

PAZAR ORYANTASYONU BOYUTLARININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

THE EFFECTS OF MARKET ORIENTATION DIMENSIONS ON FIRM PERFORMANCE

Yrd.Doç. Dr. Çağrı BULUT, Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, cagri.bulut@yasar.edu.tr

Prof. Dr. Cengiz Yılmaz, Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
Pazarlama Bölümü, cengiz.yilmaz@boun.edu.tr

Doç.Dr. Lütfihak Alpkan, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi,
İşletme Bölümü, alpkan@gyte.edu.tr

ÖZET

Pazar oryantasyonu, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünüdür. Bu çalışmada müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon pazar oryantasyonunun bileşenleri olarak ele alınmış olup, firma yenilik ve finansal performansına etkileri, geniş çaplı bir saha araştırması ile incelenmiştir. Yapısal denklik modellemesi ile test edilen araştırma hipotezlerinin bulguları, gerek uygulamacılara gerekse bu alanda çalışan akademisyenlere önemli sonuçlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pazar Oryantasyonu, Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, Departmanlar Arası Koordinasyon, Yenilik Performansı, Finansal Performans, Yapısal Denklik Modellemesi

ABSTRACT

Market orientation consists of organization-wide activities to give the highest value to the customers and to understand and satisfy their expectations and needs. In this study customer orientation, competitor orientation and inter-functional coordination have been used as the dimensions of market orientation and their effects on firm innovative and financial performance have been investigated with a comprehensive field study conducted in Turkey. The

findings of the hypothesis testing, which has been done by structural equations modeling demonstrated significant results to both practitioners and academicians.

Key Words: Market Orientation, Customer Orientation, Competitor Orientation, Inter Functional Coordination, Innovative Performance, Financial Performance, Structural Equations Modeling

1. GİRİŞ

Müşteri beklenti ve taleplerinin hızlı değiştiği ve ürün yaşam eğrilerinin gün geçtikçe daha da kısaldığı günümüz ekonomilerinde, yöneticilerin firmalarının varlıklarını sürdürebilme çabaları her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Özellikle hem mevcut rekabetin hem de makro ekonomik koşullardaki istikrarsızlığın yoğun olduğu günümüz pazar koşullarında, taleplerdeki değişimi rakiplerinden daha önce fark edebilen firmalar diğerlerine göre rekabette avantaj kazanmaktadır (Porter, 1980). Başarılı yöneticiler de bu bilinç içerisinde firmalarının varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajını elde edebilmek için mevcut pazarlardaki yönelimleri ve değişen koşulları sürekli takip etme çabası içindedir veya içinde olmalıdır (Kanter, 2006). Niş pazarlara yönelik stratejileri belirleyebilmek ve atılacak adımların önündeki belirsizlikleri azaltabilmek yönünde mevcut pazarlardan sürekli veri ve enformasyon toplanmaktadır. Karar verme süreçlerine katkılarında başka, pazar bilgisi hem stratejilerin etkinliğini hem de uygulamaların değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Olson, Slater ve Hult, 2005). Zira bilgi çağı salt yeni bilgi ve teknoloji üretilmesini değil mevcut bilgilerin yönetimini -edinimini, paylaşılmasını, depolanmasını, kullanılmasını, değerlendirilmesini ve güncellenmesini- de içermektedir. Özetle, bir firmanın tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, diğer çevre aktörleri ve rekabet koşullarıyla ilgili verileri işleyebilmesi ve bunları faaliyetlerinde kullanma becerileri, o firmaya rakiplerinden farklı eşsiz bir katma değer kazandırarak, uzun vadede rekabet avantajına götürecektir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu bağlamda, bir işletme veya organizasyonun, müşterilerine en yüksek değeri kazandırmak üzere, pazardaki müşterileri ve rakipleri hakkındaki her türlü veri, enformasyon ve bilginin, kurumsal bilgi ve sermayeye dönüştürülmesi ile ilgili aldıkları kararlar ve gerçekleştirdikleri uygulamalar pazar oryantasyonun düzeyiyle belirlenmektedir (Narver ve Slater, 1990).

Pazar bilgisinin, firma stratejisine entegrasyonu ile ilgili firma davranışını açıklayan pazar oryantasyonunun, anlamı, unsurları ve bu unsurları ampirik araştırmalarla ölçmek amacıyla ilgili değişkenlerin belirlenmesi ve ölçeklerin geliştirilmesi özellikle 90'lı yıllarda yürütülen bir çok çalışmaya konu olmuştur (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Kohli ve ark. 1993; Deshpande ve Farley, 1998a). Ölçüm araçlarının geliştirildiği bu döneme müteakip pazar oryantasyonunun, çeşitli performans kriterleriyle ilişkisi (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Deshpande ve Farley, 1998b; Panigyrakis ve

Theodoridis, 2007) farklı ülke ve kültürlerdeki uygulamaların sonuçları (Deshpande, Farley ve Webster, 1993) her geçen gün dikkatleri daha da yoğun biçimde üzerine çeken bir araştırma sahası olarak gelişme göstermektedir.

Firma performansına etkileri açısından pazar oryantasyonu ve bileşenleri düşünüldüğünde, pazar oryantasyonunun firma performans kriteriyle bire-bir ilişkileri veya performans kriterine doğrudan veya dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak ispatı bir dizi araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır (Dobni ve Luffman, 2003; Ketchen, Hult ve Slater 2007; Connor, 2007). Bu sebeplerden ötürü, pazar oryantasyonları uygulamalarına yönelik bu çalışmanın işletme literatürüne ve Türk işletmelerine katkıları açısından temel iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, pazar oryantasyonunun Türk işletmelerindeki firma performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. İkincisi ise pazar oryantasyonu ve firma performansı ilişkisi üzerine gelişmekte olan literatüre Türkiye örneklemleriyle katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma şu şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu kısa giriş bölümünden sonra, pazar oryantasyonunun sonuçları veya daha geniş anlamda firma performansına etkilerinin daha net anlaşılması amacıyla literatürde önem kazanan ve sık olarak başvurulan önemli firma performansı kriterleri tartışılmıştır. Üçüncü bölümde pazar oryantasyonu ve alt bölümlerinde de pazar oryantasyonu boyutları, firma performansına etkileri açısından tartışılarak ilgili hipotezler sunulmuştur. Dördüncü bölüm saha araştırmamızın metodolojisini ve uygulamasını içermektedir. Beşinci ve son bölümde araştırmamızın sonuçları tartışılmış, pazar oryantasyonlarının etkin kullanımıyla işletme başarısının nasıl sağlanabileceği hususunda yöneticilere önerilerde bulunulmuş; son olarak araştırmamızın kısıtları doğrultusunda bu alandaki akademisyen ve araştırmacılara gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. FİRMA PERFORMANSI

