki etkileşim ile örgütsel faktörler de ürün geliştirme performansını etkileyebilmektedir (Atuahene-Gima ve diğerleri, 2005, s. 464-469). Bu noktada tepkisel pazar yönelimliliğin artımsal (kademeli) inovasyonlar üzerindeki etkisi, proaktif pazar yönelimliğe göre daha yüksektir (Li ve diğerleri, 2008, s. 1002). Proaktif pazar yönelimliliğin de radikal ürün inovasyonlarıyla birlikte hareket ettiği düşünülmektedir (Menguc ve Auh, 2010, s. 821-824).

İnovasyonun performans üzerinde kısmi aracılığını (Sadıkoğlu-Zehir, 2010: 13) ve firma yenilikçiliğinin tam aracılığını (Nybakk, 2012:1) ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, pazar yönelimliliğin alt boyutlarının inovasyon performansı üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında sadece rakip yönelimliliğin inovasyon performansını pozitif etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, ihracat işletmelerinin yönetim yapılarından ve daha fazla rekabet yönelimli davranışlar sergilemelerinden kaynaklanabilir. Bu sonucu destekler şekilde Grinstein (2008, s. 171) da yaptığı meta analizi çalışmasında rakip yönelimliliğin inovasyon sonuçları üzerinde etkisi olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde Şimşek (2019) diğer pazar yönelimlilik unsurlarına göre

rakip yönelimliliğın inovasyon performansı üzerindeki etkisini daha fazla bulmuştur. Çalışma sonuçlarına göre müşteri yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyon boyutlarının inovasyon yönelimlilik aracılığı ile inovasyon performansı üzerinde etkilerinin olduğu söylenebilir. Bunu destekler şekilde Agarwal ve arkadaşları (2003, s. 75) oluşturdukları modelde, inovasyonun pazar yönelimlilik ile performans arasında olan ilişkide tam aracılık yaptığı bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Verhees'in (2004, s. 134) pazar yönelimliliğın ürün inovasyon performansını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebildiği sonucuna ulaştığı çalışmaya benzer şekilde, müşteri yönelimlilik ile inovasyon performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışma sonucunda inovasyon yönelimliliğın, inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı olarak büyük bir etkisinin olduğu da görülmüştür. Literatürde inovasyon yönelimlilik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışma yoktur. Zhang ve Zhu (2015) Çin'de üretim yapan 220 ihracatçı firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında inovasyon yönelimlilik ile inovasyon performansı arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, bu çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre pazar yönelimlilik boyutlarının ihracat performansı üzerindeki etkilerine bakıldığında sadece fonksiyonlar arası koordinasyonun ihracat performansını anlamlı şekilde etkilediği bulunmuştur. Buna karşın Biçimveren ve Koç (2016) müşteri ve rakip yönelimli olmanın işletmeleri uluslararası pazarlarda başarıya ulaştıracağını belirtmişlerdir. Elde edilen bu farklılık, işletmelerin müşteri ve rakip yönelimli davranışlar sergilemedikleri anlamında düşünülmemelidir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, sadece müşteri ve rakip yönelimliliği ürün inovasyon yeteneklerine dönüştürmemekte aynı zamanda inovasyonu kolaylaştıran inovasyon yeteneklerinin bütünleştirilmesinde ikili rol oynamaktadır (Atuahene-Gima ve diğerleri, 2005, s.62). Özellikle Ar-Ge, üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki bütünleşme ve koordinasyon, inovasyon performansını ve işletmenin rekabetçiliğini artırır (Song ve Noh, 2006, s. 267).

Bu çalışmadan elde edilen bir diğer sonuca göre inovasyon yönelimliliğın ihracat performansı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak inovasyon performansı aracılığı ile bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuç Erdil ve arkadaşlarının (2018) yaptıkları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. İnovasyon yönelimlilik yeni ürün tanıtımı, Ar-Ge harcamaları ve pazara giriş süreçlerinden oluşan çok bileşenli bir yapı (Manu ve Sriram, 1996, s. 81) olarak ele alındığında işletmenin kültürü, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve işletmede geliştirilen yetenekler (temel yetenekler, inovasyon yeteneği,

