

## TÜRKİYE’DE MEDİKAL TURİZM KAPSAMINDA SAĞLIK KURULUŞLARININ ÖRGÜTSEL PAZARLAMA ETKİNLİĞİ İLE PROMOSYON STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

Hilal İNAN\*

Meltem CANOĞLU\*\*

### ÖZET

Her yıl milyonlarca turist ağırlayarak çok önemli miktarda gelir elde eden Türkiye, medikal turizmde de önemli gelişmeler sağlamıştır. Son yıllarda dünyanın farklı ülkelerinden çok sayıda hastanın tedavi için Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarını tercih ettiği görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, gelişmiş ülkelerde çağdaş yöntemlerle gerçekleştirilen tıbbi operasyonların ülkemizde de uygun fiyatlarla yapılmasıdır. Sağlık turizmi ve onun bir alt dalı olduğu kabul edilen tıbbi ya da medikal turizm 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış ve günümüze kadar oldukça önemli gelişmeler göstermiştir. Türkiye'de medikal turizm hizmeti sunan sağlık kuruluşlarının örgütsel pazarlama etkinliği ve promosyon stratejilerinin ilişkisinin değerlendirilmesi amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada Türkiye genelinde 175 özel sağlık kuruluşu yöneticisine anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçları, Türkiye’de medikal turizm hizmeti sunan ya da sunmayı hedefleyen özel sağlık kuruluşlarının, örgütsel pazarlama etkinliklerini oldukça yüksek değerlendirdiklerini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Türkiye medikal turizm sektörü, örgütsel pazarlama etkinliği, promosyon stratejileri

### ABSTRACT

Turkey, who gets a significant amount of revenue by welcoming millions of tourists each year, has also made important advances in the medical tourism. It seems, in recent years, many patients from different countries of the world, prefer the private health institutions in Turkey for treatment. The most important reason of this preference is that, the medical operations carried out in developed countries with modern methods are also done at reasonable prices in our country. Health tourism and medical tourism, which is considered the one of its sub-branches, emerged in 1990's and has showed significant improvements until today. Under the purpose of assessing the organizational marketing effectiveness and promotional strategies in the medical tourism health service providers of Turkey, data were collected by survey method and the field study has been conducted on 175 private health institutions managers over all the Turkey. Research

---

\* Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F, Pazarlama Bölümü, ihilal@cu.edu.tr

\*\* Öğr.Gör.Dr., Çukurova Üniversitesi, Pozantı Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, mcanoglu@cu.edu.tr

- ❖ Bu makale, “Türkiye’de Medikal Turizm Kapsamında Sağlık Kuruluşlarının Örgütsel Pazarlama Etkinliği İle Promosyon Stratejilerinin Ve Medikal Turistlerin Motivasyonel Davranışları İle Algılarının İncelenmesi” başlıklı yayınlanmamış doktora tezinden üretilmiştir.

results have indicated that; the private health institutions which is providing or aiming to provide medical tourism service in Turkey, evaluate their organizational marketing effectiveness very high.

**Key Words:** Turkey medical tourism industry, organizational marketing effectiveness, promotional strategies

### **Giriş**

En genel anlamda sağlık, toplumdaki bireylerin hastalık, rahatsızlık ve sakatlıklarının olmamasıyla birlikte, o toplumdaki bireyin akli, fiziksel, ekonomik ve sosyal açıdan da tam huzur ve uyum içinde bulunmaları durumudur (Kızılcelik, 1996, s. 3). Sağlık hizmeti sunumunda en önemli hedef, hastaları tedavi etmek yerine hastalanmalarını önleyebilmektir (Tengilimioğlu vd., 2009, s. 102). Sağlık Türkiye için ekonomik anlamda önemli sektörlerden birini oluşturmaktadır. Her geçen yıl artan medikal turist sayısı da yapılan yatırımların ve tanıtım faaliyetlerinin bir neticesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Medikal turizm, tıbbi, diş ve cerrahi tedavi almak üzere daha kolay erişim sağlayan, yüksek kalitede bakım sağlayan ya da daha uygun fiyata aynı tedavi hizmetini sunan bir başka ülkedeki bir destinasyona seyahat etmek olarak da tanımlanabilir. Sağlık turizmi arenasında en hızla büyüyen sektörler arasında yer alan medikal turizm alanında hizmet vermek için birçok ülke günümüzde yasal planlamalar ve uygulama planlamaları yapmaktadır (Yu vd., 2011: 857). Yıldırım ve Altinkaya (2006), medikal turizm pazarında günümüzde birçok Asya ülkesinin hakim durumda olduğunu ancak çok sayıda ülkenin de pazara girmeye çalıştığını vurgulamıştır. Özellikle Hindistan oldukça düşük fiyatları ile pazarda önemli bir yer edinmiştir.

Son yıllarda en çok gelişmiş ülkelerde olmakla beraber dünya nüfusunun giderek yaşlanması, artan tedavi masrafları, kişilerin maliyetleri daha düşük olan ülkelere tedavi olmak amacıyla gitmelerine sebep olmaktadır. Teknolojik gelişmelerle beraber iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ile bilgiye her an her yerde ulaşma olanağı yurt dışındaki hastaneler hakkında daha kolay bilgi edinebilmeyi sağlamış, ayrıca ulaşım imkanlarının kolaylaşması kişilerin sağlık hizmeti almak için yurt dışına çıkma arayışlarını arttırmıştır. Bu çalışmanın amacı dünya ekonomisinde son yıllarda önemli bir yere sahip olan ve hızlı gelişmeler gösteren medikal turizm kapsamında Türkiye’de bu hizmeti sunan sağlık kuruluşlarının örgütsel pazarlama etkinliği ve promosyon stratejilerinin değerlendirilmesidir.

