

## STRATEJİK ORYANTASYONLAR ve FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: LİTERATÜR GELİŞİMİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Çağrı BULUT\*, Lütüfihak ALPKAN\*\*, Cengiz YILMAZ\*\*\*

### ÖZET

Bu çalışma stratejik yönetim alanındaki strateji-kültür-performans ilişkilerini inceleyen saha çalışmalarının bütünleşmeye başladığı bir yeni çalışma alanı olan stratejik oryantasyonlar literatürünün gelişimini, firma performansına etkilerini ve gelecek yönelimini bir bütün halinde sunmaktadır. Yazarlar birden fazla stratejik oryantasyonun en az bir performans kriteri üzerine etkilerinin araştırıldığı saha çalışmalarını analiz ederek, literatürde adı geçen tüm stratejik oryantasyonları bir bütün halde sentezleyerek sunmuşlardır. Ayrıca yazarlar, stratejik oryantasyonların yenilik türlerine etkileri bakımından bir tipoloji ileri sürerek hem araştırmacılar hem de uygulamacılar için önemli önerilerde bulunmuşlardır.

**Anahtar Sözcükler:** *Girişimcilik Oryantasyonu, Pazar Oryantasyonu, Öğrenme Oryantasyonu, Teknoloji Oryantasyonu, Firma Performansı, Yenilik Stratejileri*

## STRATEGIC ORIENTATIONS AND FIRM PERFORMANCE RELATIONSHIP: LITERATURE REVIEW AND SYNTHESIS

### ABSTRACT

Recent empirical studies on the organizational norms and policies pertaining to strategy-culture-performance relationships have begun to be integrated under the framework of a novel concept, namely, strategic orientations. This literature review study explores the development, types, performance impacts and future directions of strategic orientations from a holistic perspective, and synthesizes those empirical studies that deal with two or more types of strategic orientations together. Moreover, the authors put forward a new typology on strategic orientations and innovation types. Implications for further studies and suggestions for practitioners are also provided.

**Keywords:** *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Learning Orientation, Technology Orientation, Firm Performance, Innovation Strategies*

---

\* Yaşar Üniversitesi, İİBF, İzmir, E-posta: cagri.bulut@yasar.edu.tr

\*\* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Kocaeli, E-posta: alpkan@gyte.edu.tr

\*\*\* Boğaziçi Üniversitesi, İİBF, İstanbul, E-posta: cengiz.yilmaz@boun.edu.tr

## GİRİŞ

Strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinin tahlili çeyrek asırdan uzun bir süredir stratejik yönetim ve işletme politikaları çalışmalarına temel teşkil etmektedir (örn. Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Miles ve Snow, 1978; Miller ve Friesen, 1983; Mintzberg, 1973; Porter, 1985). Uygulamalardaki başarı ise stratejik hedef ve planların, personelin ortak değerleri, inançları ve normlarıyla, başka bir ifadeyle firma kültürüyle uyumuna bağlı kalmaktadır (Schein, 1992). Bir firma içinde işletme stratejileri ve firma kültürünün ortak bir potada eritilmesi ve tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ise o firmanın davranış biçiminin rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştırarak, firmaya ayrıcalıklı performans ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Barney, 1986, 1991; Hunt ve Morgan, 1996; Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006). Tam bu noktada strateji ile kültür arasında köprü vazifesi gören stratejik oryantasyonlar, uzun vadeli rekabet avantajı kazanılması arzusuyla, bir firmadaki çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını temel alan ve firma stratejisine uygun firma davranışlarının oluşturulmasına hizmet eden davranış eğilimleridir (Day ve Wensley, 1983; Gatignon ve Xuereb, 1997; Zhou, Yim ve Tse, 2005).

İçsel bütünlük ve dışsal adaptasyonu başarabilmek açısından Tushman ve O'Reilly'e (1996) göre firma stratejisi ve kültürü arasında dış çevredeki değişime karşı senkronize bir uyum sağlanması gerekmektedir. Zira hızla gelişen dinamik küresel pazarlarda rekabetçi kalabilen işletmeler kendi stratejileri ile kültürlerini ortak bir noktada buluşturmayı ve bunları ahenkle işler durumda bütünleştirmeyi başarmışlardır (Joshi, Kathuria ve Porth, 2003). Bu sebeplerle, işletme yönetiminin çeşitli disiplinlerinde de firma strateji ve hedeflerinin etkinliğinin saptanması üzerine yapılan çalışmalarda, firma performansı, strateji ve hedeflere ulaşma başarısı olarak ele alınıp, çeşitli performans kriterleri üzerinde stratejik oryantasyonların potansiyel etkilerinin araştırılması da önemli bir araştırma konusu olarak dikkatleri çekmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997; Hult, Snow ve Kandemir, 2003; Jeong, Pae ve Zhou, 2006; Morgan ve Strong, 2003; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Slater ve Narver, 1993; Venkatraman, 1989; Zhou, Yim ve Tse, 2005).

İşletme stratejilerinin nihai amacının firmanın pazar değerini maksimize etmek ve bu değer artışını sürekli kılmak olduğu varsayımı altında (Robinson, 1998; Sadler, 2003), firma performansının artırılması, stratejik yönetim alanında yürütülen çalışmaların kalbini oluşturmaktadır (Porter, 1991; Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Stratejik kararların

## **Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**

başarısının değerlendirilmesi ise, uygulamaların rekabetteki etkinliğinin belirlenmesi amacıyla tüm faaliyet ve çıktılara ait verilerin değerlendirilmesi ile gerçekleştirilmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994).

Stratejilerin etkinliği üzerine yapılan uygulamalı çalışmalarda performans bağımlı değişken olarak incelenmekte ancak çoğu çalışmada performansın farklı kriterleri kullanılmaktadır (Robinson, 1998). Performansın ele alınan niteliksel ve niceliksel özellikleri, yapılan araştırmanın amacı ve düzeyine göre değişim göstermektedir. Bazı araştırmalarda, satışların artması, ciro kârlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, teslimat süreleri vb. nicel kriterler ile önceliklendirilirken, bazılarında ise çalışanların işten aldıkları tatmin, organizasyonlarına bağlılıklarının derecesi, adalet algısı veya müşterilerinin firmaya ya da markalara bağlılığı vb. nitel kriterler kullanılmaktadır. Tüm bu performans ölçütleri arasında en sık dikkate alınan nicel firma performansı kriteri, doğal olarak, finansal performanstır. Sonrasında pazar performansı, yenilik performansı ve imalat performansı gibi performans kriterleri sıralanabilir. Niteliksel performans ise çalışanların firmalarına bağlılığı, işlerinden aldıkları tatmin ve müşterilerin memnuniyet dereceleri gibi firma içi süreçlerin çıktılarının sonucunda gerçekleşmektedir (Denison, 2000).

Bu çalışma stratejik yönetim alanındaki strateji-kültür-performans ilişkilerini inceleyen saha çalışmalarının bütünleşmeye başladığı bir yeni çalışma alanı olan stratejik oryantasyonlar literatürünün gelişimini ve firma performansına etkilerini bir bütün halinde sunmaktadır. Literatür taraması sürecinde, birden fazla stratejik oryantasyonun en az bir performans kriteri üzerine etkilerinin araştırıldığı saha çalışmaları analiz edilmiş ve bu çalışma sonunda stratejik oryantasyonlar literatürü sentezlenmeye çalışılmıştır. İlk bölümde stratejik oryantasyonların gelişimi kısaca tartışılmıştır. İkinci bölümde yöntem ve bulgular ortaya konulmuş olup birden fazla stratejik oryantasyonun birlikte ele alındığı başlıca bilimsel hakemli dergilerde yayınlanmış saha çalışmaları ve bulguları sunulmuştur. Üçüncü ve son bölümde bu çalışmaların ortak bulguları tartışılarak gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

### **STRATEJİK ORYANTASYONLARIN GELİŞİMİ**

Stratejik oryantasyonlar üzerine yapılan ilk çalışmalar firmaların hızla değişen rekabet çevrelerine nasıl reaksiyon gösterdiğini tartışmaktadır (Burns ve Stalker, 1961; Miles ve Snow, 1978; Miller ve Friesen, 1978; Mintzberg, 1973). Bu çalışmalarda firmalar çevreye

verdikleri tepkilere göre kategorize edilmiştir. Devam eden dönemdeki çalışmalarda ise stratejik oryantasyonların operasyonel bileşenlerinin neler olduğu, sonrasında ise öncülleri ve sonuçları araştırılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda, "oryantasyonlar" veya "stratejik oryantasyonlar" adı altında stratejik oryantasyonların bileşenleri olarak en sık ele alınan alt kavramların girişimsel, pazarlama, teknoloji ve öğrenme oryantasyonları olduğu gözlemlenmektedir.