Firma performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter, 1991). Performans ölçümünden elde edilen veriler, özellikle stratejilerin başarı düzeylerinin tespitinde dikkate alınan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulan kritik girdileridir. Stratejik karar alma süreci bir firmanın rakiplerine kıyasla faaliyet gösterdiği rekabet ortamında, rekabet avantajı elde edebilmek ve bu avantajı sürdürürebilmek için gerekli araç ve kaynaklarla birlikte izlenilecek alternatif yolların belirlenmesi, organizasyon yapısı için en uygun olan(lar)ın seçilmesi, uygulanması ve etkinliğinin değerlendirilip yeniden gözden geçirilmesiyle ilgili süreçlerin toplamıdır. Dolayısıyla, firma performansı bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejilerin rekabet ortamındaki başarı düzeyi ile ilgili olmaktadır. Strateji ile performans arasındaki temel fark uygulamaların zamanı ile ilgilidir, zira strateji gelecek dönem uygulamalarını, performans ise geçmiş dönemdeki uygulamaları konu almaktadır. Doğal olarak

firma stratejisinin etkinliği de performans değerlendirme yolu ile tekrar yapılandırılabilen başka bir deyişle, stratejiler geçmiş uygulamaların sonuçlarına göre güncellenebilmekte ve sürdürülebilirlik bu yolla sağlanabilmektedir. Hem belirli bir zaman diliminde hem de rakiplere kıyasla işletmelerin başarısının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin belirlenmesi kritik bir karar mekanizmasına dönüşmektedir. Zira, performans kriterlerinin seçimi, performans değerlemede başvurulan ölçüm araçları ve metodları bir çok çalışmanın temel konusu olmuştur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; 1987; Capon, Farley ve Honig, 1990).

Firma performansı, temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığının sürdürülebilirliğinde yenilik başarısı ile de yakinen ilgilidir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Bundan ötürü yenilik performansı, oldukça önemli bir firma performans kriteri olarak kabul edilmektedir. Bilginin en büyük değer olduğu günümüz ekonomilerinde müşteri ve rakip bilgisinin önemi, edinilen bilgilerin etkin ve etkili yönetimi de pazar oryantasyonu uygulamalarının konusunu oluştururken, pazar oryantasyonunun yenilik performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve muhtemel etkilerinin ortaya çıkartılması önemli bir çalışma alanını işaret etmektedir (Han, Kim, Srivastava, 1998). Peter Drucker (1954) işletmelerin temel amacı olan karlılık ve büyümenin sürdürülebilirliği için yeni müşterilerin yaratılması gerekliliğini belirtirken, modern işletmelerin bu hedeflere ulaşmada kullanması gereken en önemli iki işletme fonksiyonunun pazarlama ve yenilikçilik olduğunu çok uzun bir süre önceden öne sürmüştür. Bu nedenlerden ötürü bu çalışmada pazara yönelik stratejik oryantasyonların firma performansına etkilerindeki temel başarı göstergeleri yenilik ve finansal başarı ölçütlerinin kombinasyonlarıyla ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2.1. Firma Yenilik Performansı

Müşteri beklenti, ihtiyaç ve taleplerindeki hızlı değişimin neden olduğu kısa ürün yaşam eğrileri karşısında, gerek radikal gerekse artımsal yenilik yapabilmek rekabetin temel kuralı haline gelmiştir (Hunt ve Morgan, 1996). Yenilik girişimlerinin operasyonel tanımlanması ve ölçülmesine yönelik çalışmalar kadar, yenilik çıktılarının etkinliğinin ve başarı derecesinin değerlendirilmesi, firma performansının yenilik açısından operasyonel tanımının yapılması ve yenilik performansı kriterlerinin seçimi de neredeyse ayrı bir saha araştırma konusu olarak gündeme gelmektedir (Drucker, 1985; Kraft, 1989; Meeus ve Oerlemans, 2000; Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Sık olarak kullanılan firma performansı kriterlerine ek olarak, yenilik performansına etkileri açısından pazar oryantasyonunun tartışılması ve yenilik performansı üzerinde saha araştırmalarının yapılarak, uygun ölçüm araçlarının geliştirilmesi, hem akademisyenler hem de uygulamacılar için kaçınılmaz bir gereklilik halini almıştır (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Czarnitzki ve Kraft, 2004; Zhou, Yim ve Tse, 2005).

Yenilik performansı ile ilgili çalışmalarda yenilik performansını ölçmeye yönelik çeşitli kriterler içinde en sık olarak yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak büyüklüğü gibi doğrudan ölçülmesi kolay kriterler tercih edilmektedir (Acs ve Audretsch, 1989; Tuominen, Rajala ve Möller, 2004). Hâlbuki yenilik, ürünlerde ve imalat süreçlerinde olduğu gibi pazarlama stratejileri doğrultusunda da ortaya çıkarılabilmektedir (Han, Kim ve Srivastava, 1998, OECD-EUROSTAT, 2005). Pazara duyurulan yeni ürün sayısı, alınmış veya alınabilecek patent sayıları ve Ar-Ge'ye bütçeden ayrılan pay gibi daha somut göstergeler (Hagedoorn ve Cloudt, 2003) ile birlikte imalat sistem ve süreçlerinde, tedarik ve dağıtımda veya yönetim yapılarında başarılı değişimi sağlayabilen firmaların da yenilik performansları yüksek olacaktır (Meeus ve Oerlemans, 2000).