### **Pazarlama Etkinliği**

Pazarlama alanında yazılan pek çok kitap pazarlama sürecinin önemini açıklamaktadır. Kotler'a göre (1991) güçlü pazarlama becerileri şirkete yüksek ekonomik büyüme alanları ve yükselen yaşam standartları olanağı sunar. Şirketlerin iyi anlaşılmalı bir hedef pazarda, müşteriye yakınlığı ve müşteriye kral olarak benimsemesi, şirketin kendini müşterileri algılamaya, onlara hizmet

sunmaya ve onları memnun etmeye odaklanması, küresel pazarda profesyonel oyuncularını amatörlerden ayırt etmeye yarayan pazarlama becerileridir (Ghosh ve diğerleri, 1994, s.40). Sheth ve Sisodia pazarlama verimliliğinin iki boyutunu yeterlilik - işi doğru yapma (efficiency) ve etkinlik - doğru işleri yapma (effectiveness) olarak ifade etmiştir. Firma eğer yüksek yeterlilik ve etkinlik elde ederse düşük pazarlama maliyetleri ve memnun müşterilerle pazarlama verimliliğine ulaşır. Buna göre firmaların ihtiyaç duydukları şey hem yeterlilik hem de etkinlik sağlayan bir pazarlama sistemi tasarlamaktır (Sheth ve Sisodia, 2002, s.352). Ekonomik bir düşüşte pazarlama etkinliğini değerlendirmeye olan gereksinim işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Birçok araştırmacı, örgütün büyümesi, müşteri memnuniyeti, rekabet avantajı sağlaması, pazarlama oryantasyonu, tanıtım ve kar, gibi sonuçları ile güçlü ilişkileri olmasından dolayı pazarlama etkinliğini yaygın olarak tartışmışlardır (Yimsiri, 2011, s.35 ve Webster, 1995, s.6).

Nwokah'a göre (2006, s.25), pazarlama etkinliğinin dört temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

1. Kurumsal (Tüzel); her şirket belirli sınırlar içinde çalışır. Bu sınırlar kurumların büyüklüğü, bütçesi ve örgütsel değişim yapabilme özelliğine göre belirlenir. Bu sınırlar içinde pazarlamacılar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanacak olan beş faktör boyunca çalışır.
2. Rekabetçi; her şirket kendi kategorisinde birbirine benzeyen şirketler çerçevesinde faaliyet gösterir. İdealde pazarlamacılar kendi davranışlarının yanı sıra rakiplerinin de nasıl davrandıklarına dair eksiksiz bilgiye sahiptir. Gerçekte de herhangi bir kategoride kaynaklar arasında oldukça iyi bilgiler vardır. Bununla beraber birçok endüstride rekabetçi pazarlama bilgisine ulaşmak zordur.
3. Müşteriler; müşterilerin satın alma kararlarını nasıl verdiklerini anlamak ve bu avantajı kullanmak, pazarlamacıların pazarlama etkinliğini arttırmalarına yardımcı olabilir. Tüketici grupları kendi ihtiyaçlarına yön veren segmentleri ile benzer şekilde hareket ederler. Müşteriler bu segmentlere dayanarak ürün için ödenen fiyat karşılığında bir ürün ve markanın özelliklerini nasıl değerlendirdiklerine dayanan kararlar verirler. Tüketiciler, reklam, ağızdan ağıza iletişim ve dağıtım kanalında satın alma hunisi olarak nitelenen kaynaklar yoluyla edinilen bilgiler yoluyla marka değeri oluştururlar.
4. Dış kaynaklı (eksojen) faktörler; pazarlama etkinliğini etkileyebilecek kendi kontrolümüz dışında birçok faktör vardır. Bunlar arasında, hava koşulları, faiz oranları, hükümet düzenlemeleri ve bunlar gibi birçok faktör sayılabilir.

Pazarlama araştırmacıları pazarlama etkinliği ölçümünü geliştirmek için pek çok girişimlerde bulunmuşlardır. Son çalışmalarda pazarlama etkinliğini ölçmek için 2 temel model üzerinde durmuştur. ROMI (Return on Marketing Investment) - Pazarlama Yatırımı Getirisi ve pazarlama yönelimine dayalı OME (Organizational Marketing Effectiveness) - Örgütsel Pazarlama Etkinliği.

Pazarlama yatırımı getirisi kavramı şirketlerin hem kısa hem de uzun vadede tatmin edici sonuçlar elde etmek için harcamalarını etkili kılmak amacıyla pazara nasıl girdikleri ile ilgilenir (Yımsiri, 2011, s.35). Powell (2003) pazarlama yatırımı getirisini belirli bir risk seviyesinde maliyeti bölünmüş bir pazarlama programı tarafından oluşturulan gelir veya kar marjı olarak tanımlamıştır. Powell'a göre pazarlama harcamaları, akılda şirketin mali hedeflerini destekleyen, daha fazla gelir elde etme, marka bilinirliğini arttırma ya da şirketi halka arza hazırlamak gibi net hedefler ile yapılmalıdır. Herhangi bir yatırımın öngörülen sonuçları belirli bir risk düzeyinde belli bir yatırım engel oranını aşmalıdır.

### **Örgütsel Pazarlama Etkinliği**

Pazarlama etkinliği kavramı ile ilgili araştırmaların birçoğu deneysel araştırmalar olmasına rağmen bir kaç kavramsal ölçek de bulunmaktadır. Appiah-Adu ve arkadaşlarının (2001, s.20) Kotler'ın 1977 çalışmasını istinaden beş bileşenden oluşan organizasyonel pazarlama etkinliği çalışmalarında ilk olarak pazarı öğrenme ve çalışma gereğini vurgulamışlardır. Buna ek olarak, işletmeler çok sayıda fırsatı anlamalı, faaliyette bulunduğu piyasanın en uygun segmentini seçmeli ve seçilen müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılamak için üstün değer sunmaya çalışmalıdır. Pazarlama etkinliği ayrıca yönetimi değişen piyasalar, ürünler ve bölgeler için planlama yapmaya etkin kaynak tahsisine ve bu doğrultuda yeterli bilgiye sahip olmaya çağırır. Karlı stratejiler sunmak için yönetimin, organizasyon, organizasyonun felsefesi ve bilgi kaynaklarını uyum göstermesi şarttır.

