TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TASARIM ODAKLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ VE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GİRİŞİMCİ ODAKLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Büşra ÖZCAN

Ankara, 2020

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TASARIM ODAKLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ VE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GİRİŞİMCİ ODAKLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Büşra ÖZCAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Alper ÖZER

Ankara, 2020

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TASARIM ODAKLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ VE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GİRİŞİMCİ ODAKLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Alper Özer

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı	**İmzası**
Prof. Dr. Güven SAYILGAN	**……**
Prof. Dr. Alper ÖZER	**……**
Doç. Dr. Öznur ÖZKAN TEKTAŞ	**……**

Tez Savunması Tarihi

28/07/2020

T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Alper ÖZER danışmanlığında hazırladığım "Tasarım odaklılığın belirleyicileri ve yeni ürün performansı üzerindeki etkisi: Girişimci odaklılığın düzenleyici etkisi (Ankara, 2020)" adlı yüksek lisans tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Büşra Özcan

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında değerli bilgileri, deneyimleri ve yorumları ile katkı sağlayarak özellikle geçirdiğimiz Covid-19 kaynaklı pandemi döneminde tüm sorularıma bıkmadan büyük bir sabırla cevap veren ve araştırmanın tamamlanmasında büyük emeği geçen tez danışmanım Prof. Dr. Alper ÖZER'e, bilgi ve tecrübesi ile bizi aydınlatan, bana olan güveni ile beni cesaretlendiren, tanımaktan büyük onur duyduğum Prof. Dr. Fethullah Akın KOÇAK'a, araştırma sürecimiz boyunca başarılı bir dayanışma örneği gösteren arkadaşım Arş. Gör. Gencay TEPE'ye, verdiği güç ve akademik desteği ile sabrını esirgemeyen sevgili Burak ÖZCAN'a, bugünlere gelmemi sağlayan, maddi ve manevi her türlü destekleri ile başarıma ortak olan AİLEM'e sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca tez savunmamdaki yapıcı katkılarını esirgemeyen değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Güven SAYILGAN ve Doç. Dr. Öznur Özkan TEKTAŞ'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **iv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **v**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ KISIM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI **5**
1.1. Pazar Algılama Yeteneği 5
1.2. Ürün ve Süreç Yenilik Yetenekleri 6
1.3. Tasarımsal Düşünce Yaklaşımı 9
1.3.1. Tasarım Odaklılık 13
İKİNCİ KISIM
TASARIM ODAKLILIĞI BELİRLEYEN FAKTÖRLER VE TASARIM ODAKLILIĞIN YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ **17**
2.1. Yeni Ürün Performansı 18
2.2. Girişimci Yetenek ve Yenilik 19
2.2.1. Girişimci Odaklılık 21
2.3. Araştırma Hipotezleri ve Kavramsal Model 22
2.3.1. Pazar algılama yeteneğinin ürün ve süreç yenilik yetenekleri üzerindeki etkisi 22
2.3.2. Ürün ve süreç yenilik yeteneklerinin tasarım odaklılık üzerine etkisi 24
2.3.3. Tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerindeki etkisi 25
2.3.4. Girişimci odaklılığın tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı üzerindeki düzenleyici etkisi 26
2.3.5. Ürün yenilik yeteneği ve süreç yenilik yeteneğinin, pazar algılama yeteneği ve tasarım odaklılık arasındaki aracılık etkisi 28
2.3.6. Tasarım odaklılığın, ürün yenilik yeteneği ve süreç yenilik yeteneğiyle yeni ürün performansı arasındaki aracılık etkisi 28
2.3.7. Pazar algılama yeteneği ile yeni ürün performansı arasında, ürün yenilik yeteneği, süreç yenilik yeteneği ve tasarım odaklılığın aracılık etkisi 29
2.3.8. Araştırma Modeli 30
ÜÇÜNCÜ KISIM
YÖNTEM VE BULGULAR **31**
3.1. Araştırmanın Amacı 31
3.2. Araştırma Yöntemi 31

3.2.1 Anket Formunun Hazırlanması 32
3.2.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler 32
3.2.3 Örneklem ve Veri Toplama Süreci 34
3.3. Veri Analizi ve Bulgular 35
3.3.1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler 35
3.3.2. Verilerin Analizi 37
3.3.3. Ölçüm Modeli ve Doğrulayıcı Faktör Analizi 40
3.3.4. Bulgular 43
3.3.4.1 Dolaylı Aracılık Etkisi 44
3.3.4.1 Düzenleyici Değişken Etkisi 46
3.3.4.3 İngiltere ve ABD Karşılaştırması 46
SONUÇ VE ÖNERİLER 48
Sonuç 48
Yönetsel Öneriler, Araştırma Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar 51
KAYNAKÇA 52
EKLER 74
ÖZET 80
ABSTRACT 81

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Tasarımsal Düşünce Modelleri 11
Tablo 2: Ölçek İfadeleri ve Kaynakları 33
Tablo 3: Katılımcı Bilgileri 36
Tablo 4: İşletme Bilgileri 36
Tablo 5: Açıklayıcı İstatistikler, Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları 38
Tablo 6: Yapı Güvenilirliği (CR), Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri 41
Tablo 7: HTMT Analizi 42
Tablo 8: Yol Analizi 44
Tablo 9: Seri Aracılığın Dolaylı Etkisi 45
Tablo 10: Düzenleyici Değişken Yol Analizi Sonuçları 46
Tablo 11: Çoklu Grup Karşılaştırılması 47

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli 30

GİRİŞ

Dünyamız, endüstriyel ve bilgi çağlarından sonra soyut veya belirsiz unsurlardan elde edilen yaratıcı fikirlerin ve icatların yoğun olduğu kavramsal çağa girmiştir. Tüketicilerin, çok sayıda ürün/hizmet seçeneğini aynı anda görmesi ile bolluk eğilimine sahip olması, her türlü ürün veya hizmetin kolaylıkla dışarıdan tedarik edilmesi ve bilgisayarlaşma ile pek çok işin aynı anda kolaylıkla yapılması bu çağın başlamasına ve ihtiyaçlarımızın değişmesine neden olmuştur (Pink ve Mind 2006). Bu değişimin neden olduğu ihtiyaçları karşılamak üzere ürün, üretim, hizmet, servis, pazarlama ve yönetim alanlarında problem çözme gücüne, yetisine ve isteğine sahip yaratıcı insan gücü talebinde artış yaşanmıştır (Gürsu 2018). Böylece değişen ihtiyaçlara daha yaratıcı çözümler üretmek, daha verimli üretim süreçleri uygulamak, pazarda daha iyi performans göstermek, müşterilerin algısında pozitif itibar kazanmak ve bunun sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek (Gunday vd. 2011) amacı ile işletmeler pazarlama ve organizasyonel yapısal süreçlerinde yenilik yapmaya mecbur kalmıştır (Gonzalez-Zapatero, Gonzalez-Benito, ve Lannelongue 2016; Hall ve Bruch 1965; Mu vd. 2017; Najafi Tavani vd. 2013).

Yenilikçi fikirleri, sayısız konseptler ile üretip keşfetmenin yanında potansiyel pazarda fırsat oluşturacak boşluğu tespit ederek, iç veya dış yetenekler yardımıyla pazarlanabilir hale getirmek gerekir. Çünkü teknoloji odaklı işletmeler, ürünlerinde ve süreçlerinde katma değer yaratmadığı sürece başarılı olduğu söylenemez (Cohendet ve Simon 2015; Danskin vd. 2005; Meutia ve Ismail 2015). Bu nedenle işletmelerin yenilikçi ve yüksek katma değerli ürünler yaratmak için yeniliğe uygun "*yenilik yetenekleri*" ile pazardaki talep ve değişiklikleri tespit etmek için "*pazar algılama yetenekleri*" ne sahip olması gerekmektedir (Laforet 2011; De Luca, Verona, ve Vicari 2010).

Pazar algılama yeteneğini pazar odaklı davranışın temel unsuru olmasından kaynaklı olarak müşterilerin açık veya gizli ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesinde etkilidir. Böylece çerçevede pazar algılama yeteneği sayesinde işletme dışı müşteri veya rakip bilgilerini, işletme içi kritik bilgilere dönüştürerek işletmeye güçlü rekabet üstünlüğü sağladığı, *yenilik yetenekleri* sayesinde ise işletmelerin teknoloji kalitesinin ve hizmet standartlarının yükseldiği, yatırım ve büyüme stratejilerinin belirlenmesinde daha tutarlı bir yol izlendiği (Guan ve Ma 2003) ifade edilmiştir. Özellikle teknoloji odaklı işletmelerde yenilik yapabilmek için gerekli iki ana yenilik yeteneğinden sıkça söz edilmiştir. Bunlar; *ürün ve süreç yenilik yetenekleri*dir. Ürün ve süreç yenilik yetenekleri ile işletme, yeniliği yeteneğe çevirir bilgi üretir ve verimlilik sağlar. Bu yeteneklerin

kolaylıkla taklit edilemez, değiştirilemez veya rakipler arasında aktarılamaz olması nedeniyle işletmelere büyük rekabet üstünlüğü sağladığı da açıktır (Robert M Grant 1996).

Yapılan araştırmalar ışığında bilginin kullanılması ve geliştirilmesine yönelik işlerde çalışan bilgi çalışanlarından ziyade, yaratıcı ve empati yeteneklerini geliştiren ve bunlara odaklanan kişilerin veya işletmelerin daha başarılı olduğu savunulmuştur (Pink ve Mind 2006). Bu araştırmalara paralel olarak rekabet ortamındaki işletmelerin, "yaratıcı" ve "empati" yeteneklerini kullanarak, yenilik yaratma eğilimlerini tüm işlevsel birimlerine entegre etmeleri gerekliliği de vurgulanmıştır (Gonzalez-Zapatero vd. 2016; Hall ve Bruch 1965; Mu vd. 2017; Najafi Tavani vd. 2013). Bu nedenle işletmeler, birimlerini yeniliğe yönlendirmek amacıyla yeni yöntem ve araçlar denemektedir. Bunların başında *"tasarımsal düşünce yaklaşımı"* gelmektedir.

Tasarımsal düşünceden bahseden birçok araştırmada tasarım eylemini, yeni ürünlere ve hizmetlere, süreçlere, hatta iş stratejilerine dahil eden işletmelere "*tasarım odaklı"* işletmeler denilmektedir (Moll vd. 2007). Tasarım odaklı işletmeler, müşterilerinin bilinçli ve gizli ihtiyaçlarına odaklanır, farklı elemanları işletmenin farklı seviyelerine entegre etmenin önemli bir faktör olduğunu benimser, tasarımsal düşünme sürecini bir araç olarak kullanır. Bu yaklaşımlara göre tasarım odaklı işletme olmak aynı zamanda pazar odaklı bir işletme olmak anlamına da gelir. Böylece; empati yeteneği ile müşterilerin istekleri, tercihleri ve ihtiyaçlarını işletme genelinde karşılamaya çalışır (Van Aken ve Romme 2009). Tasarımsal düşünceyi yenilikçi ve yaratıcı ürünler, hizmetler, süreçler geliştirmede, yeni pazar fırsatları belirlemede, işletme etkinliklerinin yönlendirilmesinde ve bunun kurumsal bir felsefe haline getirilerek müşteri değerlerine odaklanmasında kullanır.

Arketipsel yaklaşımlarından birisi olan tasarım bilimi (Banathy 1996; Romme 2003), mühendislik ve doğa bilimlerinin oluşturduğu modern teknoloji arkasındaki itici güçlerden birisi olduğu halde sosyal bilimler içerisinde yeterince yer edinememiştir (Van Aken ve Romme 2009; Banathy 1996). Araştırmacılar, sosyal bilimlerin bir alanı olan pazarlamanın tasarımsal düşünce ile paralel ve tamamlayıcı söylemlere sahip olduğuna dikkat çekmektedir (Johansson ve Holm 2006). Hatta bazı durumlarda, başarılı bir pazarlama stratejisinin uygulanmasında en önemli rekabet aracının "tasarım" olduğu ifade edilmiştir (Martin 2009). Ancak pazarlamadaki diğer fonksiyonların rolü sürekli araştırılıp ölçülürken, tasarımın rolünün ihmal edildiği de açıktır. Oysa tasarım, pazarlama süreçlerinde olduğu gibi müşteri değerine odaklanır, yeni pazar fırsatlarını

belirler ve tüm işletme etkinliklerini yönlendiren kurumsal bir felsefeyi oluşturur. Hem kavramsal hem de pragmatik bakış açısıyla tasarımın pazarlamadaki (Blaich ve Blaich 1993; Dumas ve Mintzberg 2010; Kotier ve Rath 1984) ve yönetimdeki rolü hatırı sayılır derecede kabul görürken (Moll vd. 2007; Venkatesh vd. 2012; Verganti 2008), günümüzde hala birçok işletme tasarımsal düşünceyi geleneksel yöntemlere göre daha az kullanmaktadır (Brown 2008; Rylander 2009).

Tasarımcıların çalışma yaklaşımları ve problem çözme becerileri, aynı zamanda girişimcilik davranışlarının da ayrılmaz bir parçası olmuştur. Ancak, tasarım araştırmalarında ve bunun temelindeki teori üzerine yapılan çalışmalarda, girişimcilik açık bir şekilde kavramsallaştırılmamıştır. Oysa, girişimci odaklılık etkili bir stratejik yönelim görevi görmüş ve araştırmacılarda büyük ilgi uyandırmıştır (Lumpkin ve Dess 1996; Moreno ve Casillas 2008; Wiklund ve Shepherd 2005). Özellikle girişimci odaklılığın stratejik temellerinden olan marka oluşturmak veya markayı sürdürmek işletmeler için önemli fırsatlar yaratmıştır (Rauch vd. 2009). Bu nedenle, başarılı olmak için yöneticilerin risk almaya, proaktif olmaya ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmaya istekli olması gerekir. Bu durum, işletmelerin *"girişimci odaklılık"*ı benimsemesi anlamına gelir (Wiklund ve Shepherd 2003). Girişimci odaklılığı benimseyen işletmeler değerleri tanımlar ve fırsatları nasıl değerlendirebileceğini, hangi kaynaklara ihtiyaç duyulabileceğini ve bu kaynakları nasıl elde edebileceğini bileceği için pazarda lider konumlara gelebilmektedir (Mishra 2017).

Genel olarak ele alındığında bu çalışma, tasarım ve girişimcilik odaklılığı, yenilik ve pazar algılama yeteneklerini benimseyecek işletmelerin, geliştireceği yeni ürünlerin performansına katkı sağlayacaktır. Böylece işletmelerin üst düzey yöneticilerinin, rekabet ortamında nasıl çalışacaklarına ilişkin genel stratejik felsefeyi oluşturmalarına ve işletmenin yenilikçi, girişimci ve tasarım odaklı profilini nasıl belirleyeceklerine yardımcı olması beklenmektedir. Ayrıca pazar algılama yeteneklerinin süreç ve ürün yenilik yetenekleri üzerindeki etkisini, ürün ve yenilik yetenekleri sayesinde üretilen bilgilerin tasarım odaklılık üzerindeki etkisi üzerine teorik bir katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bunlara ek olarak, girişimci odaklılığın ürün performansı üzerine direk etkisinden ziyade düzenleyici etkisi literatürde az yer edindiği referans alındığında tasarım odaklı bir işletmenin girişim odaklı özelliğe sahip olmasının yeni ürün performansına olan katkısının incelenmesi amaçlanmıştır.

Birleşik Krallık (İngiltere) ve Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) rekabetçilik indekslerinin birbirine yakın olması (Klaus Schwab 2016) ve İngiltere ile ABD'nin

karşılaştırmalı araştırmalarına katkı sağlanması amacıyla bu iki ülkenin yenilik ortamında büyümesi ve teknolojik farkındalığı dikkate alındığında diğer ülkelerin aksine ekonomik kriz dönemlerinde bile büyüme kaydetmiş ve global rekabet derecelendirmelerinde üst sıralarda yer almıştır (Klaus Schwab 2016). Özellikle tasarımı daha önemli gören (Balbontin vd. 2000) ve kaynaklarını yenilik için AR-GE giderlerine harcayan (Cosh ve Hughes 2010) ABD işletmelerinin, İngiltere işletmeleri ile olan farkını yeni ürün performansını etkileyen süreçler üzerinde değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan çalışma kapsamında öncelikle teorik zemin, kavramsal çerçeve, değişkenlerin tanımlanması ve hipotezler açıklanarak çalışmanın modeli oluşturulmaktadır. Sonrasında ise yeni ürün performansını etkileyen faktörlerin incelenmesiyle ABD ve İngiltere'deki teknoloji-üretim odaklı işletmelere yönelik yapılan saha çalışması, karşılaştırma, sonuç ve öneriler ile detaylandırılmaktadır.

BİRİNCİ KISIM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI

1.1. Pazar Algılama Yeteneği

Son yirmi yılda büyük bir gelişme gösteren yenilik kavramlarının; yönetimsel kitleler, işletme sistemleri ve kültürler üzerine önemli etkileri olmuştur. İşletmeler, yeni olanı bulma arayışı içine girmiş (Vrakking ve Mulders 1992) ve müşterilerine yeni ürünler, hizmetler ulaştırmak ve pazarda yeniden konumlanmayı sağlamak amacıyla pazar ve çevre araştırması yaparak bilgi toplamak zorunda kalmıştır. Özellikle yenilik ile ticari başarı elde etmek isteyen işletmelerdeki çalışanların müşteri ihtiyaçlarını anlaması (Brown ve Eisenhardt 1995; Kahn 2001) ve yöneticilerin pazar duyarlılığına sahip olması (Day 2002) bu bilgilerin edinilmesini zorunlu hale getirmiştir.

Algılama yetenekleri işletmeleri; pazar gerçeklerini edinmeye, rakiplerden üstün olmak için farklı alanlarda faaliyet göstermeye, personel ve müşterilerle samimi ilişkiler kurmaya ve dış ortamlara uygun içsel güçler kullanmaya teşvik eder (Desarbo vd. 2005; Likoum vd. 2018). Pazar algılama faaliyetleri, müşterilerin ihtiyaçları ve çevresel gelişmeleri hakkında üretilen bilgileri anlama, işleme koyma ve kullanma becerisini içerir (Adams, Day, ve Dougherty 1998; Kok, Hillebrand, ve Biemans 2003).

Day, müşteriler, rakipler ve çeşitli kanal üyeleri hakkında toplanan bilgiler ve stratejik pazarlamayı ilerleterek, *"pazar algılama"* kavramının kurumsal bir öğrenme yeteneği olarak kavramsallaştırılması gerekliliğini vurgulamıştır (Day 1994). Bu anlamda pazar algılama; işletmelerde kullanılan bilginin ve yeni ürünlerin geliştirilmesini, eski ve yeni bilgilerin yeni kombinasyonlarla bütünleştirilmesini, pazar büyüklüğünün ve kullanıcı kitlelerin genişlemesini içerir (Yan ve Li 2010). Ayrıca pazar algılama, pazar dinamiklerini öğrenme, algılama ve bunlara yanıt verme becerisine sahip organizasyonların gelişmesi için kullanılan bir araçtır (Likoum vd. 2018).

İşletmelerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri bilginin yaratılmasıdır. Bilginin yaratılmasına yarayan aşamaların yani bilginin tanımlanması, elde edilmesi, stoklanması, planlaması, dağıtılması ve oluşturulmasının işletmeler için gerekli olduğu ifade edilmiştir (Solek-Borowska 2017). Bu adımların gerçekleştirilebilmesi için işletmeler; bilim ve teknolojinin gelişimini belirlemeye ve benimsemeye (Rakthin, Calantone, ve Wang 2016), müşteri talebini tanımaya ve karşılamaya, ekosistemlerindeki fırsatları ve

tehditleri tespit etmeye çalışırken çeşitli özel yeteneklere ihtiyaç duyar (Jackson 1996). Farklı boyutlardaki bu örgütsel yeteneklerin işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde hayati bir faktör olduğu kabul edilir (Day 1994). Söz konusu yeteneklerin başında, dinamik yeteneklerden olan ve örgütsel birimler arasında bilgi yaratma, yeni bilgi oluşumunu uyaran ortak öğrenme ve üniteler arası işbirliği şansı yaratan (Tsai 2001) *pazar algılama yeteneği* bunların başında gelmektedir (Day 1994; Day ve Schoemaker 2005; Slater ve Narver 1995).

Bir işletmenin yetkinliği, girdilerin değer yaratma yeteneğiyle ilişkilendirilip değerlendirerek sürekli ürün geliştirebilmesidir (Robert M. Grant 1996). Bu girdileri değerlendirmede işletmenin kendi pazarındaki değişikliklerden haberdar olma ve pazarlama eylemlerine doğru yanıtları tahmin edebilme yeteneği olan pazar algılama yeteneği ile sağlanır ve pazar odağını genişletmede ve işletme performansını arttırmada kritik öneme sahiptir (Day 1994). Pazar algılama yeteneği, bir işletmenin pazardan, müşteriden, rakipten ve teknolojiden bilgi edinme, bu bilgiyi eylemlerine kullanma ve örgütsel bellekte saklama yeteneğini ifade eder (Cohen ve Levinthal 1990; Day 1994; Reinartz ve Kumar 2000; Vorhies ve Morgan 2005). Rekabet avantajı örgütün eşsiz kabiliyetinden kaynaklanır (Amit ve Schoemaker 1993; Day ve Wensley 1988). Bu nedenle, iş dünyasında, ilgili ve daha doğru pazar algılama yeteneğinin belirlenmesini içeren pazarlama disiplininin iş rekabetine katkısını anlamaya ihtiyaç vardır (Day 1994; Weerawardena 2003).

Mevcut literatüre göre işletmeler; pazar dinamiklerini öğrenme, algılama ve bunlara yanıt verme becerisine sahip olmak için bir araç olan pazar algılama yeteneği pazardaki değişikliklerden haberdar olmak ve pazarlama eylemlerine doğru yanıtlar tahmin edebilmek için kullanırlar (Day 1994). Pazar algılama yeteneğine sahip bir işletme, teknoloji ile pazardaki değişiklikler (yani müşteriler ve rakipler) hakkında gözlemleme, değerlendirme, sürekli izleme ve gerekli kararlar alma yeteneğine sahiptir. Bu tür yetkinliklere sahip işletmeler potansiyel fırsatları ve tehditleri ayırt etme konusunda daha donanımlıdır (Fang vd. 2014).

1.2. Ürün ve Süreç Yenilik Yetenekleri

1980'lerden sonra küreselleşen dünyamızda ve yükselen rekabet ortamında işletmeler, hayatta kalmak, rekabet üstünlüklerini korumak ve arttırmak için yenilik yaratmak zorunda kalmıştır (Gonzalez-Zapatero vd. 2016; Hall ve Bruch 1965; Mu vd. 2017; Najafi

Tavani vd. 2013). Çünkü rekabet üstünlüğünün sağlaması için dinamik pazar içindeki *"yenilik"* önemli bir yer tutmaktadır (Barney 1991). Yenilik, işletmelerin verimliliğini ve karlılığını arttırma potansiyeli nedeniyle büyük ticari öneme sahiptir. Bu önemi nedeniyle işletmelerin yeni pazarlara girmesi, mevcut pazar payını arttırması ve işletmeye rekabet avantajı sağlaması için büyüme stratejilerini oluşturan temel araçlarından birisidir (Gunday vd. 2011).

Birçok araştırmacı tarafından farklı yenilik tanımları yapılmıştır. Teece ve ark. göre yenilik; fikirlerin üstün rekabetli süreçler ve ürünlere dönüşümünü ve örgütsel performansın oluşumunu sağlayan eylemdir (Teece, Pisano, ve Shuen 1997). Günday ve ark. göre ise yenilik, bilginin ticari değere dönüşümüdür (Gunday vd. 2011). Özetle yenilik bir buluş icat yapma yetisi yani salt mucitlik becerisi değildir. Yüksek bir birikim düzeyinin ve sıra dışı bir çalışma sürecinin, zaman içinde yeni ve yenilikle desteklenen bir düşüncenin ürünleşmesidir (Gürsu 2018).

Yapılan araştırmalar ile birlikte yeniliğin türleri oluşturulmuş ve sınıflandırılmıştır (Damanpour 1991; Damanpour ve Evan 1984; Edquist, Hommen, ve McKelvey 2001; Schumpeter 1934). Schumpeter (1934) tarafından kalkınmanın itici gücü olarak tanımladığı yenilik kavramını dört ayrı sınıfta değerlendirilmektedir bunlar; yeni ürün/hizmet, yeni üretim yöntemi/süreç, yeni örgütlenme biçimi ve yeni bir pazarlama yöntemi oluşturmaktır (Gürsu 2018). İçlerinde en yaygın olarak kabul edilmiş olan Oslo El Kitabında (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi 2006) da yenilik dört ayrı başlığa ayırılmıştır. Bunlar *ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği* ve *örgütsel yeniliktir.* Ürün ve süreç yenilikleri, teknolojik gelişmelerle yakından ilgiliyken, pazarlama ve örgütsel yenilikler, idari gelişmelerle ilgilidir. (Daft 1978; Damanpour 1991; Kimberly ve Evanisko 1981). Oslo el kitabına göre "ürün yeniliği; mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, yazılımda, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Süreç yeniliği ise; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir" (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi 2006).