2.2. Firma Finansal Performansı

Firma stratejilerinin genelde finansal performansla değerlendirmeye alınmasının sebebi, firmaların temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında uygulamacılara ve araştırmacılara fikir verilmesi isteğidir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Bununla beraber, uygulamacıların firma performansı değerlendirme kriterlerinden bir tanesini seçerek performanslarını değerlendirme arzuları ise kişisel ve politik amaçlara hizmet edebilmektedir (Kanter ve Brinkerhoff, 1981).

Performans değerlemeyi kişisel amaçlardan uzak tutabilmek için, işletme hedeflerinin belirli dönemde finansal başarı düzeyinin ölçümünde, birden fazla ekonomik kriterin veya ideal olarak da hedeflerle doğrudan ilişkili tüm finansal rasyo ve değişkenlerin birlikte dikkate alınması gerekliliğinin yanı sıra, aynı organizasyonda birden fazla çalışan ve farklı kademelerden performans değerlendirme için veri toplanması bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini artıracaktır. Örneğin firma finansal performansı bir kriter olarak ele alındığında değerlendirme için sıklıkla başvuru olan ölçüm değişkenleri; ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler gibi ekonomik hedeflerin değerlendirilmesine yönelik göstergelere ilişkin kombinasyonlar kullanılmaktadır. Özellikle algıya dayalı ölçümlerde ise bu ekonomik göstergelere ilişkin verilerin aynı organizasyon veya firma içinden birden çok yöneticiden elde edilmesi ise değerlendirme aracı olarak kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının yanı sıra değerlendirme sürecine katılanlar arasındaki tutarlılığı da ortaya koyarak, ölçüm güvenilirliğini güçlendirmektedir.

3. PAZAR ORYANTASYONU

Pazar oryantasyonu, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünüdür (Kohli ve Jaworski, 1990). Başka bir deyişle, pazar oryantasyonları yönetim felsefesinin, rutin faaliyetlerin yerine getirilmesinde

müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına en hızlı biçimde cevap verecek uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve bu stratejilerin firmanın her düzeyindeki üyesi tarafından benimsenmesi ile ilgilidir (Slater ve Narver, 1993). Böylece, pazar oryantasyonlarının yardımı ile mevcut müşterilerin beklentilerine rakiplerden daha hızlı cevap vermeye yönelik firma davranışları hedeflenmektedir (Slater ve Narver, 2000; Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Morris, Schindehutte ve LaForge, 2002; Narver, Slater ve McLachlan, 2004). Pazardaki hedef kitlenin beklentilerini karşılayacak kurumsal hamleler firma performansının hem niteliksel hem de niceliksel kriterlerine katkıda bulunacaktır (Ruekert, 1992; Greenly, 1995; Han, Kim ve Srivastava, 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Lukas ve Ferrel, 2000; Hult, Ketchen ve Slater, 2005). Hedef pazarlardaki regülasyonlar, yeni teknolojiler, rakipler ve diğer dış güçlerin etkileri gibi müşterilerin davranışlarına neden olan dışsal etkiler hakkında da bilgilerin analiz edilmesi ve firma içinde paylaşılması da uygulanacak stratejilerin kapsamlılığını ve etkinliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir (Slater ve Narver, 1994; Barringer ve Bluedorn, 1999; Alpkın, Bulut ve Mert, 2005).

Kotler ve arkadaşlarına (1999) göre modern pazarlama yönetiminin başarısını, hedef ve mevcut pazarlardaki müşterilerin tanımlanması, beklenti ve ihtiyaçlarının anlaşılması, bu beklenti ve ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik girişimlerde rakiplere göre etkinlik ve hız ile tartışmaktadır. Pazarlama stratejilerinin etkinliği üzerine yapılan uygulamalı araştırmalar, pazar talebine ve değişimine odaklanan firmaların performanslarındaki olumlu yöndeki etkileri ortaya koymaktadır (Day, 1990; Narver, Slater ve MacLachlan, 2004). Bununla birlikte, hem uygulamacılar hem de pazarlama alanındaki teorisyenler tarafından tatmin edilmiş müşterilerin en güçlü pazarlama aracı olduğu genel kabul görmektedir (Wang ve Wei, 2005). Sadakati kazanılan müşteriler, gelecekteki taleplerini, memnun kaldıkları bu firmalardan karşılama eğilimi gösterirken, kendi çevrelerine aktaracakları olumlu tecrübe ve görüşleriyle de firmanın pazar payının gelişimine katkıda bulunacaklardır (Reichheld ve Sasser, 1990).

Bir firma yönetiminin, hem rakiplerinin ürün ve hizmetlerindeki hem de müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişimleri ve yeni eğilimleri tespit etmeye yönelik güncel bilgileri edinmesi ve bu bilgilerin firma içinde işleyip pazara hızlı cevap verebilmesi o firmaya rekabet ortamında avantaj kazandırmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Zira, ideal firma stratejisi mevcut ve potansiyel müşterilerin, bugünkü ve gelecekteki beklenti ve ihtiyaçları arasında bir denge kurmasını (Zhou, Yim ve Tse, 2005), mevcut pazarlardaki çeşitli ürünlere ve hizmetlere verilen değerlerin ve kültürel normların da tüm organizasyon düzeyinde benimsenmesini sağlayacak felsefe ve uygulamaları da kapsamaktadır (Yılmaz, Alpkın ve Ergün, 2005). Pazar oryantasyonunun amacı ise, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik stratejiler doğrultusunda bir firma kültürü oluşturmaktır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Slater ve Narver, 1999). Bu amaçla tüm firma üyelerinin rakip ve müşteriler hakkında sürekli güncel bilgi toplamaları ve bu bilgilerin firma içinde paylaşılmasını destekleyen bir firma davranışı pazar oryantasyonunu tanımlamaktadır (Deshpande ve

Webster, 1989; Kohli ve Jaworski, 1990; Matsuno, Mentzer ve Rentz, 2005). Bu bağlamda pazar oryantasyonu, müşterilerden ve rakiplerden elde edinilen bilgilerin firma içinde paylaşılıp yayılımına bağlı olduğuna göre, firma performansına etkilerinde, pazar oryantasyonunun bu temel üç unsurla analiz edilmesi ilişkilerin analitik olarak anlaşılması ve değerlendirilmesine yardımcı olacak, ayrıca hipotez testlerine de temel teşkil edecektir. Devam eden üç alt başlıkta pazar oryantasyonu unsurları (1) müşteri odaklılık, (2) rakip odaklılık ve (3) departmanlar arası koordinasyon olarak ele alınmış ve performans ile ilişkileri tartışılarak araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.