Pek çok üst düzey yönetici bir bölümün satış büyümesi, karlılık ve pazar payı açısından performansının o bölümün pazarlama liderlik kalitesini ortaya koyduğuna inanmaktadır. Yüksek performanslı bölümler iyi bir pazarlama liderliğine sahipken kötü performanslı bölümler yetersiz (eksik) pazarlama liderliğine sahiptirler. Yüksek performanslı bölümlerin pazarlama yöneticileri ödüllendirilirken diğerleri değiştirilir. Aslında pazarlama etkinliği bu kadar basit değildir. Yüksek performans ve iyi sonuçlar yönetimin etkinliğinden ziyade bölümün doğru zamanda doğru yerde olmasından da kaynaklanabilir. Pazarlama planındaki iyileştirmeler sonuçları iyiden mükemmele çıkarabilir. Bunun yanında bir diğer bölüm en iyi pazarlama planını uygulamasına rağmen kötü sonuçlar elde edebilir. Bu durumda pazarlama yöneticisini değiştirmek işleri daha kötüye götürebilecektir. Kotler'a göre bir şirketin, bölümün ya da ürün hattının etkinliği büyük ölçüde aşağıda gösterilen beş faktörün kombinasyonuna bağlıdır (Kotler, 1977, s.4-5, Yımsiri, 2011, s.37-38).

#### **1. Müşteri Felsefesi**

Kotler'a (1977) göre etkin pazarlama araştırma ile başlar. Bir pazar araştırması, değişik gereksinimlere sahip alıcılardan oluşan değişik kesimler (segmentation) ortaya çıkarır. Şirketin yalnızca üstün bir şekilde tatmin edebileceği kesimleri hedeflemesi (targeting) daha akıllıca olur. Her hedef kesim için, şirketin hedef müşterilerin kendisinin sunmakta olduğu ürünlerin ve hizmetlerin rakiplerinkinden ne kadar farklı olduğunu takdir edebilecekleri şekilde ürün ve hizmet tekliflerini konumlandırması (positioning) gerekecektir (Kotler,

2003, s.42). Buradan da anlaşılacağı gibi pazarlama etkinliğinin ilk gereksinimi; kilit yöneticilerin, pazarı çalışıp anlamak, birçok fırsatı ayırt etmek, pazarın en iyi kısmını hizmet sunmak için seçmek ve seçilmiş müşterilere istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üstün değerler sunmak önceliğini anlaması ve kabul etmesidir. Bir şirketin yöneticileri pazarı ve fırsatları çalışmanın ve hizmetlerini sunacağı en iyi pazar bölümünü seçmenin önemini anlamalıdır. Bazı işletmeler ürün odaklıdır ve sadece iyi ürünler yapmaya odaklanırlar. Bazı işletmeler ise teknoloji odaklıdır ve pazarın istek ve ihtiyaçlarına dikkat edemezler. Bazıları ise satış odaklıdır ve yoğun satış çabaları ile sadece ürünlerini satmaya odaklanırlar. Eğer kurum yöneticileri pazar yerinde düzgün bir örgüt kültürü tasarımı, plan ve kontrol aşamalarını gerçekleştirirse etkin bir pazarlamaya sahip olma eğiliminde olur.

## **2. Bütünleşik Pazarlama Organizasyonu**

Bir şirketin organizasyon yapısı da pazarlama felsefesini yansıtmalıdır. Üst düzey yöneticiler temel pazarlama fonksiyonlarını doğrudan birleştirip kontrol etmelidir. Bu felsefeye göre yöneticiler ayrıca farklı satış bölgelerine, pazar bölümlerine ve ürün dizisine hizmet etmek için farklı pazarlama fonksiyonları tasarlamalıdır. Ayrıca pazarlama departmanının şirketin diğer birimleri ile birlik içinde çalışması gerekir (Kotler, 1977, s.4-5, Yimsiri, 2011, s.37-38).

## **3. Uygun Pazarlama Bilgisi**

Etkin pazarlamayı desteklemek için yönetim personelinin yeterli bilgiye sahip olması ve farklı bölgelere, pazarlara, ürünlere, promosyon ve pazarlama araçlarına düzgün kaynak ayırması gerekir. Uygun bilgi, ürünler satış potansiyelleri, müşteriler, bölgeler, her pazar diliminin karlılığı, dağıtım kanalları, fiyat ve pazarlama giderleri hakkındaki bilgileri içerir (Kotler, 1977, s.4-5, Yimsiri, 2011, s.37-38).

## **4. Stratejik Oryantasyon**

Örgütsel pazarlama etkinliği bir şirketin karlı bir strateji tasarlamak için organizasyon, felsefe ve bilgi kaynaklarını kullanıp kullanamayacağına bağlıdır. Bir şirket uzun vadeli pazarlama planı için resmi bir sisteme ihtiyaç duyar. Resmi sistem şirketin temel stratejisi doğrultusunda açık ve yenilikçi olmalıdır. Yönetim, girişimcilik ve pazarlama araştırmaları alanında yaygın olarak kullanılan bir kavram olan stratejik oryantasyon, firmaların devamlı bir şekilde üstün performans elde etmeleri için gerekli olan davranışları oluşturmasıyla uygulanmış olan stratejik yönü yansıtır (Liu ve Fu, 2011, s.109). Stratejik bir seçenek olan stratejik oryantasyon, firmaların ticari faaliyette müşteriler, rakipler ve teknolojiler gibi dış çevre ile nasıl etkileşim içinde olduğuna odaklanmaktadır ve hızla değişen çevredeki dinamik kapasitelerin oluşturulmasında firmalara yardımcı olabilecek kaynaklar sağlamaktadır. Son dönemlerde özellikle stratejik pazarlama literatüründe, gelişmekte olan ekonomilerde stratejik oryantasyona üstün performanslarının önemli bir sürücüsü olarak özel bir önem verilmektedir (Zhou ve Li, 2010, s.224). Üstün performans bir firmanın stratejik oryantasyonu ile fiziksel, beşeri ve örgütsel kaynakları arasındaki "uyum" kalitesine bağlıdır. Eğer