organizasyonel yetenek ve pazarlama yeteneği) tarafından etkilenmektedir (Atuahene-Gima ve diğerleri, 2005, s. 135). İnovasyon bağlamında kaynak temelli teori performans ve rekabet avantajı için işletme yeteneklerinin analizinde kullanılabilir (Siqueira ve Cosh, 2008, s. 115). Sürdürülebilir inovasyon için yetenek geliştirmede de işletmeler, üç unsura sahip olmalıdırlar. Kullanılabilir kaynaklar, problemlerin çözümünde iş birliğine dayalı yapı ve süreçler ile işletme stratejisinin bir parçası olarak inovasyon (Laforet, 2009, s. 194). İnovasyon performansını dolayısıyla ihracat performansını arttırmak isteyen işletmeler, Ar-Ge, patent, insan kaynağı, araştırma sistemleri, fikri varlıklar ve girişimcilik (Çütçü, 2017; Tekin ve Hancıoğlu, 2018) gibi inovasyonun ve inovasyon yönelimliliğinin öncüllerine de önem vermelidirler. Bir bütün olarak bu unsurların etkileşimi inovasyon yönelimliliği etkileyebilir ve bu sayede işletmeler inovasyon ve ihracat performans artışı sağlayabilirler. Bunu destekler şekilde Prajogo ve Ahmed (2006) tarafından da işletmelerin yüksek inovasyon performansı sergileyebilmeleri için öncelikle işletme içinde davranışsal ve kültürel uygulamalar geliştirmeleri gerektiği ortaya konulmuştur.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, inovasyon ve ihracat performansının üretim ve pazarlama bilgisi ve deneyimleri tarafından desteklendiğini göstermektedir. Pazar yönelimli işletmeler, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki (veya gizli) ihtiyaçlarını karşılamaya çalışarak ve inovasyon yönelimli davranışlar sergileyerek daha yenilikçi ürünlerini piyasaya sunabilir ve daha başarılı olabilirler. Bu noktada işletmede yenilikçi bir kültürün varlığı da gereklidir. İşletmeye bilgi ve becerileri yüksek yenilikçi bireylerin işe alınması ve bu çalışanların inovasyon çalışmaları için motive edilmesi son derece önemlidir. Üst yönetimin inovasyon çalışmalarına liderlik etmesi ve çalışanlar tarafından paylaşılan ortak bir vizyon ve misyonun varlığı gibi unsurlar inovasyon performansını artırabilir. Ayrıca işletmelerin pazar alanı genişledikçe inovasyon ve ihracat performansının artabileceği (Çetin ve Gedik, 2017) düşünüldüğünde özellikle dış pazarlarda daha rekabetçi olmak ve ihracat performanslarını arttırmak için ihracat işletmeleri, dış pazar bilgisi, yabancı dil bilgisi ile yönetimin ve çalışanların yabancı satışlara ilişkin eğilimleri ve tutumları ile varlıkların uluslararasılaşma için tahsis edilmesi gibi konuları da değerlendirmelidirler (Özdemir ve diğerleri, 2017, s. 619). İşletmelerin ihracat performanslarını arttırabilmeleri için özgün pazarlama yetenekleri geliştirmeleri (Al-Aali ve diğerleri, 2013), pazar ve inovasyon yönelimli davranışlar sergilemeleriyle mümkündür. Pazarlama perspektifinden bakıldığında, işletmeler piyasa tepkilerine zamanında veya marka faaliyetlerinin proaktif desteği ile yanıt verirler. Aslında,

yeni ürün inovasyonundan kazanılan deneyim, pazar ile öğrenen organizasyon sistemi arasındaki pozitif ilişkiden türetilen markalaşmayla sonuçlanabilir (Slater ve Narver, 1995). Piyasaya yönelik bir ürün stratejisi (Cravens ve diğerleri, 2000) aracılığıyla operasyonların yeniden tasarlanması ve bir büyüme stratejisinin oluşturulması yönetsel bir işlev olarak görülebilir. Ayrıca operasyonel pazarlamadaki ürün, iletişim pazarlamasında iletişime dönüştüğü için (Gronroos, 2004) işletmeler, markalaşma sürecinde tüketicilerle iletişim kurma deneyimi kazanmalıdırlar.