3.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, bir firma veya organizasyonun, müşteriyi en yüksek değeri olarak görecektir şekilde kurum kültürünü şekillendirilmesi ile ilgili eğilim karar ve uygulamaların toplamıdır (Slater ve Narver, 1995). Kotler ve arkadaşları (1999) da modern pazarlama düşüncesinin ve uygulamalarının en temel iki ilkesinin müşteri değeri ve tatmini olduğunu belirtmektedirler. Bir firma üst yönetiminin pazarlama faaliyetlerindeki stratejik uygulamalarının etkinliğinin en temel göstergesi, hedef pazar segmentindeki müşterilerinin ihtiyaç, beklenti ve isteklerini tatmin etme arzusunun tüm firma üyelerince en büyük değer olarak kabul görmesidir (Kotler, 1977). Müşterilerin sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçlarının karşılama arzu ve çabaları, işletmelere ek maliyet getirebilmekte, dolayısıyla ölçek ekonomilerine geçişlerini engelleyebilmektedir, buna mukabil katma değeri yüksek, müşteri gözünde farklılaştırılmış ürün ve hizmetlere yönelmesi ise işletmelere esneklik ve farklılaşma yeteneklerini kazandırmakta onları rekabette ayrıcalıklı ve üstün kılmaktadır (Porter, 1980).

Unutulmaması gereken bir diğer unsur ise sağlanan ürün ve hizmetlerden müşterilerin aldıkları tatmin gibi bir diğer kritik önemdeki faktör ise fiyat/kalite oranıdır, bu sebeple hedeflenen pazar segmentindeki müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatlarına olacak talep miktarları da hesaba katılmalıdır (Levitt, 1960). Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tatmini ile taleplerinin sürekliliğinin sağlanmasına odaklanabilen felsefe ve uygulamalara sahip olan firmalar, şüphesiz rekabette eşsiz bir avantaj kazanmaktadır (Zahra ve Chaples, 1993; Han, Kim ve Srivastava, 1998). *"Müşteri odaklılık mevcut müşterileri tanımlamayı, analiz etmeyi, anlamayı ve müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine en uygun cevabı verebilmeyi gerektirir"* (Gatignon ve Xuereb, 1997, s.78; Johnson, Lee, Saini ve Grohman, 2003, s.80). Bu sebeple müşteriler hakkında sürekli bilgi akışının sağlanması ve tüm çalışanlarca bu bilgilerin paylaşılması müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin organizasyon düzeyinde anlaşılmasını ve uygun çözüm yolları bulunmasına faydalı olmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990; Achrol ve Kotler, 1999). Pazardan elde edilen müşteri bilgisi, başta ürün geliştirme süreçlerini, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri yönetimlerini, firma paydaşlarını ve sonuç olarak firma performansını etkilemektedir (Levitt, 1960; Senge, 1990; Srivastava, Shervani ve Fahey, 1999; Hanvanich, Dröge ve Calantone, 2003; Li, 2005). Araştırmamızdaki ilk hipotezimiz de bu varsayımlar

altında pazar oryantasyonu boyutlarından, müşteri odaklılığın, firma performansı kriterleri üzerinde olumlu etkileri olduğu yönündedir:

H1: Müşteri odaklılığın firmaların (a)yenilik ve (b)finansal performanslarına olumlu etkileri bulunmaktadır.

3.2. Rakip Odaklılık

Etkin rekabet analizleri müşteri bilgisiyle, onların beklenti ve taleplerine hızlı cevap verebilmesine fayda sağlarken, rakiplerin stratejik hamlelerini öngörebilmek ve rakiplerden farklılaşmak adına rakipler hakkında pazar bilgisi edinimi de stratejik kararlarının kapsamıyı güçlendirecektir (Alpkan, Bulut ve Mert, 2005). Bu sebeple firmalar rekabet avantajlarını korumak için özellikle kendi rekabet çevrelerinde müşterileri hakkında olduğu gibi rakipleri hakkında da bilgi edinimine önem vermelidir (Zahra, Neubaum ve El- Hagrassy, 2002).

Bir firma veya organizasyonun rakip odaklılığı, mevcut ve potansiyel rakiplerin güncel hareketlerini görebilme, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme ve dahası gelecekteki faaliyetlerini de anlamaya yönelik faaliyetlerinin toplamıdır (Narver ve Slater, 1990; Day, 1994a). Zaman ufku açısından irdelendiğinde rakip odaklılığın rekabet avantajının elde edilip sürdürülebilmesinde geniş bir biçimde tanımlanması, bu firma davranışının daha net anlaşılmasına kritik önem arz etmektedir (Porter, 1985; Day ve Wensley, 1988). Çünkü rakip odaklılık, kısa dönemde mevcut rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz edilmesinde önemli yönetsel ve örgütsel bir araçtır. Orta vadede rakip odaklılık, potansiyel rakiplerin kimler olabileceğinin tespiti ve bunların muhtemel güçlerinin tahminine sağlayacak örgütsel bir sistem ve düşünce biçimi olmaktadır. Uzun vadede ise hem bugünkü, hem de gelecekteki rakiplerin her türlü tedarik, imalat ve dağıtım süreçleri, ürünleri, hizmetleri, pazarları ve diğer ilgili tüm faktörler hakkında sahip oldukları değerleri irdelleyebilen örgütsel normlar haline dönüşecektir. Başka bir ifadeyle uzun vadede rakip odaklılık, mevcut ve potansiyel rakiplerin edinebileceği çeşitli yetenek ve stratejilerini öngörülebilir ve bu tehditlere karşı önlem mekanizmasını geliştirebilen bir firma davranış biçimi, örgütsel bir felsefe ve güçlü bir firma kültürüdür.