firma, etkinliğini ve verimliliğini artıran taklit edilmesi zor bir stratejiye sahipse o firma ciddi rekabet avantajına sahiptir (Slater, Olson ve Hult, 2006, s.1221).

Baker ve Sinkula'ya (2009) göre firmaların pazarlama kavramına adapte olma eğilimini yansıtan pazar oryantasyonu ise genellikle müşteri odaklı pazar zekasını stratejik kararlara dayandırmak için firmaların bağlılık derecesini ölçer. İş yaşamının içinde bulunduğu belirsiz çevre, uyum ve rekabet, firmanın sürekliliği açısından büyük önem teşkil etmektedir. Ne zaman bir firmanın pazar oryantasyonu müşterileri için değer üretiyorsa o zaman o firmanın taklit edilmesi zorlaşmaktadır ve bu yüzdendir ki pazar oryantasyonuna önem veren firmaların daha az pazar odaklı olan rakiplerine göre sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olacağı düşünülmektedir (Polat, 2012, s.6).

### 5. Operasyonel Verimlilik

Operasyonel verimlilik, ek bir eylem sonucunda bir şirketin maliyeti hangi ölçüde etkin bir pazarlama planı uyguladığıdır. Yönetim personeli organizasyonun çeşitli düzeylerinde etkin bir pazarlama planı yapmalıdır. Müşteri ihtiyaçları her düzey çalışanların öncelikli kaygısı olmalıdır.

Kotler'in (1977) ileri sürdüğü pazarlama etkinliği denetimi pazarlama araştırmacıları ve iş dünyasındaki uygulayıcıları tarafından yaygın olarak kullanılmıştır (Webster,1995; Apiah-Adu, Fyall ve Singh, 2001; Gündoğan, 1996; Rhee, 1999; Yimsiri, 2011).

### Promosyon Stratejiler

Pazarlama iletişimi uygulamaları içerisinde en yaygın ve geniş boyutta çalışmaların yer aldığı tutundurma ya da tanıtım ve promosyon olarak adlandırılan pazarlama karması elemanıdır. (Odabaşı ve Oyman, 2002, s.81). Promosyon; pazarlamacıların potansiyel müşterilerin düşüncelerini etkilemek veya davranışsal tepkilerini değiştirmek amacıyla yürütülen, bilgilendirici, ikna edici ve hatırlatıcı iletişim faaliyetlerinin bütünüdür ve genel anlamda dört tutundurma elemanı ya da promosyon stratejisinden oluşmuştur. Bunlar; reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış geliştirme ya da diğer adıyla satış promosyonlarıdır (Çabuk ve Yağcı, 2013, s.180). Pazarlama karması elemanlarından biri olan tutundurma (promosyon) kavramı, bir ürün ya da hizmetin hedef kitlelere duyurulması, benimsetilmesi için iletişim ve satış yoluyla yapılan çalışmaların tümünü içine almaktadır. Son yıllarda tutundurma kavramının genişletilmesi ihtiyacıyla tutundurma kavramından daha geniş bir kavram olan ve pazarlama karması elemanlarını bütünüyle kapsayan "pazarlama iletişimi" kavramı gündeme gelmiştir (Babacan, 2005, s.33).

Çalışma kapsamında değerlendirilen promosyon stratejileri; reklam, halkla ilişkiler ve duyurum, olaylar (etkinlik) ve deneyimler, satış promosyonları, doğrudan pazarlama, kişisel satış, internette pazarlama, internette ağızdan ağıza iletişim, ve geleneksel ağızdan ağıza iletişimidir.

### Örgütsel Pazarlama Etkinliği ve Promosyon Stratejileri İlişkisi

Konuyla ilgili geçmiş araştırmalar promosyon stratejilerinin geleneksel tanımından yola çıkarak sadece reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonu ve

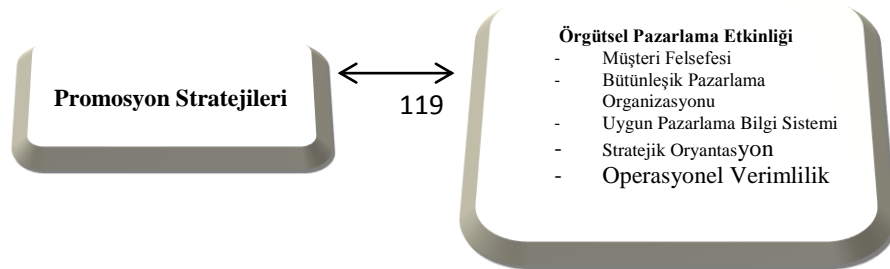
kişisel satış ile örgütsel pazarlama etkinliğinin ilişkisini incelemişlerdir (Gündoğan, 1996 ve Rhee, 1999). Bununla beraber Yimsiri (2011) çalışmasında klasik promosyon stratejilerini olaylar ve deneyimler ile doğrudan pazarlamayı da içine alan daha geniş bir çerçeveden inceleyerek promosyon stratejilerinin etkinliği ile örgütsel pazarlama etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada ise promosyon stratejileri daha geniş bir açıdan dikkate alınarak bütünlük pazarlama iletişim araçları ile örgütsel pazarlama etkinliği arasındaki ilişkiler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### Yöntem