Çalışmada önemli sınırlama araştırmanın sadece Türkiye’de faaliyet gösteren ve belirli ihracat birliklerine üye ihracat işletmelerini kapsamasıdır. Bu anlamda gelecekte yapılacak çalışmaların farklı yapıdaki işletmelerde veya ülkelerarası karşılaştırmalı olarak yapılması ile daha kapsamlı sonuçlar ortaya konulabilir. Ayrıca çalışmada örneklem farklı sektördeki işletmelerden oluşmaktadır. Daha homojen bir örneklem, pazar yönelimlilik ve inovasyon yönelimlilik yapıları ile inovasyon ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada daha farklı veya derin bir bakış açısı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Adu-Gyamfi, N., & Korneliusson, T. (2013). Antecedents of Export Performance: The Case of an Emerging Market. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 354-372.
- Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). *Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance*. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Akman, G., & Yılmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69-111.
- Akroyd, C., Narayan, S. and Sridharan, V.G., (2009). The use of control systems in new product development innovation: advancing the 'help or hinder' debate. *Journal of Knowledge Management*, 7(5/6), 70-90.
- Al-Aali, A., Khurshid, M., Khan, T., & Lim, J. S. (2013). Marketing capability and export performance: the moderating effect of export performance. *South African Journal of Business Management*, 44(3), 59-70.
- Alegre, J., Chiva, R., & Lapiedra, R. (2005). A literature-based innovation output analysis: implications for innovation capacity. *International Journal of Innovation Management*, 9(04), 385-399.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 12(4), 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.
- Ayhün, S. E., Külcü, M. F. (2018). Pazar Odaklılık, Marka Yönetim Yetenekleri ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 270-287.
- Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (1999). To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*, 42(1), 37-58.
- Biçimveren L., Koç, F. (2016). "Pazarlama İnovasyonu, Müşteri Odaklılık ve Rekabet Odaklılığın Uluslararası Pazar Performansı Üzerindeki Etkisi", *Conference: International Academic Research Congress (INES)*, Vol.1.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Academic Review*, 9(2), 513-538.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.



- Calantone, R. J., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2010). Inconclusive innovation “returns”: A meta-analysis of research on innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1065-1081.
- Carmen, C., & José, G. M. (2008). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 413-434.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*, 50(3), 52-66.
- Cravens, D.W., Piercy, N.F., & Prentice, A. (2000). Developing market-driven product strategies. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), 369-388.
- Çetin, K., & Gedik, H. (2017). İnovasyon ve ihracat performansı ilişkisi: Karaman örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 22. UPK Ahmet Hamdi İslamoğlu Özel Sayısı 109-126.
- Çınar, B., & Fatih, K. O. Ç. (2017). Pazarlama Yeteneklerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 115-143.
- Çütcü, İ. (2017). İnovasyonun ihracat performansına etkisi: yatay-kesit analizi uygulaması. *Journal of International Social Research*, 10(48), 586-596.
- Danışman, A., & Erkocaoğlu, E. (2008). Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (19), 197-212.
- Davila, A., Foster, G. and Li, M., (2005). Designing management control systems in product development: initial choices and the influence of partners. *Iese Business School Working Paper*, 598.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Diamantopoulos, A., & Kakkos, N. (2007). Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Erdem, B., Gül, K., & Gül, M. (2013). Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 74-104..
- Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H. (2003). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
- Erdil, T. S., Aydoğan, S., Ayar, B., Güvendik, Ö., Diler, S., & Gusinac, K. (2018). İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 40(2), 137-166.
- Erkman, M., (2013). *External Environment Effects on Product Innovation Performance: The Food and Beverage Industry in Istanbul*, (Master's Thesis), Bogazici University, Istanbul.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Garcia, R. and Calantone, R., (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, iss. 19, 110-132.

- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2014) *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited, Essex
- Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 91-101.
- Hamşioğlu, A. B., Durukan, T. (2015). Pazar Yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmede İhracat Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 1-19.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Hult, G. T. M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Jerrard, B. and Trueman, M. and Newport, R., (2004). *Managing New Product Innovation*, London: Taylor & Francis e-library.
- Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 43-67.
- Johnston, R. E., & Bate, J. D. (2013). *The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*. New York: Amacom.
- Kahveci, E. (2012). İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4(6), 2-34.
- Karaboga, T., Zehir, C., Karaboga, H. A., Üzmez, A. (2018). Market Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Strategic Posture. *8th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*, 819-831.
- Kılıç S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç F., Biçimveren, L., & Çınar, B. (2018). Firma yenilikçiliği ve ihracat performansı arasındaki ilişki üzerinde rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 21, 77-97.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Küçük, O., & Kocaman, G. (2014). Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi: bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29, 37-52.
- Lachenmaier, S., & Wößmann, L. (2006). Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data. *Oxford Economic Papers*, 58(2), 317-350.
- Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188-212.