Özellikle pazardaki değişimin hızlı olduğu sektörlerde, aynı müşteri segmentine hitap eden firmalar arasında rekabet çok şiddetli olarak yaşanmaktadır (Porter, 1980). Yöneticiler stratejik karar verme hızlarını arttırmak dolayısıyla sürekli değişen rekabet koşullarına hızlı uyum sağlamak adına bilgi yönetimi araçlarına her geçen gün daha da çok ihtiyaç duymaktadır (Huber, 1991; Spender ve Grant, 1996; Andersen, 2001; DeNisi, Hitt ve Jackson, 2003). Zira küreselleşmenin de etkisiyle daha da yoğunlaşan rekabet ortamında, rakiplerin ürünleri, hizmetleri, hamleleri ve benzeri konularda edinilen bilgilerin ve bu bilgilerin rekabet ortamında kullanılmasının değeri ve önemi yöneticiler tarafından tüm firma üyelerine aşılanmalı ve üyeler bu hususta bilinçlendirilmelidir (Narver ve Slater, 1990; Lepak ve Snell, 2003). Böylece,

rakiplerin hamlelerinin tahmin edilmesine ve bu hamleleri karşılamaya yönelik stratejiler, elde edilen bilgilerin firma içinde yayılımı ve paylaşımı ile çalışanların düşüncelerine ve normlarında da kendilerini gösterecektir (Jaworski, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Day, 1994a; Srivastava, Shervani ve Fahey, 1999). Rakiplerin tehdit içeren hamlelerine hızlı cevap verebilmek veya rekabette yeni pozisyon alabilmek için, firma yöneticileri de rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejileri hakkında elde edecekleri bilgileri kendi aralarında tartışmakta, uygun stratejilerini alternatifleriyle birlikte belirlemektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967; Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002). Rakip bilgisinin öneminin bir firmanın tüm çalışanları tarafından benimsenmesi ve onların değerleri ve davranışlarına yansımaları firmalara rekabette hız ve avantaj, dolayısıyla firmaya üstün performans sağlamaktadır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Kotler, 2003; Lings, 2004). Bu varsayımlar ve bulgular doğrultusunda ikinci hipotezimiz pazar oryantasyonu boyutlarından, rakip odaklılığın, firma performansına üzerinde olumlu etkileri olduğu yönündedir:

H2: Rakip odaklılığın firmaların (a) yenilik ve (b) finansal performanslarına olumlu etkileri bulunmaktadır.

3.3. Departmanlar Arası Koordinasyon

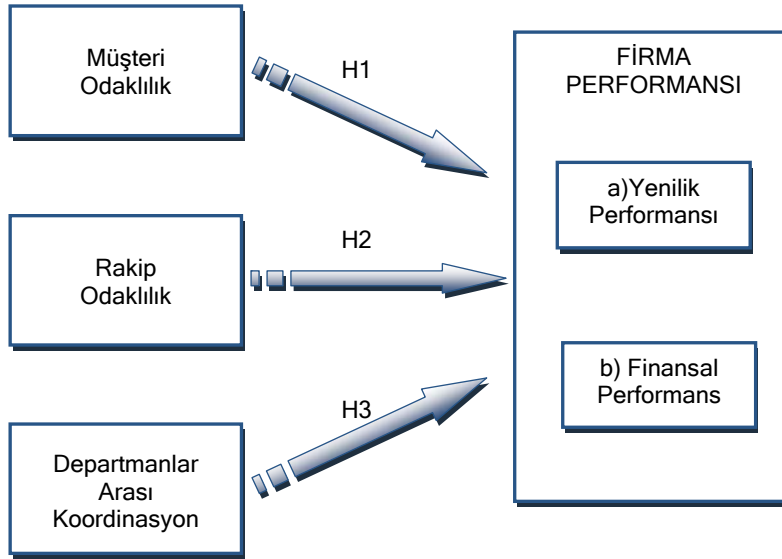
Müşteri ve rakip odaklı pazar oryantasyonları, imalat veya hizmet süreçlerine etkisi bulunan her bir fonksiyonel departman tarafından içselleştirildiğinde etkinliği ve etkililiği güç kazanmaktadır (Day, 1994b). Bu nedenden ötürü rakiplerden ve müşterilerden elde edilen pazar bilgisinin entegre imalat veya hizmet süreçlerinde faaliyet gösteren birimler veya üyeleriyle paylaşılması, (Baker ve Sinkula, 1999) farklı departmanlarda yetişmiş insan sermayesinden farklı bakış açılarını açığa çıkartarak, her bir ürün veya hizmet zincirinden bir diğerine katma değer aktarılmasını ve rekabette de avantajı sağlamaktadır (Porter, 1985).

Departmanlar arası koordinasyon sadece pazarlama ve yönetim birimlerinde değil, organizasyon içi ve yakın çevresindeki diğer fonksiyonel birimlerdeki üyeler arasındaki iletişim, işbirliği ve karşılıklı uyum ile yakinen ilgilidir. Şöyle ki; nihai ürün veya hizmete etki eden tüm birimlerin birbirleriyle iletişim halinde olmaları, birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları, birbirleriyle karşılıklı uyum içinde olmaları ve özellikle de müşteriye sunulan değeri azami kılmak üzere, zaman içinde edinilen tecrübe ve ilgili bilgileri paylaşılır olmaları, departmanlar arası koordinasyonun, firma davranışı olarak benimsendiğinin en büyük kanıtıdır (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1995). Başka bir deyişle rakip ve müşteri odaklılık sayesinde edinilen tecrübe ve bilgilerle beraber, ürün ve hizmet zincirine değer katan her bir değer zinciri üyesinin, müşteri tatminini maksimize etmek üzere firma kaynaklarını etkin ve etkili kullanma davranış ve eğilimleri departmanlar arası koordinasyonu tanımlamaktadır.