Çevredeki fırsatları değerlendirmek üzere proaktif, risk alan ve yenilikçi örgütsel davranış eğilimine, "girişimsel oryantasyon" (Miller, 1983), hem ileri teknoloji ve Ar-Ge temelli yeni süreçler, bilgiler ve ürünler geliştirilmesi hem de mevcut faaliyetlerin kazanılan sofistike bilgiler ile iyileştirilmesine yönelik davranış eğilimine ise "teknolojik oryantasyon" (Gatignon ve Xuereb, 1997) adı verilmektedir. "Pazar oryantasyonu" firma üyelerinin rakip ve müşteriler hakkında sürekli güncel bilgi toplamaları ve bu bilgilerin firma içinde paylaşılmasını destekleyen davranış eğilimini (Slater ve Narver, 1993), "öğrenme oryantasyonu" ise, tüm çalışanlarca paylaşılacak ortak stratejik hedefler doğrultusunda edinilen yeni bilgi ve tecrübelerin firma içinde bir sistem anlayışı içinde yayılmasına ve kolektif bir hafızada depolanmasına yönelik firma davranış eğilimini ifade etmektedir (Hult, 1998; Sinkula, 1994).

Stratejik oryantasyonların yapısını ortaya koymaya yönelik çalışmalar oldukça güncel ve nitelikli olmakla beraber bu amaçla yapılmış çalışmalar oldukça az sayıdadır (örn. Bulut, 2007; Gatignon ve Xuereb, 1997; Hult, Hurley ve Knight, 2004; Jeong vd., 2006; Li, 2005; Morgan ve Strong, 2003; Venkatraman, 1989; Zhou, Yim ve Tse, 2005).

## **YÖNTEM VE BULGULAR**

### **Çalışmaların Seçimi**

Sürelî yayınların takibi ve bunlara ulaşılmasında çağımızın en önemli iletişim aracı olan internet bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki en önemli araç olarak kullanılmıştır. Özellikle etki faktörü (impact factor) yüksek olan sürelî bilimsel dergilerin belli başlı veri tabanlarında sunulması, bilimsel araştırmaların gerçekleştirilme hızını da oldukça arttırmıştır. Çalışmamızda j-stor, sciencedirect-elsevier, business source complete-ebSCO, proquest, emerald ve info track gibi bilimsel veri tabanlarında endekslenen akademik dergilerde stratejik oryantasyonların kavram olarak geçtiği çalışmalar taranmıştır. Bu tarama sonucunda elde edilen çalışmaların içinden birden fazla stratejik oryantasyonun birlikte alındığı saha çalışmaları seçilmiştir. Sonuçta stratejik oryantasyonlar

## **Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**

literatürünün her ne kadar süratle gelişmekte olduğu gözlemlense de, birden fazla stratejik oryantasyonun birlikte alındığı çalışmaların sayısının oldukça az olduğu, tüm stratejik oryantasyonların birlikte ele alındığı bir çalışmanın yapılmadığı saptanmıştır. Tablo 1’de birden fazla stratejik oryantasyonun birlikte ele alındığı on altı çalışma analiz edilmiştir.

### **Çalışmaların Analizi**

Makale analizlerinin bulunduğu Tablo 1 beş sütundan oluşmaktadır. Birinci sütunda çalışmanın yazarları, yayımlandığı yıl ve derginin adı verilmiştir. Bu çalışmalarda ele alınan stratejik oryantasyonlar altı çizili biçimde numaralandırılarak ikinci sütunda sunulmuştur. Stratejik oryantasyonların çok boyutlu olarak araştırıldığı çalışmalarda her bir boyut, altı çizili olmadan, ilgili stratejik oryantasyonun hemen altına yazılmıştır. Saha araştırmasında kullanılan anketlerde kullanılan ölçeğe ait atıf italik yazı biçiminde soru sayısı ile birlikte yine ikinci sütunda belirtilmiştir. Üçüncü sütunda üzerinde etkisi araştırılan bağımlı değişkenler büyük Latin harfleri ile numaralandırılarak yine altı çizilmiştir. Görüldüğü üzere bağımlı değişkenlerin birçoğunun çeşitli performans (başarı) kriterleri olduğu dikkati çekmektedir ve her bir performansa ait kriterler ilgili performansın bir altında madde işaretleri ile sunulmuştur. Dördüncü sütunda bu çalışmalardaki araştırma tasarımı, elde edilen verilere ait örneklem ile birlikte özetlenmiştir. Beşinci ve son sütun araştırmaların bulgularını sunmaya yönelik tasarlanmıştır. Bu çalışmalarda ele alınan stratejik oryantasyonlar, bağımlı değişkenler ve bunların arasındaki istatistiksel olarak anlamlı çıkan ilişkiler, şema ve matrisler yardımıyla sunulmuştur. Bulguların sunumunda, stratejik oryantasyonlar dışında araştırılan diğer bağımsız değişkenler ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi çıkmayan bağımlı değişkenler tabloya dahil edilmemiştir. Bu sütunların yanı sıra her bir çalışmanın altında notlar satırı açılmış, çalışma hakkında önemli bilgiler sunulmuştur. Devam eden tartışma bölümünde en sık ele alınan stratejik oryantasyonlar ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı tartışılmış ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Tabloyu incelemeye geçmeden önce ele alınan makalelerin alt kategorizasyonu ve kısa künyeleri sırasıyla aşağıda listelenmiştir.

*Stratejik oryantasyonları daha ziyade strateji tipolojileri olarak ele alan ve girişimcilik düzeylerine göre firmaları kümeleyen çalışmalar:*

- Venkatraman, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. Management Science, 1989.

### Çağrı Bulut, Lütüfihak Alpkın ve Cengiz Yılmaz

- Morgan, R.E. & Strong, C.A. Business performance and dimensions of strategic orientation. Journal of Business Research, 2003.

*Sadece iki stratejik oryantasyonun performansına etkilerini ele alan çalışmalar:*

- Yılmaz, C., Alpkın, L. & Ergun, E. Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. Journal of Business Research, 2005.
- Gatignon, H. & Xuereb, J.M. Strategic orientation of the firm new product performance. Journal of Marketing Research, 1997.
- Atuahene-Gima, K. & Ko, A. An Empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. Organization Science, 2001.
- Jeong, I., Pae, J.H. & Zhou, D. Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. Industrial Marketing Management, 2006.
- Li, Y., Liu, Y. & Zhao, Y. The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. Industrial Marketing Management, 2006.
- Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. & Zhou, N. Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. Journal of Business Research, 2005.
- Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. Journal of Product Innovation Management, 2004.

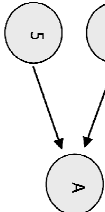
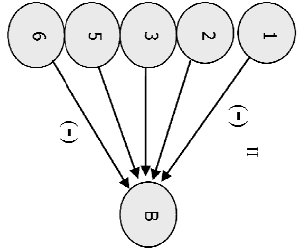
*Üç stratejik oryantasyonun performansına etkilerini ele alan çalışmalar:*

- Liu, S.S., Luo, X. & Shi, Y. Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An Empirical study. International Journal of Research in Marketing, 2002.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C. & Kandemir, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. Journal of Management, 2003.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. Industrial Marketing Management, 2004.
- Wang, E.T.G. & Wei, H.L. The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese Software Industry. Total Quality Management, 2005.
- Zhou K.Z., Yim, C.K.B. & Tse, D.K. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. Journal of Marketing, 2005.
- Lee, T.S. & Tsai, H.J. The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. Industrial Management & Data Systems, 2005.
- Li, J.J. The formation of managerial networks of foreign firms in China: The effects of strategic orientations. Asia Pacific Journal of Management, 2005.

## Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
-------------------	--------------------------	---	---------------------------------	--

	<p style="text-align: center;">Venkatraman, 1989 (Management Science)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agresif Olma Eğilimi               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 4 soruluk ölçek geliştirilmiş</li> </ul> </li> <li>2. Analizci Olma Eğilimi               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 6 soruluk ölçek geliştirilmiş</li> </ul> </li> <li>3. Savunmacı Olma Eğilimi               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 4 soruluk ölçek geliştirilmiş</li> </ul> </li> <li>4. Gelecek Yönelimi               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 5 soruluk ölçek geliştirilmiş</li> </ul> </li> <li>5. Proaktif Olma Eğilimi               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 5 soruluk ölçek geliştirilmiş</li> </ul> </li> <li>6. Risk Alma Eğilimi               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 5 soruluk ölçek geliştirilmiş</li> </ul> </li> </ol>	<p style="text-align: center;">A. Büyüme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Rekabet ortamında satışlardaki büyüme durumu</li> <li>◦ Büyüme oranından tatmin olma</li> <li>◦ Rekabet ortamından kazanılan pazar payı</li> </ul> <p style="text-align: center;">B. Kârlılık</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Yatırımların geri dönüşünden oluşan tatmin</li> <li>◦ Rekabete göre net kâr</li> <li>◦ Rekabete göre yatırımların geri dönüş durumu</li> <li>◦ Satışlardan geri dönüşten oluşan tatmin</li> <li>◦ Rekabete göre finansal likitide durumu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Orta ve üst kademe yöneticileri</li> <li>▪ 202 / 700 katılımcı, %29 katılım oranı</li> <li>▪ A.B.D. uygulaması</li> </ul>	<p style="margin-top: 100px;">I</p>  <p style="margin-top: 100px;">II</p> 
--	---	--	--	---

Notlar:

- ✓ Çalışmada stratejik oryantasyonların her biri için ayrı ayrı ölçek geliştirilmiş ve performans üzerine etkileri araştırılmıştır.
- ✓ 1., 5. ve 6. oryantasyonlar girişimsel oryantasyonun literatürde adı geçen bileşenleri ile ilgiliyken, çalışmada 2. ve 4. boyutlar kavramsal açıdan öğrenme oryantasyonunu işaret etmektedir.

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Sematik Gösterimi**
Morgan ve Strong, 2003 (Journal of Business Research)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agressif Olma Eğilimi</li> <li>2. Analizci Olma Eğilimi</li> <li>3. Savunmacı Olma Eğilimi</li> <li>4. Gelecek Yönelimi</li> <li>5. Proaktif Olma Eğilimi</li> <li>6. Risk Alma Eğilimi</li> </ol>	<p>A. <u>Firma Performansı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c. Pazar payı</li> <li>c. Müşteri katılımı</li> <li>c. Rekabetçi pozisyon</li> <li>c. Müşterilerin aklında kalınması</li> <li>c. Satışlardaki büyüme</li> <li>c. Yatırımların geri dönüş oranı</li> <li>c. Firmanın genel performansı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan tek cevaplayıcı</li> <li>▪ Ağırlıklı olarak orta ve üst kademe pazarlama departmanı yöneticileri</li> <li>▪ İmalat firmaları</li> <li>▪ 149 katılımcı, %15 katılım oranı</li> <li>▪ İngiltere uygulaması</li> </ul>	

Notlar: ✓ Venkatraman'ın (1989) Stratejik Oryantasyonlar çalışmasından hareketle İngiltere'deki imalat firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir.



## Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Sematik Gösterimi**
Gatignon ve Xuereb, 1997 (Journal of Marketing Research)	<p>1. a) Pazar (Müşterî) Odaklılık</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2 soru (<i>Marver ve Slater, 1990</i>)</li> </ul> <p>b) Pazar (Rakip) Odaklılık</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2 soru (<i>Marver ve Slater, 1990</i>)</li> </ul> <p>c) Pazar (Departmanlar Arası Koordinasyon) Od.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2 soru (<i>Marver ve Slater, 1990</i>)</li> </ul> <p>2. Teknoloji Oryantasyonu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2 soruluk yeni ölçek <i>geliştirilmiş</i></li> </ul>	<p>A. Yenilik Performansı (Yeni Ürün Performansı)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Yeni ürün yatırımlarının geri dönüş oranı</li> <li>o Yeni ürün hedeflere ulaşma başarısı</li> </ul> <p>B. Yenilik Karakteri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ürünün rekabet avantajı                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ürünün genel rekabet avantajı</li> <li>o Ürünün tasarımı</li> <li>o Ürünün kalitesi</li> </ul> </li> <li>-Artımsal-radikalite düzeyleri</li> <li>o Mevcut teknolojiiden biraz gelişkin</li> <li>o Mevcut teknolojiiden çok gelişkin teknolojik bilgiye dayalı</li> </ul> <p>-Rakip ürünlere benzerlik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Yeni ürün rakiplerinkine genelde çok benzer</li> <li>o Yeni ürünün uygulamaları rakiplerinkinden tamamen farklı</li> </ul> <p>-Yeniliğin maliyeti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pazarlama, üretim, Ar-Ge ve genel maliyetler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan tek cevaplayıcı</li> <li>▪ Pazarlama departmanını yöneticileri</li> <li>▪ 393/3000 katılımcı, %14 katılım oranı</li> <li>▪ A.B.D. uygulaması</li> </ul>	

Notlar:

✓ Teknoloji oryantasyonu ile birlikte pazar oryantasyonunun bileşenleri (2., 3. ve 4. oryantasyonlar) ayrı birer stratejik oryantasyon olarak geçtiği performans kriterleri üzerine etkileri araştırılmış, ancak sadece yeni ürün performansı üzerine etkiler bulunmuştur.

Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örnekleme	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Zhou, Gao, Yang ve Zhou, 2005 (Journal of Business Research)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pazar Oryantasyonu                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Bilgi Toplama</li> <li>1.2. Bilgi Yayılımı</li> <li>1.3. Cevap Verilbilme</li> </ol> </li> <li>2. Yenilik Oryantasyonu                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3. soru (Hurley ve Hult, 1998)</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. İş Tatmini</li> <li>B. Organizasyonel Bağlılık</li> <li>C. Firmanın Gelecek Performansına Güven</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan birden çok katılımcı</li> <li>▪ Orta ve alt kademe yöneticiler</li> <li>▪ 180 firmadan, 2754 kişi üzerinde</li> <li>▪ Çin uygulaması</li> </ul>	<pre> graph TD     1((1)) --&gt; A((A))     1((1)) --&gt; B((B))     1((1)) --&gt; C((C))     2((2)) --&gt; A((A))     2((2)) --&gt; B((B))         </pre>

Notlar:

- ✓ Pazar oryantasyonu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir.
- ✓ Bu çalışmada stratejik oryantasyonların, niteliksel performans kriterleri üzerine etkileri araştırılmıştır.

## Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Sematik Gösterimi**
-------------------	--------------------------	---	---------------------------------	--

Yılmaz, Alpan ve Ergün, 2005 (Journal of Business Research)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Müşteri Odaklılık                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o 4 soru (Dentson, 2000)</li> </ul> </li> <li>2. Öğrenmeye Bağlılık                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o 8 soru (Dentson, 2000)</li> </ul> </li> </ol>	<p>A. Finansal ve Pazar Performansı</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Satışlardaki büyüme</li> <li>o Pazar payı</li> <li>o Satışların geri dönüşü</li> <li>o Varlıkların geri dönüşü</li> <li>o Genel kâhllık</li> </ul> <p>B. Kalite Performansı</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kalite iyileştirmeleri</li> <li>o Yeni ürün geliştirme kapasitesi</li> <li>o Çalışan tatmini</li> <li>o Çalışanların firmalarına bağlılığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mülakat / Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan birden çok katılımcı</li> <li>▪ 17 sektör, 134 firmadan, 1349 firma üyesi üzerinde</li> <li>▪ Türkiye uygulaması</li> </ul>	<pre> graph TD     1((1)) &lt;--&gt; 2((2))     1 --&gt; A((A))     2 --&gt; A     2 --&gt; B((B))         </pre>
--	---	---	---	---

Notlar:

- ✓ Pazar oryantasyonu (1. oryantasyon) ve öğrenme oryantasyonunun (2. oryantasyon) birer bileşeni çalışmaya dahil edilmiştir.

Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Sematik Gösterimi**
Jeong, Pae ve Zhou, 2006 (Industrial Marketing Management)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Müşteri Odaklılık                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 4 soruluk yeni diğer mevcut, literatürden adapte edilmiş</li> </ul> </li> <li>2. Teknoloji Oryantasyonu                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 4 soruluk yeni diğer mevcut, literatürden adapte edilmiş</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Yeni Ürün Geliştirme Performansı                             <ol style="list-style-type: none"> <li>A1. Kârlılık                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Yeni ürünlerin kârlılığa katkısı</li> <li>◦ Kârlılık hedeflerine ulaşma düzeyi</li> </ul> </li> <li>A2. Müşterilerin yeni ürünü kabulü</li> <li>A3. Ürünün teknik performansısı</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anket/Mülakat yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan birden çok katılımcı</li> <li>▪ 232/258 firmanın üst yöneticileri, %90 katılım</li> <li>▪ Çin uygulaması</li> </ul>	<pre> graph TD     1((1)) --&gt; A2((A2))     1((1)) --&gt; A3((A3))     2((2)) --&gt; A1((A1))     2((2)) --&gt; A2((A2))     2((2)) --&gt; A3((A3))         </pre>

Notlar:

- ✓ Pazar oryantasyonunun bir bileşeni (1.oryantasyon) çalışmaya dahil edilmiştir.

## Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Narver, Slater ve MacLachlan, 2004 (J. Product Innovation Management)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. a) Pazar (Proaktif Müşteri) Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 8 soruluk yeni diğer geliştirilmiş</li> </ul> </li> <li>b) Pazar (Reaktif Müşteri) Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 7 soruluk yeni diğer geliştirilmiş</li> </ul> </li> <li>2. Yenilik Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 3 soru (Deshpande, Farley ve Webster, 1993)</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Yeni Ürün Başansı <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Rakiplere göre yeni ürün başansı</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan birden çok katılımcı</li> <li>▪ 25 firmanın 41 stratejik iş birliğinden / 40 tanesi üzerinde, 120 yönetici, %98 katılım</li> <li>▪ A.B.D. uygulaması</li> </ul>	<pre> graph TD     1b((1b)) --&gt; 1a((1a))     2((2)) --&gt; 1a     1a --&gt; A((A))     </pre>

Notlar:

- ✓ Çalışmada pazar oryantasyonunu proaktif eğilimi perspektifinden tartışılarak iki faktörlü (1. ve 2. oryantasyonlar) yeni pazar oryantasyonu ölçeği geliştirilmeve çalışılmıştır.
- ✓ Pazar oryantasyonu değişkeni müşteri odaklılıkta hareketle geliştirilmiştir.

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
				<b>Performans = <math>\beta_1 \cdot PO + \beta_2 \cdot GO + \beta_3 \cdot (PG)</math></b>
Atuahene-Gima ve Ko, 2001 (Organization Science)	<p>1. Pazar Oryantasyonu</p> <p>1.1. Bilgi Toplama</p> <p>1.2. Bilgi Yayılımı</p> <p>1.3. Cevap Verebilme</p> <p>20 soru (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993)</p> <p>2. Girişimsel Oryantasyon</p> <p>6 soru <i>proaktiflik ve risk üzerine tek boyutlu ölçek</i> (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996)</p>	<p>A. Yeni Ürün Performansı</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Satış hedefleri</li> <li>o Satış büyümesi hedefleri</li> <li>o Pazar payı</li> <li>o Kar hedefleri</li> </ul> <p>B. Ürün Kalitesi (Rakiplere Kıyasla)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ürünün eşsiz faydaları</li> <li>o Ürünün üstün performansı</li> <li>o Ürünün kalite düzeyi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Müzakere ve Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan tek katılımcı</li> <li>▪ Üst düzey yöneticiler</li> <li>▪ 181/500 katılımcı, %37,3 katılım düzeyi</li> <li>▪ Avustralya uygulaması</li> </ul>	<pre> graph TD     PO((1)) --&gt; P[Performans]     GO((2)) --&gt; P     subgraph P [Performans]         A((A))         B((B))     end     </pre>
Notlar:	<p>✓ Pazar oryantasyonu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmamızın analiz bölümünde bu değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir.</p> <p>✓ Çalışmada farklı çevre koşullarında, pazar ve girişimsel oryantasyonların uygulama düzeylerine (ortalamalarına) göre örneklem dört kategoriye ayrılmış ve her bir kategoriye ait uygulamaların sonuçları tartışılarak araştırılmıştır. Bu kategoriler: 1- Pazar-girişimselliği oryantasyonu; 2- Pazar oryantasyonu ve 3- Girişimsel oryantasyon uygulayan firmalar ile münafazakâr yapıdaki firmalardır.</p> <p>✓ Bulgular kısmında ise Pazar-girişimselliği (PG) oryantasyonu uygulayan firmaların yeni ürün performansının diğer kategorilerdeki firmalardan daha güçlü olduğu istatistiksel olarak tespit edilmiştir.</p>			

## Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Li, Liu ve Zhao, 2006 (Industrial Marketing Management)	<p>1. Girişimsel Oryantasyon</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 5 soru <i>pratiklik ve risk üzerine tek boyutlu ölçek (Altarhane-Gima ve Ko, 2001; Lumpkin ve Dess, 1996)</i></li> </ul> <p>2. Pazar Oryantasyonu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <i>Narner ve Slater'in (1990) 3 boyutlu ve 15 soruluk ölçeği rafine edilerek, tek boyutta 8 soruya indirgenmiştir.</i></li> </ul>	<p>A. Kişisel Kontrol (Yenilik Yaparak Büyüme)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Finansal geri dönüş yerine stratejik faydaya verilen önem</li> <li>◦ Üst ve orta yönetim ile çalışanlar arasında yüz yüze formal iletişim kanalları</li> </ul> <p>B. Uzun dönem hedeflere ulaşmak için yeniliğe verilen önem</p> <p>C. Çıktı Kontrolü (Finansal Performans)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Finansal hedeflere verilen önem</li> <li>◦ Mevcut pazarlardaki ürünlerin kârlılığına verilen önem</li> <li>◦ Kısa vadede büyümeye verilen önem</li> <li>◦ Paydaşların gelişimine verilen önem</li> <li>◦ Ücret artışının kısa dönemli kişisel performansa bağlı olması</li> </ul> <p>D. Yeni Ürün Geliştirme Performansı</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Yeni ürün kategorilerinin genişlemesi</li> <li>◦ Pazardaki yeni ürünlerin tutundurma faaliyetleri</li> <li>◦ Yeni ürün geliştirme yolu ile büyüme hedefleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mülaakatlı Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan tek katılımcı; CEO veya üst düzey yöneticiler</li> <li>▪ 585 katılımcı, %69 katılım oranı</li> <li>▪ Çın uygulaması</li> </ul>	<pre> graph TD     1((1)) --&gt; A((A))     1((1)) --&gt; C((C))     2((2)) -- (-) --&gt; A((A))     A((A)) --&gt; C((C))     B((B)) --&gt; C((C))     </pre>

Notlar:

✓ Araştırmada "kişisel kontrol" ve "çıktı kontrolü" kavramları yenilik performansı ve finansal performans kavramları ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

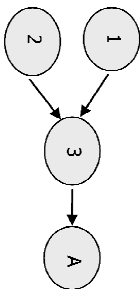
Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi***
-------------------	--------------------------	---	---------------------------------	---

- Liu, Luo ve Shi, 2002  
(Int. J. Of Research in Marketing)
1. Müşteri Odaklılık
    - 10 soru (*Destination ve Farley, 1998*)
  2. Girişimsel Oryantasyon
    - 6 soru (*Covin ve Stewart, 1989; Smart ve Corant, 1994*)
  3. Öğrenme Oryantasyonu
    - 3.1. Paylaşlan vizyon
      - Açık fikirlilik
    - 3.2. Öğrenmeye bağlılık
      - 11 soru (*Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997*)

- A. Organizasyonel Çıktılar  
(*Bazılamla Programı Dinamizmi*)
- Ürün karinasındaki değişim
  - Marka karinasındaki değişim
  - Satış stratejilerindeki değişim
  - Satış promosyonlarındaki değişim

- Mülakatlı Anket yoluyla veri toplama yöntemi
- Bir firmadan tek katılımcı
- Kamu teşebbüslerinin yöneticileri
- 304 katılımcı,
- Çin uygulaması



Notlar:

- ✓ Öğrenme oryantasyonunu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişken tek boyutla dönüştürülerek test edilmiştir.
- ✓ Pazar oryantasyonunun bir bileşeni (1.oryantasyon) gelişmeye dahil edilmiştir.



## Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

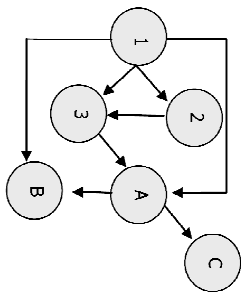
**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Sematik Gösterimi**
-------------------	--------------------------	---	---------------------------------	--

Wang ve Wei, 2005  
(Total Quality Management)

1. Pazar Oryantasyonu
  - 9 soru (*Appiah-Adu, 1997*)
2. Öğrenme Oryantasyonu
  - 2.1. Paylaşlan vizyon
  - 2.2. Öğrenmeye bağlılık
  - 2.3. Açık fikirlilik
  - 10 soru (*Srikula, Baker ve Noordewier, 1997*)
3. Kalite Oryantasyonu
  - 3 soru (*Forza ve Filippini, 1998*)

- A. Firma Etkinliği (Yenilik Perf.)
  - Rakip ürünlere göre ürün kalitesi
  - Yeni ürün başarısı
  - Müşterileri elde tutabilme düzeyi
- B. Büyüme ve Pazar Payı
  - Rakiplere göre satış düzeyi
  - Rakiplere göre satış oranı
  - Rakiplere göre pazar payı
- C. Kâdılık (Objektif Veriler)
  - Toplam kâr marjı
  - Hisse başına kazanç



Notlar:

- ✓ Pazar oryantasyonunu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmamızın analiz bölümünde bu değişken tek boyutla dönüştürülerek test edilmiştir.