Diğer bir araştırmada ise Tusman ve Nadler (1986), yenilik faaliyetlerini iki başlık altında ifade ederek *ürün ve süreç yeniliği* olarak belirlemiştir. Ürün yeniliği; işletmenin sahip olduğu ürünlerin farklılaşmasına(Porter ve Millar 1985), işletmenin pazara sunduğu ürün

ve hizmetlerde değişikliğe (Bessant vd. 2005), süreç yeniliği; üretim veya teslimatın birim maliyetlerini düşürmek ve kaliteyi artırmaktır neden olmaktadır.

Rekabetçiliğin ve üstün performansın birçok kurum için öncelikli konular arasında olduğunu bunun için de yenilik yapamaya ihtiyacı olduğunu görmekteyiz. Özellikle gelişmiş ülkelerle az gelişmiş ülkeler arasındaki farkı artık teknolojiyi kullanma seviyesi değil teknolojinin gelişimine yön verme, katkı koyma becerisi yani yenilik yeteneğine sahip olmanın belirlediği bir çağda yaşamaktayız (Gürsu 2018). Ancak üstün rekabet avantajı ve üstün performans için gerekli olan yenilikçi davranış için işletmelerin yeniliğe uygun yeteneklerinin olması (Laforet 2011) ve sahip olduğu yenilik yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir (Jeng ve Pak 2016; Smith vd. 2017). Peter F. Drucker, günümüzde yeniliğe odaklı işletmelerdeki ve sürdürülebilir ekonomilerdeki iki ana görevden bahsederken, insan merkezli stratejik açılımların temelini oluşturmuştur (Drucker 1985). Bunlar; müşterinin/pazarın kısa dönem ihtiyaçlarıyla ilgilenen pazarlama açılımı ile, uzun ya da orta vadedeki ihtiyaçlarıyla ilgilenen yenilik açılımıdır. Dolayısıyla, yenilik yapmanın ötesinde yeniliği bir beceriye dönüştürmek daha stratejik olarak görülmektedir.

Yenilik yeteneği için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlar, bir işletmenin kısa veya uzun vadede rekabet ve kar artışı sağlayan, yeni fikirler sunma ve geliştirme yeteneğidir (Nisula ve Kianto 2013). Ayrıca ürün ve süreç yenilik yeteneklerini içeren, yeni veya değiştirilmiş ürün ve süreçlerin geliştirilmesini ifade etmektedir (Camisón ve Villar-López 2014). Pazar ihtiyaçlarını teknoloji yoluyla karşılayabilecek ürün geliştirme beceresidir (Adler ve Shenhar 1990). Görüldüğü gibi, yapılmış olan yenilik yetenekleri tanımlarında ürün ve süreç yeniliklerinden sıkça söz edilmiştir. Böylece, bir işletmenin iç yeteneklerinden olan yenilik yeteneklerinin teknoloji ile ilgili olan kısmını kapsayan ürün ve süreç yenilik yetenekleri en önemli rekabet avantajını oluşturmaktadır (Coombs ve Bierly 2006; González-Alvarez ve Nieto-Antolín 2005). Araştırma konusu itibariyle de değerlendirildiğinde burada ele alınan husus teknolojik gelişmelerle ilgili olan ürün ve süreç yenilik yeteneği ile sınırlandırılmıştır.

Ürün ve süreç yenilik yeteneği hakkında yapılmış çok sayıda araştırmaya göre (Liao, Fei, ve Chen 2007; Martínez-Román, Gamero, ve Tamayo 2011); *ürün yeniliği yeteneği*; işletmelerin kaynaklarını etkin bir şekilde yenilikçi ve piyasada var olanlardan farklı tekliflere dönüştürmelerini sağlar (Camisón ve Villar-López 2014). Diğer bir tanıma göre; yeni ürün geliştirmek için yenilikçi bilgi veya teknoloji geliştirme yeteneğini ifade eder (Wonglimpiyarat 2010). *Süreç yeniliği yeteneği* ise; üretimin verimliliği ve etkinliği

gibi işletme iç süreçlerini geliştirme ile ilişkilidir (Damanpour, Walker, ve Avellaneda 2009). Teslimat sürelerini kısaltma ve işletme maliyetlerini azaltmayı sağlamaktadır (Damanpour 2010). Üretim süreci, stok dağılımı, lojistik vb. ile ilgili her seviyede düzenleme yeteneğidir (Wonglimpiyarat 2010).

1.3. Tasarımsal Düşünce Yaklaşımı

Modern dünyanın her alanda hızla büyümesi, değişen sistemler, yenilikler, yüksek dalgalanma koşulları işletmelere birçok problem getirmektedir. Problemleri geleneksel ve standart çözüm yöntemleri ile çözmeye çalışanlar beklentileri karşılamakta başarısız olmuşlardır. İşletmeler; başarılı ürünler geliştirmenin müşteri anketlerini analiz etmekten daha fazlası olduğunu ve müşterilerinin duygularını, koşullarını anlayabilmeleri gerektiğini fark etmişlerdir (Kouprie ve Visser 2009). Böylece işletmeler, yeni bilgi ve çözümler için kendi alanlarından farklı perspektiflere gereksinim duymakta ve işbirlikçi yaklaşım ile çalışmanın yollarını aramaktadırlar (Poggenpohl 2009). Tasarımcılar, uzun süreden beri karmaşık problemlerle uğraşıyor (Buchanan 2017; Rylander 2009), kullanıcılar tarafından yönlendirilen temel değerler arasında empati yapıyor ve insanı merkeze alıyorlardı (Kimbell 2011; Liedtka 2015). Aynı zamanda doğrusal bir süreç olarak kabul edilen geleneksel ürün geliştirme sürecine tamamen zıt olan yinelemeli ve keşifsel bir süreç yaklaşımını benimsiyorlardı (Veit vd. 2019). Teal (2010) problem çözme yöntemini bir ağaca benzeterek, problem çözmeye başlamanın ağacın köklerinden başlaması ve yapraklara doğru ilerlerken problem çözülemez ise geriye dönülemeyeceğini, dolayısıyla düşünme sürecine yeniden başlanması gerektiğini ifade etmiştir. Ek olarak doğrusal olmayan yinelemeli süreçlerde, problem çözülürken deneysel çalışabilinir ve başarısız olunabilir ancak o noktaya kadarki süreçte öğrenmeye devam edilebilebileceğini savunmuştur (Teal 2010).

Yani Tasarımcıların bu şekilde düşünmeleri, insanların problemlerini daha etkin bir şekilde tanımlamalarına ve çözümler üretmelerine fırsat vermekteydi (Chang, Kim, ve Joo 2013).

Endüstri devriminin mirası olarak kabul edilen tasarım; bir ürün, hizmet veya süreçten oluşan, yenilik fikrinin işletmenin tüm faaliyetlerinde kullanılması için gereken yaratıcılığın nedensellikle uygulamasını sağlar (Bruce ve Bessant 2002) ve 1950-1960 yılları arasında ortaya çıkan "yaratıcı teknik geliştirme" yeteneklerindeki gelişmelerin sonucunda doğmuştur. Bu düşünce yapısı, genellikle tasarımcıların çalışma biçimine

dayanan, pasif öğrenimden aktif öğrenimin, deneyimsel ve probleme dayalı daha geniş bir hareket yapısının oluşumunu sağlamıştır (Glen vd. 2015). Farklı ve değişimlere ayak uydurabilen bir düşünce yapısı olarak doğan tasarımsal düşünme, yeni konseptler yaratmada güçlü bir yol olarak kabul edilmiştir. Tasarımı, ürünün sadece estetik yönden değil aynı zamanda pratikte nasıl çalışacağını da düşünmekle ilgilendikleri için tasarımsal düşünce yapısı doğmuştur. Tasarımsal düşünce; iş, teknoloji ve tasarımın kesişimine yerleştirilen hem kavram hem de gerçekleştirilmesi ile ilgili olan bir yaklaşımı ifade eder (Kelley ve Littman 2001).

Tasarımdan tasarımsal düşünceye geçiş bir evrimdir (Brown 2009); ürünlerin yaratılmasından ürünlerin insanla, insanların insanlarla, işletmelerin insanlarla olan ilişkisine kadar olan ilerlemenin bir öyküsüdür. 21. yüzyılın başında küresel yeniliği bilim, teknoloji ve tasarımın bileşkesi olarak tanımlanması sonucunda (Gürsu 2018) teknoloji odaklı işletmeler, yeni ürünlerinin üstün işlevselliklerini sergilemek, yenilikçi, radikal estetik ve anlamlı ürünler haline çevirmek için tasarımdan faydalanmaktadırlar (Geels 2004). Ayrıca markaların küresel pazarda ürünler, üretim imkanları ve teknolojik özellikler giderek benzerlik gösterirken bu ürünleri farklı kılan ve fark yaratan tüm ayırıcı özelliklerin tasarım boyutunda gizli olduğu vurgulanmıştır (Gürsu 2018).

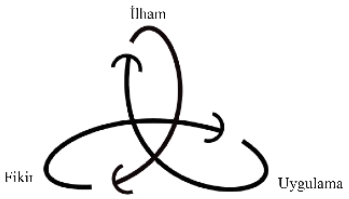
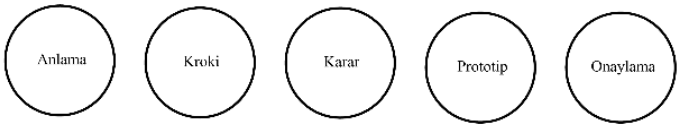
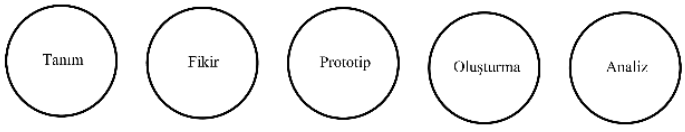
Yüksek tasarım yönelimine sahip teknoloji odaklı işletmeler, ürünlerinin sahip olduğu yeni teknoloji ile işlevselliği estetik ve derin bir anlam ile birleştireceklerdir. A. G. Lafley (2004)'in belirttiği gibi "Tasarım, bir üründe oluşturulan teknolojik performansın kilidini açabilir ve tüketicinin onu görmesine yardımcı olabilir ve ona dokunabilir." Bu amaçla, işletmeler tasarımsal düşünce yaklaşımını felsefe haline çevirmek için çalışmaktadırlar. Örneğin; müşterilerine çözüm sağlamak için tasarımsal düşünce yaklaşımını kullanan IBM, üretim takımlarını tasarımsal düşünmeyi öğrenmeleri ve bu doğrultuda yeni çözümler geliştirmeleri için tasarım kamplarına göndermektedir (Rae 2013).

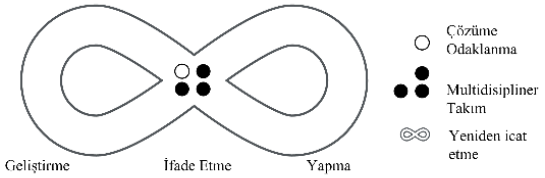
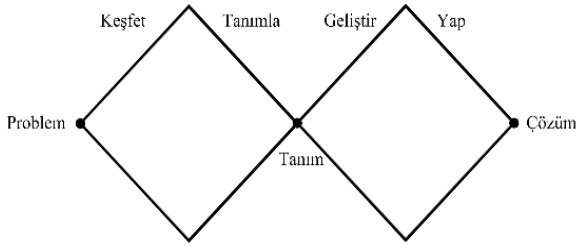
Tasarımsal düşüncenin tarihsel sürecine baktığımızda oluşumundan önce, yenilik adına üç kavramdan bahsediliyordu: *yaratıcı düşünme, görsel düşünme ve çok yönlü düşünme* (von Thienen, Ford, ve Meinel 2016). Bu üç kavram "düşünme" ye atıfta bulunarak tasarımsal düşünmenin temellerini oluşturmuştur. *Tasarımsal düşünce* kavramını ilk kullananlardan birisi Stanford Üniversitesinden John E. Arnold' dur. Arnold'a göre tasarımsal düşünce; yeni işlevsellikler sağlayabilir, yeni bir ihtiyacı karşılayan veya var olan ihtiyacı yeni bir şekilde karşılayan çözümler oluşturabilir, satılabilirliği arttırabilir, bir çözümün daha yüksek performans seviyelerine ulaşmasını ya da daha düşük maliyetlerle üretilmesini sağlayabilir (Arnold 1956). Tasarımsal düşüncenin tarihsel

gelişimindeki ikinci kilit isim ise Stanford Üniversitesin ’den endüstriyel tasarımcı Robert McKim’dir. McKim tasarımın psikolojik tarafı ile ilgilenmiş ve tasarımsal düşünmenin insan odaklı olduğunu ifade ederek *insan odaklı tasarım* yaklaşımını somutlaştırmıştır. Tasarımsal düşüncenin gelişimindeki üçüncü kilit isim ise gene Stanford Üniversitesi d.school (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford) ile tasarım ve yenilik danışmanlık işletmesi olan IDEO kurucularından David Kelley’dir. Kelley tasarımın doğası gereği bireysel olduğunu ve bireysel sporlara benzediğini ifade ederek, tasarımsal düşüncenin kesinlikle çok disiplinli bir takım sporu olduğunu dile getirmektedir (Camacho 2016). Bu üç yaklaşım tasarımsal düşünce sisteminin temellerini oluşturarak gelişime açık hale getirmiştir.

Birçok araştırma ve teknoloji işletmesi tasarımsal düşünce sisteminin gelişimine büyük katkılar sağlamış kendi, tasarımsal düşünce modellerini oluşturmuşlardır. Ancak hem akademik hem de işletmelere ait farklı bakış açıları kavram karmaşası da yaratmıştır (Öztürk 2016). Bu modelleri bir tabloda örneklendirmek gerekirse;

Tablo 1: Tasarımsal Düşünce Modelleri

Hasso Plattner Institute (Stanford) Tasarımsal Düşünce Model	
IDEO Tasarımsal Düşünce Modeli	
Google Design Sprints	
Zurb Tasarımsal Düşünce Modeli	

IBM Tasarımsal Düşünce Modeli	
Design Council Tasarımsal Düşünce Modeli (çift elmas diagramı)	

Kaynak: (sırasıyla) dschool.stanford.edu, designthinking.ideo.com, designsprintkit.withgoogle.com, zurb.com/blog/the-problem-with-design-thinking-is-that-, ibm.com/design/thinking, designcouncil.org.uk/designprocess; 07/07/2020

Tablo 1'de belirtilen tasarımsal modellere bakacak olursak, tasarımsal düşünce yaklaşımı, çözülmesi gereken bir problemi daha bütünsel ve sistemik bir bakış açısı ile düzeltmek veya bunu doğru bir şekilde çözmekten ziyade problemin kapsamını genişleten ve içeriğin tamamının yeniden ele alınmasını öneren bir yaklaşımı oluşturur (Kelley ve Kelley 2013; Plattner, Meinel, ve Weinberg 2009). Genellikle birinci evre doğru sorunu bulmak, ikinci evre ise doğru çözümü bulmaktır. Mühendisler veya iş insanları sorun çözmek için eğitilir, tasarımcılar ise sorunları ortaya çıkarmak için (Norman 2018). O yüzden problem tanımlanırken, ilk bakışta görünenlerden ziyade altında yatan ve çözülmesi gereken gerçeğin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar. Bütün bir sistemin oluşturduğu farklı parçaların birbirinden nasıl etkilediğini ve oluşturulacak bir önerinin sistemi nasıl etkileyeceğini tahmin etmeye çalışır (Culén ve Gasparini 2019).

Yenilik odaklı işletmeler, yenilik yaratırken oluşturduğu toplumsal değişimler ve bu değişimlerin bireylerin tüketim alışkanlıklarını nasıl etkileyeceğini gözlemlemek gerekir (Gürsu 2018). Bunu sağlamanın tek yolu insanı anlayarak talepleri önceden belirlemeye ve çoğu zaman açık şekilde ifade edilmeyen kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamaya dayanır. Tasarımsal düşünce; ürünleri, süreçleri, teknolojileri mümkün olduğu kadar keyifli, kullanışlı ve kolaylaştırıcı diğer bir ifade ile insancıl olmasını sağlayan insan merkezli bir yaklaşımdır (Fuchs ve Golenhofen 2019; Kolko 2015). Kullanıcıların yaşadığı problemi tanımlama, derinlemesine anlama ve olası bir çözüm oluşturmayı (Carlgren, Rauth, ve

Elmquist 2016; Liedtka ve Ogilvie 2011), problemleri kullanıcı bakış açısıyla tanımladıktan sonra tüm geliştirme süreci boyunca gerçek kullanıcılarla test etmeyi amaçlar (Ward, Runcie, ve Morris 2009).

Tasarımsal düşüncenin etkili bir şekilde uygulanmasının dört kuralı vardır (Plattner, Meinel, ve Leifer 2010):

1) *İnsanı merkeze yerleştirme kuralı*: İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya zorunludur.
2) *Belirsizlik kuralı:* Belirsizlik arzu edilir, çünkü insanlar başarısız olmaktan korkmadıklarında ve farklı görmeye çalışmaktan çekinmediklerinde yenilik elde eder.
3) *Yeniden tasarım kuralı:* İnsanların temel ihtiyaçları yıllardır aynı olduğundan, geçmişte kullanılan çözümleri anlayarak daha iyi kaynaklar ve yöntemler geliştirilmesini esas alır.
4) *Somutluk kuralı:* Kavramsal prototipleme, tasarımsal düşünce yaklaşımının merkez aktivitesi olmasına rağmen, prototipin somutlaştırılmasına odaklanmanın daha önemli olduğudur.

Bu nedenle; tasarımsal düşünce işletmeler için değer ve faydaya dönüştürülen insanların ihtiyaçları teknolojik açıdan mümkün olan ve uygulanabilir pazar fırsatı sağlayacak bir iş stratejisine dönüşümünü sağlayan bir disiplin olarak ifade edilmektedir (Brown 2008; Leavy 2010; Martin 2010).

1.3.1. Tasarım Odaklılık

Çoğu sektör kavramsal çağa ayak uydurmak ve hedeflerine ulaşmak için teknik ve fonksiyonel konularda kendi niteliklerini arttırmaya çabalamaktadır. Hem tasarımcılar hem pazarlamacılar; işletmelerde rakiplerinden farklı yenilikçi markaları oluşturmak için son kullanıcıya odaklanarak onların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır (Johansson ve Holm 2006). Genel işletme problemlerinde tasarımsal düşüncenin kullanımını, tasarım yöntemlerini ve hatta tasarımcıların hassasiyetini örgütsel yapısında oluşturmaya çalışır (Brown 2009). Böylece son zamanlarda yeni ürünler geliştirmenin alternatif bir yolu olan *"tasarım odaklı yaklaşım"* işletmeler tarafından ve literatürde sıkça kullanılır hale gelmiştir.

Pazarlama literatürü, ürün ve hizmet tasarımında yenilikçi ve merkezi bir yönetim işlevi oluşturduğunu ve işletmelerin pazar ihtiyaçlarına cevap verebilecek farklı yönelimlere sahip olduğunu belirtmiştir (Johansson ve Holm 2006; Verganti 2006). Bu yönelimler; pazar odaklılık, müşteri odaklılık ve tasarım odaklılıktır (Coley, Mentzer, ve Cooper 2010; Gummesson 1991; Moll vd. 2007). Tasarım odaklılık, tasarımın rekabetçi bir avantaj kaynağı olarak seçildiği yönetimsel ve stratejik bir yaklaşımı tanımlar (Borja de Mozota 2003; Kotier ve Rath 1984; Peters 1989; Porter 1980). Tasarımsal yönetim ile farklı disiplinler planlama sürecine dahil edilir ve tasarım stratejik bir yönelim olarak kullanılır (Järvinen ve Koskinen 2001; Montaña ve Moll 2003). Çünkü tasarım birden çok disiplinin ortak çabasını gerektirir (Norman 2018).

Bir işletmedeki yöneticiler ve tasarımcılar, tasarımsal düşünce sırasında elde ettikleri sonsuz olasılıktaki tasarım sonuçlarını işletme hedeflerine uyacak şekilde azaltmak için işletmenin tasarım felsefesinden yararlanır (Chen ve Venkatesh 2013). Tasarım felsefesinin oluşmasını sağlayan işletme içi tasarım odaklı yaklaşımın amacı; ürün ve süreç tasarımı ile birlikte, diğer tasarım türleri (şişeleme ve ambalaj tasarımı, grafik tasarım, kurumsal imaj, marka tasarımı, çevre tasarımı, mimari ve iç tasarım gibi) ile ilgili işlevleri optimize etmek, organizasyon içindeki diğer alanlar arasında ilişki kurmak, kurumsal hedeflere ulaşmaya katkıda bulunmak, tüketicilerin ihtiyaçlarını tespit etmek, tasarım kaynaklarını yönetmek, tasarım sürecini yönetmek, bilgi ağı oluşturmak ve geliştirmektir (Bruce ve Whitehead 1988; Montaña ve Moll 2003). Hatta rekabet arttıkça tüketiciyi etkilemek için ürünün sunulduğu ambalaj ürünün kendi kadar önemli olmaya başladı (Foster 2003). Kısaca tasarım odaklılık; bir işletmenin toplam ürün tasarım konseptini uygulayabilme, diğer bir ifade ile işlevselliği, estetiği ve anlamlarını ürünlerine entegre etme ve ortaya çıkarma yeteneğidir (Srinivasan vd. 2012; Srinivasan ve Lilien 2018).

Tasarım odaklı işletmeler yenilikçi tasarım ve estetik bir vizyon çerçevesinde yukarıdan aşağıya doğru stratejik bir yönetim sistemine sahiptir (Venkatesh vd. 2012). Başka bir deyişle, tasarımın etkin bir şekilde yönetilmesi için işletme yönetimi veya sahiplerinin sürece dahil olması ve dolayısıyla tasarım ve kurumsal stratejinin birbirine bağlanması gerekir (Moll vd. 2007). Böylece işletme genelinde tasarım, dönüşümsel bir süreç olarak kullanılan örgütsel bir model olarak görülür ve tasarım ile diğer işletme birimleri arasında özel bir ilişki kurulur.

Venkatesh ve ark. (2012) yapmış olduğu bir araştırmaya göre tasarım odaklılıklığın nasıl başarılı olacağı sıralanmıştır.

- Başarılı tasarım odaklılık, işletme çapında bir olgudur ve bir işletmeyi yapısal olarak değil organik olarak gözlemlemenin en iyi yoludur.
- Durağanlığı önlemek için işletmenin tasarım felsefesi, yaratıcılık, özgünlük ve pazar gerçeğini içermelidir.
- Başarılı tasarım odaklılık kullanıcı tarafından belirlenemez ancak kullanıcı odaklıdır.
- Tasarım odaklılık, teknik performansın yanı sıra kurumsal hedeflerin, estetik vizyonun ve müşteri refahının birlikteliğini içerir.
- Tasarım odaklı işletmeler, akıl yerine hayal gücü ve sezgiye daha fazla önem verir. Kazanılan müşteri kalpleri, müşteri zihnini kazanmaktan daha önemli olabilir. Bu, müşteri güveni oluşturmanın temelidir.
- Tasarım odaklılık, problem çözmenin ötesine geçerek dünyayı, yaşamak için daha iyi bir yere dönüştürür (Venkatesh vd. 2012)

Tasarımsal düşünme yaklaşımı; yenilikçi ürünler ve süreçler üretmek için son kullanıcı odağını çok disiplinli ve farklı ekiplerden gelen fikirlerin işbirliğine dayandıran, kesinlikle bireysel olmayan (Brown 2008; Culén ve Gasparini 2019; Gaebler ve Santos 2015) süreçtir. Son 10 yıl içerisinde tasarımsal düşünce, geleneksel tasarım ve tasarım araştırmaları dışında kalan diğer alanlarda, hem akademide hem de uygulayıcılar arasında, giderek ilgi görmeye başlamıştır (Culén ve Gasparini 2019; Kimbell 2011). Çünkü, tasarımsal düşünme, tasarım yöntemlerini ve kültürünü kendi çalışma alanının ötesinde başka alanlarda da kullanımına olanak sağlamıştır (Gloppen 2009). Özellikle Lawson, tasarım alanı dışındaki alanlarda tasarımcılar gibi nasıl düşünülebileceğini "How Designers Think" adlı kitabında anlatmıştır (Lawson 2006). Tasarımsal düşünce; kendisini asla tasarımcı olarak hayal etmemiş olanların tasarımsal düşünce metodolojisini ve araçlarını anlamlı bir şekilde uygulayabilme ve kullanabilme sürecidir (Brown 2009). Tasarımsal düşünce sistemi; iş dünyasından ekolojik ve sosyal bağlamlara kadar (Stolterman vd. 2009) karmaşık ve tanımsız problemlerle başa çıkma olasılığını yaratmış (Brown ve Wyatt 2010), farklı konulara entegre edilebilir ve insanları uygulanabilir fikirler yaratma ve üretme konusunda motive etmiştir (Cross 2011). Tasarım odaklı işletmelerin, yaratıcı ve yönetsel "tasarımsal düşünce" yaklaşımına daha açık oldukları ve daha çok uyguladıkları araştırmacılar tarafından belirlenmiştir (Rocco ve Pisnik 2015).