Türkiye'de medikal turizm kapsamında hizmet vermesi muhtemel özel sağlık kurumlarının örgütsel pazarlama etkinliğinin ölçülmeye çalışıldığı ve örgütsel pazarlama etkinliği ile promosyon stratejilerinin ilişkilerinin değerlendirilmesinin amaçlandığı araştırmanın ana kütlesi Türkiye'deki özel sağlık kurumlarının pazarlama ve satış bölümü yöneticileri olarak belirlenmiştir. Sağlık Bakanlığı'nın, Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2013 verilerine göre Türkiye'de bulunan özel hastane sayısı 550'dir. Bunların 52 tanesi JCI akrediteli ve uluslararası bağlamda sağlık hizmet kalitesi standartlarını sağlayan ve medikal turizm hizmeti sunan hastanelerdir. Araştırma kapsamında özel hastanelerin seçilme nedeni özellikle hızla büyüyen ve yoğun rekabetin yaşandığı medikal turizm pazarında, pazarlama ve satış faaliyetlerine özel sağlık kurumlarında daha fazla önem verilmesi gereği ve Türkiye'ye gelen medikal turistlerin birincil tercihlerinin özel sağlık kurumları olmasıdır (2013 Türkiye Medikal Turizm Değerlendirme Raporu, s.26).

Türkiye genelinde faaliyet gösteren bu hastanelerin listelerine ve iletişim bilgilerine çeşitli meslek odalarından, Sağlık Bakanlığı internet sitesinden, ve çeşitli istatistik verilerinde alınan listelerin incelenmesi ve gerekli araştırmaların yapılması sonucu, 2014 Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında, bu hastanelerin pazarlama ve satış birimlerine, kurumsal ilişkiler gibi ilgili birimlerine mail gönderilerek ana kütleyi oluşturan bütün birimlere ulaşmak hedeflenmiştir. Telefonla ankete katılmak isteyen yöneticilere de, uygun bir zaman ayarlanarak telefonda görüşme yoluyla anket uygulanmış ve toplamda %31,81 gibi bir geri dönüş oranıyla, 175 cevaplayıcıdan alınan bilgiler doğrultusunda veriler düzenlenmiş ve analiz edilmiştir.

Araştırmaya temel teşkil eden Kotler'ın Örgütsel Pazarlama Etkinliği (1977) modelinden yola çıkılarak; Gündoğan (1996) ve Yimsiri (2011) çalışmalarının ışığında aşağıdaki sorular ve hipotezler geliştirilmiştir. Konuları incelemek için karşılaştırmalı ve ilişkisel kantitatif yöntemler analize konu olarak seçilmiştir. Promosyon stratejileri ile örgütsel pazarlama etkinliğine ilişkin araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



**Şekil 1. Örgütsel Pazarlama Etkinliği Araştırma Modeli**

Kaynak: Yimsiri, Assessing Organizational Marketing Effectiveness and Promotional Strategies in the Midwest Machine Tool Distributors, 2011, s,9 (Geliştirilmiştir)

Çalışmada medikal turizm hizmet sağlayıcıların medikal turistleri yurtdışında medikal hizmet alma kararı vermelerindeki etkilerin neler olduğuna dair düşünceleri istatistiksel açıdan değerlendirilmiştir. Örgütsel pazarlama etkinliği ile promosyon stratejileri arasında bir ilişki var mı? Varsa ne ölçüde var? Bir pazarlama departmanına sahip olan ve olmayan medikal turizm hizmeti sunan kurumlar arasındaki örgütsel pazarlama etkinlikleri arasında bir farklılık var mı? Ve JCI akreditasyonu olan ve olmayan medikal turizm hizmet sağlayıcılarının örgütsel pazarlama etkinlikleri arasında bir farklılık var mı? Sorularına yanıt aranmış ve bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H1:** Örgütsel pazarlama etkinliği ile promosyon stratejilerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** JCI akreditasyonu olan ve JCI akreditasyonu olmayan medikal turizm hizmet sağlayıcılarının örgütsel pazarlama etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Bulgular ve Değerlendirme**

Çalışma kapsamındaki 175 yöneticinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmesinin faaliyet gösterdiği sektör ve il ile işletme büyüklüğüne ait demografik bilgiler ve frekans dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. *Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Yöneticileri Demografik Özellikleri*

<b>Demografik Özellik</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	101	57,7
Erkek	74	42,3
<b>Yaş</b>		
26 – 35	103	58,9
36 – 45	55	31,4
46 – 55	16	9,1
56 ve üzeri	1	0,6
<b>Organizasyondaki Konumunuz</b>		
Pazarlama, Satış veya Ürün Yöneticisi, Genel Müdür	73	41,7
Başkan Yardımcısı ya da Pazarlama Satış Direktörü	49	28,0
Sahibi, Başkan	4	2,3
Diğer (Halkla İlişkiler / Hasta İlişkileri / Kurumsal İletişim / Yabancı Hasta Yetkilileri)	49	28,0
<b>Pozisyonda Bulunduğu Süre</b>		
2 Yıldan Az	54	30,9
2 Yıldan Fazla	121	69,1
<b>Akreditasyon (JCI)</b>		
Var	27	15,4
Yok	148	84,6

Araştırma kapsamındaki sağlık kurumlarının illere göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre medikal sağlık hizmeti sunan kurumlarının %19,4’ü İstanbul ilinde, %7,4’ü Ankara ilinde, %4,6’sı Adana, %4’ü Antalya, %3,4’ü



Kocaeli ve %1,7'si Sakarya illerinde hizmet vermektedir. Bunların dışında 40 ilden sağlık kurumları yöneticilerine daha anket uygulanmıştır.

Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki Hastanelerin İllere Göre Dağılımı

İller	Frekans (n)	Yüzde (%)
İstanbul	34	19,4
Ankara	13	7,4
Adana	8	4,6
Gaziantep	8	4,6
Samsun	8	4,6
Bursa	7	4,0
Antalya	7	4,0
Kayseri	7	4,0
İzmir	7	4,0
Kocaeli	6	3,4
Tekirdağ	5	2,9
Hatay	4	2,3
Muğla	3	1,7
Diğer	58	37,1

### Örgütsel Pazarlama Etkinliği Değerlendirmesi

Örgütsel pazarlama etkinliğini ölçmek için Kotler (1977), tarafından geliştirilen, Gundoğan (1996), Rhee(1999) ve Yimsiri'nin (2011) de çalışmalarında temel aldıkları Örgütsel Pazarlama Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 15 madde ve müşteri felsefesi, bütünleşik pazarlama organizasyonu, uygun pazarlama bilgisi, stratejik oryantasyon ve operasyonel verimlilik olmak üzere beş alt boyuttan oluşan ölçek 1 – kesinlikle katılmıyorum ve 5 – kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirilmiş ve daha sonra bu değerler toplanarak analiz kapsamındaki medikal turizm hizmeti sunan 175 sağlık kurumunun örgütsel pazarlama etkinliği skorları ile etkinlikleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Kapsamındaki Hastanelerin Örgütsel Pazarlama Etkinliği Değerlendirmesi

ÖRGÜTSEL PAZARLAMA ETKİNLİĞİ				
Seviye	Skorlar	Frekans (n)	Yüzde (%)	
Mükemmel	66 – 75	53	30,3	
Çok Güzel	56 – 65	105	60,0	
Güzel	46 – 55	13	7,4	
Makul	36 – 45	4	2,3	
Zayıf	26 – 35	-	-	
Hiç	15 – 25	-	-	
ÖRGÜTSEL PAZARLAMA ETKİNLİĞİ DEĞERLENDİRMESİ				
Organizasyondaki Konumu	Seviye	Skorlar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Sahibi, Başkan (n=4)	Mükemmel	66 – 75	1	2,3
	Çok Güzel	56 – 65	3	
Başkan Yardımcısı ya da Pazarlama Satış Direktörü (n=49)	Mükemmel	66 – 75	3	28,0
	Çok Güzel	56 – 65	39	
	Güzel	46 – 55	4	
	Makul	36 – 45	3	
Pazarlama, Satış veya Ürün Yöneticisi, Genel Müdür (n=73)	Mükemmel	66 – 75	16	41,7
	Çok Güzel	56 – 65	55	
	Güzel	46 – 55	2	
Diğer (Halkla İlişkiler, Hasta İlişkileri, Kurumsal İletişim, Yabancı Hasta Yetkilileri vb.) (n=49)	Mükemmel	66 – 75	33	28,0
	Çok Güzel	56 – 65	8	
	Güzel	46 – 55	7	
	Makul	36 – 45	1	

Yapılan değerlendirme sonucunda Tablo 3’de de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki 175 özel sağlık kurumunun %30,3’ünün örgütsel pazarlama etkinliği değerleri mükemmel, %60’ının çok güzel ve yine %7,4’ünün güzel olarak değerlendirildiği söylenebilir. Örgütsel pazarlama etkinliği değerlendirmesi için makul düzeyde değerlendirilen kurumların oranı ise %2,3’tür.

### $\hat{\eta}$ Parametresi Analizi Sonuçları ve Hipotez Testi

Çalışma kapsamında geliştirilen **H1**, hipotezinin test edilmesinde değişkenlerden birinin niteliksel diğerinin niceliksel olması durumunda değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için eta katsayısı ( $\hat{\eta}$ ) kullanılmıştır. Bu parametre 0 ile 1 aralığında değerler alır.  $\hat{\eta} = 0$  olması ilişki olmadığını,  $\hat{\eta} = 1$  olması tam ilişki olduğunu, 1’e yakın değerler kuvvetli ilişki olduğunu ve 0’a yakın değerler de zayıf ilişki olduğunu ifade etmektedir (Ünver, Gamgam ve Altunkaynak, 2013, s.292).

Tüm promosyon stratejileri ile örgütsel pazarlama etkinliği skorları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bütün promosyon stratejileri için ayrı ayrı eta analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Pazarlama Etkinliği ve Promosyon Stratejileri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik  $\hat{\eta}$  Testi

Promosyon Stratejileri	$\hat{\eta}$	F	P
Reklam	0,695	39,651	0,000
Halkla İlişkiler ve Duyurum	0,690	38,618	0,000
Olaylar ve Deneyimler	0,645	40,679	0,000
Satış Promosyonları	0,743	41,551	0,000
Doğrudan Pazarlama	0,680	36,481	0,000
Kişisel Satış	0,730	48,582	0,000
İnternette Pazarlama	0,723	46,572	0,000
İnternette Ağızdan Ağıza İletişim	0,689	38,476	0,000
Geleneksel Ağızdan Ağıza İletişim	0,658	43,470	0,000

Tablo 4 incelendiğinde, örgütsel pazarlama etkinliği ile promosyon stratejilerine ilişkin 9 alt başlığın tamamı için hesaplanan  $\hat{\eta}$  ilişki katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu ilişki katsayılarının büyüklükleri; satış promosyonları, kişisel satış ve internette pazarlama değişkenleri için %72,3 ile %74,3 arasında değerler almaktadır. Diğer taraftan; reklam, halkla ilişkiler ve duyurum, olaylar ve deneyimler, doğrudan pazarlama, internette ağızdan ağıza iletişim ve geleneksel ağızdan ağıza iletişim değişkenleri için ise %64,5 ile %69 arasında değerler almaktadır.  $\hat{\eta}$  ilişki katsayıları değerlendirmeleri neticesinde örgütsel pazarlama etkinliği ile promosyon stratejileri arasındaki ilişkiyi değerlendiren **H1<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.**