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örnekleme	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimini***
Li, 2005 (Asia Pacific Journal of Management)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pazar Oryantasyonu                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Müşteri odaklılık</li> <li>1.2. Rakip odaklılık</li> <li>1.3. Departmanlar arası koordinasyon</li> </ol> </li> <li>2. Teknoloji Oryantasyonu                             <ol style="list-style-type: none"> <li>4 soru (Gatignon ve Xuereb, 1997)</li> </ol> </li> <li>3. Girişimsel Oryantasyon                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3 sorulu, pratiklik ve risk üzerine tek boyutlu ölçek (Matsuno, Mentzer ve Ozsoyer, 2002; Naman ve Stevín, 1993)</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. İlişki Kurma Başarısı                             <ol style="list-style-type: none"> <li>A1. Kamu yöneticileri ile ilişki kurma başarısı</li> <li>A2. Özel sektördeki diğer firma yöneticileri ile ilişki kurma başarısı</li> </ol> </li> <li>B. Firma Performansı                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Objektif ciro verileri</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mülakatlı Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>• Bir firmadan tek katılımcı</li> <li>• Yabancı yatırımlı firmaların üst düzey yöneticileri</li> <li>• 181/600 katılımcı, %30,2 katılım oranı</li> <li>• Çin uygulaması</li> </ul>	<pre> graph TD     1((1)) --&gt; A2((A2))     2((2)) --&gt; A1((A1))     3((3)) --&gt; A1     2 -- (-) --&gt; 3     </pre>

Notlar: ✓ Pazar oryantasyonunu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir.

## Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (Devamı)**

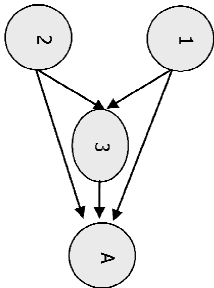
Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri**	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi***
-------------------	--------------------------	--	---------------------------------	---

Zhou, Yim ve Tse, 2005 (Journal of Marketing)	<p>1. Pazar Oryantasyonu</p> <p>1.1. Müşteri odaklılık</p> <p>1.2. Rakip odaklılık</p> <p>1.3. Departmanlar arası koordinasyon</p> <p>15 soru (Narver ve Slater, 1990)</p> <p>2. Teknoloji Oryantasyonu</p> <p>4 soru (Gatignon ve Xuereb, 1997; Hurley ve Hult, 1998)</p> <p>3. Girişimsel Oryantasyon</p> <p>4 proaktiflik ve agresif rekabetçilik sorusu Çin için adapte edilmiş (Naman ve Stevin, 1993)</p>	<p>A. Organizational Öğrenme</p> <p>A1. Bilgi edinimi</p> <p>A2. Bilgi yayılımı</p> <p>A3. Ortak yorumlama</p> <p>A4. Organizational hafıza</p> <p>B. Yenilik Türleri</p> <p>B1. Teknoloji temelli yenilik</p> <p>B2. Pazar temelli yenilik</p> <p>C. Firma Performansı</p> <p>Satışlardaki büyüme</p> <p>Yatırımların geri dönüş oranı</p> <p>Kârlılık düzeyi</p> <p>Pazar payı</p> <p>D. Ürün Performansı</p> <p>Ürün kalitesi</p> <p>Müşteri değeri</p>	<p>Mülakat / Anket yoluyla veri toplama yöntemi</p> <p>Bir firmadan tek katılımcı</p> <p>Üst düzey pazarlama departmanı yöneticileri</p> <p>350 katılımcı</p> <p>Çin uygulaması</p>	
--	---	--	---	--

Notlar:

- ✓ Pazar oryantasyonu ve organizasyonel öğrenme ölçekleri her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu iki değişken tek boyutla düşünülerek test edilmiştir.
- ✓ Araştırmada organizasyonel öğrenme ve yenilik türleri, stratejik oryantasyonlar ve performans kriterleri arasında ara değişkenler (mediator) olarak ele alınmıştır.

Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Sematik Gösterimi**
Lee ve Tsai, 2005 (Industrial Management & Data Systems)	Pazar Oryantasyonu 1.1. Bilgi toplama 1.2. Bilgi yayılımı 1.3. Cevap verilebilirlik 20 soru (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993) Öğrenme Oryantasyonu 2.1. Takım öğrenmesi 2.2. Sistem düşüncesi 14 soru Yenilikçilik 3.1. Teknik yenilik 3.2. Yenilikçi yönetim 3.3. Yenilikçi fikirler 11 soru (Han, Kim ve Shivastava, 1998; Hurley ve Hult, 1998)	A. Firma Performansı -Rakiplere göre genel performans o Satışların artışı o Pazar payında büyüme o Kâhllık o Pazar payı o Yatırımların geri dönüş oranı -Rakiplere göre yeni ürün başarısı o Başarılı yeni ürün oranı o Yeni ürünlerin yaşam süresi	Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi Bir firmadan tek katılımcı 100/230 katılımcı, % 42 katılım düzeyi Tayvan/Çin uygulaması	

Notları:

- ✓ Pazar ve öğrenme oryantasyonları ile yenilikçilik her ne kadar çok boyutlu olarak ölçümlenirse de araştırmamızın analiz bölümünde bu değişkenlerin her biri tek boyutta dönüştürülerek test edilmiştir.

## Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (Devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
-------------------	--------------------------	---	---------------------------------	--

Hult, Snow ve Kandemir, 2003  
(Journal of Management)

<p>1. Pazar Oryantasyonu</p> <p>1.1. Müşteri odaklılık</p> <p>1.2. Rakip odaklılık</p> <p>1.3. Departmanlar arası koordinasyon</p> <p>o 15 soru (Harver ve Slater, 1990)</p> <p>2. Öğrenme Oryantasyonu</p> <p>2.1. Takım oryantasyonu</p> <p>2.2. Sistem oryantasyonu</p> <p>2.3. Öğrenmeye bağlılık</p> <p>2.4. Hafıza oryantasyonu</p> <p>o 5 soru (Hult, 1998)</p> <p>3. Yenilikçilik</p> <p>o 5 soru (Hurley ve Hult, 1998)</p> <p>4. Girişimsel Oryantasyon</p> <p>o 2 pratiklik, 1 risk sorusu (Naman ve Stein, 1993)</p>	<p>A. Stratejik İş Birimi Performansı</p> <p>–En büyük rakibe göre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pazar payı büyüklüğü</li> <li>o Büyüme hızı</li> <li>o Karlılık düzeyi</li> </ul> <p>–Geçen bir yıl içinde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Genel performansı</li> <li>o Rakiplere göre performans</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>▪ Bir firmadan tek katılımcı</li> <li>▪ Pazarlama ve İdari İşler departmanlarının üst yöneticileri</li> <li>▪ 750/4000 katılımcı, %20 katılım oranı</li> <li>▪ A.B.D. uygulaması</li> </ul>	<div style="text-align: center;"> </div>
<p>Notlar:</p> <p>✓ Pazar oryantasyonu ve organizasyonel öğrenme ölçekleri her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu iki değişken tek boyutta dindirtilerek alternatif modeller test edilmiştir.</p> <p>✓ Firmalar büyüklük ve yaşlarına göre dört kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; 1-Büyük ve Genç; 2-Büyük ve Yaşlı; 3-Küçük ve Yaşlı; 4-Küçük ve Genç firmalar. Bütün firmalar birlikteyken ve her bir kategorideki firma grupları için alternatif 10 model test edilmiştir.</p> <p>✓ Araştırmaya katılan tüm firmalar için en iyi sonuç veren model yukarıda şematik olarak gösterilmiştir.</p> <p>✓ Her bir kategori için öncelikli stratejik oryantasyon tespit edilmeğe çalışılmıştır (örn. Küçük ve yaşlı firmalar, pazar oryantasyonu ile performansını daha iyi artırmaktadır)</p>		

**Tablo 1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar (devamı)**

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örnekleme	Stratejik Oryantasyonlar ile İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Hult, Hurley ve Knight, 2004 (Industrial Marketing Management)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pazar Oryantasyonu                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Müşteri odaklılık</li> <li>1.2. Rakip odaklılık</li> <li>1.3. Departmanlar arası koordinasyon</li> </ol> </li> <li>2. Girişimsel Oryantasyon                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>pratiklik</i>, 2. <i>hsk sorusu</i> (Naman ve Stevin, 1993)</li> </ol> </li> <li>3. Yenilikçilik                             <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <i>soru</i> (Hurley ve Hult, 1998)</li> </ol> </li> <li>4. Öğrenmeye Bağlılık                             <ol style="list-style-type: none"> <li>4. <i>soru</i> (Baker ve Sinkula, 1999)</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Firma Performansı                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Kârlılık</li> <li>Satışlardaki büyüme</li> <li>Pazar payı</li> <li>Genel performans</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi</li> <li>Bir firmadan tek cevaplayıcı</li> <li>Pazarlama departmanı yöneticileri</li> <li>181/1000 katılımcı, %18 katılım oranı</li> <li>A.B.D. uygulaması</li> </ul>	<pre> graph TD     1((1)) --&gt; A((A))     2((2)) --&gt; A     3((3)) --&gt; A     4((4)) --&gt; A                     </pre>

Notlar:

- ✓ Pazar oryantasyonu ölçüğü her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu faktörler tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir.
- ✓ Girişimsel oryantasyonun temel bir bileşeni olan yenilikçilik ayrı bir stratejik oryantasyon olarak ele alınmıştır.
- ✓ Öğrenmeye oryantasyonun temel bir bileşeni olan öğrenmeye bağlılık, çalışmanın kavram ve teori geliştirme bölümlerinde organizasyonel öğrenme ve öğrenme oryantasyonu olarak tartışılma da uygulamada öğrenmeye bağlılık ölçüğü kullanılmıştır.