Tasarımsal düşünce, tasarım odaklılık ve tasarım yönetimi ile ilişkili olmakla beraber farklı bir kavramdır. Tasarım odaklılık ve tasarım yönetimi, tasarım fonksiyonu organizasyonunun, işletmenin tüm bölümler arasındaki koordinasyonu ile ilgiliyken (Bruce ve Daly 2007; Moll vd. 2007) tasarım düşüncesi ise kuruluşun tasarım felsefesini, tasarım etkinliklerine ve çıktılarına aktarmasına olanak sağlayan bir düşünce yöntemidir. Yani tasarımsal düşünce tasarım odaklılık yoluyla ifade edilir. Tasarım odaklı bir işletme olmak amaçken, tasarımsal düşünce ona ulaşmak ve uygulamak için bir araçtır diyebiliriz. Tasarım yönetimi ile tasarım odaklılık arasındaki fark ise; tasarım yönetimi bir işletmenin amaçlarına ulaşması için tasarımı her düzeyde devreye sokmasıdır (Borja de Mozota 2003). Tasarım odaklılık ise genel işletme vizyonunda işletmenin tüm birimlerinde genel işletme problemlerine çözüm getirmek amacıyla tasarımsal düşüncenin kullanımını, tasarım yöntemlerini ve hatta tasarımcıların hassasiyetini işletmenin tüm birimlerine entegre etmeyi amaçlayan bir yönelimdir (Brown 2009).

Literatürü incelediğimizde de daha yeni bir konu olarak kabul edebileceğimiz tasarım odaklılık aynı zamanda tasarım odaklılığın girişimci odaklılıkla beraber değerlendirildiği ve tasarım odaklılığı etkileyen faktörlerin incelendiği nicel akademik çalışma sayısı yetersizdir.

İKİNCİ KISIM

TASARIM ODAKLILIĞI BELİRLEYEN FAKTÖRLER VE TASARIM ODAKLILIĞIN YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Araştırmamızın önemli bir kısmı, yeni ürün performansını etkileyen yetenekler, yönelimler ve algılar üzerine kurulmuş ve pazar algılama yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır (Morgan, Slotegraaf, ve Vorhies 2009). Bu araştırmalara göre pazar algılama yeteneği; işletmelerin pazar dinamizmi, rekabet yoğunluğu ve performansı arttıkça derinleşmiş bir çerçeveye olan ihtiyacı artmaktadır. Örneğin, Cui ve ark. (2005), rekabet yoğunluğunun, pazar dinamizminin ve bilgi yönetimi yeteneklerinin işletme performansına doğrudan etkisinin işletme performansını artırdığını fakat dolaylı etkisi hakkında daha ampirik araştırmalara ihtiyaç olduğu vurgulamıştır (Cui, Griffith, ve Cavusgil 2005). Son yirmi yılda, yenilikçiliğin performans etkilerinin tanımlanması, kategorilere ayırılması ve yeniliği oluşturan işletme içi yetenekler araştırmacılar için cazip bir konu haline gelmiştir. Ürün yeniliği, her yeni üründe somutlaşmış yenilikçilik seviyesine atıfta bulunduğundan, ürün yeniliği hem araştırmacılar, hem de uygulayıcılar için önemli bir kavram olmuştur (Balachandra ve Friar 1997). Tasarım odaklılık açısından ise işletmelerin tüm birimlerinde tasarım ve tasarım tekniklerini kullanması, ürünlerinde, hizmetlerinde ve süreçlerinde daha yüksek performanslı yenilikler sunarak, katılan tüm paydaşlara direk fayda sağladığı araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır (Best 2006).

Araştırmacılar, girişimcilik odaklılığın ürün performansı ile doğrudan ilişkisini ölçmek yerine, girişimci odaklılığın iş performansı ilişkisine aracılık edebilecek iç ve dış faktörleri araştırmaya başlamışlardır (Alegre ve Chiva 2013; Li, Huang, ve Tsai 2009). Yapılan birçok çalışmada, girişimci odaklılığın işletme performansı üzerinde teşvik edici bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüş ve girişimci odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi birçok yönden analiz edilmiştir (Engelen vd. 2014; Lechner ve Gudmundsson 2014). Bu bağlamda girişimci işletmelerin rakiplerinden önce yeni ürünler piyasaya sunarak (Venkatraman 1989) rakiplerine göre yüksek kazanç elde ettikleri ve böylece ilk hamle avantajına sahip oldukları, bu durumun ise yeni ürün performansı üzerinde olumlu etki yarattığı belirtilmiştir (Dess ve Lumpkin 2005). Bazı çalışmalarda ise girişimci odaklılık ile performans arasında belirgin bir ilişki olmadığını ileri sürülmüştür (Hitt vd. 2001; Walter, Auer, ve Ritter 2006).

2.1. Yeni Ürün Performansı

Yeni ürün, potansiyel müşteriler tarafından yeni olarak algılanan mal, hizmet veya fikirdir (Kotler ve Armstrong 2005). Yeni ürün aynı zamanda orijinal ürünler, ürün geliştirmeler veya ürün modifikasyonlarının işletmenin kendi araştırma ve geliştirme çabaları ile ortaya çıkardıkları ürünler olarak da görülebilir. Literatüründeki gelişmeler, işletme içi farklı yeteneklerin farklı kültürler, davranışlar, kaynaklar, süreçler ve sonuçlar gerektirdiğini göstermektedir. Bu nedenle, araştırmacılar işletmelerde bu yeteneklerin birlikte ortaya çıktığı durumlarda yeni ürünler üzerinde iyileştiren veya zarar veren etkileşimler yaratabileceği ifade etmişlerdir (Burton, Lauridsen, ve Obel 2002; Venkatraman ve Camillus 1984). Yeni ürün ve hizmetler piyasadaki yeniliklere ve yaratılan müşteri değerine göre sınıflandırılarak aşağıdaki yeni ürün türlerini sıralamışlardır (Smith ve Culkin 2001).(Smith ve Culkin 2001)

Dönüşümsel Yenilik (Transformational Innovation): Radikal olarak yeni ve değerli olanı yaratan yeniliktir. CNN Haber Kanalı, Otomatik Vezne Makineleri (ATM) ve dijital kameralar bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Önemli Yenilik (Substantial Innovation): Önemli ölçüde yeni olan ve müşteriler için önemli değer yaratabilecek ürünler. Örnekler arasında Bebek Bezleri ve Diyet Kola sayılabilir.

Artan Yenilikler (Incremental Innovations) : Geliştirilmiş performans veya daha yüksek algılanan değer (veya daha düşük maliyet) sağlayan yeni ürünlerdir. Örnek, yeni bir Coca-Cola aroması.

Wei ve Morgan (2004) tarafından yapılan araştırmada işletmelerin yeni ürün performansıyla ilgili üç teorik bilgi doğmuştur. İlk olarak, bir işletmenin pazar yönelimini belirlemede örgütsel iklimin desteklenmesi gerektiği, ikincisi, saha çalışması görüşmeleri ve ampirik araştırmalar sonucu işletmelerin pazar bilgilerini yeni ürün için nasıl üstün performans elde etmelerini ve kültürel bağlamlarının önemli olduğunu açıklar. Üçüncüsü ise örgütsel iklimin pazar yönelimi davranışları üzerindeki etkisi yeni ürün performansının belirlenmesinde önemli olduğunu göstermektedir (Wei ve Morgan 2004). Endüstriyel pazarlama literatürü yeni ürün performansını çeşitli yaklaşımlarla araştırmıştır (Griffin ve Page 1996). Çoğu çalışma, yeni ürün performansını geliştirme sürecinin potansiyel sonuçlarına göre sınıflandırmıştır ve yeni ürün performansının öncüllerinin finans ve piyasa üzerinde farklı performans etkileri yarattığını ileri sürmektedir (Ali 2000) Ramaseshan ve ark. (2002) başlangıçta yeni ürün geliştirme süreçlerinin merkezde olduğunu ve yeni ürün performansının belirleyicilerinin birbiriyle

ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Ramaseshan, Caruana, ve Soon Pang 2002). Cooper ve Kleinschmidt (2007) çalışmalarında ürün performansını kârlılık ve iş üzerindeki etkisi olarak incelemişlerdir. İşletmelerin toplam kâr hedeflerini karşılayıp karşılamadığı ve toplam çabanın iş biriminin karları üzerindeki etkisi, yeni ürünlerin satış yüzdesi, yeni ürünlerin hem satışları hem de karları üzerindeki etkisi; başarı oranı ve teknik başarının derecesi olarak ifade edilmiştir (Cooper ve Kleinschmidt 2007). Ayrıca İyi şirket yöneticilerin atıflarına göre yeni ürün geliştirmenin şirket büyümesi, çeşitlendirme ve rakip şirketlere göre rekabet üstünlüğü arayışları olarak ifade edilmektedir (Benson ve Sachs 1981).

Ramaseshan ve ark. (2002), yeni ürünlerin herhangi bir işletmenin hayatta kalması ve uzun vadeli büyümesi için gerekli olduğu ve bir işletmenin yeni ürünler geliştirmesinin nedenlerinden birisinin de yeni fırsatlardan yararlanmak istemesi olduğu belirtilmiştir. Belirli ürün özelliklerine olan talep aniden o kadar yoğun hale gelebilir ki, bir işletmenin bu yeni fırsattan yararlanmak ve güçlü müşteri talebini karşılamak için yeni ürünler için yeni bir pazar yaratması ve tanıtması önerilir (Hise 1977).

Yeniliğin dayandığı fikirler organizasyonlardaki yaratıcılıktan gelir (Goldsby vd. 2018; Shalley, Zhou, ve Oldham 2004). Pazarın sağlam bir şekilde anlaşılması, yeni bir ürünün başarısı için hayati önem taşır. Fakat çalışanların yaratıcılık süreçleri ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkiler konusunda yapılan araştırma sayısı yeterli değildir (Leenders, Van Engelen, ve Kratzer 2007; Morgan vd. 2019). Ayrıca yeni ürün geliştirmedeki başarı, özellikle teknoloji odaklı işletmelerde kritik bir yönetim sorunudur. Yöneticiler sonuçları iyileştirmek için işletmelerinde yeni ürünler geliştirmek için büyük miktarda paralar harcamaktadır. Fakat yeni ürünlerin yöneticileri, kuruluşlarının ürün hedef pazarlarına yönelik dış yönlendirmelerini nasıl iyileştirecekleri veya yönlendirecekleri konusunda çok az rehberliğe sahiptir (Cooper 1979).

2.2. Girişimci Yetenek ve Yenilik

İşletmelerin hayatta kalma (Dyer ve Song 1998), kârlılık (Ali, Kalwani, ve Kovenock 1993), büyüme ve yeni alanlara genişleme (Danneels ve Kleinschmidt 2001) çabaları göz önüne alındığında yeni ürünlerin önemi son zamanlarda kayda değer bir biçimde vurgulanmıştır. Zorlu küresel rekabet içindeki bireyler ve işletmeler, rekabet avantajı elde etmek amacıyla yenilik stratejileri ile girişimcilik yeteneklerini değerlendirmeye ve uygulamaya başlamıştır (Drucker 2013; Hult, Snow, ve Kandemir 2003). Yenilik

hedeflerinde yalnızca bilginin yeterli olmadığı başka yönelimlere ihtiyaç olduğu hem pazar algılama yeteneği hem de tasarım odaklılık literatüründe özellikle belirtilmiştir.

Yenilik için derine inmek gerekir. İnsanları neyin hareket ettirip neyin tahrik ettiğini, motivasyonlarının, isteklerinin ve hayallerinin ne olduğunu bulmak için derin bir araştırma yapmak gerekir. Kullanıcının ihtiyaçları ve yapılacak işlerin anlaşılır olması doğal olarak işletmelerin yönünü belirler. Böylece, müşterilerle kurulan temas diğer tüm eylemler için kuzey yıldızı hizmeti gösterir (Fuchs ve Golenhofen 2019). Girişimciler, direk müşterilere yapılan etkileşimler sayesinde hizmet ya da ürün geliştirmede hızlı geri bildirim ve açıklığa kavuşturmadaki belirginlik ile en güzel örnekleri oluşturmaktadır.

Yenilik, bireylerin girişimci faaliyetlerinden fayda elde etmeleri için bir fırsat olarak gösterilir ve yenilikçi eylemin, girişimcilik başarısının önemli bir kaynağı olduğu düşünülür (Schumpeter 1934). Özellikle girişimciliğin, iş performansını olumlu etkileyen benzersiz bir konum avantajı yaratılmasında katkı sağlayan örgütsel yeteneklerden birisi olduğu savunulur (Slater ve Narver 1995). Schumpeter' in *'yaratıcı yıkım'* bakış açısına göre, eskiyen, geçerliliğini yitiren ürün veya süreçlerin yenisiyle değiştirilmesi gereklidir. Bu çerçevede girişimci birey, ürün veya süreçlerin "yeni bir kombinasyonunu" oluşturup teşvik ederek halihazırda var olan ürün veya süreç dengesini bozan ilk kişi olarak kabul edilir (Essig 2015). Bu nedenle yenilik uygulamaları, girişimci faaliyetlerin yaratılmasında yükselen bir güç olarak gösterilmektedir (Gupta 2013).

Girişimci, yeniliği yaratan veya gelişimini sağlayan kişi olarak fırsatlar bulup yakalar; bu fırsatları uygulanabilir / pazarlanabilir fikirlere çevirir; zaman içinde bu fikirlere çaba, para veya yetenekleri ile değer katar; bu fikirleri hayata geçirmek için rekabetçi pazar alanının risklerine göğüs gere ve bu emeklerinin karşılığını paraya dönüştürür (Hodgetts ve Kuratko 2001). Bir işletmenin girişimcilik faaliyetleri (Lumpkin ve Dess 1996) ise işletmenin karar verme stilleri, süreçleri ve yöntemleri ile ilgilenir, yeni pazar fırsatlarının peşinde ve mevcut faaliyet alanlarının yenilenmesine yönelik bir kültürü temsil eder (Hult ve Ketchen 2001).

2.2.1. Girişimci Odaklılık

Stratejik yönelimler, işletmelerin pazarlama ve yenilik faaliyetleri ile ilgili işletmeye yol gösteren ilkelerdir. Söz konusu ilkeler, bir işletmeye etki eden çevresel unsurları anlama ve yönetme konusundaki göreceli vurguyu somutlaştıran çok boyutlu bir yapıyı temsil eder (Gatignon ve Xuereb 1997; Noble, Sinha, ve Kumar 2002). Bunların başında *girişimci odaklılık* gelmektedir. İlk olarak Miller (Stock, Greis, ve Fischer 2002) tarafından tasarlanan ve daha sonra Covin ve Slevin (Griffin ve Page 1996) tarafından rafine edilen girişimci odaklılık, yeni ürünler oluşturarak girişimci kararlarını ve eylemlerini doğuran süreçleri, uygulamaları ve karar alma faaliyetlerini meydana getirir (Dess, Lumpkin, ve Covin 1997; Li vd. 2009; Lumpkin ve Dess 1996). Diğer bir ifade ile girişimci odaklılık, yeni fırsatların yaratılması ve ele geçirilmesi için belirsiz piyasa durumundaki işletme sahiplerinin karar verme eylemi olarak adlandırılır (Lumpkin ve Dess 2001; Wiklund ve Shepherd 2003).

Miller (1983)'in araştırmasına dayanarak girişimci odaklılık üç boyutta tanımlanmakta ve sıkça kullanılmaktadır. Bu alt boyutlar; yenilikçilik, risk alma ve proaktifliktir (Rauch vd. 2009). *Yenilikçilik*; değişim ve katma değer yaratma isteğidir. *Proaktiflik,* rekabette yeni ürünler veya süreçler sunarak çevreyi şekillendirmek için ileriye dönük, ilk hamle çabaları ile ilgilidir. *Risk alma* ise aşırı borçlanma, belirsiz sonuçları olan projelere yüksek kaynaklar ayırma ve daha önce girilmemiş pazarlara girme gibi eylemlerden oluşur. Fakat girişimciliğin boyutlarının birbirlerinden bağımsız olmadıkları ve birlikte hareket ettiği vurgulanmaktadır (Koçak 2003). Diğer bir değişle yaratıcı süreçlerde yenilik eylemlerini planlama, tasarlama ve uygulama imkânı sağlayan, riskli ve proaktif davranışla değişimi sağlayan bir süreç olarak düşünülür. Dolayısıyla girişimci odaklılık, uzun vadeli davranışsal bir özellik taşımaktadır (Echols ve Neck 1998; Sexton ve Morris 1996).

Güçlü bir girişimcilik yönelimli işletme, çevre belirsizliğini işletme avantajına dönüştürme yeteneğine sahiptir (Covin ve Slevin 1989). Ayrıca girişimci kuruluşlar üstün değer fırsatlarını zamanında tanımlamakta daha sonra fırsatları nasıl değerlendirebileceklerini, hangi kaynaklara ihtiyaç duyacaklarını ve kaynakları nasıl elde edeceklerini belirlemektedir (Mishra 2017).

Girişimci odaklı işletmeler; genellikle yeni teknoloji kazanımı elde etme, yeni ürün geliştirme gibi faaliyetlerini yürütmede yatırımlarını artırmaya motive edici güçlü yenilikçiliğe, gelecek vaat eden yeni teknoloji ile daha fazla pazar fırsatına olan ihtiyacı içeren deney sürecine sahiptir. Yeni dış bilgileri tanımlamasına ve edinmesine, yeni

edinilen bilgiyi özümsemesine ve yeni bilgiler üretmek için mevcut bilgilerle birleştirilmesine yüksek özümleme yeteneği ile sahip olmaktadır. Böylece işletmeler bilgiyi pratik problemleri çözmek için kullanabilir ve yenilikçiliği kurumsal teknolojik yenilik yeteneğini geliştirebilir (Lumpkin ve Dess 1996).

Girişimci odaklılık, girişimcilikten farklıdır. Girişimci odaklılık, yeni girişimlerin nasıl üstlenileceği sorusunu cevaplayan temel girişimci süreçleri temsil ederken, girişimcilik terimi, üstlenilenleri cevaplayarak girişimci kararlarının içeriğine atıfta bulunmaktadır (Lumpkin ve Dess 2001). Girişimci odaklılık, girişimciliğe ilişkin kalıcı düşünce, eğilim veya ilgi yönü olarak tanımlanır (Covin ve Lumpkin 2011) ve girişimcilik kararları ve eylemlerine temel oluşturan politika ve uygulamalarını temsil eder (Lumpkin ve Dess 1996; Rauch vd. 2009; Wiklund ve Shepherd 2003).

Girişimci odaklılığın performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu yaygın olarak kabul edilmiş ve örgütsel düzeydeki yapısı araştırmalar sayesinde iyi bir şekilde anlaşılmıştır (Alegre ve Chiva 2013; Van Doorn vd. 2013; Gürel 2011; Lumpkin ve Dess 2001; Miller 1983; Tang ve Tang 2012; Wiklund ve Shepherd 2003). Özellikle girişimci odaklılık, performans ile ilişkisi girişimcilik alanında en çok araştırılan konu olmuş, kavramsal ve ampirik çok sayıda akademik araştırmanın girişimcilik alanında merkezi bir kavram haline dönüşmesini sağlamıştır (Covin, Green, ve Slevin 2006; Jiang vd. 2018; Rauch vd. 2009). Araştırmaların çoğu girişimci odaklılığın benimsenmesini analiz etmeye odaklanmış ve bunun iş veya ürün performansı üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Ancak, girişimci odaklılığın ürün performansı üzerine direk etkisinden ziyade düzenleyici etkisi literatürde az yer edinmiştir.

2.3. Araştırma Hipotezleri ve Kavramsal Model

2.3.1. Pazar algılama yeteneğinin ürün ve süreç yenilik yetenekleri üzerindeki etkisi

Pazar algılama yeteneğine sahip işletmeler, teknoloji ve pazardaki değişimlere (yani müşteriler ve rakipler) ilişkin gözlemleme, değerlendirme ve ilgili kararları verme yeteneğine sahiptir. Bu tür yetkinliklere sahip işletmeler potansiyel fırsatları ve tehditleri ayırt etme konusunda daha donanımlıdır (Fang vd. 2014). Day'e (1994) göre; pazar algılama yeteneğine sahip işletmeler yapısal eğilimlerini ve yeteneklerini pazar trendlerine ve değişikliklerine göre yeniden şekillendirme esnekliğine sahip olur. İşletmelerin iş ekosistemlerinden fırsatları ve tehditleri algılamasını ve böylece belirsizlik

altında üstün ele geçirme kararlarını uygulamalarını sağlar. Kararsızlık ve belirsizlik yoluyla edinilen piyasa algılama yeteneği, performansın nasıl işlediğine bakılmaksızın işletmenin operasyonu için temel oluşturur.

İşletmeler yeteneklerini geliştirmek için yaklaşımlarında ve mekanizmalarında güçlü ve güncel bir piyasa bilgisine ihtiyaçları vardır (Najafi-Tavani, Sharifi, ve Najafi-Tavani 2016). Bu sebeple yenilik arayışında olan işletmeler yeni ürün ve süreçler sunmak için pazarı algılamaya uğraşırlar. Çok sayıda araştırma makalesi, işletmenin piyasalardan elde edeceği bilgi avantajının mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılayan, üstün ürün ve süreçleri geliştirilmesine ve üretilmesine yardımcı olabileceğini ifade etmiştir (Morgan vd. 2009). Pazar algılama yeteneğine sahip işletmelerin özellikle ürün yenilikçiliğini arttığı da kanıtlanmıştır (Alshanty ve Emeagwali 2019; Keskin 2006; Zhang ve Wu 2013). Böylece yenilikçi ürün ve süreçlerin oluşturulması işletmelerin pazar taleplerine rakiplerinden daha iyi hizmet vermelerini sağlamaktadır.

Garel'e göre yenilik, bilgi ve yaratıcılık gerektirir. İşletmenin içinde ve dışında olanlar dahil olmak üzere farklı bilgi kaynakları önemlidir (Garel 2015) ve çevresini öğrenen bir işletme daha yenilikçi olacaktır Yenilikçi işletmeler ise çalışanlarına yeni fikirler, uygulamalar ve süreçler geliştirmeleri için teşvik ederek cesaretlendiren ve güçlendiren açık fikirli kültüre sahip olacaktır (Calantone, Cavusgil, ve Zhao 2002; Keskin 2006). Bu anlamda pazar algılama uygulaması, işletmeler tarafından kullanılan bilgi arayışını, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde eski ve yeni bilgilerin farklı kombinasyonla bütünleştirilmesini sağlayacak (Yan ve Li 2010), çalışanlarını bilgi edinmeye, yeni bilgileri kullanmaya ve birleştirmeye yönelterek yenilik yeteneklerini etkileyecektir (Laursen ve Salter 2006).

Müşteri odaklı faaliyetler kapsamında olan pazar algılama yeteneği ile müşterilerin açık veya gizli ihtiyaç, taleplerinin belirlenmesinde etkisinin olduğu belirtilmiştir. Bu sebeple Montoya-Weis ve Calantone'un (1994) çalışmasının sonuçlarına göre, işletmelerin müşterinin ihtiyaçlarını doğru ve tamamen anlamadığında yenilik başarısız olacaktır. Bu nedenle, işletmelerin pazarlara hizmet ettiği yeni ürünlerin ve süreçlerin başarılı olması için potansiyel müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bu ihtiyaçlara uygun yenilik kararlarının verilmesiyle ilgili faktörleri önemsemesi gerekmektedir. Müşteri odaklı bir kültür işletmenin yenilik yeteneklerini kolaylaştırarak geliştirir ve işletmenin yenilikçi olmasını sağlar (Han, Kim, ve Srivastava 1998). Bu nedenle yöneticiler, mevcut müşteri ihtiyaçlarına ve isteklerine verimli bir şekilde dönüş sağlamak için işletmenin mevcut yeteneklerini geliştirmeye ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması için

yeterli kapasiteyi oluşturmaya çalışır (Christiansen 2000). Bu da yönetimlerin yenilik faaliyetlerini etkileme yeteneğini güçlendirmektedir (Paladino 2007).

H_1: *Pazar algılama yeteneğinin ürün yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi vardır.*

H_2: *Pazar algılama yeteneğinin süreç yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi vardır.*

2.3.2. Ürün ve süreç yenilik yeteneklerinin tasarım odaklılık üzerine etkisi

Yaratıcılığın yönetilmesi işletme performansını iyileştirmede önemli bir rol oynar (Liedtka 2015). Çünkü sayısız yaratıcı fikir üretmek işletmeye değer yaratacak şekilde yönetilmediği sürece çok az yarar sağlar (Cohendet ve Simon 2015; Danskin vd. 2005; Meutia ve Ismail 2015). Bunun için işletmelerin sahip olduğu bilgi ve fikirleri sürekli yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere çevirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Lawson ve Samson 2001).