#### t-Testi Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri

t-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. SPSS programında üç farklı t-test alternatifleri sunulmaktadır. Bağımsız iki örnek t testi, bağımlı iki örnek t testi ve tek örnek t testi. Uygulamada en çok kullanılan analiz genellikle bağımsız gruplar t testidir. Bu test iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliğinin test edilmesinin sebebi, test istatistiğinin gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık gösterecek olmasıdır. Grup varyanslarının eşitliğine homojenlik testi olarak da bilinen Levene testi ile bakılmaktadır. Analiz sonuçlarında Levene testi yorumunun varyansların eşit dağılımı ve varyansların eşit dağılmaması alanlarına göre yapılmalıdır. Bu alanda “F”nin yanındaki “p” değeri 0,05’ten büyükse varyansların homojen olduğuna karar verilir. Tabloda “p (2 yanlı)” değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05’ten küçükse gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0,05’ten büyükse karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını söyleyebilir (Kalaycı, 2010, s.74; Durmuş vd., 2011, s.118).

Çalışma kapsamında geliştirilen **H2** hipotezinin test edilmesinde bağımsız gruplar t-testi analizi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Sağlık Kurumlarının Örgütsel Pazarlama Etkinliği t-testi

JCI Akreditasyonu Olan Ve JCI Akreditasyonu Olmayan Sağlık Kurumlarının Bağımsız Gruplar Testi						
			Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi	
			F	P	T	p (2 yanlı)
<b>Örgütsel Pazarlama Etkinliği</b>	Varyansların Olması	Eşit	6,729	,010	,335	,738
	Varyansların Olmaması	Eşit			,272	,787
JCI Akreditasyonu Olan Ve JCI Akreditasyonu Olmayan Sağlık Kurumlarının Örgütsel Pazarlama Etkinliği Karşılaştırması İçin t-testi Tablosu						
Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Serbestlik Derecesi	P
<b>JCI Akreditasyonu Var</b>	27	4,22	,847	,272	31,364	,787
<b>JCI Akreditasyonu Yok</b>	148	4,18	,625			

Levene testi iki ya da daha fazla grubun varyanslarının homojenliğini test eder. JCI akreditasyonu olan ve olmayan sağlık kurumları için yapılan Levene testi sonucunda p değeri  $0.010 < 0.05$  olduğu için %95 güvenle grupların varyansları homojen değildir. Varyanslar homojen olmadığı için t-testine karar verirken ikinci satırdaki değerler dikkate alınır. Görüldüğü gibi t-testinin "p (2 yanlı)" değeri  $0,787 > 0,05$  olduğu için %95 güvenle JCI akreditasyonu olan ve JCI akreditasyonu olmayan medikal turizm hizmet sağlayıcılarının örgütsel pazarlama etkinliği değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bu nedenle **H2 hipotezi desteklenmemiştir.**

### Sonuç

Bu çalışmanın amacı dünya ekonomisinde son yıllarda önemli bir yere sahip olan ve hızlı gelişmeler gösteren medikal turizm kapsamında Türkiye’de bu hizmeti sunan sağlık kuruluşlarının örgütsel pazarlama etkinliği ve promosyon stratejilerinin değerlendirilmesidir ve bu amaçla Türkiye genelinde medikal turizm hizmeti sunan ya da bunu hedefleyen özel sağlık kuruluşlarında toplam 175 pazarlama ve satış çalışmalarından sorumlu işletme sahibi, yöneticisi ya da çalışanıyla görüşmeler yapılarak sonuçlar değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada örgütsel pazarlama etkinliği ve promosyon stratejilerinin değerlendirilmesi amacıyla ülke genelinde 45 ilde medikal turizm hizmeti veren ya da bunu hedefleyen 175 özel sağlık kuruluşunda görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeye katılan bireylerin, %41,7’si organizasyonda pazarlama, satış ya da ürün yöneticisi ya da genel müdür konumundadır. Organizasyondaki konumu başkan yardımcısı ya da pazarlama satış direktörü olanların oranı %28, sağlık kuruluşunun sahibi ya da başkanı olanların oranı %2,3 ve halkla ilişkiler, hasta ilişkileri, kurumsal iletişim ve yabancı hasta yetkilisi gibi çeşitli değer konularında olanların oranı ise %28’dir. Çalışma dahilindeki 175 yöneticinin %57,7’si kadın ve %42,3’ü erkektir. Organizasyondaki pozisyonunda iki yıldan daha fazla