\* Stratejik oryantasyonlar dışında araştırılan diğer bağımsız değişkenler ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi olmayan bağımlı değişkenler tabloya dahil edilmemiştir.

\*\* Yalnızca, stratejik oryantasyonlar, bağımlı değişkenler ve bunların arasındaki istatistiksel olarak anlamlı çıkan ilişkiler şematik gösterilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiler belirtilmemiştir.

**Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi:  
Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**

**TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

**Sonuçlar**

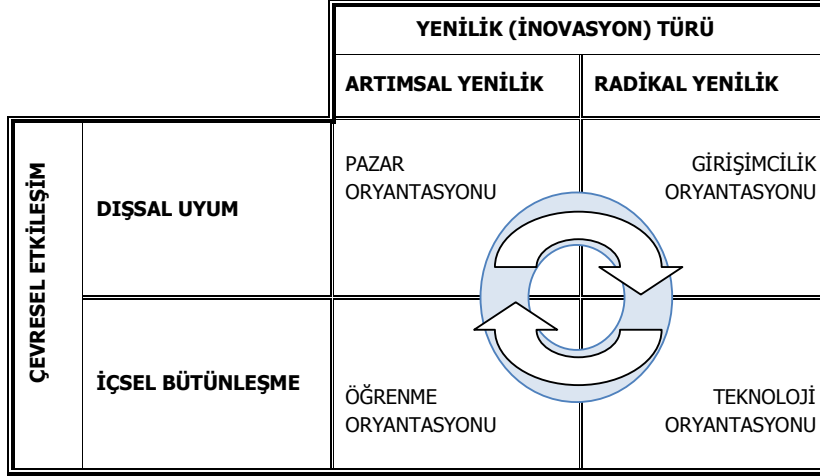
Birden fazla stratejik oryantasyonun birlikte ele alındığı çalışmalarda, ilk bakışta olmasa bile biraz irdeleme sonucunda, stratejik oryantasyonların temelde dört ana başlıkta birleştiği dikkatleri çekmektedir: (1) pazar oryantasyonu, (2) girişimsel oryantasyon, (3) öğrenme oryantasyonu ve (4) teknoloji oryantasyonu. Bu dört ana stratejik oryantasyonun dışında, firma stratejisi veya kültüründen hareketle bazı yönetsel ve kültürel faktörler de stratejik oryantasyonlar olarak ele alınarak, ampirik çalışmalarla desteklenmiş bu oryantasyonların da kavramsal gelişimi ilerleyen paragraflarda ayrıca tartışılmıştır.

Tablo 1'de stratejik oryantasyonların bileşenleri detaylı incelendiğinde, ileri sürülen tüm stratejik oryantasyonların dört ana faktörde bileşikleri sonucuna ulaşılmıştır. Şöyle ki; proaktiflik, risk alma, yenilikçilik ve agresif rekabetçilik eğilimleri, girişimsel oryantasyonun bileşenleri olduğu bir çok çalışma ile ortaya konulmuştur (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Sharma ve Chrisman, 1999). Pazar oryantasyonu ise mevcut yazında iki ayrı ekolde ilerleme göstermiştir. Bunlardan birincisi Jaworski ve Kohli'nin (1993) çalışmasından hareketle, bilgi toplama, bilgi yayılımı ve cevap verebilme boyutlarının bileşimi olan pazar oryantasyonu; ikincisi ise Narver ve Slater'ın (1990) çalışmasında öne sürülen, rakip odaklılık (aynı yazarlar 2004'te bu ölçeği proaktif ve reaktif müşteri odaklılık olarak ikiye ayırmıştır), müşteri odaklılık ve departmanlar-arası koordinasyon boyutlarının bileşimi olan pazar oryantasyonudur. Örgütsel hafıza, paylaşılan vizyon ve öğrenmeye bağlılık boyutlarının ise öğrenme oryantasyonunun bileşenleri olduğu literatürde yine uzun bir süredir kabul edilmektedir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997).

Pazarın çekim (işletme dışı çevre-dışsal uyum) ve teknolojinin itim (işletme içi çevre-içsel bütünleşme) güçleriyle, yenilik türleri arasındaki bağıntının sağlanmasında stratejik oryantasyonlar bir köprü görevi üstlenmektedir. Bu karmaşık ilişkileri sadeleştirerek tartışmak maksadıyla Şekil 1'deki matrizen faydalanılmıştır. Matrisin satırları çevresel etkileşim -dışsal uyum ve içsel bütünleşme-; sütunları yenilik türleri -artımsal ve radikal- olarak düzenlenmiştir.

Dışsal uyum ve içsel bütünleşme (entegrasyon) kavramlarını açmak gerekirse, hızla değişen pazar ve rekabet koşulları karşısında hayatta kalabilme başarısı dışsal uyumu; öğrenme ve Ar-Ge felsefelerinin işletme

üyeleri tarafından içselleştirilerek, işletmenin çeşitli fonksiyonel departman ve süreçlerinde bu felsefenin yaygınlaştırılması ise içsel bütünleşmeyi ifade etmektedir. Dışsal uyumda yeniliğin çıkış noktası pazardaki talep veya fırsatlar iken, içsel bütünleşmenin kaynağı işletme üyelerinin bizzat kendileri ve kendilerine özgü kaynaklarıdır. İşte bu üyeler kaynak temelli görüşe göre de (Barney, 1991) en değerli örgütsel sermayeyi oluşturan örgütsel bilgi, yetenek, iletişim gücü ve işbirliğinden meydana gelmekte ve işletmeye rakipleri tarafından taklit edilmesi oldukça zor bir rekabet avantajı kazandırmaktadırlar.



**Şekil 1: Stratejik Oryantasyonların Etki Alanları ve Yenilik Türleriyle İlişkileri**

Yenilik bilindiği üzere temel olarak iki türe ayrılmaktadır: artımsal ve radikal. Artımsal yenilik, mevcut hizmet, ürün ve süreçlerde adım adım iyileştirme ve geliştirmeler yapılarak işletmeye mevcut ürün/hizmet ve süreçlerden katma değer elde edilmesi; radikal yenilik ise mevcut ürün ve hizmetlerden dramatik olarak farklı yüksek ticari değere sahip yeni bir hizmet, ürün ve/veya süreç oluşturulması ile ilgilidir. Bu genel kabul gören yenilik türleriyle stratejik oryantasyonların etki alanlarını aynı kadranda birleştirdiğimizde ise, pazar ve öğrenme oryantasyonunun artımsal yenilikle, girişimcilik ve teknoloji oryantasyonunun ise radikal yenilikle ilintili olduğu sonucuna ulaşırız.

Tipolojimize göre işletmenin dış çevresindeki değişimde pazar ve girişimcilik oryantasyonlarını, reaktif ve proaktif karakterleri itibarıyla dışsal uyum olarak ele aldık, ki özü itibarıyla bu iki tür stratejik oryantasyon doğrudan rekabet ortamları ile ilgilidir. Hem bilimsel



## **Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**

araştırma kaynaklı olan teknoloji oryantasyonu, hem de işletme içi imalat ve yönetim süreçlerin iyileştirilmesine odaklı olan öğrenme oryantasyonu, firma içi ortam ve koşullarla ilgilidir; bu sebeple bu iki oryantasyonu da içsel bütünleşme olarak ele aldık.