Yenilik stratejisine göre; ürün ve süreç yeniliğinde farklı yeteneklerin bütünleşmesi ve işletme içi birimler arasındaki tasarım faaliyetlerinin bir araya getirilmesi işletmenin hedeflerine ulaşması için önem taşır (Cabantous ve Gond 2011; Kamal ve Flanagan 2012; McKay, Marshall, ve Hirschheim 2012; Yakovleva, Sarkis, ve Sloan 2012)

Geleneksel pazar araştırmalarında yenilik yeteneğine sahip işletmelerin ürün teknolojisinde köklü değişiklikler yaptığı tespit edilmiştir (Lynn, Morone, ve Paulson 1996; Song ve Di Benedetto 2008). İşletme içinde ürün veya süreçlerde üretilen teknoloji yaratıcı fikirlerin ürün yeniliklerine uygulanmasında genellikle yardımcı olan şeydir. Tasarımcılar da yeni tasarımlar yaratmak için teknolojiden ilham alabilir ve bir tasarımcının düşünme kapsamını genişletmeye yardımcı olabilir (Ng ve Zhou 2009). Tasarım süreçleri için gerekli olan işletme içi veya dışı bilgiler pratik problemleri çözmek için ve yaratılan ürünlerde, pazarlama ve yenilik alanlarında kullanılabilmektedir. (Zahra, Sapienza, ve Davidsson 2006).

İşletmeler fiyat rekabeti dışında, müşterilerinin gizli ihtiyaçlarına uygun rekabet üstünlüğünün sağlanması gerektiğini kavramış, tasarım odaklı olmanın yenilik için doğru bir fırsat yarattığını savunmuştur (Narver, Slater, ve MacLachlan 2004). Bilgi, yetenek ya da teknolojiyi yeni bir şey yaratmak için kullanan yenilik yetenekleri (Best 2018) tasarım süreçleri ile yakından ilişkili olduğu sıkça dile getirilmiştir (Olson, Slater, ve Cooper 2010).

İşletme içi ürün ve süreç yetenekleri sayesinde oluşturulan altyapı, Ar-Ge / tasarım altyapısına sürekli geri bildirim sağlar. Ürün tasarımı ve yeniliği, üretim süreçleri ile yakından temas halinde bulunur (Bonvillian 2017). Çünkü tasarım işletmenin sahip olduğu teknolojiyi, ürün veya süreci keyifli ve kullanışlı bir hale getirir ya da işletmelerin ürünlerde veya süreçlerde yarattıkları yenilikler tasarımı meydana getirir (Fernandes ve Remelhe 2016).

İşletmelerin yenilikçi tasarım gücü rekabet avantajını sağlar (Landoni vd. 2016). Bunun için öncelikle yeniliklerden (yeni malzeme, yeni fonksiyon vb.) beslenerek yeni ürünler yaratma sürecine girer. Ayrıca yapılan araştırmalara göre yaratıcılık ve yenilik yeteneklerindeki boşluğun tasarım eğitimi yoluyla ele alınarak doldurulabileceği vurgulanmıştır (Doloswala, Thompson, ve Toner 2013).

Tasarım odaklı işletmelerin tasarımsal düşünce kullanımına yatkınlığı referans alınırsa, birçok araştırma tasarımın veya tasarımsal düşüncenin yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği yönünde araştırma yapmış fakat yenilikçi yeteneklerin tasarımsal düşünceyi etkilediği yönünde araştırma kapsamı dar kalmıştır. Bu nedenle çalışmada H_3 ve H_4 önerilmektedir.

H_3: *Ürün yenilik yeteneğinin tasarım odaklılık üzerinde olumlu etkisi vardır.*

H_4: *Süreç yenilik yeteneğinin tasarım odaklılık üzerinde olumlu etkisi vardır.*

2.3.3. Tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerindeki etkisi

Bireysel tasarımcıların yerini artık çok merkezli kurumsal şirketlerin aldığı günümüzde işletmelerin değişimlere hızla karşılık veren yapılarının varlığı avantaj sağlayarak zaman içinde güçlenmektedir (Gürsu 2018). Kuruluşlar yetenekleri ve kaynakları sayesinde yeni ürünler yaratır veya mevcut ürünler geliştirir (Cooper 2003). Böylece müşterileri tercihlerini ve memnuniyetini (Creusen ve Schoormans 2005; Srinivasan vd. 2012) satış, kar ve hisse senedi getirilerini (Hertenstein, Platt, ve Veryzer 2005) arttırdığı kanıtlanmıştır. Ayrıca tasarım odaklı yönetimine sahip şirketlerin pazarlama ve tasarım işlevlerini işletme birimlerine entegre etmede başarılı olduklarını gözlemlemiştir (Beverland 2005).

Tasarımsal süreçlerin işletmelerde ürünler, hizmetler veya süreçleri yenileyerek geliştirme potansiyelini vurgulamaktadır (Ben Mahmoud-Jouini, Midler, ve Silberzahn 2016). Bu nedenle tasarım düşüncesi, özellikle pazar payını korumak veya büyütmek ve

kullanıcı memnuniyetini arttırmak isteyen organizasyonlarda yenilik için temel bir araç oluşturmaktadır (Kimbell 2011). Tasarım odaklı işletmelerin tasarımsal düşünce kullanımına yatkınlığı referans alınırsa; tasarımsal düşünce yaklaşımının kullanımı, ürün tasarım prosedürlerinin ve yeni ürün geliştirmedeki performansı arttırabileceği savunulmuştur (Ali, Chowdary, ve Gonzales 2013; Poetz ve Schreier 2012; Ulrich, Eppinger, ve Filippini 2012; Vinodh, Selvaraj, ve Praveen 2012).

Son kullanıcı ihtiyaçları genellikle çok karmaşıktır. Fakat son kullanıcıların ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilen işletmeler, rekabet avantajı sağlar ve farklı kaynaklar elde ederek tasarım kalitesi ile ürün performansını artırır (Ives ve Olson 1984; Lau, Tang, ve Yam 2010; Ragatz, Handfield, ve Petersen 2002; Veryzer ve De Mozota 2005). Bu sebeple müşteri ihtiyaçları üzerinde derinlemesine yapılan araştırma, ürünler üzerinde anlamlı faydalar yaratır (Crawford ve Benedetto 2011). Birçok araştırmacı, tasarıma kullanıcıların dahil edilmesi ile yeni ürün performansında önemli bir faktör oluşturduğu konusunda hemfikirdir (Crawford ve Benedetto 2011; Lau vd. 2010; Ragatz vd. 2002). Ayrıca kullanıcı odaklı tasarımın işbirlikçi yeni ürün ve fikir üretimini geliştirme sürecini olumlu etkilediği bunun sonucunda da uygun, benimsenmesi kolay üstün ürünler ile sonuçlandığı vurgulanmıştır (Veryzer ve De Mozota 2005).

Temel yenilik aracı olarak kabul edilen tasarım yönetiminin araştırma sonuçları ise ister teknolojik olsun ya da olmasın, yeniliğin performansını iyileştirdiği tespit edilmiştir (Borja de Mozota 2003; Von Stamm 2008). Ayrıca işletmenin tasarım odaklı oluşu, pazardaki rekabetçi ürünlere göre farklı ve üstün yeni ürünler geliştirmesini mümkün kılar ve bu durumun yeni ürün performansına olumlu etki yaratacağı savunulur (Srinivasan ve Lilien 2018). Tüm bu argümanlara göre çalışmada, tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu önerilmektedir.

H_5: *Tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.*

2.3.4. Girişimci odaklılığın tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı üzerindeki düzenleyici etkisi

Tasarım, problem çözme ve müşteri değeri yaratma ile sonuçlanan yaratıcı yenilik arayışını içerdiği için tasarımın en yaratıcı girişimci biçimi olduğunu vurgulamaktadır (Brown 2009; Martin 2009). Tasarımcıların çalışma yaklaşımlarının entegrasyonunun ve problem çözme becerilerinin girişimcilik davranışlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Ayrıca literatürdeki bazı sonuçları referans alırsak, yeni kurulan girişim işletmelerinde ve

işletmelerin erken çalışma aşamalarında tasarımcının çalışma uygulamalarına dahil edilmesinin tasarım odaklı uygulamaları bizlere göstermektedir (Niedworok, Schlögl, ve Mirski 2015).

Girişimci odaklı olmak yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında yaratıcılığı ve deneyselliği, yeni ürün türleri, teknolojide öncü olmayı ve yeni süreçlerin gelişiminde AR-GE'yi destekleme konusundaki isteği bizlere gösterir (Lumpkin ve Dess 2001). Bu yüzden tasarım, girişimciliğin hayati bir parçasıdır ve tasarım odaklılık işletme performansında, piyasadaki ürünlerin farklılaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sanatsal yetenek, özgünlük ve yenilikçilik konusundaki yüksek talebi ile karakterize edilen bir endüstride yüksek düzeyde girişimci yönelimi ile ilişkilendirilir.

Tasarım odaklı işletmelerin aynı zamanda pazar odaklı özelliklere de sahip olduğu kabul edildiğinde, pazar odaklı bir kültürün ancak bir girişimcilik ruhu ile tamamlandığında maksimum etkililiğe ulaşabileceği fikrinden destek alabiliriz (Hult ve Ketchen 2001). Son çalışmalar, girişimci yönelimin girişimcilerin iş başarısı elde etmelerini kolaylaştırdığını göstermektedir (Shalender 2018; Zainol ve Al Mamun 2018). Önceki çalışmaların küçük bir kısmı girişim odaklılık ve pazar odaklılığın birleşik etkilerini, özellikle yenilik performansı üzerindeki etkileri açısından incelemiştir. Örneğin, Atuahene-Gima ve Ko (2001), pazar odaklı ve girişimci odaklı işletmelerin daha yüksek yeni ürün performansına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Ürünlerin özgünlükleri ve yaratıcılıkları ile değerlendiği endüstride, yenilikçi, proaktif ve risk alma davranışları sergileyen girişimci bir tasarımcı tarafından yönetilen ticari işletmeler avantaj sağlamaktadır (Miller 1983). Tasarım, risk almadan ve yeni şeyler denemeden gelmez ve çok yüksek bir başarısızlık olasılığı vardır (Fraser 2007). Riskten kaçınan bir kültür zaman zaman başarısızlığa uyum sağlamayı öğrenmelidir (Yoo ve Kim 2015). Proaktiflik ile yaratıcı işletmenin gelecekteki yaratıcı eğilimleri öngörmesini ve fırsat tanımayı etkin bir şekilde gerçekleştirmesini kolaylaştıracaktır. Tasarımcı girişimcinin yenilikçiliği, yaratıcı bir organizasyonun deneyler ve fikirlerin simülasyonu için gerekli yaratıcı atmosferi geliştirmesine yardımcı olur. İşletmenin girişimci yönelimi ne kadar büyük olursa, dinamik ve belirsiz ortamlardan yararlanarak fırsatları arama olasılığı o kadar artar. Bu açıklamalar altında çalışmada H_6 önerilmektedir.

H_6: *Girişimci odaklılık, tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenler. Böylece, yüksek girişimci odaklılığa sahip işletmelerde tasarım*

odaklılığın yeni ürün performansı üzerindeki etkisi, düşük girişimci odaklılığa sahip işletmelere göre daha yüksek olur.

2.3.5. Ürün yenilik yeteneği ve süreç yenilik yeteneğinin, pazar algılama yeteneği ve tasarım odaklılık arasındaki aracılık etkisi

İşletmeler tasarım odaklılık ile gizli veya açık olmayan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak işletme düzeyindeki kararları müşteri etkileşimleri ile farklı işletme unsurlarında bütünleştirir (Atuahene-Gima, Slater, ve Olson 2005; Bloch, Brunel, ve Arnold 2003; Jaworski, Kohli, ve Sahay 2000; Moll vd. 2007). Pazar odaklı kuruluşların yapısal süreçlerinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürünler geliştirmek için işletme içi uyuma teşvik ettiğini doğrulamaktadır (Primo, Gil-Saura, ve Frasquet-Deltoro 2020). İşletmeler kullanıcıları anlamak için sezgi ve empati, aynı zamanda çeşitli araştırma yaklaşımları kullanırlar. Bunu yaparken, sorunlara sistematik bir bakış açısıyla bakar, bütünsel bir yaklaşım benimser ve bütünleştirici düşünürler (Rocco ve Pisnik 2015). Bunun sağlanabilmesi için işletme, edindiği bilgileri ürünler ve süreçler için yenilik yapabilme yeteneğine yani ürün yenilik yeteneği ile süreç yenilik yeteneğine aktarma ihtiyacı duyar (Lawson ve Samson 2001). Bu yenilik için pazardan gereken bilgileri, tüketicilerin farkında olmadığı ancak potansiyel olarak değer vereceği piyasa fırsatlarını belirleme yeteneği olan pazar algılama yeteneğinden alarak tasarım odaklı bir yapıya dönüştürür (Narver vd. 2004). Bu nedenle aşağıdaki hipotezler önerilmektedir.

H_7: *Pazar algılama yeteneği ve tasarım odaklılık arasındaki ilişkide ürün yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.*

H_8: *Pazar algılama yeteneği ve tasarım odaklılık arasındaki ilişkide süreç yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.*

2.3.6. Tasarım odaklılığın, ürün yenilik yeteneği ve süreç yenilik yeteneğiyle yeni ürün performansı arasındaki aracılık etkisi

Yenilik yeteneklerinden olan ürün ve süreç yenilik yeteneklerinde yapılan araştırmalar ve yeniğin performansı üzerindeki olumlu etkilerine bakıldığında bu iki yenilik türünün yeni ürün performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu savunulmuştur (Mitrega vd. 2017; Zaefarian vd. 2017). Fakat bu yeteneklerin tasarım odaklı işletmeler üzerinden daha anlaşılır, kullanıcı odaklı ürünler ve hizmetler oluşturacağını aynı zamanda sürekli

değişiklikler yaparak geliştirmeye katkı sağlayacağını ve tasarım odaklılık sayesinde de bu yeteneklerini işletme kültürü haline çevrileceğini öngörülmektedir. Yapılan başka bir araştırmaya göre, yeni ürün performansında farklı yeteneklerin etkileşiminden kaynaklanan işletme içi potansiyeli korumak ve sürdürebilmek için tasarım odaklılık sürece katkı sağlar (Beverland, Micheli, ve Farrelly 2016). Böylece işletmelerin ürün ve süreç yeteneklerinin dolaylı yoldan yeni ürün performansını etkileyeceğini yeni bir önerme ile ele alınmaktadır ve H_9 ve H_{10} önerilmektedir.

H_9: *Ürün yenilik yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide tasarım odaklılığın aracılık etkisi vardır.*

H_{10}: *Süreç yenilik yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide tasarım odaklılığın aracılık etkisi vardır.*

2.3.7. Pazar algılama yeteneği ile yeni ürün performansı arasında, ürün yenilik yeteneği, süreç yenilik yeteneği ve tasarım odaklılığın aracılık etkisi

İşletmelerin pazar algılama yeteneğinden yeni ürün performansını etkileyen süreci bütün olarak ifade eden pazar algılama ile ürün ve süreç yenilik yeteneği, ürün ve süreç yenilik yetenekleri ile tasarım odaklılık, tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı ile ilgili ayrı hipotezlerin her birini birlikte ele almanın bir bütün oluşturacağı öngörülmektedir. Pattikawa ve arkadaşlarına (2006) göre, yeni ürünlerin geliştirilmesinde başarılı sonuçlar elde etmenin en önemli itici gücünün pazar yönelimi yani pazarı algılayabilen işletmelerinin olmasıdır. Çevresini öğrenen bir işletme daha yenilikçi olur (Calantone vd. 2002; Keskin 2006) ve müşteri ihtiyaçları üzerinde derinlemesine yapılan araştırma ile ürünler üzerinde anlamlı faydalar yaratır (Crawford ve Benedetto 2011). Elde edilen pazar bilgilerinin ışığında, yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesini sağlayan yetenekler ve tasarım odaklılık, işletme içi farklı birimlerin birbirileri ile uyum içinde çalışmasını mümkün kılar (Pattikawa, Verwaal, ve Commandeur 2006). Böylece bu etkenlerle işletme, yeni ürün geliştirmek için en yeni bilgileri kullanmaya ve birleştirmeye motive olur (Laursen ve Salter 2006).

H_{11}: *Pazar algılama yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide ürün yenilik yeteneği ve tasarım odaklılığın seri aracılık etkisi vardır.*

H_{12}: *Pazar algılama yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide süreç yenilik yeteneği ve tasarım odaklılığın seri aracılık etkisi vardır.*

2.3.8. Araştırma Modeli

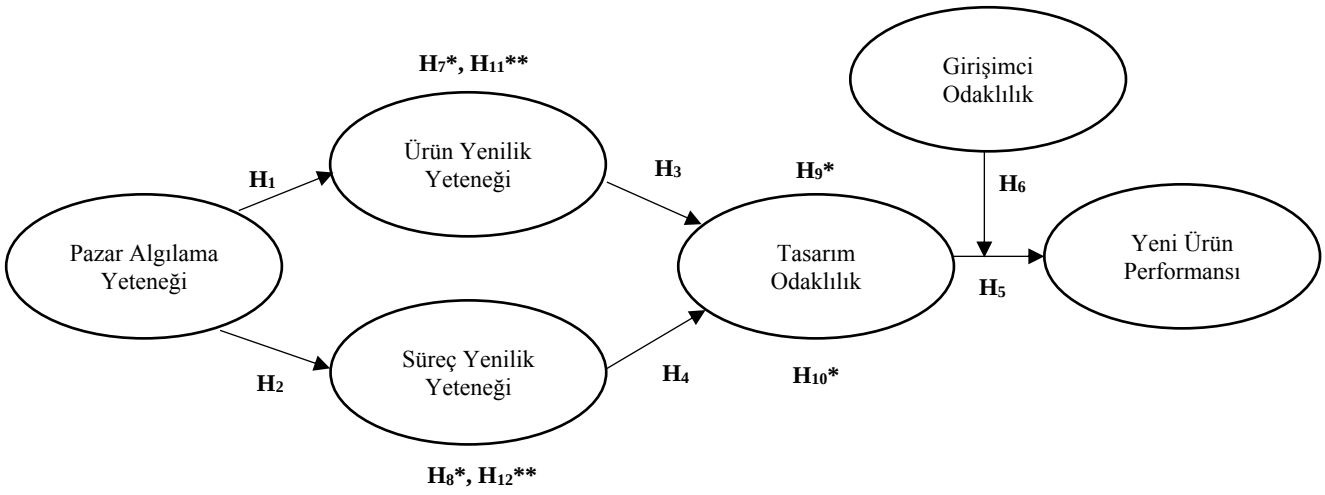
İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık odaklı çalışmaların ve bu konuda olan literatürün de gelişmesi ile; işletme içi farklı yeteneklerin bir arada olmasının son ürün üzerinde etkisinin olduğunu öngörüyoruz (Burton vd. 2002; Venkatraman ve Camillus 1984).

Pazar algılama yeteneği, ürün ve süreç yenilik yetenekleri, tasarım odaklılık ve girişim odaklılığın farklı çalışmalarda ayrı ayrı konu olduğu görülmektedir. Ancak bu değişkenlerin birlikte direk ve dolaylı etkilerinin incelendiği bir çalışma bulunamamıştır. Bu sebeple geniş literatür araştırmamız ile işletmenin pazar algılama yeteneğine sahip olmasının ürün ve süreç yenilik yeteneğine etkisi olduğunu aynı zamanda ürün ve süreç yenilik yeteneklerinin tasarım odaklılık üzerinde farklı etkilerinin olacağını savunuyoruz. Özellikle birçok araştırmada tasarım odaklılığın yeni ürün performansını etkilemesine ek olarak girişimci odaklılığında yeni ürün performansı üzerinde düzenleyici bir etkisinin olduğunu ön görüyoruz.

Çalışma konusu kapsamında sunulan hipotezlere dayanarak kurulan kavramsal modelimizi Şekil 1'de gösteriyoruz.

Şekil 1: Araştırma Modeli

*Tek aracılık; **Seri aracılık



ÜÇÜNCÜ KISIM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde teknoloji odaklı işletmeler açısından tasarım ve yenilikçi olmanın önemi giderek artmaktadır. İşletmeler önce sorun çözme becerisini sonra alternatif yaratma becerisini geliştirmeye çabalarken ürün veya süreç kullanıcıları da tasarım ve yeniliğin sonuçlarını ürünlerine kattığı değerde, yaşamı değiştirme ve farklılığı hızla tüketebilme gücünde görmek istemektedir.

Bu çalışma teknoloji ve üretim odaklı işletmelerinin pazar algılama yeteneğinin yenilik yetenekleri üzerinde etkisinin olup olmadığının tespitinin, ürün ve süreç yenilik yeteneklerinin tasarım odaklılık ile ilişkini ve tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca yeni ürünlerindeki performansa etkili olan tasarım odaklılığın girişimci odaklılık etkisinde hangi seviyede önemli ve etkili olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir.

Böylece bu araştırma hem pazarlama hem tasarım literatürüne özgün katkılar sağlayarak aynı zamanda çalışama sonuçlarının işletme yöneticileri tarafından dikkate alınarak yeni ürün performansını arttırmaya yönelik nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda bir görüş sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmamızın yöntemi üç adımda gerçekleştirilmiştir: 1) Ölçeklerin belirlenmesi 2) Ön test çalışması ve 3) Test çalışması' dır. Araştırma raporumuzun bu bölümünde üç adım detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Ampirik çalışmamızda veri toplama tekniği olarak anket (çevrimiçi), araştırma tasarımında alan araştırmasından ve çalışma örneklemi olarak ise kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

3.2.1 Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma örneklemi; mobil, tablet ve masaüstü hizmetlerini kullanan yönetici pozisyonundaki katılımcılardan belirlenmiştir. Bu katılımcıların ABD ve İngiltere'de üretim, bilgi teknolojileri, hızlı tüketim malları, medikal cihazlar, bilgisayar, tüketici elektroniği, yüksek teknoloji gibi alanlarda görev yapan çalışanlardan oluşturulmuştur.

Anket oluşturulması için çevrimiçi bir internet uygulaması olan 'Google Formlar' kullanılmıştır. Literatürden detaylı bir şekilde faydalanılarak geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden oluşan anket kullanılmıştır (EK-1). Anket formunda kontrol sorusu dışında, bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler için toplam 38 ifade mevcuttur. Demografik sorulara daha kolay yanıt verebilecekleri düşüncesiyle demografik sorulara anketin en sonunda yer verilmiştir (Aalbert, Tullis, ve Tedesco 2009; Bourque ve Fielder 2002; Colton ve Covert 2007; Dillman 2011; Jackson 2011). Buna göre araştırma modelindeki bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkene yönelik 7'li likert tipi ölçek üzerinden toplam 39 ifade katılımcılara anketin ilk 6 bölümünde yer verilmiştir. Anketin 7. bölümün de katılmcıların ünvanları, ülkeleri ile beraber bağlı oldukları işletmenin sektörü, yaşı, çalışan sayısı, satış miktarı hakkında sorular sorulmuştur.

3.2.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Modeldeki her bir yapı için literatürden faydalanılarak hazırlanmış ölçekler aşağıda sıralanmıştır;

Pazar algılama yeteneği: Cohen ve Levinthal (1990) ve Teece (2007) tarafından geliştirilen 5 maddelik pazar algılama yeteneği ölçeği kabul edilmiştir (Cohen ve Levinthal 1990; Teece 2007). Bu ölçeğin doğruluk ve geçerliliği ise Alshanty ve Emeagwali (2019) ile Lin ve Wang (2015) araştırmalarında ifade etmiştir (Alshanty ve Emeagwali 2019; Lin ve Wang 2015).

Ürün ve süreç yenilik yeteneği: Birçok araştırmacı *yenilik yeteneği* ölçümünü sağlayan ölçekleri kullanarak analizler yapmışlardır (Miller 1983; Spanos ve Lioukas 2001). Fakat bu ölçeklerin çoğu ürün ve süreç yenilik yeteneklerini birlikte ölçmektedir. Ürün ve süreç kavramları birbirinden farklı olduğunu savunduğumuz bu araştırmamızda *ürün yenilik yeteneği*ne özgü olan ölçekler Camison ve Villar-Lopez (2014) tarafından OECD'nin 2005 yılında ortaya attığı ürün yeniliği tanımının benimsendiği ve Tuominen ve Hyvönen (2004), Menguc ve Auh (2010) ve Camisón ve Villar-López (2010) çalışmalarından referans alınmış beş maddeli son ölçüm ölçeğinden faydalanılmıştır (Camisón ve López

2010; Camisón ve Villar-López 2014; Menguc ve Auh 2010; Tuominen ve Hyvönen 2004).

11 maddelik *süreç yenlik yeteneği* ölçeği de Camison ve Villar-Lopez (2014) çalışmasından referans alınmıştır. Süreç yenilik yeteneği ölçeğinde, Camison ve Villar-Lopez (2014) OECD'nin (2005) süreç yeniliği tanımını kullanmış ve Tuominen ve Hyvönen (2004) ve Camisón ve Villar López (2010) tarafından daha önce onaylanmış ölçekleri uyarlamıştır (Camisón ve López 2010; Tuominen ve Hyvönen 2004).

Tasarım odaklılık ölçeklerinde işletmelerin ürünlerine işlevsellik, estetik ve anlamın entegrasyonu ile ilgili kültür, süreç ve davranışları kapsayan Raji Srinivasan, Gary L. Lilien (2018)'in makalesindeki 5 maddeli tasarım odaklılık ifadelerinden yararlanılmıştır (Srinivasan ve Lilien 2018).