Pazardan gerek müşteriler gerekse rakipler hakkında derlenen pazar bilgisinin kullanım etkinliğinin artırılması için firmadaki tüm birimlerin işbirliği içinde çaba göstermesi o firmaya rakiplerinin taklit edemeyeceği eşsiz yetenekleri de beraberinde getirecektir (Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002). Ayrıca departmanlar arası yakın ilişkiler sonucunda birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlılık oluşarak, bürokrasi azalacak ve esneklik artacaktır (Narver ve Slater, 1990; Lings, 2004). Bir firmanın kendi kültürüne has başka bir deyişle rakipleri tarafından taklit edilmesi oldukça zor bir firma içi iletişim ve işbirliğinin oluşumu, kurumsal bilginin üretilip ortak bir hafızaya alınmasına katkı sağlayarak, uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajına zemin hazırlayacaktır (Senge, 1990; Barney, 1986; Slater ve Narver, 1995; Kaleka, 2002). Pazar oryantasyonu boyutlarından departmanlar arası koordinasyonunun firma performansı kriterleri üzerindeki olumlu etkileri olduğu iddiamız üçüncü ve son hipotezimizdir:

H3: Departmanlar arası koordinasyonun firmaların (a)yenilik ve (b)finansal performanslarına olumlu etkileri bulunmaktadır.

Şekil 1. Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri



4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Saha araştırmasında toplanan verilerin analizinde EQS 6.1 istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır. Bu metodoloji ve uygulama bölümünde veri toplama süreci, araştırma örnekleme, saha araştırmasında kullanılan ölçeklerin oluşturulma süreci ve veri toplama süreci sonrasında ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edildiği analizlerin bulguları verilmiştir. Bu bulguların

yanında, araştırma değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri sunulmuştur. Son olarak, araştırma hipotezlerinin testleri alt başlığı altında araştırmada öne sürülen hipotezlerin test bulguları sunulmuştur.

4.1 Veri Toplama Süreci ve Araştırma Örnekleme

Türk firmalarının uyguladıkları pazar oryantasyonu ve bunların firma performansına etkilerinin geniş çaplı bir saha araştırması ile ortaya konulması amacıyla anket ile veri toplama metodu tercih edilmiştir. Araştırma bulgularının genellenebilmesi açısından Odalar ve Borsalar Birliği (www.tobb.org.tr) web sayfasından temin edilen ülkemiz sanayi ve ticaret odalarının internet adreslerine ulaşılmıştır. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren yaklaşık on bin adet firma hedeflenerek bu sayı belirli bir olasılık planına dayalı olarak bölgelere göre oranlanmıştır. Sanayi ve ticaret odalarının internet sayfalarında yayınladıkları üye bilgilerinden de yola çıkılarak, örneklemeimize dâhil edilecek firmaların iletişim bilgileri toplanmış ve firma iletişim bilgileri havuzu oluşturulmuştur. Sonuçta ülke genelinden 11.101 adet firma örneklem çerçevesi olarak seçilmiştir. Zaman ve ulaşım maliyeti nedenleriyle seçilen örneklem çerçevesindeki firma yöneticilerine posta yolu ile ulaşılmasına karar verilmiştir. Seçilen firmaların yöneticilerine araştırmamıza katılmaları için çağrıda bulunulmuştur. Ancak 11.101 firma adresinden 1251'i adres tanımının yetersiz olması veya firmanın o adreste bulunmadığı gibi sınırlı sebeplerden ötürü postadan geri gelmiştir. Bu durumda davet anketinin ulaştığı firma sayısı 9850, cevap veren sayısı 987 üst düzey yöneticidir. Sonuçta ilk anketin geri dönüş oranı yaklaşık %10'dur. Bu sefer on bin adet asıl araştırma anketi, bir firmadan birden çok katılımın sağlanması amacıyla daveti kabul eden 987 firmaya çalışan sayılarına göre oranlanarak postalanmıştır. Uygulamanın ilk evresi olan davet süreci 2005 Aralık'tan 2006 Mayıs'a kadar, araştırma verilerinin toplandığı ikinci aşama ise 2006 yılının Haziran ayından Aralık ayının sonuna kadar sürmüştür. Sonuçta araştırma örnekleme 312 firmadan 2032 kişi olarak gerçekleşmiştir. İkinci anketin geri dönüş oranı katılımcı açısından yaklaşık %20, firma bazında yaklaşık %32'dir.

Katılımcıların %70,5'i erkektir. Pozisyonları incelendiğinde ise %6,1'i sahip veya ortak, %12,4'ü üst kademe yönetici, %33,8'i orta kademe yönetici, %14,2'si mavi yakalı ve %33,6'sı beyaz yakalı çalışanlardır. Tüm katılımcıların %6,2'si ilkokul, %24,8'i lise, %57,9'u yüksek okul/üniversite mezunu, %19,2'si yüksek lisans veya doktoralıdır. Katılımcıların kıdemleri incelendiğinde %25'inin 2 yıl ve daha az, %25'inin 2 ila 5 yıl, %25'inin 6 ila 10 yıl ve geri kalan %25'inin ise 10 yıldan daha uzun bir süredir şu anki işyerlerinde çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların ortalama yaşları ise 34,9 (S.S.:9,28)'dur.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Pazar oryantasyonu ve firma performansına etkileri araştırmasında kullanılan tüm ölçekler mevcut literatür derinlemesine tarandıktan sonra oluşturulmuştur.