- Li, C. R., Lin, C. J., & Chu, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002-1026.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648.
- Majlesara, R., Afshari, R., Ghadimi, Z., Mohammadi, F., & Asadi, N. (2014). The influence of export skills on export performance: A case study of export companies in East Azerbaijan. *International Journal of Organizational Leadership*, 3, 80-91.
- Manu, F. A. (1992). Innovation orientation, environment and performance: A comparison of US and European markets. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 333-359.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), 79-91.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26.
- Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 820-831.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici değerleri ve pazar yönlülük bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 95-116.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A., & Kemp, R. G. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241-251.
- Nybakk, E. (2012). Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. *International Journal of Innovation Management*, 16(5), 1-28.
- Oflazoğlu, S., & Koçak, A. (2012). Stratejik yönlülüklerin yenilik ve performans üzerindeki etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 121-142.
- Oke, A. (2004). Barriers to innovation management in service companies. *Journal of Change Management*, 4(1), 31-44.
- Olabode, O. E., Adeola, O., & Assadinia, S. (2018). The effect of export market-oriented culture on export performance. *International Marketing Review*, 35(4), 637-660.
- Otero-Neira, C., Lindman, M. T., & Fernández, M. J. (2009). Innovation and performance in SME furniture industries. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 216-232.
- Özdemir, E., Altıntaş, M. H., & Kılıç, S. (2017). The effects of the degree of internationalization on export performance: a research on exporters in Turkey. *Business and Economics Research Journal*, 8(3), 611-626.
- Paksoy, H. M., & Ersoy, N. (2016). Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 413-433.
- Papatya, N., Papatya, G., Hamşioğlu A. B. (2006). KOBİ Yöneticilerinin Pazar ve Müşteri Yönlülük ile İlgili Algılamalarının Belirlenmesi: Kars İli Süt Sektörü KOBİ'lerinde Bir Araştırma. *17-18 Kasım 2006 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 339-350.
- Polat, M. A. (2018). Ar & Ge ve inovasyonun ülkelerin ihracat performansına etkileri: gelişmekte olan Asya Ülkeleri için yeni nesil bir panel veri analizi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 997-1015.

- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *Smartpls 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Savaşçı, A. G. İ., & Günay, G. N. (2008). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yarattılması: GSM Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 251-274.
- Shoham, A. (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141.
- Siqueira, A. C. O., & Cosh, A. D. (2008). Effects of product innovation and organisational capabilities on competitive advantage: evidence from UK small and medium manufacturing enterprises. *International Journal of Innovation Management*, 12(2), 113-137.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Song, M., & Noh, J. (2006). Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 262-278.
- Şahin, B. (2018). Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(2), 675-693.
- Şimşek, H. (2019). Pazar yönlülük ve inovasyonun performans üzerindeki etkisi: Antalya'da bir araştırma. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 107-128.
- Taşkın, E., & Kahraman, H. (2017). Kobi'lerdeki İnovasyonu Arttırmada Pazar Yönlülük, Girişimci Yönlülük ve İşletmeler Arası İşbirliğinin Bütünsel Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 535-555.
- Tekin, E. & Hancıoğlu, Y. (2017), The effects of innovation on export performance in developing countries, (Eds.) Bilici Nurettin; Akgül Birol and Pehlivanlı Ragıp, Global Issues in Social Sciences: Different Perspectives-Multidisciplinary Approaches, Peter Lang GmbH: Frankfurt, 21-34.
- Tekin, E. & Hancıoğlu, Y. (2018). İnovasyon belirleyicilerinin ihracat performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 897-917.
- Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894.
- Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), *İhracat Rakamları*. (2019). Erişim adresi: <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>.

- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- Usta, R. (2011). Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 65-84.
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Álvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69-90.
- Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123-1140.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.
- Zhang, J., & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese Manufacturers. *Management Decision*, 48(6), 849-867.
- Zhang, J., & Zhu, M. (2015). Market orientation, product innovation and export performance: evidence from Chinese manufacturers. *Journal of Strategic Marketing*, 24(5), 377-397.