Yeni ürün performansı: Raji Srinivasan, Gary L. Lilien (2018) araştırmasında güvenilirliği test edilmiş Griffin ve Page (1996) 'dan uyarlanan 3 maddelik ölçek kullanarak yeni ürün performansını ölçmeyi amaçladık (Griffin ve Page 1996; Srinivasan ve Lilien 2018) . Ölçeklerin ifadeleri ve kaynakları Tablo 2'de yer almaktadır.

Girişim odaklılık; Miller (1983)'ın oluşturduğu ve Covin ve Slevin (1989) geliştirdiği girişim odaklılık ölçeği yaygın ve güvenilir bir şekilde literatürde kullanılmaktadır (Hansen vd. 2011; Lisboa, Skarmeas, ve Lages 2011; Lumpkin ve Dess 2001; Zhai vd. 2018). Bu ölçek girişim odaklılığı yenilikçilik (innovativeness), proaktiflik (proactiveness) ve risk alma (risk-taking) boyutları altında 3'er maddelik toplam 9 maddede değerlendirmektedir.

Tablo 2: Ölçek İfadeleri ve Kaynakları

Değişkenler	Ölçek İfadeleri	Kaynak
Pazar Algılama Yeteneği	Our company acquire and use market information. Our company anticipate rivals' actions. Our company predict consumer demand. Our company establish database to serve customers. Our company integrate market and technology information	Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Teece, D. J. (2007)
Ürün Yenilik Yeteneği	Our firm is able to replace obsolete products.. Our firm is able to extend the range of products. Our firm is able to develop environmentally friendly products. Our firm is able to improve product design. Our firm is able to reduce the time to develop a new product until its launch in the market. Our firm is able to create and manage a portfolio of interrelated technologies. Our firm is able to master and absorb the basic and key technologies of business.	Camison, C., & Villar-Lopez, A. (2014)

Süreç Yenilik Yeteneği	Our firm continually develops programs to reduce production costs. Our firm has valuable knowledge for innovating manufacturing and technological processes. Our firm has valuable knowledge on the best processes and systems for work organization. Our firm organizes its production efficiently. Our firm assigns resources to the production department efficiently. Our firm is able to maintain a low level of stock without impairing service. Our firm is able to offer environmentally friendly processes. Our firm manages production organization efficiently. Our firm is able to integrate production management activities.	Camison, C., & Villar-Lopez, A. (2014)
Tasarım Odaklılık	We strongly value products that integrate functionality, aesthetics, and brand meaning. We recognize that integrating functionality, aesthetics, and brand meaning is critical in our product development process. Our product developers understand the inter-relationships between a product's functionality, aesthetics, and brand meaning Our product development processes enable the seamless integration of functionality, aesthetics, and brand meaning in our products. We integrate functionality, aesthetics and brand meaning in our products early in the product development cycle.	Raji Srinivasan, Gary L. Lilien (2018)
Yeni Ürün Performansı	We introduce new products that face high consumer acceptance. We are very successful in our new product introductions. Our products are very successful in the marketplace.	Griffin, A., & Page, A. L. (1996)
Girişimci Odaklılık	Our firm strongly emphasis on R&D, technological leadership, and innovations. Our firm develops many new lines of products or services. The changes in product lines (types/number of products) for our firm have usually been dramatic. Our firm initiates actions to which competitors then respond. Our firm first to introduce new technologies and products. Our firm adopts a very competitive, "undo-the-competitors" posture. Our firm have a strong tendency for high risk, high return projects. Our firm believe in bold, wide-ranging acts that are necessary to achieve the firm's objectives. Our firm adopt a bold, aggressive posture to maximize the probability of exploiting opportunities.	Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989)

3.2.3 Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Anket uygulanmadan önce soruların anlaşılabilirliğini ve cevap verme süresini tespit edebilmek amacıyla 19.05.2020 tarihinde belirlediğimiz kriterlerdeki toplam 31 kişiyle ön araştırma anketi yapılmıştır. Bir kişinin kontrol sorusuna verdiği çelişkili cevap nedeni ile araştırma dışı bırakılmış ve anket sonuçları 30 kişi üzerinden değerlendirilerek anket formuna son hali verilmiştir.

Anketin uygulanmasında kitle kaynak platformu olan Prolific Academic kullanılmıştır. Prolific Academic seçilmesinin nedeni ise son zamanlarda verilerin en doğru ve güvenilir biçimde elde edilebildiği, doğru katılımcılara Prolific Academic aracılığıyla ulaşılabildiği ve akademik araştırmacıların sıklıkla kullanımına başvurduğu bir kaynak olmasıdır (Marreiros vd. 2017; Peer vd. 2015). 24.05.2020 ve 30.05.2020 tarihleri arasında toplam 357 adet katılımcının anketi doldurmasıyla her katılımcıya 0.35£ (paund) ödeme yapılmıştır. Anketin doldurulması ortalama 4 dakika sürmüştür. Toplanan veriler analiz edilmeden önce katılımcılardan kontrol sorusuna çelişkili yanıt veren ve minimum süresinin altında anketi doldurmuş olan 28 kişi ayrıca örneklem kısıtlamalarından birisi olan işletme içi ünvanı uymayan 7 katılımcı veri setinden çıkarılmıştır. Kalan 322 katılımcının anketi değerlendirmeye alınarak araştırmaya devam edilmiştir.

3.3. Veri Analizi ve Bulgular

Verilerin analizi, SPSS 25ve AMOS 22 istatistik programları kullanılarak farklı aşamalarda gerçekleştirilmiştir. Katılımcı ve işletmelerin özellikleri, veri analizine yönelik açıklayıcı istatistikler ve faktör analizleri sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir. Model uyumunun belirlenmesine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, yakınsama ve ayrım geçerliliğinin doğrulanmasına ilişkin tespitler, hipotezlerin doğruluk tespitinin sonuçları ve ülkelerin karşılaştırması bu başlık altında bulunan bulgular bölümünde yer edinmiştir.

3.3.1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

İşletmelerde kilit bilgi sahibi olan yönetici pozisyonlarındaki çalışanların bu çalışma için potansiyel bilgi kaynağı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, Prolific'de belirlenen sınırlamaya göre ankete katılımcı olarak Tablo 3' te yer alan pozisyonlardaki katılımcılardan oluşması sağlanmıştır.

Katılımcıların %57'lik ağırlıklı bölümünü müdürler (manager) olduğu, %22'lik diğer kısmındaki bütün katılımcıların farklı yönetim unvanlarına (örneğin; takım lideri (team leader), denetçi (supervisior), koordinatör (coordinator) vb.) sahip olduğu belirtilmelidir. Ayrıca katılımcıların %60'lık kısmını İngiltere'deki işletmelerin yöneticileri oluştururken %40'lık kısmını ABD'deki işletmelerin yöneticileri oluşturmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3: Katılımcı Bilgileri

		Sıklık	Yüzde (%)
Ünvanlar (Title of respondent)	Manager	185	57,4
	Director	27	8,3
	General Manager	29	9
	Vice President	3	1
	Senior Vice President	2	0,6
	Chief Executive /Founder	5	1,5
	Other (Diğer)	71	22
Ülke (Country)	Amerika Bileşik Devletleri (ABD)	129	40
	Birleşik Krallık (İngiltere)	193	60

Araştırma kapsamında endüstrilerin üretim ve teknoloji odaklı olması amaçlanmıştır. Anketi cevaplayan katılımcıların işletmeleri %69'u büyük payla üretim alanında faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin %28'i 20-<50 yaş aralığında, %32'lik büyük bir kısmı ise 50 veya daha fazla yaşa sahip büyük işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin %21'i 51- 250 çalışan sayısına sahipken %19'u 251-750 arası çalışan sayısına sahiptir (Tablo 4).

Tablo 4: İşletme Bilgileri

		Sıklık	Yüzde (%)
Endüstri Sektörü (Industry Sector)	Üretim	223	69,2
	Bilgi Teknolojileri	45	13,9
	Hızlı Tüketim Malları	9	2,7
	Medikal Cihazlar	8	2,4
	Bilgisayar	12	3,7
	Tüketici Elektroniği	4	1,2
	Yüksek Teknoloji	12	3,7
	Diğer	9	2,7
İşletme Yaşı (Firm Age)		7	2,1
	<2	19	5,9
	2– <5	32	9,9
	5- <10	72	22,3
	10-<20	90	27,9
	20- <50	102	31,6
	50 veya daha fazla		
Çalışan Sayısı (Number of Employees)	10 veya daha az	25	7,7
	11-25	23	7,1
	26-50	36	11,2
	51 – 250	67	20,8
	251 – 750	62	19,2
	751 – 5000	49	15,2
	5001 veya üzeri	60	18,6

Analizlere geçmeden önce doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik uygulamaları için verilerin çok değişkenli normal dağılım göstermeleri ve birbirleriyle doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu kontrol edilmelidir. Basıklık ve çarpıklığın normal dağılım varsayımını karşılaması için ±3 aralığında bulunması şartı ile (Kline 2014) normal dağılım kontrolü yapılmış ve verilerin belirlenen aralıkta olduğu tespit edilmiştir.

3.3.2. Verilerin Analizi

322 adet verinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek ve değişkenlerin faktör yapısını değerlendirmek için Kayser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri, Bartlett küresellik testi ve faktör yüklerinin değerleri kontrol edilmiştir. KMO değerleri 0,50 ve üzeri uygun olduğu kabul edilmiş ve bütün değerler KMO değerlerine uygun olduğu kanıtlanmıştır (Lee 2009). Boyutlar ile ilgili olan Bartlett's Testi sonuçlarının ise istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,001$) olduğu görülmüştür. Araştırmada maddelerin faktör yük sonuçlarının alt sınırı için 0,50 olarak belirlenmiştir (Churchill 1979). Sonuç olarak ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,60-0,89 arasında değerler almıştır. Böylece faktör yükü için referans alınan değer aralığı sağlanmıştır (Tablo 5).

Faktörler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutuldu. Araştırmaya dâhil edilen bütün değişkenler için süreç yenilik yeteneği dışında tek faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır (doğrulayıcı faktör analizinde *süreç yenilik yeteneği 1* maddesi çıkarıldığında yapı tek faktöre dönüşmüştür).

Ortak varyans (communality), değişkenin faktör yük değerlerinin kareleri toplamına eşittir (Hovardaoglu, 2000) ve ortak varyans değerleri 0,40'nin üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd. 2006). Tablo 5'de belirtildiği gibi bütün maddelerimiz bu özelliği sağlamaktadır (*ürün yenilik yeteneği 3* (0,36<0,40), süreç *yenilik yeteneği 8* (0,27<0,40), *süreç yenilik yeteneği 9* (0,37<0,4) doğrulayıcı faktör analizi geçerlilik testi sonucunda silinmiştir).

Ölçeğin madde-toplam korelasyonu (item-total correlation) incelenmiş olup madde toplam korelasyonu ölçme aracındaki maddelerden elde edilen değerler ile toplam değerler arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Madde-toplam korelasyonunun yüksek değerde ve olumlu olması ölçme aracındaki ifadelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ifade etmektedir (Büyüköztürk 2018). Ölçme

aracındaki maddeler için sınır güvenlik değeri 0.40 ve üzerinde olmasının yeterli sayılacağı ve bu değerlere sahip maddelerin geçerli ifadeler olduğunun da altı çizilmektedir (Jarvis, MacKenzie, ve Podsakoff 2003). Yapılan analiz sonucunda girişim odaklılığın *Yenilikçilik 3* maddesi değeri (0,37<0,40) düşük güvenilirlik değerine sahip olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Böylece Yenilikçilik maddesinin 0,66 olan Cronbach's Alfa değerleri Yenilikçilik 3'ün çıkarılması ile 0,70 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin düzenlenmiş madde toplam korelasyonu Tablo 5' de gösterilmiştir.

İç tutarlılığın ölçülmesi ile güvenilirlik hakkında bilgi veren Cronbach's Alpha değerlerinin 0.70'in üzerinde olması değişkenin güvenilir değişkenler olduğunu kanıtlamaktadır (Cronbach 1951; Hair vd. 1998). Ölçekler arası korelasyona bağlı uyum değerini belirleyen Cronbach's Alfa değerleri hesaplandığında bütün ölçek maddelerinin iç tutarlılık katsayısının 0.70'in üzerinde olduğunu görülmektedir. (0,70-0,89). Bu da ölçeklerimizin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 5' te aritmetik ve standart sapma, faktör yükleri, açıklanan varyans, Cronbach's Alpha, madde toplam korelasyonu, KMO ve ortak varyans değerleri verilmiştir.

Tablo 5: Açıklayıcı İstatistikler, Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	**Standart Sapma**	**Faktör Yükleri**	**Açıklanan Varyans**	**Cronbach's α**	**Madde Toplam Korelasyonu**	**KMO**	**Ortak Varyans**
Tasarım Odaklılık				*70,1*	*0,89*		*0,84*	
Tasarım Odaklılık 1	5,9	1,03	0,84			0,73		0,70
Tasarım Odaklılık 2	5,85	1,14	0,85			0,74		0,72
Tasarım Odaklılık 3	5,61	1,25	0,83			0,73		0,70
Tasarım Odaklılık 4	*5,49*	*1,36*	*0,85*			*0,75*		*0,72*
Tasarım Odaklılık 5	*5,37*	*1,26*	*0,82*			*0,71*		*0,67*
Ürün Yenilik Yeteneği				*65,5*	*0,72*		*0,66*	
Ürün Yenilik Yeteneği 1**	5,57	1,28	0,65			0,45		0,43
Ürün Yenilik Yeteneği 2	5,84	1,09	0,76			0,56		0,57
Ürün Yenilik Yeteneği 3**	4,99	1,46	0,60			0,42		0,36
Ürün Yenilik Yeteneği 4	5,84	1,14	0,81			0,63		0,66
Ürün Yenilik Yeteneği 5	5,00	1,48	0,72			0,51		0,51
Süreç Yenilik Yeteneği				*58,81*	*0,89*		*0,89*	
Süreç Yenilik Yeteneği 1**	5,37	1,26	-			0,52		0,72
Süreç Yenilik Yeteneği 2	5,73	1,10	0,68			0,61		0,62
Süreç Yenilik Yeteneği 3	5,44	1,28	0,68			0,59		0,50
Süreç Yenilik Yeteneği 4	5,74	1,15	0,68			0,61		0,59
Süreç Yenilik Yeteneği 5	5,50	1,25	0,80			0,73		0,64
Süreç Yenilik Yeteneği 6	5,43	1,37	0,82			0,75		0,79
Süreç Yenilik Yeteneği 7	5,40	1,25	0,75			0,66		0,71
Süreç Yenilik Yeteneği 8**	4,74	1,53	0,52			0,45		0,27

Süreç Yenilik Yeteneği 9**	4,90	1,48	0,60			0,53	0,37
Süreç Yenilik Yeteneği 10	5,38	1,24	0,81			0,74	0,77
Süreç Yenilik Yeteneği 11	5,46	1,14	0,80			0,73	0,67
Girişimci Odaklılık							
Yenilikçilik (Innovativeness)				77,2	0,70	0,50	
Yenilikçilik 1	5,41	1,41	0,82			0,52	0,67
Yenilikçilik 2	5,05	1,51	0,83			0,54	0,69
Yenilikçilik 3*	*4,08*	*1,56*	*0,66*			*0,37*	0,44
Proaktiflik (Proactiveness)				*66,0*	*0,74*	*0,64*	
Proaktiflik 1	5,04	1,46	0,87			0,65	0,75
Proaktiflik 2	4,87	1,62	0,84			0,59	0,70
Proaktiflik 3	4,55	1,57	0,72			0,46	0,52
Risk Alma (Risk Taking)				*67,3*	*0,75*	*0,67*	
Risk Alma 1	3,95	1,55	0,77			0,52	0,59
Risk Alma 2	4,71	1,48	0,85			0,63	0,73
Risk Alma 3	4,62	1,50	0,83			0,60	0,70
Pazar Algılama Yeteneği				*64,6*	*0,86*	*0,84*	
Pazar Algılama Yeteneği 1	5,61	1,32	0,80			0,68	0,65
Pazar Algılama Yeteneği 2	4,99	1,54	0,75			0,62	0,56
Pazar Algılama Yeteneği 3	5,43	1,41	0,80			0,68	0,63
Pazar Algılama Yeteneği 4	5,36	1,45	0,79			0,66	0,63
Pazar Algılama Yeteneği 5	5,45	1,31	0,87			0,77	0,76
Yeni Ürün Performansı				75,1	0,83	0,71	
Yeni Ürün Performansı 1	5,41	1,27	0,86			0,68	0,73
Yeni Ürün Performansı 2	5,41	1,27	0,89			0,75	0,80
Yeni Ürün Performansı 3	5,79	1,17	0,85			0,66	0,72

* Güvenilirlik analizinde silinen maddeler için kullanılmıştır.

** Doğrulayıcı faktör analizinde silinen maddeler için kullanılmıştır.

Ortak varyans sorununun olup olmadığının belirlenmesi için Harman Tek Faktör testi yapılmıştır Harman Tek Faktör testine göre bir faktör toplam açıklanan varyansın büyük kısmını açıkladığında ortak varyans sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla tüm ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve tek faktöre zorlanmıştır. Açıklanan varyans yüzde 36,50 olarak belirlenmiştir. Tek faktör testinde açıklanan varyansın %50'den düşük olması, ortak varyans sorununun olmadığı anlamına gelmektedir (Podsakoff vd. 2003; Podsakoff ve Organ 1986). Ek olarak, doğrulayıcı faktör analizi tek faktörlü olarak analiz edilmiştir (Podsakoff vd. 2003). Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizinde uyumun düşük olması

(Chi-square = 1490,049; df = 251; X^2/df = 5,93; GFI = 0.66; CFI = 0.72; TLI = 0.69; RMSEA = 0.12), ortak varyans sorununun olmadığını desteklemektedir.

3.3.3. Ölçüm Modeli ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu bölümde Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen adımlarla hareket edilerek önce ölçeklerin yakınsama ve ayrım geçerliliği doğrulanmıştır. Değişkenlerin, faktörleri oluşturup oluşturmadığı ve ne seviyede bu faktörlerle ilişkili olduklarını ortaya koyabilmek için maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Model uyumunun belirlenmesine yönelik olarak AMOS V.22 programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk olarak modifikasyon indeksleri tablosu ve standardize edilmiş residual (artık) değerlerinin bulunduğu analiz sonuçları incelenmiştir. İfadeler arasındaki korelasyonları karşılaştıran modifikasyon indeksleri ve yüksek korelasyona sahip hata terimlerini gösteren standardize edilmiş artık değerlerine göre istenilen değerden yüksek (2,68>1,96) çıkan *ürün yenilik yeteneği 1* analizden çıkarılmıştır. Bununla birlikte modifikasyon indekslerinde *ürün yenilik yeteneği 3* ile *süreç yenilik yeteneği 9* arasında yüksek korelasyon olduğu görülmektedir. Bu nedenle *süreç yenilik yeteneği 9* ifadesi yüksek artık değer nedeniyle analizden çıkarılmıştır (8,83> 1,96).

Doğrulayıcı faktör analizi geçerlilik testi sonucunda *süreç yenilik yeteneği 1* (0,49<0,50) ve *süreç yenilik yeteneği 8* (0,473<0,50) *ve ürün yenilik yeteneği 3* (0,49<0,50) düşük faktör yüküne sahip olduğu için analizden çıkarılmıştır.

Doğrulayıcı faktör uyum indekslerine bakılmıştır. GFI ve AGFI indeksleri için 0,80 ile 0,89 arasında bir değerin kabul edilebileceği belirtilmektedir. CFI, NFI, NNFI ve IFI indeksleri için 0,90 değeri kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Meydan ve Harun Şeşen 2011). Yapılan çalışma sonuçlarına göre; Ki-kare = 535,418; df = 241; X^2/df = 2,22 goodness of fit index (GFI) değeri 0,87, normed fit index (NFI) değeri 0.89, adjusted goodness of fit index (AGFI) değeri 0,84, comparative fit index (CFI) değeri 0.93 ve incremental fit index (IFI) değeri 0,93 olarak belirlenmiştir. Yaygın olarak kabul edilen bir diğer değer olan Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değeri çalışmada 0,06 olup kabul edilebilir seviye olan 0,05 ile 0,08 aralığında çıkmıştır (Hair vd. 1998).

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında sıklıkla olarak kabul edilen yakınsama ve ayrım geçerliliğinin sağlanması açısından değerlendirme yapılmıştır. Yakınsama geçerliliği için birleşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin sırasıyla

0,70 ve 0,5'ten büyük olması gerekir. Elde edilen AVE değerleri 0,49-0,84 arasında yer alarak ürün yenilik yeteneği dışında tüm değerler 0,50'den yüksektir (Hair vd. 1998). Fakat ürün yenilik yeteneği AVE değeri (0,494) 0,5 değerine oldukça yakın olması sebebi ile kabul edilebilir değerde olduğu ifade edilebilir. Değişkenlerin CR değerlerinin tümünün 0,70'in üstünde olması nedeniyle çalışmada yakınsak geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Ayrıca, yüksek madde faktör yükleri de yakınsak geçerliliğe dair kanıt sağladığı bilinmektedir (Anderson ve Gerbing 1988). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre de tüm yapıları ölçen maddelerin faktör yükleri sınır değerden daha büyük olduğu görülmektedir (>0,5) (Tablo 6). Bu sonuçların da yakınsak geçerliliğini desteklediği ifade edilebilir.

Tablo 6: Yapı Güvenilirliği (CR), Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	CR	AVE	MSV	MazxR (H)	Tasarım Odaklılık	Ürün Y. Yeteneği	Süreç Y. Yeteneği	Yeni Ürün Performansı	P.A.Y
Tasarım Odaklılık	0,88	0,60	0,37	0,89	0,78				
Ürün Yenilik Yeteneği	0,74	**0,494**	0,60	0,76	0,57*	0,70			
Süreç Yenilik Yeteneği	0,90	0,54	0,51	0,91	0,61*	0,72*	0,73		
Yeni Ürün Performansı	0,84	0,63	0,60	0,85	0,51*	0,78*	0,66*	0,80	
Pazar Algılama Yeteneği	0,86	0,56	0,53	0,88	0,50*	0,62*	0,63*	0,73*	0,75

* p < 0.001, P.A.Y : Pazar Algılama Yeteneği

Ayrım geçerliliği (discriminant validity) analiz edilirken modeldeki her bir değişkenin ortalama açıklanan varyansıyla (AVE) diğer değişkenlerinin korelasyonu incelenmektedir. Bu inceleme sonucunda değişkenlerin hesaplanan AVE katsayısının, o değişkenin modelde yer alan diğer değişkenler ile korelasyonunun karesinden yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker 1981). Bu yönteme bakıldığında genel olarak bir probleme rastlanmamıştır. Fakat korelasyonlarının kareleri AVE değerinden (0,494<0,5) az da olsa *ürün yenilik yetenekleri* AVE değerinden daha fazladır. Ayrıca

ürün yenilik yeteneği ile süreç yenilik yeteneği ve ürün yenilik yeteneği ile yeni ürün performansında problem olarak tespit edilen sonuçlar birbirine yakındır. Bu nedenle Fornell ve Larcker (1981)'ın yöntemine göre ayrım geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

Fornell ve Larcker yöntemine ek olarak, ayrım geçerliliğin desteklenmesi için bir diğer yöntem olan Heterotraitmonotrait Ratio Matrix (HTMT) incelenmiştir. Matristeki en yüksek değer 0.78 (<0.85) eşik değerinin altında çıkmıştır (Henseler, Ringle, ve Sarstedt 2015). Dolayısıyla, ayrım geçerliliği sorunu tespit edilmemiştir (Tablo 7).

Tablo 7: HTMT Analizi

	Tasarım Odaklılık	**Ürün Yenilik Yeteneği**	**Süreç Yenilik Yeteneği**	**Yeni Ürün Performansı**	**Pazar Algılama Yeteneği**
Tasarım Odaklılık					
Ürün Yenilik Yeteneği	0,566				
Süreç Yenilik Yeteneği	0,606	0,783			
Yeni Ürün Performansı	0,505	0,782	0,676		
Pazar Algılama Yeteneği	0,506	0,643	0,648	0,747	

Ayrıca Fornell ve Larcker yönteminde sıkıntı çıkarabilecek ürün yenilik yeteneği ile süreç yenilik yeteneği ve ürün yenilik yeteneği ile yeni ürün performansındaki ayrım geçerliliği problemi için; Anderson ve Gerbing yöntemi kullanılmıştır. Anderson ve Gerbing yöntemine göre; ürün yenilik yeteneği ile süreç yenilik yeteneği arasında sınırlanmış ve sınırlandırılmamış modellerdeki-kare farkı 12,618>3,84 ($p<0,05$) ve ürün yenilik yeteneği ile yeni ürün performansı arası sınırlanmış ve sınırlandırılmamış modellerde 7,131>3,84 ($p<0,05$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre istatiksel olarak fark olduğundan değişkenler arasında bir ayrım geçerliliği sorunu yoktur. Böylece ayrım geçerlilik kriterlerini karşıladığına dair yeterli kanıt toplanmıştır.