Bu ölçeklerin oluşturulurken dil uzmanlarına başvurulmuş, literatürde de bu tür işlemlerde dikkat edilen tercüme ve geri tercüme prosedürü uygulanmıştır (örn. Ronen ve Shenkar, 1985). Anket sorularında Türkçeden İngilizceye çevriminde doğabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için ilk olarak, her iki lisana ve konuya hâkim bir kişi tarafından soruların Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Yine iki lisana ve konuya hâkim üç kişilik bir grup tarafından bu çeviri ile orijinal metin karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki lisana hâkim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrilmiş olan sorular İngilizceye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metin üç kişilik grup tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Bu metin üzerinde ufak değişiklikler ile ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir. Veriler toplandıktan sonra ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri hesaplanmıştır.

Pazar oryantasyonu uygulamalarının ölçümünde Narver ve Slater (1990)'in oluşturduğu müşteri ve rakip odaklılık ile departmanlar arası koordinasyonu kapsayan üç boyutlu ölçek yukarıda anlatıldığı şekilde dilimize uyumlaştırılmıştır. Rakip odaklılık beş soru, müşteri odaklılık beş soru ve departmanlar arası koordinasyon ölçeği ise altı sorudan oluşmaktadır.

Araştırma ölçekleri 1'den 5'e kadar eş aralıkla (interval) derecelendirme yapılmıştır. Pazar oryantasyonların ölçümünde 5'li Likert tipi ölçek şu şekilde kullanılmıştır; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Firma performansı ölçeğinin oluşturulmasında finansal performansın yanı sıra yenilik performansı kriterleri de dikkate alınmıştır. Böylece pazar oryantasyonu uygulamalarının finansal başarıyla beraber yenilik becerisi başarısı açısından da analiz edilmesine olanak sağlamıştır. Firma performansı ölçeklerinde katılımcının son üç yılı dikkate alarak kendi firmasını sektördeki diğer firmalara kıyasla birden beşe kadar değerlendirilmesi istenmiştir. Bu aralıklı ölçeklerde performans değişkenleri derecelendirilirken 1 yetersizi, 2 ortalamanın altını, 3 ortalamayı, 4 ortalamanın üstünü ve 5 yüksek olduğunu ifade etmektedir. Finansal performans ölçeği Denison (2000) ve Yılmaz, Alpkan ve Ergün (2005)'in çalışmalarından; altı soruluk yenilik performansı ölçeği ise Antoncic ve Hisrich (2001), Neely ve Hii (1998) ile Hagedoorn ve Cloudt (2003)'ün çalışmaları birleştirilerek oluşturulmuştur.

Tablo.1: Faktör analizi ve Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri bulguları

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ	Standart Faktör Yükleri*
1-Müşteri Odaklılık	α: .91
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir	.789
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır	.831
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız	.846
Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanırsız	.821
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz	.770
Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz	.762
2-Rakip Odaklılık	α: .83
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız	.695
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır	.777
Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz	.807
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir	.716
3-Departmanlar Arası Koordinasyon	α: .91
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler	.800
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	.824
Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır	.819
Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır	.799
Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir	.855
4-Yenilik Performansı	α: .89
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	.763
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	.786
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	.821
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	.794
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	.760
Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı	.636
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	.678
5-Finansal Performans	α: .95
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	.920
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	.959
Firmanın genel karlılık durumu	.911

4.3. Ölçüm Analizleri

Firma performansı üzerinde pazar oryantasyonunun etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, araştırma değişkenlerinin ölçüm analizleri, faktör yapıları ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri çeşitli çoklu değişken analizlerle test edilmiştir. İlk aşamada ölçeklerin ve dolayısıyla faktör yapılarının geçerlilik testleri için teyit edici faktör analizine başvurulmuştur, bulguları Tablo.1'de sunulmuştur. Buna göre, her bir faktör yapısına ait gözlemlenen değişkenler (araştırma soruları), varsayılan gizli (latent) faktöre atanmıştır. Araştırma değişkenlerinin her birinin ilgili faktörüne istatistiksel olarak anlamlı yüklenmiş olduğu gözlemlenmiş olması araştırma değişkenlerinin yakınsama geçerliliğini (convergent validity) ortaya koymuştur. Her bir faktör için ayrı ayrı öz değişkenlik oranları (extracted variance) hesaplanmış ve Tablo.2'de sunulmuş olan korelasyon analizi bulgularıyla birlikte değerlendirilmiştir. Değerlendirme her bir faktöre ait öz değişkenlik oranının diğer her faktörlerle olan korelasyon değerlerinin karesinden büyük olduğunu böylece ölçeklerin ayrıışma geçerliliğinin (discriminant validity) varlığını ortaya koymuştur (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca her bir faktöre ait değişken grubu Cronbach'ın Alfa güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda hesaplanan alfa test skorlarının hepsi, kabul edilen .70 değerinin üzerinde sonuç vermesi, araştırma ölçeklerinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Teyit edici faktör analizi sonucunda elde edilen istatistiksel bulgular $\{\chi^2(265)= 2196.80, p:.81; CFI=.94; GFI=.90; NFI=.93; IFI=.94; RMSEA=.07\}$, araştırmamızın değişkenleri ve faktör yapısının uygunluğunu ortaya koymaktadır. Alfa güvenilirlik test değerleri ve faktörlere ait standart yükler Tablo.1'de sunulmuştur.

Tablo.2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Öz Değişkenlik†(extracted variance) Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ort.	S.S.	Ö.D.†	1	2	3	4	5
1-Müşteri Odaklılık	4,15	,72	,517	1				
2-Rakip Odaklılık	3,60	,77	,594	,538**	1			
3-Departmanlar Arası Koordinasyon	3,66	,81	,660	,691**	,580**	1		
4-Finansal Performans	3,46	,93	,872	,288**	,285**	,303**	1	
5-Yenilik Performansı	3,60	,82	,674	,508**	,462**	,530**	,441**	1

**p<,001

Ölçeklerin tek boyutluluk (unidimensionality) geçerlilikleri için temel bileşenler analizinden faydalanılmıştır. Şöyle ki; bir faktöre ait değişkenler (sorular) analize birlikte alındığında, bu değişkenlerin grup olarak bir faktöre yüklenmiş olması tek boyutluluk geçerliliğini desteklemiştir. Hiçbir araştırma değişkeni (soru) analiz

dışında bırakılmaksızın geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden başarıyla geçen araştırma değişkenleri, hipotez testlerinde kullanılacak olan faktör yapısını desteklemiştir. Böylece her bir faktöre ait araştırma değişkenlerinin kendi yapısı içindeki değişkenlerin ortalamaları alınmış ve hipotez testlerinde kullanılmak üzere ilgili faktörleri oluşturulmuştur. Bu faktörlere ait ortalama, standart sapma, öz değişkenlik ve korelasyon değerleri Tablo.2'de sunulmuştur. Özetle, ölçüm analizleri araştırma değişkenlerinin hipotez testleri için kullanılabilirliğini desteklemiştir.