Dış çevreye uyum ile ilgili stratejik oryantasyonlar yenilik türleriyle birlikte ele alındığında, gerçekten de pazar oryantasyonu, müşteri talep ve tercihleri ile rakiplerin faaliyet ve ürünlerine odaklı olduğundan ötürü artımsal yeniliklere; girişimcilik oryantasyonu ise, çevredeki fırsatları rakiplerden daha önce değerlendirilmesi ve pazardaki ilk hamlenin yapılmasına odaklı olduğundan ötürü radikal yeniliklere yatkın bir strateji-kültür yapısı içerisindedir.

İçsel bütünleşme ile ilgili stratejik oryantasyonlar yenilik türleriyle birlikte ele alındığında, teknolojinin itim gücünden destek alarak Ar-Ge ve teknoloji temelli yeni ürün ve süreç geliştirilmesi özellikle teknoloji temelli radikal yeniliklerin merkez üssünü oluşturduğundan teknoloji oryantasyonu radikal yeniliklere, özellikle rutin süreç ve faaliyetlerin adım adım iyileştirilip geliştirilmesiyle ilgili olan öğrenme oryantasyonu ise artımsal yeniliklere daha yatkınlık sağlamaktadır.

Tipolojimize göre, (1) işletmelerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlamalarında müşteri ve rakip bilgisinden faydalanırken artımsal (incremental) yeniliklere yönelmede pazar oryantasyonu, (2) çevresel fırsatları kazanç ve değere dönüştürürken proaktif hamlelerle radikal yeniliklere yönelmede girişimcilik oryantasyonu, (3) Ar-Ge temelli radikal yeniliklere yönelmede teknoloji oryantasyonu, (4) işletme içi iş görüşü biçimlerini düzenleyici, önleyici ve iyileştirici niteliklerinden ve işletme üyeleri arasındaki ilişkilerle örgüt içi iletişimi güçlendirici karakterinden ötürü artımsal yeniliklere yönelmede öğrenme oryantasyonu önem arz etmektedir. Bir firma içinde bu dört stratejik oryantasyonun birlikte uygulanabilmesi o firmayı rakiplerinden farklı kılarak ayrıcalıklı rekabet avantajı sağlayacaktır.

Strateji, kültür ve performans ilişkisi içinde analizci, savunmacı ve gelecek yönelimi kavramlarının ayrı birer stratejik oryantasyon olarak ele alınmaya başlandığı dikkatleri çekmektedir. Hatırlamak gerekirse, Miles ve Snow (1978) işletmeleri uyguladıkları stratejilere göre dört tip stratejik gruba ayırmıştı. Bunlar savunmacılar, öncüler, analizciler ve tepkicilerdi. Bu sınıflama ile ilgili olan stratejik yönetim alanında günümüze kadar yapılan çalışmalarda, diğerlerine göre daha çok öne çıkan iki stratejik grubun davranış biçimi olan savunmacılar ve analizciler, önde gelen bazı yazarlar tarafından da stratejik oryantasyon olarak irdelenmiştir (örn.

Morgan ve Strong, 2003; Venkatraman, 1989). Gelecek yönelimi, nadir de olsa stratejik oryantasyon olarak irdelenen bir diğere firma düzeyi davranış olarak araştırılmıştır. Bu stratejik oryantasyonun hem Miles ve Snow (1978) sınıflamasındaki öncü işletmelerin davranış kalıbıyla, hem de Hofstede'in (1991) örgüt kültürünün boyutlarından Konfüçyus iş dinamizmi ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü bu kavram bireylerin işleri ve hayatları ile ilgili kısa ve uzun dönemli plan ve beklentilerini uyumlaştırılması olarak tartışılmaktadır. Bu bağlamda hem strateji hem de kültür bakış açılarından, gelecek çalışmalarda bu üç oryantasyonun daha da sık olarak ele alınacağı tarafımızdan düşünülmektedir.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin tüm işgörenler tarafından içselleştirilmesi, ürün ve süreçlerin bu felsefeyle iyileştirilerek işletmelerinin genel performansının artırılmasını arzu eden yöneticilerin hiyerarşinin en üst seviyesinden en alt düzeye kadar tüm basamaklarında kalite felsefesini yerleştirme istek ve çabaları, kalite yönetiminin de ayrı bir stratejik oryantasyon olarak değerlendirilmesi ihtiyacını ortaya çıkartmıştır (Forza ve Filippini, 1998; Wang ve Wei, 2005). Literatürdeki mevcut uygulamalı çalışmalarda kalite oryantasyonu tek faktörlü bir yapı içerisinde ele alınmış olsa da, bu yapıyı oluşturan ölçek irdelendiğinde, sürekli iyileştirme çabaları haricindeki diğer unsurların pazar oryantasyonu boyutlarından müşteri odaklılık ile örtüştüğü sonucuna ulaşılmaktadır. Rakipler tarafından taklit edilmesi oldukça güç olan kalite kültürünün hem ölçümünde hem de işletme performansına etkilerinde birden fazla faktörün ele alınması, çok boyutlu bir kalite oryantasyonu yapısının kullanılması, işletmelerin bu oryantasyonla elde ettiği başarıların analiz edilebilmesi bakımından da yine önem arz etmektedir.

Araştırmamızın temel amacı olmasa da, strateji-başarı veya hedef-sonuç ilişkileri içinde nedenselliğin incelendiği birçok saha çalışmasında olduğu gibi stratejik oryantasyonların etkilerinin araştırıldığı bu çalışmalarda bağımlı değişken olarak en çok irdelenen faktörün firma performansı başlığı altında rakiplere kıyasla büyüme ve kârlılık gibi rekabete dayalı temel ekonomik göstergeler olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir diğer önemli bağımlı değişkenin ise yeni ürün geliştirme başarısı, yeni ürün performansı, yapılan yeniliklerin karakteri gibi yenilik (inovasyon) ile ilgili olduğu görülmektedir. Bilgi ekonomisinin hakim olduğu günümüz küresel rekabet ortamında üstün başarı ve sürdürülebilir rekabet avantajının temel anahtarının yenilik olduğu varsayımı altında bağımlı değişken olarak yenilik performansının alınması oldukça doğal karşılanmalıdır; dahası, stratejik oryantasyonların bu bağlamda yenilik ile

## **Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**

ilişkilendiriliyor olması konunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada tüm bulgular genel olarak şunu ima etmektedir: yenilik performansı oryantasyonlarla uzun vadeli finansal performans arasında köprü rolü oynamaktadır.

### **Araştırmacılara Öneriler**

Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı üzerine yapılmış çalışmalarda oryantasyonlar arası bir eşleştirme ve stratejik oryantasyonların etkilerine dair ortak bir sonucun bulunamaması, bu alanda gelişen teoriyi göreceli olarak zayıflatmaktadır. Şöyle ki, hangi oryantasyonun hangi performans kriterini nasıl etkilediği veya stratejik oryantasyonlar arasında hangi değişkenlerin ilımlaştırıcı veya ara değişken etkileri gösterdiği, araştırılması ve keşfedilmesi gereken önemli birer araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknoloji oryantasyonunun gelecekte birçok çalışmada araştırma konusu olacağı, bu konunun gelişim yönünü ve tartışmalarını gelecekteki saha çalışmalarının belirleyeceği düşüncemizin altını tekrar çizmek istiyoruz. Çünkü teknoloji oryantasyonunun günümüz bilgi ekonomisi içinde gerek know-why gerekse radikal yeniliklere zemin hazırlayacak yönetsel bir fonksiyon olarak üzerinde daha detaylı çalışılması gereken bir konu olduğu kanısındayız. Geçmiş saha çalışmaları incelendiğinde, teknoloji oryantasyonunun tek boyutlu (unidimensional) bir yapı içinde ölçüldüğü gözlemlenmektedir. Bu saha araştırmalarında teknoloji oryantasyonunun ölçümünde kullanılan/oluşturulan ölçekler incelendiğinde, ileri teknolojilere yatırım, ileri teknoloji kullanımı ve yüksek teknoloji altyapısına dayalı yeni ürün geliştirme ve teknoloji temelli sürekli iyileştirme gibi ifadelerin gelecek çalışmalarda teknoloji oryantasyonunun unsurları -başka bir ifadeyle de ayrı birer alt boyutu-olabileceği dikkate alınmalıdır. Teknoloji oryantasyonunun birden çok faktöre bağlı olduğu araştırmacı yazarlar tarafından her ne kadar zımni olarak bilirse de, bu alt faktörlerin neler olduğu ve tüm diğer oryantasyonlarla birlikte kullanımında nasıl etkiler ortaya çıkartacağı, önemli bir dizi araştırma konusu olacaktır.

Gelecek araştırmalar için bir diğer önerimiz ise özellikle günümüzün çok faktörlü kriz ekonomisinde her bir stratejik oryantasyonun bireysel etkilerinden çok, birden fazla stratejik oryantasyonun çeşitli performans kriterleri üzerindeki birlikte muhtemel etkilerinin araştırılması yönündedir.