3.3.4. Bulgular

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla genel uyum ve uyum iyiliği değerleri ile değişkenler arasındaki ilişki için son yıllarda sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda yaygın olarak tercih edilen yapısal eşitlik modeli (YEM) AMOS V.22 programı üzerinden kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile araştırma modelinin tamamı bir bütün halinde test edilebilmektedir. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin ölçüm hataları, değişkenlerin hem direkt hem de dolaylı etkileri hesaba katılarak bu etkilerin bağımlı değişken üzerindeki genel etkisi görülebilmektedir (Karagöz 2017).

Yapısal eşitlik modeli sonucunda genel uyum ve uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir (X^2 = 786,769; df = 267; p = .000; X^2/df = 2,95; GFI = 0,84; NFI = 0,84; AGFI = 0,81; CFI = 0,89; IFI = 0,89; RMSEA = 0,08). Böylece analizde esas alınan uyum değerlerinin tamamı literatürde genel kabul gören kabul edilebilir uyum değer aralığındadır (Moorman, Blakely, ve Niehoff 1998).

Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki direkt ilişkinin sıralandığı yol analizinin sonuçları Tablo 8 de gösterilmiştir. Buradaki tahmin (estimates) değerleri, analizdeki değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sonuçlarını göstermektedir. Yol analizi sonuçlarına göre, araştırmadaki H_1, H_2, H_3, H_4 ve H_5 hipotezleri desteklenmiştir ($p<0,01$).

H_1 hipotezi işletmelerin sahip olduğu pazar algılama yeteneği ile ürün yenilik yeteneği arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla kurulmuştur. Yapılan YEM sonuçlarına göre pazar algılama yeteneğinin ürün yenilik yeteneği üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,67$, $p<0,001$). Böylece H_1 hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 8,30).

H_2 hipotezi işletmelerin sahip olduğu pazar algılama yeteneği ile süreç yenilik yeteneği arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla kurulmuştur. Yapılan YEM sonuçlarına göre pazar algılama yeteneğinin süreç yenilik yeteneği üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,66$ $P<0,001$). Böylece H_2 hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 10,03).

H_3 hipotezi işletmelerin sahip olduğu ürün yenilik yeteneği ile tasarım odaklılık arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla kurulmuştur. Yapılan YEM sonuçlarına göre ürün yenilik yeteneğinin tasarım odaklılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,34$ $P<0,001$). Böylece H_3 hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 4,91).

H_4 hipotezi işletmelerin sahip olduğu süreç yenilik yeteneği ile tasarım odaklılık arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla kurulmuştur. Yapılan YEM sonuçlarına göre süreç yenilik yeteneğinin tasarım odaklılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır (β=0,45 P<0,001). Böylece H_4 hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 6,90).

H_5 hipotezi işletmelerin sahip olduğu tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla kurulmuştur. Yapılan YEM sonuçlarına göre tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır (β=0,57 P<0,001). Böylece H_5 hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 8,26).

Tablo 8: Yol Analizi

		Estimates	St. Error	Critical Ratio (t)	Standart Estimates(β)
H_1	**P.Algılama Y. → Ürün Y.Y**	0,63	0,08	8,30*	0,67
H_2	**P.Algılama Y → Süreç Y.Y**	0,58	0,06	10,03*	0,66
H_3	**Ürün Y.Y → Tasarım O.**	0,37	0,08	4,91*	0,34
H_4	**Süreç Y.Y → Tasarım O**	0,52	0,08	6,90*	0,45
H_5	**Tasarım O. → Y.Ü Performansı**	0,52	0,06	8,26*	0,57

*p<0.01

P.A.Y: Pazar Algılama Yeteneği, Ürün Y.Y.: Ürün yenilik yeteneği, Süreç Y.Y.: Süreç yenilik yeteneği, Tasarım O.: Tasarım Odaklılık, Y.Ü. Performansı: Yeni ürün performansı

3.3.4.1 Dolaylı Aracılık Etkisi

Pazar algılama yeteneğinin tasarım odaklılık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide ürün ve süreç yenilik yeteneklerinin oynayacağı rol ile ürün ve süreç yenilik yeteneğinin yeni ürün performansının oynayacağı rolü test etmek için geliştirilen aracılık (mediation) modeli (Baron ve Kenny 1986) kullanılmaktadır. Böyle bir modelin temel işlevi, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin "nasıl" veya "neden" ortaya çıktığını ortaya koymak olarak tanımlanabilir (Baron ve Kenny 1986; Judd ve Kenny 1981). Ayrıca pazar algılama ve yeni ürün performansı ilişkisinde ürün ve süreç yenilik yetenekleri ile tasarım odaklılık aracı rolünün belirlenmesinde Hayes (2009) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında aracılık etkisini test etmek için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki dolaylı ilişkiyi gösteren aracılık ve seri aracılık etki tablosu sonuçları Tablo 10 da gösterilmiştir.

Tablo 9: Seri Aracılığın Dolaylı Etkisi

	Indirect Path	Unstandardized Estimate	Düşük Sınır	Yüksek Sınır	P-Value	Std. Estimate (β)
H_7	**P.A.Y →Ürün Y.Y. → Tasarım O.**	0,236	0,109	0,382	0,002	0,231*
H_8	**P.A.Y → Süreç Y.Y. → Tasarım O.**	0,302	0,201	0,443	0,001	0,295**
H_9	**Ürün Y.Y. → Tasarım O. → Y.Ü. Performansı**	0,195	0,078	0,355	0,003	0,194*
H_{10}	**Süreç Y.Y. → Tasarım O. → Y.Ü. Performansı**	0,272	0,164	0,405	0,001	0,253**
H_{11}	**P.A.Y → Ürün Y.Y. → Tasarım O. → Y.Ü. Performansı**	0,124	0,048	0,252	0,002	0,231*
H_{12}	**P.A.Y → Süreç Y.Y. → Tasarım O. → Y.Ü. Performansı**	0,158	0,093	0,255	0,001	0,295**

* $p < 0,010$ ** $p < 0,001$

P.A.Y : Pazar Algılama Yeteneği, Ürün Y.Y.: Ürün yenilik yeteneği, Süreç Y.Y.: Süreç yenilik yeteneği, Tasarım O. : Tasarım Odaklılık, Y.Ü. Performansı: Yeni ürün performansı,

Tablo 9'da hem aracılık etkisi (H_7, H_8, H_9, H_{10}) hem de seri arabulucu (H_{11}, H_{12}) etkisi olan hipotezler verilmiştir. Buradaki tahmin (estimates) çıktısı, analizdeki değişkenler arasındaki aracılık ve seri aracılık ilişkilerin sonuçlarını vermektedir. Bu sonuçlara göre; pazar algılama yeteneği ile tasarım odaklılığa aracılık etkisi olduğunu öngördüğümüz ürün yenilik yeteneği ($\beta=0,231$, $p<0,010$) ve süreç yenilik yeteneği (0,295, $p <0,001$) anlamlıdır. Böylece; H_7 ve H_8 hipotezleri doğrulanmıştır.

Ürün yenilik yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişki ile süreç yenilik yeteneği ve yeni ürün performansı arasında aracı etkisine sahip olduğunu öngördüğümüz tasarım odaklılık üzerine test yapılmıştır. Çıkan sonuçlarda ürün yenilik yeteneği ile yeni ürün performansı ilişkisine tasarım odaklılığın aracı etkisinin olduğu çıkmıştır ($\beta=0,194$, $p<0,010$). Aynı şekilde süreç yenilik yeteneği ile yeni ürün performansı ilişkisine tasarım odaklılığın aracı etkisi anlamlı çıkmıştır ($\beta=0,253$, $p<0,001$). Böylece; H_9 ve H_{10} hipotezleri doğrulanmıştır.

Pazar algılama yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide ürün yenilik yeteneği ve tasarım odaklılığın etkisi anlamlı çıkmıştır ($\beta=0,231$, $p<0,010$). Yani ürün yenilik yeteneği ve tasarım odaklılık, pazar algılama yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. H_{11} hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca pazar algılama yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide süreç yenilik yeteneği ve tasarım odaklılığın etkisi anlamlı çıkmıştır ($\beta=0,231$, $p<0,001$). Böylece son hipotezimiz olan H_{12} doğrulanmıştır.

3.3.4.1 Düzenleyici Değişken Etkisi

Düzenleyici değişkenin belirlenmesi için tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkide sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış model farklılıklarına bakılmıştır Bu amaçla yapısal eşitlik modelinde düzenleyici değişken etkisinin belirlenmesi için ilk adım olarak ki kare farkları incelenmiştir. Sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modele göre ki-kare farkı 55,86 >3,84 ($p<0,01$). Bu nedenle gruplar arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10: Düzenleyici Değişken Yol Analizi Sonuçları

			Düşük		Yüksek	
			Critical Ratio(t)	**Standart Estimates(β)**	**Critical Ratio(t)**	**Standart Estimates(β)**
Tasarım Odaklılık	→	**Y. Ü. Performansı**	2,77*****	0,26	5,28*****	0,64

*p<0.01

Tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı üzerindeki sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış farka göre ki kare fark değeri 8,201 ve p değerinin ise 0,04 ($p<0,1$) olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple tasarım odaklılık ve yeni ürün performansı arasında girişimci odaklılığın düzenleyici etkisi ortaya çıkmıştır.

Tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı üzerinde düzenleyici etkisi kanıtlanan girişimci odaklılığın etkileme derecesini bulmak için hesaplanan değerleri kontrol edilmiştir. Düşük girişimci odaklılık ($p<0,01$) ile yüksek girişimci ($p<0,01$) odaklılık anlamlı çıkmıştır. Fakat aralarında istatiksel olarak farklılık bulunmaktadır. Düşük girişimci odaklılığın CR değeri 2,77 iken yüksek girişimci odaklılığın değeri 5,28 olarak tespit edilmiştir (Tablo 10). Böylece tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerindeki etkisi, daha güçlü girişimci odaklılığa sahip işletmeler için daha az güçlü girişimci odaklılığa sahip işletmelere kıyasla yeni ürün performansı üzerindeki etkisi daha büyük olduğunu öne süren H_6 hipotezi yapılan YEM sonuçlarına göre desteklenmektedir.

3.3.4.3 İngiltere ve ABD Karşılaştırması

Araştırmamızın verileri İngiltere ve ABD'de bulunan üretim ve teknoloji alanlarındaki işletmelerin üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. İki ülkeyi birbirinden ayırmadan değerlendirdiğimiz zaman değişkenlerimizin tümü anlamlı çıkmıştır. Bu bölümde ise

ABD ve İngiltere'yi ayrı ayrı değerlendirerek iki ülke arasında karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır.

Şekilsel değişmezliği (Configural invariance) test etmek üzere yapılan çok gruplu DFA sonucunda uyum indeksleri; $\chi 2$= 943,432, df= 482, $\chi 2$ / df= 1,957, CFI=0,90, NFI= 0,81, TLI=0,89, p=000, RMSEA=0,55 şekilsel değişmezliğin sağlandığını görüyoruz. Şekilsel değişmezliğin sağlanması, ölçülen ABD ile İngiltere işletmelerinin yanıt vermede aynı kavramsal bakış açılarını kullandıklarına göstermektedir.

ABD ve İngiltere verilerine ilişkin metrik değişmezliğini (Metric invariance) test etmek üzere yapılan çok gruplu DFA sonucunda uyum indeksleri; $\chi 2$=943,432, df= 501, $\chi 2$ / df=1,921, CFI= 0,90, NFI=0,81, TLI=0,89, p=000, RMSEA= 0,054 olarak hesaplanmıştır. Chen (2007) ve Cheung ve Rensvold'un (2002) önerisine göre ΔCFI ($\leq$ .01), ΔRMSEA ($\leq$ .015) olduğunda metrik değişmezliğin sağlandığı ifade edilmektedir (Chen 2007; Cheung ve Rensvold 2002). CFI ile RMSEA fark değerlerini hesapladığımızda ΔCFI=0,00005 ve ΔRMSEA=0,001 bulunmuştur. Bu iki değer eşik değerinin altında olduğundan ABD ve İngiltere için faktör yüklerinin değişmez ve karşılaştırılabilir olduğu sonucuna varılmıştır (Byrne 2004; Steenkamp ve Baumgartner 1998; Yoo ve Donthu 2001).

Tablo 11: Çoklu Grup Karşılaştırılması

			İngiltere		ABD	
			Critical Ratio	**β**	**Critical Ratio**	**β**
Pazar Algılama	→	**Ürün Yenilik Y.**	6,23*	0,64	5,45*	0,74
Pazar Algılama	→	**Süreç Yenilik Y.**	7,66*	0,66	6,32*	0,65
Ürün Yenilik Y.	→	**Tasarım Odaklılık**	3,61*	0,34	3,77*	0,40
Süreç Yenilik Y.	→	**Tasarım Odaklılık**	4,42*	0,38	5,34*	0,52
Tasarım Odaklılık	→	**Y. P. Performansı ****	5,17*	0,44	7,04*	0,80

*p<0.01

** Tasarım odaklılık ile performans arasındaki ilişki ABD ve İngiltere arasında istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (ΔX^2= 0,003 <0,05)

Anderson ve Gerbing (1988) yöntemine göre; pazar algılama yeteneği ile ürün yenilik yeteneği, pazar algılama yeteneği ile süreç yenilik yeteneği, ürün yenilik yeteneği ile tasarım odaklılık, süreç yenilik yeteneği ile tasarım odaklılık arasındaki Ki-Kare farklarının hepsi 3,84' den küçük çıkmıştır. Bu da tasarım odaklılık ve yeni ürün performansı arasındaki ilişki dışındaki ilişkilerin istatistiksel olarak farklı olmadığını göstermektedir (Tablo 11). Tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkide, sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modeller arasındaki Ki-Kare farkı 9,018 >3,84 (p<0,01) bulunmuştur. Bu sebeple tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p<0,01).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Bu çalışma, teknoloji ve üretim odaklı işletmelerin yeni ürün performansı üzerinde etkili olan tasarım odaklılık değişkenini odağına alarak detaylı bir yenilik (innovation) araştırmasını ortaya koymuştur. Yapılan araştırma ile literatüre dayalı ve konu ile uyumlu değişkenleri bir araya getiren teorik altyapısı güçlü bir model geliştirilmiştir.

Pazar (Coley vd. 2010; Gummesson 1991; Jaworski ve Kohli 1993) ve tasarım (Moll vd. 2007; Venkatesh vd. 2012) odaklı çalışmalarda tasarımın yeniliğin özü ve güçlü bir stratejik araç olduğunu, hatta N. Hodges ve A. Link (2019); tasarımı yaratıcılık ve yenilikçilik arasındaki aracı eylem olarak ifade etmektedirler . Bu amaçla geliştirilen modelin hem pazarlama hem de tasarım literatürüne büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Hodges ve Link 2019) . Ayrıca uygulamada teknoloji ve üretim odaklı işletmelerin geliştirdikleri yeni ürünlerin performansını arttırıcı etkenler hakkında yol gösterici olduğu da ifade edilebilir. Özellikle geleneksel pazarlama yöntemlerine karşın insanların gerçek davranışlarının etkisini ürünler ve süreçler üzerinde göstererek farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada; tasarım odaklılık, girişimci odaklılık, ürün yenilik yetenekleri, süreç yenilik yetenekleri ve pazar algılama yetenekleri değişkenlerinin birbirleri ile teorik uyumu sağlanmış, literatürde ölçeklerin güvenilirliği test edilmiş ve anadilinin korunduğu İngilizce ölçekler yardımı ile ön çalışma anketi, ardından 322 kişi tarafından cevaplandırılan bir araştırma anketi yapılmıştır. 322 örneklem verisinin tamamı ABD ve İngiltere'de bulunan teknoloji ve üretim odaklı işletmelerin yöneticileri tarafından cevaplandırılmıştır. Değişkenlerin tamamını kapsayan model, 322 anketin veri seti için doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak test edilmiştir.

Çalışmada direk ve dolaylı değişken etkileri incelenmiş, model testlerinin sonuçlarına göre öngörülen 12 hipotez kanıtlanmıştır. İşletmelerin pazar algılama yeteneği sayesinde dış piyasa bilgilerini, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını tespit etmesi, yeni ürün ve süreçlerde yenilik üretebilmesi veya işletme içi geliştirme faaliyetlerinin başarı ile yapılmasını sağlayan yenilik yeteneklerine olumlu katkısı olduğu görülmüştür. İşletmelerin pazar algılama yetenekleri müşteri odaklı faaliyetler kapsamındadır ve işletmenin yenilikçi yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir. Böylece literatürde bulunan yenilik yetenekleri ile pazar algılama yetenekleri arasındaki ilişki bulgularla desteklenmiştir.

Yapılan araştırmanın diğer önemli bulgularından birisi de ürün ve süreç yenilik yeteneklerinin tasarım odaklılık üzerindeki etkisini ortaya koymasıdır. Literatür araştırmalarında işletmeler sahip olduğu bilgi ve fikirleri ürünlere ve süreçlere dönüştürme yeteneğine sahip olduğu zaman yeni teknolojiler, sistemler, süreçler veya ürünler oluştuğu belirtilmektedir. Tasarım odaklı işletmeler, sahip olduğu yetenekleri tasarımsal düşünce ile işletmenin her bir yapısına yaratıcı düşünme, planlama ve sanatsal üretim yollarını aktarmayı sağlar (Venkatesh vd. 2012). Yani tasarım odaklılık, örgütsel bir vizyonu temsil ederek tasarımsal düşünce ile işletme içi yeteneklerin doğru sorular ve çözüm yolları ile başarılı sonuçlar alınmasını sağlar. Bu ifadelerle desteklenen ürün ve süreç yeteneklerinin tasarım odaklılık üzerinde olumlu etkisi de kanıtlanmıştır. Ayrıca yeni ürünler ve süreçler yaratma yeteneklerinin tasarımsal düşünce süreçleri ile yakından ilişkili olduğunu ifade eden araştırmaları (Bonvillian 2017; Fernandes ve Remelhe 2016; Olson vd. 2010) bulgularla desteklemektedir.

Tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgularla tespit edilmiştir. Böylece yenilikçilik ve tasarımsal düşünce temelli sisteme sahip olan işletmelerin yeni ürünlerinin performansında daha avantajlı olacağı savunulabilir. Böylece literatürde de var olan tasarım odaklılık ve yeni ürün performansı arasındaki olumlu ilişki desteklemiştir (Srinivasan ve Lilien 2018)..

Tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen girişimci odaklılığın düzenleyici etkisi araştırma konusuna dahil edilmiştir. Çünkü tasarımsal düşüncenin yeni ürün performansı üzerindeki etkisi bir işletmenin büyümesi ve ürün başarısı için girişimcilik davranışları ile ayrılmaz bir parça olduğu literatürde yer edinmiştir (Liedtka, King, ve Bennett 2013; Sethi, Smith, ve Whan Park 2001). Ayrıca tasarım odaklılığın ürünlerin farklılaşmasında önemli bir rol oynadığı, sanatsal yetenek, özgünlük ve yenilikçilik endüstrisinde yüksek düzeyde girişimci yönelimi ile ilişkilendirildiği belirtilmiştir. Bu ifadelerle desteklenen tasarımcı odaklılığın yeni ürün performansına olumlu etkisine girişimci odaklılığın düzenleyici bir yapıda olduğu kanıtlanmıştır.

Araştırma modeli aynı zamanda seri aracı model olarak da geliştirilmiştir. Pazar algılama yeteneği ve tasarım odaklılık arasındaki ilişkide ürün yenilik yeteneğinin ve süreç yenilik yeteneğinin aracılık etkisinin olduğu kanıtlanmıştır. Bu durum tasarım odaklılık için gerekli olan işletme içi bilgiler ürün ve süreç yetenekleri ile sağlanırken dolaylı yoldan pazar bilgilerinin ise pazar algılama yetenekleri ile sağlandığı ve tasarım odaklılığı

etkilediği bulunmuştur. Ürün yenilik yeteneği ile süreç yenilik yeteneğinin yeni ürün performansı arasındaki ilişkisinde tasarım odaklılığın aracılık etkisi sayesinde ürün ve süreç yenilik yeteneklerinin yeni ürün performansını etkilediği kanıtlanmıştır. Modelin tamamı kendi içinde değerlendirildiğinde önerilen pazar algılama yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide ürün yenilik yeteneği ve tasarım odaklılığın seri aracılık etkisi, pazar algılama yeteneği ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide süreç yenilik yeteneği ve tasarım odaklılığın seri aracılık etkisi ayrı ayrı kanıtlanmıştır. Pazar algılama yeteneği ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkinin seri aracılık analizi ile yorumlanması ve analiz edilmesi Türkiye'de yapılan çalışmalar için nadir bir bulgudur.

Yapılan bu araştırmalara ek olarak ABD ve İngiltere'deki işletmeler karşılaştırılmıştır. Her ne kadar aralarında istatiksel olarak fark olmasa da ABD örnekleminin sahip olduğu pazar algılama yeteneğinin yeni ürün yeteneği üzerindeki etkisi İngiltere'ye göre daha büyük olduğu kanıtlanmıştır. Pazar algılama yeteneğinin süreç yenilik yeteneği üzerindeki etkisi iki ülkede de yaklaşık aynı etkileme değerine sahiptir. Ürün yenilik yeteneği ile süreç yenilik yeteneğinin tasarım odaklılık üzerindeki etkisi ABD'de daha yüksektir. Özellikle tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasındaki ilişki ABD ve İngiltere arasında istatistiksel olarak farklılık göstermesine ek olarak tasarım odaklılığın yeni ürün performansı üzerindeki etkisi ABD'de İngiltere'ye göre daha fazla çıkmıştır. World Economic Forum'un yayınladığı Dünya Rekabetçilik Raporuna (2017-2018) göre ise ABD'de son teknolojilerinin kullanımı, işletmelerin teknoloji kullanımları, teknoloji transferinin İngiltere ile kıyasla daha yüksek olduğunu destekler niteliktedir. Bunlara neden olarak Alejandro Balbontin (1999)'ın ABD ve İngiltere karşılaştırmalı araştırmasında belirttiği gibi ABD işletmelerinin İngiltere işletmelerine kıyasla tasarımı yeni ürün geliştirmelerinde güçlü bir gereklilik görmesi, ABD işletmelerinin kullanıcı odaklı ürün geliştirme süreçlerine İngiltere işletmelerinden daha fazla önem vermesi olduğu söylenebilir. Böylece bu araştırma literatürü destekleyen uluslararası nitelikte bir çalışmadır (Balbontin vd. 2000).

Yönetsel Öneriler, Araştırma Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar

Yapılan tüm araştırmalar ışığında teknoloji ve üretim odaklı işletmelerin üstün performanslı ürünler üretebilmesi için bütün birimlerinin tasarım odaklı bir eğilime sahip olması gerekmektedir. Bu eğilim sayesinde işletmeler problemlerin doğru tespit edilmesini, çözüm yollarının daha yaratıcı oluşturulmasını ve en önemlisi ürünlerin veya süreçlerin kullanıcı odaklı olmasını sağlayabilir. Ayrıca işletmelerin girişimci odaklı bir eğilime sahip olması durumunda daha hızlı, risk alabilen, yenilikçi ve proaktif lider işletme haline gelebilir. Böylece işletmeler yeni geliştirdikleri ürünlerinde yüksek performans oluşumunu sağlayabilir.

İşletmelerin tasarım odaklı eğilimlerini arttırması için kendi içinde bilgi üretebilir olması gerekmektedir. Bunun için de iç yapılarında ürün ve süreç yenilik yeteneklerini geliştirerek tasarımsal düşünce süreçlerinde kullanılacak bilgiyi üretmesi gerekmektedir. İşletme içi yeteneklerini geliştirirken işletme dışı piyasayı ihmal etmemeli, pazarı algılayabilme yeteneklerini de geliştirmelidir. Rakipleri, müşterileri veya kullanıcıları hakkında sürekli bilgi akışı sağlamalıdır. Bu sayede işletme yenilik yeteneklerini geliştirmek için büyük bir avantaj sağlamış olur.

Araştırma, bulgularını niteleyen ve daha ileri araştırma fırsatları sunan sınırlamalara sahiptir. Çalışmada üretim ve teknoloji sektöründeki işletmelere odaklanılmıştır. Ancak farklı sektörlerdeki işletmeler üzerinde yapılacak araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılma olasılığı da vardır. Çalışmanın teknoloji ve üretim işletmeleri açısından lider durumdaki ABD ve İngiltere işletmeleri üzerinde yapılması ortaya konan bulguların, gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkelerde de aynı sonucu verip vermeyeceği konusunda öngörüde bulunulamamıştır. Ayrıca araştırma kapsamı itibariyle değerlendirildiğinde teknolojik gelişmelerle ilgili olan yenilik yetenekleri ürün ve süreç yenilik yeteneği ile sınırlandırılmıştır. Gelecek araştırmalarda pazarlama ve örgütsel yenilik yeteneklerini de eklenmesi ile farklı sonuçlara erişebileceği öngörülmektedir.

İlk kez test edilen ve doğrulanan bu modelin farklı araştırmacılar tarafından da test edilmesi, geliştirilmesi ve zaman içerisinde tekrarlanması literatürün gelişimi için önem arz etmektedir. Geliştirilen bu modele pazar ve marka odaklılığın da eklenmesiyle daha açıklayıcı bir model oluşturulacağı da öngörülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda bu modelin gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'de de test edilerek elde edilecek bulguların güvenirliğinin arttırılabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

Aalbert, B., T. Tullis, ve Tedesco. 2009. *Beyond the usability lab: Conducting Large-scale On-line User Experience Study. Morgan Kaufmann, Burlington*. Morgan Kaufmann.