çalışanların oranı ise %69,1'dir. Çalışma kapsamındaki 175 sağlık kuruluşunun %70,3'ünde hem pazarlama hem satış bölümleri vardır. %12,6'sında sadece satış ve %17,1'inde sadece pazarlama bölümleri mevcuttur. Ayrıca çalışmaya dahil edilen sağlık kurumlarından JCI akreditasyonuna sahip olanların oranı %15,4'tür. Araştırma kapsamında 45 ildeki özel sağlık kuruluşlarının %19,4 ile en büyük çoğunluğu Türkiye genelinde medikal turizm faaliyetlerinin de ilk sırada yer aldığı İstanbul ilindedir. Ankara ilindeki sağlık kurumlarının oranı %7,4, Adana, Antep, Samsun ve Bursa illerinde çalışmaya dahil edilen sağlık kuruluşlarının oranı ise %4,6'dır. Türkiye genelindeki bu 175 özel sağlık kuruluşunda yöneticilerin verdikleri cevaplar sonucu örgütsel pazarlama etkinliği değerlendirildiğinde, %30,3 ile 53 özel sağlık kuruluşu örgütsel pazarlama etkinlik seviyesini mükemmel olarak nitelemiş, %60 ile 105 özel sağlık kuruluşunun pazarlama etkinlik seviyesi çok güzel olarak derecelenmiştir. 13 özel sağlık kuruluşu %7,4 ile etkinlik seviyesini güzel olarak nitelerken %2,3 ile 4 sağlık kuruluşu örgütsel pazarlama etkinliğinin makul düzeyde olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak 45 ilde 175 özel sağlık kuruluşu yöneticisinin büyük çoğunluğunun çalıştıkları kurumların pazarlama faaliyetlerini makul ve oldukça etkin olarak değerlendirdikleri gözlenmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde JCI akreditasyonuna sahip olan ya da JCI akreditasyonu olmayan medikal turizm hizmet sağlayıcılarının örgütsel pazarlama etkinlikleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar gözlenmemiştir. Bu da hastanelerin, JCI akreditasyonu ölçüsünde ya da bu ölçüye yakın standartlarda çalıştıkları yönünde yorumlanabilir. Örgütsel pazarlama etkinliği ile çalışma kapsamında değerlendirilen her bir promosyon stratejisinin etkinliği arasındaki ilişkileri değerlendiren η parametresi analizi değerlendirmesine göre; her bir promosyon stratejisinin etkinliği ile örgütsel pazarlama etkinliği arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda medikal turizm hizmeti sunmayı hedefleyen pazarlama yöneticilerinin; özellikle satış promosyonları, kişisel satış ve internette pazarlama olmak üzere kullanılan diğer promosyon stratejilerinin de etkinliği ile örgütsel pazarlama etkinliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu dikkate alması önerilir.

#### **Kaynakça**

- Appiah-Adu, K., Fyall, A. and Singh, S. (2001). Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry, *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 No. 1, 18-32.
- Babacan, M. (2005). Reklamcılık Temel Kavramları, Detay Yayıncılık, Ankara
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business, *Journal of Small Business Management*, 443-464.
- Çabuk, S. ve Yağcı, M. İ. (2013). *Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşımlar*, Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., Ankara
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. Ve Çinko, M. (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ghosh, B. C., Schoch, H. P., Taylor, D. B., Kwan, W. W. And Kim, T. S. (1994). Top Performing Organizations of Australia, New Zealand and Singapore: A Comparative Study of Their Marketing Effectiveness, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 12 Iss: 7, 39 – 48.

- Gündoğan, N. (1996). Marketing effectiveness and promotional strategies in National Collegiate Athletic Correlation Division I basketball program, ProQuest Dissertations and Theses.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- Kızılcılık, S. (1996). Türkiye'nin Sağlık Sistemi: Bir Medikal Sosyoloji Denemesi, Saray Kitabevi, İzmir.
- Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness, Harvard Business Review, Vol. 55, 67-75.
- Kotler, P. (1991). Marketing Management, Englewood Cliffs, Prentice Hall International Inc. Seventh Edition, New Jersey.
- Kotler, P. (2003). Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, Sistem Yayıncılık Üçüncü Basım, İstanbul.
- Liu, B., and Fu, Z. (2011). Relationship Between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review, International Journal of Business and Management, 6(3).
- Nwokah, N. G. (2006). Marketing effectiveness and business performance, Nigerian Journal of Business and Society, Vol. 3 No. 2, 15-26.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). Pazarlama İletişimi Yönetimi, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Polat, İ. (2012). Serbest Bölgelerde Faaliyet Gösteren Firmalarda Stratejik Oryantasyon Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Ve Lojistik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Powell, G. R. (2003). Return on Marketing Investment, RPI Press [http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2Gle1fiJevQC&oi=fnd&pg=PR11&dq=return+on+marketing+investment&ots=cABKV\\_Ee7S&sig=cmh4mB4kxE9IY\\_m8eXx52VAOPoE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=return%20on%20marketing%20investment&f=false](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2Gle1fiJevQC&oi=fnd&pg=PR11&dq=return+on+marketing+investment&ots=cABKV_Ee7S&sig=cmh4mB4kxE9IY_m8eXx52VAOPoE&redir_esc=y#v=onepage&q=return%20on%20marketing%20investment&f=false)
- Rhee, S. D. (1999). Perceived effectiveness of marketing and promotional strategies for young adults by major professional team sport organizations, ProQuest Dissertations and Theses.
- Slater, S. F., Olson, E. M. And Hult, G. T. (2006). The Moderating Influence Of Strategic Orientation On The Strategy Formation Capability-Performance Relationship, Strategic Management Journal, 1221-1231.
- Sheth, J. N. and Sisodia, R. S. (2002). Marketing productivity: Issues and analysis, Journal of Business Research 55, 349– 362.
- Tengilimoğlu, D, Işık, O. Ve Akbolat, M. (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- Ünver, Ö., Gamgam, H. Ve Altunkaynak, B. (2013). SPSS Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms, Journal of Services Marketing, Vol. 9 No. 2, 6-21.
- Yıldırım, H. H. ve Altunkaya, Ü. (2006). Türkiye'nin Sağlık Turizmi Potansiyeli ve Güçlükler, [www.absaglik.com/](http://www.absaglik.com/), 20 Mayıs 2006, s.2.
- Yimsiri, S. (2011). Assessing Organizational Marketing Effectiveness and Promotional Strategies in the Midwest Machine Tool Distributors, ProQuest Dissertations and Theses.
- Yu, J., Lee, T. J. And Noh, H. (2011). Characteristics of a Medical Tourism Industry: The Case of South Korea, Journal of Travel & Tourism Marketing, 28:8, 856872.
- Zhou, K. Z. And Li, C. B. (2010). How Strategic Orientations Influence The Building of Dynamic Capability In Emerging Economies. Journal of Business Research, 224-231.