## Yöneticilere Öneriler

Yöneticilerin davranışlarının firma kültürüne doğrudan etki ettiği, hatta kurucu liderin kişisel özelliklerinin tüm çalışanların değerlerini, normlarını, dolayısıyla o firmanın kültürünü derinden etkilediği birçok araştırma ve çalışmayla kanıtlanmıştır (Bass, 1985; Schein, 1992). Bununla birlikte başarılı yönetici ve liderlerin stratejik hedefleri astları tarafından hızla benimsenmekte ve bu hedeflere ulaşma arzusu organizasyon düzeyinde paylaşılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987). Bu sebeple yöneticilerin firma hedef ve stratejilerine uygun bir firma davranışı oluşturma çabalarında stratejik oryantasyonları etkin birer araç olarak kullanmaları için bir dizi rol üstlenmeleri faydalı olacaktır (Bulut ve Alpkan, 2006). Bu bağlamda, hızla değişen belirsiz küresel ekonomik çevrede yeni pazarlara girilmesinde, yeni pazarlar oluşturulmasında ve sonuçta sürdürülebilir rekabet avantajı ediniminde, yöneticilerin kararları ve davranışları, stratejik oryantasyonların başarısını ve uygulama düzeylerini belirleyecektir.

Çalışanların gerek organizasyonlarına bağlılığının gerekse işten aldıkları tatminlerinin artırılmasında, yöneticilerin yeni bilgi edinimi ve kullanımına değer verdiklerini göstermeleri ve öğrenmenin gündelik faaliyetlerin bir parçası ve gelişmenin anahtarı olduğunu açık iletişim kanallarıyla belirtmeleri, göstermeleri, dahası çalışanlarına hissettirmeleri gerekmektedir (Baker ve Sinkula, 1999; Hult, 1998). Dolayısıyla, firma içinde yatay iletişim ve karar özerkliği artırılmalıdır. Açık iletişim kanalları hem pazar oryantasyonunun hem de öğrenme oryantasyonunun uygulama süreçlerine değer katacaktır.

Girişimsel ve teknoloji oryantasyonlarının kesişim noktası pazarda ilk olacak yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkartılmasıdır. Bunun için gereken organizasyonel ortamın oluşturulması yöneticilerin inisiyatif ve tasarruflarında bulunmaktadır. Teknolojik yenilikler için yeni fikir ve proje geliştirme ortam ve imkânları çalışanlara sağlanmalıdır (Bulut ve Alpkan, 2006; Fry, 1987; Pinchof, 1985). Ayrıca, yenilik potansiyeli yüksek olan projelere, en azından kritik gereklilikteki kaynaklar, serbest zamanla birlikte tahsis edilmelidir (Cooper, Ramachandran ve Schoorman, 1997; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002). Kaynak tahsisi aynı zamanda özendirici de olmalıdır. Yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele gerekli zaman, mekân, mali kaynak ve teçhizatı sağlamak kaynak tahsisi kriterlerinin en önceliklisi haline gelmeli, bu süreçlerde proje ekiplerine göreceli biçimde özerklik sunulmalı, başarısızlıktan korkmama tutumları geliştirilmeli ve risk alma davranışı cesaretlendirilmelidir.

## **Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**

Performans artırma ve yenilik yapılması için gerekli çaba, bilgi ve fikirler (pazar, müşteri ve bilgisi, know-how, üretim teknolojisi vs.) bir takım ruhu içerisinde paylaşıldığında kolektif bir başarıya ulaşılabilecektir. Her düzeydeki firma üyelerinin düşünce, görüş, fikir veya önerilerinin üst yönetimce dinlenmesi, kritik olanlarının dikkate alınması, bunların olumlu sonuçlarının çalışanlara mül edilmesi, güçlü bir firma kültürü oluşturulması ve gelecekteki stratejilerde farklı açılardan pazarın izlenebilmesi için çok önemlidir.

Yönetmel destek mekanizmaları içinde etkin bir ödül sisteminin kurulması, yenilik kültürünün oluşturulmasında ve yenilik inisiyatiflerinin başarısında önemli bir motivasyon aracı olacaktır. Çalışanların yenilikçi fikirlerinin dikkate alınması ve hayata geçirilmesi, patronlar ve şirketin geleceği için sadece kâr değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Yenilik temelli rekabet avantajı ediniminde bu risk üst yönetim için engel değil ise, personel için de caydırıcı olmamalıdır. Bu yüzden başarılı uygulamalar mutlaka ödüllerle özendirilirken iyi niyetle başlanan ancak başarısızlıkla sonuçlanan projelerin üyeleri de cezalandırılmamalıdır. Stratejik oryantasyonların uygulamaları için firma üyelerinin cezalandırılması, potansiyel yenilikleri ve bu yöndeki stratejik hedeflere ulaşmayı da akamete uğratacaktır.

Sonuç olarak, firma stratejilerinin firmanın tüm düzeylerinde benimsenebilmesi için üst yönetimin çalışanlara vereceği desteği ve bu husustaki kararlılığını hissettirmesi gereklidir. Bilgiye ve yeniliğe dayalı yeni rekabette avantaj sağlamak üzere, eskimekte ve demode olmakta olan ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve yeniliklerin ortaya çıkartılması için yöneticilerin astlarına sunacakları finansal ve psikolojik destekleri, firmalarının girişimsel, teknoloji, pazar ve öğrenme oryantasyonlarını birlikte etkileyecek ve bu kolektif sinerjiyi yenilik ve finansal performanslarında açık bir biçimde ortaya koyacaktır (Bulut, 2007). Yeniliklerin başarısına dayalı bilgi temelli yeni ekonomilerde firmaların hayatta kalabilmeleri için, finansal performans ve yenilik performansları ile güçlü etkileşime sahip olan öğrenme, pazar, teknoloji ve girişimsel oryantasyonları yöneticiler tarafından en temel araç olarak kullanılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Appiah-Adu, K. (1997). Marketing in Emerging Countries: Evidence from a Liberalized Economy. *Marketing Intelligence and Planning*, 15, 291-298.
- Atuahene-Gima, K. & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-73.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bulut, Ç. (2007). *Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.
- Bulut, Ç. & Alpkan, L. (2006). Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model. *The South East European Journal of Economics and Business*, 1(2), 64-70.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. (3. Baskı-1994). Oxford: Oxford University Press.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cooper, A., Ramachandran, M. & Schoorman, D. (1997). Time Allocation Patterns of Craftsmen and Administrative Entrepreneurs: Implications for Financial Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 123-135.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Day, G.S. & Wensley, R. (1983). Marketing Theory with Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89.
- Denison, D.R. (2000). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change: The Handbook of Organizational Culture*. London: Wiley.

**Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi:  
Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**

- Deshpande, R. & Farley, U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2, 213-232.
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(January), 23-27.
- Forza, C. & Filippini, R. (1998). TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model. *International Journal of Production Economics*, 55, 1-20.
- Fry, A.S. (1987). The Post it Note: An Intrapreneurial Success. *SAM Advanced Management Journal*, Summer, 4-9.
- Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, July-August, 122-128.
- Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62(October), 30-45.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hult, G.T.M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29(1), 193-216.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C. & Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1996). The Resource-Advantage of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60(October), 107-114.
- Hurley, R. & Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jeong, I., Pae, J.H. & Zhou, D. (2006). Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The case

- of Chinese Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35, 348-358.
- Joshi, M.P., Kathuria, R. & Porth, S.J. (2003). Alignment of Strategic Priorities and Performance: An Integration of Operations and Strategic Management Perspectives. *Journal of Operations Management*, 21, 353-369.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lee, T.S. & Tsai, H.J. (2005). The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348.
- Li, J.J. (2005). The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 423-443.
- Li, Y., Liu, Y. & Zhao, Y. (2006). The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. *Industrial Marketing Management*, 35, 336-347.
- Liu, S.S., Luo, X. & Shi, Y. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-382.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.



**Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi:  
Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research*, 56, 63-176.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-154.
- Narver, J.C. & Slater S.F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row Publishers.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Winter), 95-117.
- Robinson, K.C. (1998). An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 14, 165-187.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Kogan Page.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2<sup>nd</sup> Edition. San Francisco: Josey-Bass.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(January), 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1993). Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Smart, D.T. & Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.

- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wang, E.T.G. & Wei, H.L. (2005). The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry. *Total Quality Management*, 16(10), 1161-1177.
- Yılmaz, C., Alpkan, L. & Ergun, E. (2005). Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance. *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zhou K.Z., Yim, C.K.B. & Tse, D.K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(April), 42-60.
- Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. & Zhou, N. (2005). Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations. *Journal of Business Research*, 58, 1049-1058.