Adams, Marjorie E., George S. Day, ve Deborah Dougherty. 1998. "Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective". *Journal of Product Innovation Management* 15(5):403–22.

Adler, Paul Simon ve Aaron Shenhar. 1990. "Adapting Your Technological Base: The Organizational Challenge Highly complex and innovative projects and mega-projects View project". *Sloan management review* 32(1):25–37.

Van Aken, Joan Ernst ve Georges Romme. 2009. "Reinventing the future: Adding design science to the repertoire of organization and management studies". *Organisation Management Journal* 6(1):5–12.

Alegre, Joaquín ve Ricardo Chiva. 2013. "Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance". *Journal of Small Business Management* 51(4):491–507.

Ali, Abdul. 2000. "The Impact of Innovativeness and Development Time on New Product Performance for Small Firms". *Marketing Letters* 11(2):151–63.

Ali, Abdul, Manohar U. Kalwani, ve Dan Kovenock. 1993. "Selecting Product Development Projects: Pioneering versus Incremental Innovation Strategies". *Management Science* 39(3):255–74.

Ali, Fahraz, Boppana V. Chowdary, ve Luis Gonzales. 2013. "An integrated design approach for rapid product development: A case study through application of reverse engineering, re-engineering and fast prototyping tools". *Journal of Engineering, Design and Technology* 11(2):178–89.

Alshanty, Abdallah Mohammad ve Okechukwu Lawrence Emeagwali. 2019. "Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation". *Journal of Innovation and Knowledge* 4(3):171–78.

Amit, Raphael ve Paul J. H. Schoemaker. 1993. "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal* 14(1):33–46.

Anderson, James C. ve David W. Gerbing. 1988. "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin* 103(3):411–23.

Arnold, John E. 1956. *Creativity in engineering*. SAE Technical Paper.

Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F. Slater, ve Eric M. Olson. 2005. "The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance". *Journal of Product Innovation Management* 22(6):464–82.

Balachandra, R. ve John H. Friar. 1997. "Factors for success in r&d projects and new product innovation: a contextual framework". *IEEE Transactions on Engineering Management* 44(3):276–87.

Balbontin, A., B. B. Yazdani, R. Cooper, ve W. E. Souder. 2000. "New product development practices in American and British firms". *Technovation* 20(5):257–74.

Banathy, B. H. 1996. *Designing social systems in a changing world*. Springer Science & Business Media.

Barney, Jay. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Ss. 99–120 içinde *Journal of Management*. C. 17. Emerald Group Publishing Limited.

Baron, Reuben M. ve David A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173–82.

Benson, George ve William S. Sachs. 1981. "Product Planning and Management". *Tulsa, Okla.: Pennwell Publishing Company* 227.

Bessant, John, Richard Lamming, Hannah Noke, ve Wendy Phillips. 2005. "Managing innovation beyond the steady state". *Technovation* 25(12):1366–76.

Best, Kathryn. 2006. *Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation*. C. 44. AVA publishing.

Best, Kathryn. 2018. *The Fundamentals of Design Management*. Bloomsbury Publishing.

Beverland, Michael B. 2005. "Managing the design innovation-brand marketing interface: Resolving the tension between artistic creation and commercial imperatives". *Journal of Product Innovation Management* 22(2):193–207.

Beverland, Michael B., Pietro Micheli, ve Francis J. Farrelly. 2016. "Resourceful Sensemaking: Overcoming Barriers between Marketing and Design in NPD". *Journal of Product Innovation Management* 33(5):628–48.

Blaich, Robert. ve Janet. Blaich. 1993. *Product design and corporate strategy : managing the connection for competitive advantage*. McGraw-Hill.

Bloch, Peter H., Frédéric F. Brunel, ve Todd J. Arnold. 2003. "Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics: Concept and Measurement". *Journal of Consumer Research* 29(4):551–65.

Bonvillian, William B. 2017. *Advanced Manufacturing: A New Policy Challenge*. C. 1. Publishers, Incorporated.

Borja de Mozota, Brigitte. 2003. “Design management: using design to build brand value and corporate innovation”.

Bourque, Linda ve Eve Fielder. 2002. *How to Conduct Telephone Surveys*. Sage.

Brown, Shona L. ve Kathleen M. Eisenhardt. 1995. “Product development: Past research, present findings, and future directions”. *Academy of management review* 20(2):343–78.

Brown, Tim. 2008. “Design thinking”. *Harvard business review* 86(6):84.

Brown, Tim. 2009. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

Brown, Tim ve Jocelyn Wyatt. 2010. “Design thinking for social innovation IDEO”. *Development Outreach* 12(1):29–31.

Bruce, Margaret ve John R. Bessant. 2002. *Design in business: Strategic innovation through design*. Pearson education.

Bruce, Margaret ve Lucy Daly. 2007. “Design and marketing connections: creating added value”. *Journal of marketing management* 23(9–10):929–53.

Bruce, Margaret ve Maureen Whitehead. 1988. “Putting design into the picture-the role of product design in consumer purchase behavior”. *Journal of the Market Research Society* 30(2):147–62.

Buchanan, Richard. 2017. “Wicked Problems in Design Thinking”. *Design: Critical and Primary Sources* 8(2):5–21.

Burton, Richard M., Jørgen Lauridsen, ve Børge Obel. 2002. “Return on assets loss from situational and contingency misfits”. *Management Science* 48(11):1461–85.

Büyüköztürk, Şener. 2018. “Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı”. *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*.

Byrne, Barbara M. 2004. “Testing for multigroup invariance using AMOS graphics: A road less traveled”. *Structural Equation Modeling* 11(2):272–300.

Cabantous, Laure ve Jean Pascal Gond. 2011. “Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality’s éternel retour”. *Organization Science* 22(3):573–86.

Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, ve Yushan Zhao. 2002. “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”. *Industrial Marketing Management* 31(6):515–24.

Camacho, Maria. 2016. “David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO”. *She Ji* 2(1):88–101.

Camisón, César ve Ana Villar López. 2010. “An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation”.

International Journal of Operations and Production Management 30(8):853–78.

Camisón, César ve Ana Villar-López. 2014. "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance". *Journal of Business Research* 67(1):2891–2902.

Carlgren, Lisa, Ingo Rauth, ve Maria Elmquist. 2016. "Framing design thinking: The concept in idea and enactment". *Creativity and Innovation Management* 25(1):38–57.

Chang, YoungJoong, Jaibeom Kim, ve Jaewoo Joo. 2013. "An Exploratory Study on the Evolution of Design Thinking: Comparison of Apple and Samsung". *Design Management Journal* 8(1):22–34.

Chen, Fang Fang. 2007. "Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance". *Structural Equation Modeling* 14(3):464–504.

Chen, Steven ve Alladi Venkatesh. 2013. "An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking". *Journal of Marketing Management* 29(15–16):1680–1700.

Cheung, Gordon W. ve Roger B. Rensvold. 2002. "Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance". *Structural Equation Modeling* 9(2):233–55.

Christiansen, James. 2000. *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. Springer.

Churchill, Gilbert A. 1979. "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research* 16(1):64.

Cohen, Wesley M. ve Daniel A. Levinthal. 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly* 35(1):128.

Cohendet, Patrick ve Laurent Simon. 2015. "Introduction to the Special Issue on Creativity in Innovation". *Technology Innovation Management Review* 5(7):5–13.

Coley, Linda, John Mentzer, ve Martha Cooper. 2010. "Is 'consumer orientation' a dimension of market orientation in consumer markets?" *Journal of Marketing Theory and Practice* 18(2):141–54.

Colton, David ve Robert W. Covert. 2007. *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. John Wiley & Sons.

Coombs, Joseph E. ve Paul E. Bierly. 2006. "Measuring technological capability and performance". *R and D Management* 36(4):421–38.

Cooper, Lynne P. 2003. "A research agenda to reduce risk in new product development through knowledge management: A practitioner perspective". *Journal of*

Engineering and Technology Management - JET-M 20(1-2 SPEC.):117–40.

Cooper, R. G. 1979. "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure". *Journal of Marketing* 43(3):93.

Cooper, Robert G. ve Elko J. Kleinschmidt. 2007. "Winning businesses in product development: The critical success factors". *Research Technology Management* 50(3):52–66.

Cosh, Andy ve Alan Hughes. 2010. "Never mind the quality feel the width: University-industry links and government financial support for innovation in small high-technology businesses in the UK and the USA". *Journal of Technology Transfer* 35(1):66–91.

Covin, Jeffrey G., Kimberly M. Green, ve Dennis P. Slevin. 2006. "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship". *Academy of Management 2005 Annual Meeting: A New Vision of Management in the 21st Century, AOM 2005* 30(1):57–81.

Covin, Jeffrey G. ve G. T. Lumpkin. 2011. "Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct". *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35(5):855–72.

Covin, Jeffrey G. ve Dennis P. Slevin. 1989. "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic management journal* 10(1):75–87.

Crawford, Merle ve Anthony Di Benedetto. 2011. "New products management, tenth edition".

Creusen, Mariëlle E. H. ve Jan P. L. Schoormans. 2005. "The different roles of product appearance in consumer choice". *Journal of Product Innovation Management* 22(1):63–81.

Cronbach, Lee J. 1951. "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika* 16(3):297–334.

Cross, Nigel. 2011. *Design thinking: Understanding how designers think and work*. Berg.

Cui, Anna Shaojie, David A. Griffith, ve S. Tamer Cavusgil. 2005. "The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries". *Journal of International Marketing* 13(3):32–53.

Culén, Alma Leora ve Andrea Alessandro Gasparini. 2019. *Promoting Language and STEAM as Human Rights in Education*. Springer Singapore.

Daft, Richard L. 1978. *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*. South Western Educational Publishing.

Damanpour, Fariborz. 1991. “Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators”. *Academy of Management Journal* 34(3):555–90.

Damanpour, Fariborz. 2010. “An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations”. *British Journal of Management* 21(4):996–1010.

Damanpour, Fariborz ve William M. Evan. 1984. “Organizational Innovation and Performance: The Problem of ‘Organizational Lag’”. *Administrative Science Quarterly* 29(3):392.

Damanpour, Fariborz, Richard M. Walker, ve Claudia N. Avellaneda. 2009. “Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations”. *Journal of Management Studies* 46(4):650–75.

Danneels, Erwin ve Elko J. Kleinschmidt. 2001. “Product innovativeness from the firm’s perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance”. *Journal of Product Innovation Management* 18(6):357–73.

Danskin, Paula, Basil G. Englis, Michael R. Solomon, Marla Goldsmith, ve Jennifer Davey. 2005. “Knowledge management as competitive advantage: Lessons from the textile and apparel value chain”. *Journal of Knowledge Management* 9(2):91–102.

Day, George S. 1994. “The Capabilities of Market-Driven Organizations”. *Journal of Marketing* 58(4):37.

Day, George S. 2002. “Managing the market learning process”. *Journal of business & industrial marketing*.

Day, George S. ve Paul J. H. Schoemaker. 2005. “Scanning the periphery”. *Harvard business review* 83(11):135.

Day, George S. ve Robin Wensley. 1988. “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”. *Journal of Marketing* 52(2):1.

Desarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto, Michael Song, ve Indrajit Sinha. 2005. “Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance”. *Strategic Management Journal* 26(1):47–74.

Dess, Gregory G. ve G. T. Lumpkin. 2005. “The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship”. *Academy of Management Executive* 19(1):147–56.

Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, ve J. G. Covin. 1997. “Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models”. *Strategic*

Management Journal 18(9):677–95.

Dillman, Don A. 2011. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method -- 2007 Update with New Internet, Visual, and Mixed-Mode Guide*. John Wiley & Sons.

Doloswala, Kalika Navin, Darrall Thompson, ve Phillip Toner. 2013. "Digital based media design: The innovative contribution of design graduates from vocational and higher education sectors". *International Journal of Technology and Design Education* 23(2):409–23.

Van Doorn, Sebastiaan, Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch, ve Henk W. Volberda. 2013. "Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team". *Journal of Product Innovation Management* 30(5):821–36.

Drucker, P. F. 1985. "Innovation and Entrepreneurship Butterworth".

Drucker, Peter F. 2013. "The changed world economy". *The Culture and Power of Knowledge: Inquiries into Contemporary Societies* 64:257–78.

Dumas, Angela ve Henry Mintzberg. 2010. "Managing the Form, Function, and Fit of DESIGN". *Design Management Journal (Former Series)* 2(3):26–31.

Dyer, Barbara ve X. Michael Song. 1998. "Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation?" *Journal of Product Innovation Management* 15(6):505–19.

Echols, Ann E. ve Christopher P. Neck. 1998. "The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success". *Journal of Managerial Psychology* 13:38–46.

Edquist, Charles, Leif Hommen, ve Maureen D. McKelvey. 2001. *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Edward Elgar Publishing.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi. 2006. *Bilimsel ve Teknolojik Faaliyetlerin Ölçümü*.

Engelen, Andreas, Harald Kube, Susanne Schmidt, ve Tessa Christina Flatten. 2014. "Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity". *Research Policy* 43(8):1353–69.

Essig, Linda. 2015. "Means and Ends: A Theory Framework for Understanding Entrepreneurship in the US Arts and Culture Sector". *Journal of Arts Management Law and Society* 45(4):227–46.

Fang, Shyh Rong, Enchi Chang, Chueh Chu Ou, ve Chia Hui Chou. 2014. "Internal market orientation, market capabilities and learning orientation". *European Journal of Marketing* 48(1):170–92.

Fernandes, Teresa ve Pedro Remelhe. 2016. "How to engage customers in co-creation:

customers' motivations for collaborative innovation". *Journal of Strategic Marketing* 24(3–4):311–26.

Fornell, Claes ve David F. Larcker. 1981. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research* 18(1):39.

Foster, Hal. 2003. *Design and crime: and other diatribes*. Verso.

Fraser, Heather M. A. 2007. "The practice of breakthrough strategies by design". *Journal of Business Strategy* 28(4):66–74.

Fuchs, Christoph ve Franziska J. Golenhofen. 2019. "Creating Customer Value Through Design Thinking". Ss. 77–102 içinde *Mastering Disruption and Innovation in Product Management*. Springer.

Gaebler, Diane Mafra ve Célio Teodorico dos Santos. 2015. "COLOCANDO EM PRÁTICA O DESIGN THINKING : ferramentas projetuais para inovar com sucesso". Ss. 1–13 içinde *Teoria e Metodologia do Design, DP Métodos e Ferramentas de Design*.

Garel, Gilles. 2015. "Lessons in Creativity from the Innovative Design of the Swatch". *Technology Innovation Management Review* 5(7):34–40.

Gatignon, Hubert ve Jean Marc Xuereb. 1997. "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research* 34(1):77–90.

Geels, Frank W. 2004. "From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory". *Research Policy* 33(6–7):897–920.

Glen, Roy, Christy Suciu, C. Christopher Baughn, ve Robert Anson. 2015. "Teaching design thinking in business schools". *International Journal of Management Education* 13(2):182–92.

Gloppen, Judith. 2009. "Perspectives on Design Leadership and Design Thinking and How They Relate to European Service Industries". *Design Management Journal* 4(1):33–47.

Goldsby, Michael G., Donald F. Kuratko, James W. Bishop, Patrick M. Kreiser, ve Jeffrey S. Hornsby. 2018. "Social proactiveness and innovation: The impact of stakeholder salience on corporate entrepreneurship". *Journal of Small Business Strategy* 28(2):1–15.

González-Alvarez, Nuria ve Mariano Nieto-Antolín. 2005. "Protection and internal transfer of technological competencies: The role of causal ambiguity". *Industrial Management & Data Systems* 105(7):841–56.

Gonzalez-Zapatero, Carmen, Javier Gonzalez-Benito, ve Gustavo Lannelongue. 2016. "Antecedents of functional integration during new product development: The purchasing-marketing link". *Industrial Marketing Management* 52:47–59.

Grant, Robert M. 1996. "Prospering in dynamically- Competitive environments: Orginizational capability as knowledge integration". *Knowledge and Strategy* 7(4):133–54.

Grant, Robert M. 1996. "Toward a knowledge- based theory of the firm". *Strategic management journal* 17(S2):109–22.

Griffin, Abbie ve Albert L. Page. 1996. "PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure". *Journal of Product Innovation Management* 13(6):478–96.

Guan, J. ve N. Ma. 2003. "Innovative capability and export performance of Chinese firms". *Technovation* 23(9):737–47.

Gummesson, Evert. 1991. "Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer". *European journal of Marketing* 25(2):60–75.

Gunday, Gurhan, Gunduz Ulusoy, Kemal Kilic, ve Lutfihak Alpkan. 2011. "Effects of innovation types on firm performance". *International Journal of Production Economics* 133(2):662–76.

Gupta, Anil K. 2013. "Tapping the Entrepreneurial Potential of Grassroots Innovation." *Stanford Social Innovation Review* 11(3):18–20.

Gürel, Esra B. Bulgurcu. 2011. "Firma performansının belirlenmesinde iç girişimciliğin rolü-ISO 500 üzerinde bir araştırma".

Gürsu, Hakan. 2018. *Sahi İnovasyon Neden Bize Bu Kadar Uzak?* Ankara: Dost Kitapevi Yayınları.

Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, ve R. L. Tatham. 2006. "SEM: confirmatory factor analysis". *Multivariate data analysis. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River* 770–842.

Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, ve Ronald L. Tatham. 1998. *Multivariate data analysis*. C. 5. Prentice hall Upper Saddle River, NJ.

Hall, L. B. ve C. W. Bruch. 1965. *Procedures necessary for the prevention of planetary contamination.* C. 3. South-Western/Thomson Learning.

Han, Jin K., Namwoon Kim, ve Rajendra K. Srivastava. 1998. "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?" *Journal of Marketing* 62(4):30–45.

Hansen, John D., George D. Deitz, Mert Tokman, Louis D. Marino, ve K. Mark Weaver. 2011. "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale". *Journal of Business Venturing* 26(1):61–78.

Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, ve Marko Sarstedt. 2015. "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling". *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35.

Hertenstein, Julie H., Marjorie B. Platt, ve Robert W. Veryzer. 2005. "The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance". *Journal of Product Innovation Management* 22(1):3–21.

Hise, Richard T. 1977. *Product/service strategy*. Mason/Charter.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp, ve Donald L. Sexton. 2001. "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation". *Strategic Management Journal* 22(6–7):479–91.

Hodges, Nancy J. ve Albert N. Link. 2019. "Innovation by design". *Small Business Economics* 52(2):395–403.

Hodgetts, Richard Michael ve Donald F. Kuratko. 2001. *Entrepreneurship: A contemporary approach*. South-Western/Thomson Learning.

Hult, G. Tomas M. ve David J. Ketchen. 2001. "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal* 22(9):899–906.

Hult, G. Tomas M., Charles C. Snow, ve Destan Kandemir. 2003. "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types". *Journal of Management* 29(3):401–26.

Ives, Blake ve Margrethe H. Olson. 1984. "User Involvement and MIS Success: A Review of Research". *Management Science* 30(5):586–603.

Jackson, Bradley G. 1996. "Re-Engineering the Sense of Self: the Manager and the Management Guru". *Journal of Management Studies* 33(5):571–90.

Jackson, S. L. 2011. *Research methods and statistics: A critical thinking approach*. Cengage Learning.

Järvinen, Juha ve Ilpo Koskinen. 2001. *Industrial design as a culturally reflexive activity in manufacturing*. Sitra.

Jarvis, Cheryl Burke, Scott B. MacKenzie, ve Philip M. Podsakoff. 2003. "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research". *Journal of Consumer Research* 30(2):199–218.

Jaworski, Bernard J. ve Ajay K. Kohli. 1993. "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of marketing* 57(3):53–70.

Jaworski, Bernard, Ajay K. Kohli, ve Arvind Sahay. 2000. "Market-driven versus driving markets". *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1):45–54.

Jeng, Don Jyh Fu ve Artur Pak. 2016. "The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries". *International Entrepreneurship and Management Journal* 12(1):115–30.

Jiang, Xu, Heng Liu, Carl Fey, ve Feifei Jiang. 2018. "Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach". *Journal of Business Research* 87:46–57.

Johansson, Ulla ve Lisbeth Svengren Holm. 2006. "Brand management and design management". *Brand culture* 122–36.

Judd, Charles M. ve David A. Kenny. 1981. "Process analysis: Estimating Mediation in Treatment Evaluations". *Evaluation Review* 5(5):602–19.

Kahn, Kenneth B. 2001. "Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance". *Journal of Product Innovation Management* 18(5):314–23.

Kamal, Ernawati Mustafa ve Roger Flanagan. 2012. "Understanding absorptive capacity in Malaysian small and medium sized (SME) construction companies". *Journal of Engineering, Design and Technology* 10(2):180–98.

Karagöz, Yalçın. 2017. "Spss ve Amos Uygulamalı Nitel-Nicel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri". *Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara* 639.

Kelley, Tom ve David Kelley. 2013. "Creative Confidence, Crown Business".

Kelley, Tom ve Jonathan Littman. 2001. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. C. 10. Broadway Business.

Keskin, Halit. 2006. "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model". *European Journal of Innovation Management* 9(4):396–417.

Kimbell, Lucy. 2011. "Rethinking Design Thinking: Part I". *Design and Culture* 3(3):285–306.

Kimberly, J. R. ve M. J. Evanisko. 1981. "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations." *Academy of Management journal. Academy of Management* 24(4):689–713.

Klaus Schwab. 2016. “The Global Competitiveness Report”. Ss. 78–80 içinde *World Economic Forum*. C. 21.

Kline, Paul. 2014. *The new psychometrics: Science, psychology and measurement*. Psychology Press.

Koçak, Akın. 2003. “Pazarlama ile Girişimcilik Arasındaki İlişki: Girişimci Pazarlama”. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* 5(5):48–56.

Kok, Robert A. W., Bas Hillebrand, ve Wim G. Biemans. 2003. “What Makes Product Development Market Oriented? Towards a Conceptual Framework”. *International Journal of Innovation Management* 07(02):137–62.

Kolko, Jon. 2015. “Design thinking comes of age”. *Harvard Business Review* 2015(September).

Kotier, Philip ve G. Alexander Rath. 1984. “Design: A powerful but neglected strategic tool”. *Journal of Business Strategy* 5(2):16–21.

Kotler, Philip J. ve Ph Kotler G. Armstrong. 2005. *Principes van marketing, 4/e*. pearson education.

Kouprie, Merlijn ve Froukje Sleeswijk Visser. 2009. “A framework for empathy in design: Stepping into and out of the user’s life”. *Journal of Engineering Design* 20(5):437–48.

Laforet, Sylvie. 2011. “A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs”. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 17(4):380–408.

Landoni, Paolo, Claudio Dell’Era, Gregorio Ferraloro, Mattia Peradotto, Helena Karlsson, ve Roberto Verganti. 2016. “Design Contribution to the Competitive Performance of SMEs: The Role of Design Innovation Capabilities”. *Creativity and Innovation Management* 25(4):484–99.

Lau, Antonio K. W., Esther Tang, ve Richard C. M. Yam. 2010. “Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: Empirical evidence in Hong Kong manufacturers”. *Journal of Product Innovation Management* 27(5):761–77.

Laursen, Keld ve Ammon Salter. 2006. “Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms”. *Strategic Management Journal* 27(2):131–50.

Lawson, Benn ve Danny Samson. 2001. “Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach”. *International Journal of Innovation Management* 05(03):377–400.

Lawson, Bryan. 2006. *How designers think*. Routledge.

Leavy, Brian. 2010. "Design thinking – a new mental model of value innovation". *Strategy & Leadership* 38(3):5–14.

Lechner, Christian ve Sveinn Vidar Gudmundsson. 2014. "Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance". *International Small Business Journal* 32(1):36–60.

Lee, Ming Chi. 2009. "Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit". *Electronic Commerce Research and Applications* 8(3):130–41.

Leenders, Roger Th A. J., Jo M. L. Van Engelen, ve Jan Kratzer. 2007. "Systematic design methods and the creative performance of new product teams: Do they contradict or complement each other?" *Journal of Product Innovation Management* 24(2):166–79.

Li, Yong-Hui, Jing-Wen Huang, ve Ming-Tien Tsai. 2009. "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process". *Industrial marketing management* 38(4):440–49.

Liao, Shu-Hsien, Wu-Chen Fei, ve Chih-Chiang Chen. 2007. "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries". *Journal of information science* 33(3):340–59.

Liedtka, Jeanne. 2015. "Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction". *Journal of Product Innovation Management* 32(6):925–38.

Liedtka, Jeanne, Andrew King, ve Kevin Bennett. 2013. *Solving Problems with Design Thinking: Ten Stories of What Works*. Columbia University Press.

Liedtka, Jeanne ve Tim Ogilvie. 2011. *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press.

Likoum, Steven W. Bayighomog, Mohamed Dawood Shamout, Ibrahim Harazneh, ve A. Mohammed Abubakar. 2018. "Market-sensing capability, innovativeness, brand management systems, market dynamism, competitive intensity, and performance: an integrative review". *Journal of the Knowledge Economy* 1–21.

Lin, Jie Heng ve Ming Yeu Wang. 2015. "Complementary assets, appropriability, and patent commercialization: Market sensing capability as a moderator". *Asia Pacific Management Review* 20(3):141–47.

Lisboa, Ana, Dionysis Skarmeas, ve Carmen Lages. 2011. "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export

markets: A resource-based approach". *Industrial Marketing Management* 40(8):1274–84.

De Luca, Luigi M., Gianmario Verona, ve Salvio Vicari. 2010. "Market orientation and R and D effectiveness in high-technology firms: An empirical investigation in the biotechnology industry". *Journal of Product Innovation Management* 27(3):299–320.

Lumpkin, G. T. ve Gregory G. Dess. 1996. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review* 21(1):135–72.

Lumpkin, G. T. ve Gregory G. Dess. 2001. "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle". *Journal of Business Venturing* 16(5):429–51.

Lynn, Gary S., Joseph G. Morone, ve Albert S. Paulson. 1996. "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process". *California Management Review* 38(3):8–37.

Ben Mahmoud-Jouini, Sihem, Christophe Midler, ve Philippe Silberzahn. 2016. "Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context". *Project Management Journal* 47(2):144–56.

Marreiros, Helia, Mirco Tonin, Michael Vlassopoulos, ve M. C. Schraefel. 2017. "'Now that you mention it': A survey experiment on information, inattention and online privacy". *Journal of Economic Behavior and Organization* 140:1–17.

Martin, Roger. 2009. *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.

Martin, Roger. 2010. "Design thinking: Achieving insights via the 'knowledge funnel'". *Strategy and Leadership* 38(2):37–41.

Martínez-Román, Juan A., Javier Gamero, ve Juan A. Tamayo. 2011. "Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain)". *Technovation* 31(9):459–75.

McKay, Judy, Peter Marshall, ve Rudy Hirschheim. 2012. "The design construct in information systems design science". *Enacting Research Methods in Information Systems: Volume 3* 27(2):11–42.

Menguc, Bulent ve Seigyoung Auh. 2010. "Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure". *Industrial Marketing Management* 39(5):820–31.

Meutia ve Tubagus Ismail. 2015. "The influence of competitive pressure on innovative

creativity". *Academy of Strategic Management Journal* 14(2):117–28.

Meydan, Cem Harun ve Harun Şeşen. 2011. *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.

Miller, Danny. 1983. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". *Management Science* 29(7):770–91.

Mishra, Chandra S. 2017. *Creating and sustaining competitive advantage: Management logics, business models, and entrepreneurial rent*. Springer.

Mitrega, Maciej, Sebastian Forkmann, Ghasem Zaefarian, ve Stephan C. Henneberg. 2017. "Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance". *International Journal of Operations & Production Management*.

Moll, Isa, Jordi Montaña, Francisco Guzmán, ve Francesc Solé Parellada. 2007. "Market orientation and design orientation: A management model". *Journal of Marketing Management* 23(9–10):861–76.

Montaña, Jordi ve Isabel Moll. 2003. *Desenvolupament de producte: la gestió del disseny*. Generalitat de Catalunya, CIDEM.

Moorman, Robert H., Gerald L. Blakely, ve Brian P. Niehoff. 1998. "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" *Academy of Management Journal* 41(3):351–57.

Moreno, Ana M. ve José C. Casillas. 2008. "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model". *Entrepreneurship: Theory and Practice* 32(3):507–28.

Morgan, Neil A., Rebecca J. Slotegraaf, ve Douglas W. Vorhies. 2009. "Linking marketing capabilities with profit growth". *International Journal of Research in Marketing* 26(4):284–93.

Morgan, Todd, Sergey Alexander Anokhin, Chanho Song, ve Natalia Chistyakova. 2019. "The role of customer participation in building new product development speed capabilities in turbulent environments". *International Entrepreneurship and Management Journal* 15(1):119–33.

Mu, Jifeng, Ellen Thomas, Gang Peng, ve Anthony Di Benedetto. 2017. "Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability". *Industrial Marketing Management* 64:187–201.

Najafi-Tavani, Saeed, Hossein Sharifi, ve Zhaleh Najafi-Tavani. 2016. "Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity". *Journal of Business Research* 69(11):5059–64.

Najafi Tavani, Saeed, Hossein Sharifi, Sohrab Soleimanof, ve Manoochehr Najmi. 2013. "An empirical study of firms absorptive capacity dimensions, supplier involvement and new product development performance". *International Journal of Production Research* 51(11):3385–3403.

Narver, John C., Stanley F. Slater, ve Douglas L. MacLachlan. 2004. "Responsive and proactive market orientation and new-product success". *Journal of Product Innovation Management* 21(5):334–47.

Ng, M. C. F. ve J. Zhou. 2009. "Innovative Layered-combination Mode for Digital Jacquard Fabric Design". *Textile Research Journal* 79(8):737–43.

Niedworok, Anja, Stephan Schlögl, ve Peter J. Mirski. 2015. "Start Up With Design - Fostering Design Orientation in Start-up Companies". *Proceedings of the EAD 11th European Academy of Science Conference*.

Nisula, Anna Maija ve Aino Kianto. 2013. "Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method". *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* 8:59–82.

Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha, ve Ajith Kumar. 2002. "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications". *Journal of Marketing* 66(4):25–39.

Norman, Don. 2018. *The Design of Everyday Things (Revised and Expanded Edition)*. C. 0. Basic books.

Olson, Eric M., Stanley F. Slater, ve Rachel D. Cooper. 2010. "Managing Design for Competitive Advantage A Process Approach". *Design Management Journal (Former Series)* 11(4):10–17.

Öztürk, Ahsen. 2016. "Tasarım eğitiminde disiplinlerarası yaklaşımlar ve tasarımcı düşünüş modeli". (1):57–72.

Paladino, Angela. 2007. "Investigating the drivers of innovation and new product sucess: A comparison of strategic orientations". *Journal of Product Innovation Management* 24(6):534–53.

Pattikawa, Lenny H., Ernst Verwaal, ve Harry R. Commandeur. 2006. "Understanding new product project performance". *European Journal of Marketing* 40(11–12):1178–93.

Peer, Eyal, Sonam Samat, Laura Brandimarte, ve Alessandro Acquisti. 2015. "Beyond the Turk: An Empirical Comparison of Alternative Platforms for Online Behavioral Research". *SSRN Electronic Journal*.

Peters, Tom. 1989. "The design challenge". *Design Management Journal (Former Series)*

1(1):8–13.

Pink, Daniel H. ve A. Whole New Mind. 2006. “Why right-brainers will rule the future”. *Riverhead Trade (Paperbacks)*.

Plattner, Hasso, Christoph Meinel, ve Larry Leifer. 2010. *Design thinking: understand–improve–apply*. Springer Science & Business Media.

Plattner, Hasso, Christoph Meinel, ve Ulrich Weinberg. 2009. *Design-thinking*. Springer.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong Yeon Lee, ve Nathan P. Podsakoff. 2003. “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”. *Journal of Applied Psychology* 88(5):879–903.

Podsakoff, Philip M. ve Dennis W. Organ. 1986. “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects”. *Journal of Management* 12(4):531–44.

Poetz, Marion K. ve Martin Schreier. 2012. “The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas?” *Journal of Product Innovation Management* 29(2):245–56.

Poggenpohl, Sharon Helmer. 2009. “Practicing collaborative action in design”. *Design Integrations: Research and Collaboration* 137–62.

Porter, Michael E. 1980. “Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”.

Porter, Michael E. ve Victor E. Millar. 1985. “How information gives you competitive advantage”. *Harvard Buiness Review* 63(4):149.

Primo, Mónica Canto, Irene Gil-Saura, ve Marta Frasquet-Deltoro. 2020. “The role of marketing and product design in driving firm’s performance”. *Journal of Product & Brand Management*.

Rae, Jeneanne. 2013. “What Is the Real Value of Design?” *Design Management Review* 24(4):30–37.

Ragatz, Gary L., Robert B. Handfield, ve Kenneth J. Petersen. 2002. “Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty”. *Journal of Business Research* 55(5):389–400.

Rakthin, Sirisuhk, Roger J. Calantone, ve Joyce Feng Wang. 2016. “Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation”. *Journal of Business Research* 69(12):5569–77.

Ramaseshan, B., Albert Caruana, ve Loo Soon Pang. 2002. “The effect of market orientation on new product performance: A study among Singaporean firms”. *Journal of Product & Brand Management* 11(6):399–409.

Rauch, Andreas, Johan Wiklund, G. T. Lumpkin, ve Michael Frese. 2009. "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33(3):761–87.

Reinartz, Werner J. ve V. Kumar. 2000. "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing". *Journal of Marketing* 64(4):17–35.

Rocco, Sanja Rocco ve Aleksandra Pisnik. 2015. "Focusing on Customer: Relationships between Design and Market Orientation". *International Journal of Innovation and Economic Development* 2(4):7–16.

Romme, A. Georges L. 2003. "Making a Difference: Organization as Design". *Organization Science* 14(5):558–73.

Rylander, Anna. 2009. "Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological Foundations and Practical Implications". *Design Management Journal* 4(1):7–19.

Schumpeter, Joseph. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard Business Press.

Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith, ve C. Whan Park. 2001. "Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products". *Journal of Marketing Research* 38(1):73–85.

Sexton, Donald L. ve Michael H. Morris. 1996. "The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance". *Journal of Business Research* 36(1):5–13.

Shalender, Kumar. 2018. "Entrepreneurial orientation for sustainable mobility through electric vehicles: Insights from international case studies". *Journal of Enterprising Communities* 12(1):67–82.

Shalley, Christina E., Jing Zhou, ve Greg R. Oldham. 2004. "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?" *Journal of Management* 30(6):933–58.

Slater, Stanley F. ve John C. Narver. 1995. "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing* 59(3):63.

Smith, Calvin, Sebastian K. Fixson, Carlos Paniagua-Ferrari, ve Salvatore Parise. 2017. "The evolution of an innovation capability: Making internal idea competitions work in a large enterprise". *Research Technology Management* 60(2):26–34.

Smith, David ve Nigel Culkin. 2001. "Making sense of information: A new role for the marketing researcher?" *Marketing Intelligence & Planning* 19(4):263–71.

Solek-Borowska, Celina. 2017. "Knowledge creation processes in small and medium

enterprises: A Polish perspective". *Online Journal of Applied Knowledge Management* 5(2):61–75.

Song, Michael ve C. Anthony Di Benedetto. 2008. "Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures". *Journal of Operations Management* 26(1):1–22.

Spanos, Yiannis E. ve Spyros Lioukas. 2001. "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective". *Strategic Management Journal* 22(10):907–34.

Srinivasan, Raji ve Gary L. Lilien. 2018. "Design orientation and new product performance". *Review of Marketing Research* 15:229–53.

Srinivasan, Raji, Gary L. Lilien, Arvind Rangaswamy, Gina M. Pingitore, ve Daniel Seldin. 2012. "The total product design concept and an application to the auto market". *Journal of Product Innovation Management* 29:3–20.

Von Stamm, Bettina. 2008. *Managing innovation, design and creativity*. John Wiley & Sons.

Steenkamp, Jan-Benedict E. M. ve Hans Baumgartner. 1998. "Assessing measurement invariance in cross-national consumer research". *Journal of consumer research* 25(1):78–90.

Stock, Gregory N., Noel P. Greis, ve William A. Fischer. 2002. "Firm size and dynamic technological innovation". *Technovation* 22(9):537–49.

Stolterman, Erik, Jamie McAtee, David Royer, ve Selvan Thandapani. 2009. "Designerly Tools". *Society* 15.

Tang, Zhi ve Jintong Tang. 2012. "Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies". *Asia Pacific Journal of Management* 29(2):409–31.

Teal, Randall. 2010. "Developing a (Non-linear) Practice of Design Thinking". *International Journal of Art and Design Education* 29(3):294–302.

Teece, David J. 2007. "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal* 28(13):1319–50.

Teece, David J., Gary Pisano, ve Amy Shuen. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management". *Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management: Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments* 18(7):27–52.

von Thienen, J. P. A., C. Ford, ve C. Meinel. 2016. "The emergence of design thinking

in Californian engineering classes: Four historic concepts worth knowing". Ss. 14–16 içinde *Talk at the MIC conference: From creative brains to creative societies*.

Tsai, Wenpin. 2001. "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". *Academy of Management Journal* 44(5):996–1004.

Tuominen, Matti ve Saara Hyvönen. 2004. "Organizational innovation capability: A driver for competitive superiority in marketing channels". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 14(3):277–93.

Ulrich, Karl T., Steven D. Eppinger, ve Roberto Filippini. 2012. *Progettazione e sviluppo prodotto*. McGraw-Hill.

Veit, Douglas Rafael, Daniel Pacheco Lacerda, Maria Isabel, Wolf Motta, ve Aline Dresch. 2019. "New Global Perspectives on Industrial Engineering and Management". *International Joint Conference ICIEOM-ADINGOR-IISE-AIM-ASEM* 165–78.

Venkatesh, Alladi, Theresa Digerfeldt-Månsson, Frédéric F. Brunel, ve Steven Chen. 2012. "Design orientation: A grounded theory analysis of design thinking and action". *Marketing Theory* 12(3):289–309.

Venkatraman, N. 1989. "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement". *Management Science* 35(8):942–62.

Venkatraman, N. ve John C. Camillus. 1984. "Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management". *Academy of Management Review* 9(3):513–25.

Verganti, Roberto. 2006. "Innovating through design". *Harvard Business Review* 84(12):114.

Verganti, Roberto. 2008. "Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda". *Journal of Product Innovation Management* 25(5):436–56.

Veryzer ve Borja De Mozota. 2005. "Erratum: The impact of user-oriented design on new product development: An examination of fundamental relationships (Journal of Product Innovation Management (2005) 22:2 (139))". *Journal of Product Innovation Management* 22(5):459.

Vinodh, S., T. Selvaraj, ve T. Praveen. 2012. "Design and development of agile product development cycle for rotary switches". *Journal of Engineering, Design and Technology* 10(3):380–96.

Vorhies, Douglas W. ve Neil A. Morgan. 2005. "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage". *Journal of Marketing* 69(1):80–94.

Vrakking, W. J. ve P. Mulders. 1992. "The implementation of 'world class

manufacturing' principles in smaller industrial companies: A case study from consulting practice". *Technovation* 12(5):297–308.

Walter, Achim, Michael Auer, ve Thomas Ritter. 2006. "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance". *Journal of Business Venturing* 21(4):541–67.

Ward, Antonia, Ellie Runcie, ve Lesley Morris. 2009. "Embedding innovation: Design thinking for small enterprises". *Journal of Business Strategy* 30(2–3):78–84.

Weerawardena, Jay. 2003. "Exploring the role of market learning capability in competitive strategy". *European Journal of Marketing* 37(3/4):407–29.

Wei, Yinghong ve Neil A. Morgan. 2004. "Supportiveness of organizational climate, market orientation, and new product performance in Chinese firms". *Journal of Product Innovation Management* 21(6):375–88.

Wiklund, Johan ve Dean Shepherd. 2003. "Knowledge- based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium- sized businesses". *Strategic management journal* 24(13):1307–14.

Wiklund, Johan ve Dean Shepherd. 2005. "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach". *Journal of Business Venturing* 20(1):71–91.

Wonglimpiyarat, Jarunee. 2010. "Innovation index and the innovative capacity of nations". *Futures* 42(3):247–53.

Yakovleva, Natalia, Joseph Sarkis, ve Thomas Sloan. 2012. "Sustainable benchmarking of supply chains: The case of the food industry". *International Journal of Production Research* 50(5):1297–1317.

Yan, Zhang ve Haiyang Li. 2010. "Innovation search of new ventures in a technology cluster: The role of ties with service intermediaries". *Strategic Management Journal* 31(1):88–109.

Yoo, Boonghee ve Naveen Donthu. 2001. "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale". *Journal of Business Research* 52(1):1–14.

Yoo, Youngjin ve Kyungmook Kim. 2015. "How samsung became a design powerhouse". *Harvard Business Review* 2015(September):73–78.

Zaefarian, Ghasem, Sebastian Forkmann, Maciej Mitręga, ve Stephan C. Henneberg. 2017. "A Capability Perspective on Relationship Ending and Its Impact on Product Innovation Success and Firm Performance". *Long Range Planning* 50(2):184–99.

Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza, ve Per Davidsson. 2006. "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda". *Journal of*

Management Studies 43(4):917–55.

Zainol, Noor Raihani ve Abdullah Al Mamun. 2018. "Entrepreneurial competency, competitive advantage and performance of informal women micro-entrepreneurs in Kelantan, Malaysia". *Journal of Enterprising Communities* 12(3):299–321.

Zhai, Yu Ming, Wan Qin Sun, Sang Bing Tsai, Zhen Wang, Yu Zhao, ve Quan Chen. 2018. "An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective". *Sustainability (Switzerland)* 10(2):314.

Zhang, Junfeng ve Wei ping Wu. 2013. "Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms". *Journal of World Business* 48(4):539–48.

EKLER

EK-1 Anket Formu

A study on new product performance in manufacturing and technology firms

Dear Participant,

This study is carried out within the scope of the Ankara University Institute of Social Sciences Business Administration Graduate Program. This research includes senior executives of technology-oriented enterprises. The findings to be obtained from this study will only be used for scientific purposes, and your answers will not be shared with third parties.

This study and presented model aim to determine whether the companies in the fields of MANUFACTURING and TECHNOLOGY will increase the impact of their design orientation and innovation capabilities that affect the new product performance via their entrepreneurial orientation and sensing capability.

The questionnaire applied in the study takes an average of 4 minutes. There is no right or wrong answer to any question in the questionnaire. Please sincerely mark the most appropriate answers for you within the framework of the information provided.

Note that 7 = strongly agrees, and 1 = strongly disagrees. Please fill the form by choosing the most favorable point.

*Mandatory fields

Thank you in advance for your help and time.

Master Student: Busra Ozcan

ozcan_bsr@hotmail.com

Section 1

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Agree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
We strongly value products that integrate functionality, aesthetics, and brand meaning*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
We recognize that integrating functionality, aesthetics, and brand meaning is critical in our product development process*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our product developers understand the inter-relationships between a product's functionality, aesthetics, and brand meaning*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our product development processes enable the seamless integration of functionality, aesthetics, and brand meaning in our products. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
We integrate functionality, aesthetics and brand meaning in our products early in the product development cycle. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Section 2

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Agree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
Our firm is able to replace obsolete products. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to replace obsolete products. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to extend the range of products. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to extend the range of products. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to develop environmentally friendly products.*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to improve product design. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to reduce the time to develop a new product until its launch in the market. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Section 3

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Agree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
Our firm is able to create and manage a portfolio of interrelated technologies.*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to master and absorb the basic and key technologies of business. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm continually develops programs to reduce production costs. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm has valuable knowledge for innovating manufacturing and technological processes. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm has valuable knowledge on the best processes and systems for work organization. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm organizes its production efficiently. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm assigns resources to the production department efficiently. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to maintain a low level of stock without impairing service. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to offer environmentally friendly processes. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm manages production organization efficiently. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm is able to integrate production management activities.*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Section 4

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Agree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
Our firm strongly emphasis on R&D, technological leadership, and innovations. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm strongly emphasis on R&D, technological leadership, and innovations. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm develops many new lines of products or services. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
The changes in product lines (types/number of products) for our firm have usually been dramatic. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Our firm initiates actions to which competitors then respond.*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm first to introduce new technologies and products. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm adopts a very competitive, "undo-the-competitors" posture. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm have a strong tendency for high risk, high return projects. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm believe in bold, wide-ranging acts that are necessary to achieve the firm's objectives. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our firm adopt a bold, aggressive posture to maximize the probability of exploiting opportunities. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Section 5

	Strongly Disagree	**Disagree**	**Somewhat Agree**	**Neutral**	**Somewhat Agree**	**Agree**	**Strongly Agree**
Our company acquire and use market information. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our company anticipate rivals' actions. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our company predict consumer demand. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our company establish database to serve customers. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our company integrate market and technology information. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Section 6

	Strongly Disagree	**Disagree**	**Somewhat Agree**	**Neutral**	**Somewhat Agree**	**Agree**	**Strongly Agree**
We introduce new products that face high consumer acceptance. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
We are very successful in our new product introductions. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Our products are very successful in the marketplace. *	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Section 8: Firm Information

1. **Title of Respondent***
    - Manager
    - Director
    - General manager
    - Vice president
    - Senior vice president
    - Chief executive officer/founder
    - Other
2. **Industry sector***
    - Manufacturing
    - Information technology
    - Fast moving consumer goods
    - Medical devices
    - Computers
    - Consumer electronics
    - High technology
    - Other
3. **Firm Age (Years) ***
    - < 2
    - 2 - < 5
    - 5 - < 10
    - 10 - < 20
    - 20 - <50
    - 50 or more
4. **Sales (NT$)***
    - ≤$100 million

- $101 - 499 million
- $500- 999 million
- $1- 4.99 billion
- ≥$5 billion

5. **Which country is your firm from? ***
   - US
   - UK

The survey has ended. Please do not forget to click the submit button. Thanks for your contribution.

ÖZET

TASARIM ODAKLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ VE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GİRİŞİMCİ ODAKLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu çalışmada, üretim ve teknoloji alanındaki işletmelerin yeni ürün performansı üzerindeki tasarım odaklı yaklaşımı ile bu yaklaşımı etkileyen yenilik (ürün & süreç) ve pazar algılama yeteneklerinin etkisi incelenmiştir. Bunlara ek olarak girişimci odaklılığın tasarım odaklılık ve yeni ürün performansı üzerindeki düzenleyici etkisini de içeren teorik bir model geliştirilmiştir. Çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Birleşik Krallık' a (İngiltere) ait toplam 322 işletmenin üst düzey yöneticilerinden çevrimiçi anket yöntemi ile veri elde edilmiştir. Elde edilen veri setleri üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli uygulanarak geliştirilen hipotezler değerlendirilmiştir.

Bulgulara göre işletmelerin; pazar algılama yeteneklerinin yenilik yeteneklerini (ürün ve süreç), yenilik yeteneklerinin ise tasarım odaklılığı pozitif yönde etkilediği; tasarım odaklılığın yeni ürün performansını arttırdığı ve girişimci odaklılığın tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasında pozitif düzenleyici etkisinin olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca değişkenler arası dolaylı ilişkiyi gösteren seri aracılık etkisinde anlamlı sonuçların olduğu saptanmıştır. ABD ve İngiltere işletmelerinin karşılaştırılmasında tasarım odaklılık ile yeni ürün performansı arasında istatistiksel olarak farklılık olduğu belirlenmiştir.

Uygulayıcıların, tasarımsal düşünceyi işletmede hem örgütsel hem de stratejik bir pazarlama konusu olarak kabul ettiği, araştırmacıların ise tasarım bilimi araştırmalarına olan ilgilerinin arttığı görülmektedir. Buna karşın işletmelerin tasarım odaklı yaklaşımlarını nasıl geliştirecekleri ve ondan nasıl faydalanabilecekleri konusunda literatürde yeterli kaynak bulunmamaktadır. Özellikle tasarım odaklılığı etkileyen belirleyiciler ile girişimci odaklılığın yeni ürün performansındaki düzenleyici etkisine ilişkin araştırmaların yetersiz kaldığı görülmüştür. Böylece bu çalışmadaki bulguların literatürü destekler ve önemli katkı sağlar nitelikte olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Tasarım odaklılık, yenilik yetenekleri, tasarımsal düşünce, girişimci odaklılık, pazar algılama yeteneği, yeni ürün performansı

ABSTRACT

DETERMINANTS OF DESIGN ORIENTATION AND ITS EFFECT ON NEW PRODUCT PERFORMANCE: MODERATING ROLE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

This study aims to investigate and interpret the design-oriented approach as a game-changer on the new product performance of businesses in the production and technology field. Moreover, it provides an understanding of the influence of innovation capabilities (product and process) and market sensing capability on this proposed approach. Additionally, an investigative model for the moderating effect of entrepreneurial orientation on design orientation and new product performance was developed. The hypothesis proposed in this study was created by applying the Structural Equation Model and Confirmatory Factor Analysis to the data sets obtained from an online questionnaire filled by senior executives from 322 different UK and US-based companies.

According to the findings in this study, it has been observed the companies influence innovation capabilities positively by perceiving the market and organization, and in turn, product and process innovation capabilities positively affect the design orientation. Meanwhile, it was determined that the design orientation enhances new product performance and the entrepreneurial tendency of the company gains a positive impact on design orientation and new product performance and It was determined that the results of serial mediation effects showing indirect relationships between variables were significant. Additionally, it has been observed that the relationship between design orientation and new product performance statistically differs among the companies in UK and USA.

Even though the executives acknowledge the design as a strategic marketing topic or researchers become more and more interested in the design itself, there are barely any resources in the literature about how companies develop design-oriented approaches and benefit from it. Especially, it was concluded that the studies on the influence of the factor affecting design orientation and design & entrepreneurs orientation on themselves are inadequate. Therefore, the outcome of those findings shows supportive similarities with previous studies and the possibility of essential contributions.

Keywords: Design orientation, innovation capabilities, design thinking, entrepreneurial orientation, market sensing capability, new product performance