4.4. Hipotez Testleri

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleriyle ortaya konulan ölçümler, ilgili faktörlerine dönüştürüldükten sonra, pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansı kriterleriyle (yenilik ve finansal) bağımsız bire-bir ilişkileri korelasyon analizleriyle incelenmiştir. Devamında pazar oryantasyonu boyutlarının, yenilik ve finansal performans kriterleri üzerindeki birlikte etkileri yapısal denklik modellemesi ile gerçekleştirilmiştir. Başka bir ifadeyle müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun, her iki bağımlı değişken olan yenilik ve finansal performans üzerindeki iddia edilen etkileri tek bir istatistiksel model dahilinde analize tabi tutulmuştur.

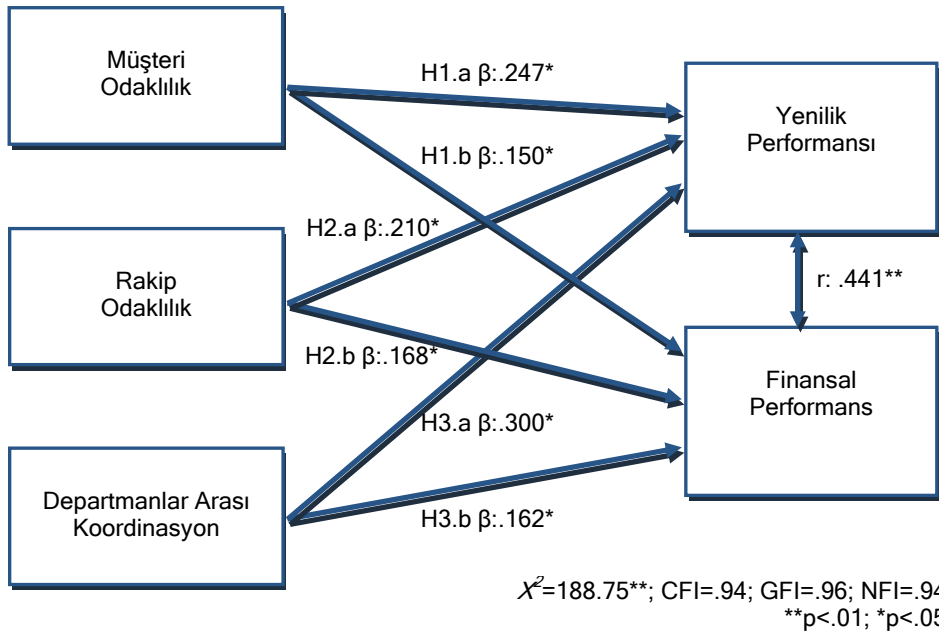
Tablo.3 Pazar Oryantasyonlarının Firma Finansal Performansı ve Firma Yenilik Performansı Üzerindeki Etkileri

	Yenilik Performansı			Finansal Performans		
	β	t	p	β	t	p
Müşteri Odaklılık	.247	8.207	.030	.150	3.732	.040
Rakip Odaklılık	.210	8.426	.025	.168	5.020	.033
Departmanlar Arası Koordinasyon	.300	10.916	.028	.162	4.404	.037
R^2	.380			.119		
Uygunluk indisleri	$\chi^2=188.75$, $p=0.00$; CFI=.94; GFI=.96; NFI=.94					

Araştırma hipotezleri yapısal denklik modellemesiyle test edilmeden önce korelasyon analizi bulguları incelenmiştir. Zira, korelasyon analizi bulguları, iki değişken arasındaki basit regresyon sonucu hakkında bilgi sağlamasından ötürü bu ön bulgular, hipotezlerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Şöyle ki; ceteris paribus Tablo.2'deki anlamlı olan her bir korelasyon katsayısını paylaşan iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Tablo.2 incelendiğinde her iki performans kriteri de pazar oryantasyonunun her üç boyutuyla bire-bir anlamlı ve pozitif ilişki içindedir.

Detaylı incelendiğinde ise finansal performansa göre yenilik performansının pazar oryantasyonu boyutlarıyla daha güçlü bire-bir ilişkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Özetle; korelasyon analizleri bulguları diğer tüm koşullar sabitken pazar oryantasyonu boyutları ve firma performansı kriterlerinin bire-bir ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Şekil.2. Araştırma Hipotezlerinin ve Modelinin Bulguları



Yapısal denklik modeli yardımıyla, pazar oryantasyonunun bileşenleri olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon bağımsız değişkenler olmak üzere, iki ayrı bağımlı değişken olarak ele alınan firma yenilik performansı ve firma finansal performansı üzerindeki etkileri birlikte ve eş zamanlı olarak test edilmiştir. Bu analiz ile hedeflenen öne sürülen hipotezler doğrultusunda pazar oryantasyonları boyutlarının birden fazla firma performansı kriteri üzerinde etkilerinin incelenmesidir. Analiz sonuçları modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (CFI, GFI ve NFI >.90) ve pazar oryantasyonu boyutlarının gerek yenilik gerekse finansal performans üzerinde olumlu etkilerinin varlığını kanıtlamaktadır. Tablo.3'te analizin bulguları özetlenmiş, Şekil.2'de test edilen araştırma modeli sonuçlarıyla birlikte sunulmuştur. Tablo.3'ten ve Şekil.2'den anlaşıldığı üzere yenilik performansı üzerindeki en güçlü etkinin departmanlar arası koordinasyon tarafından olduğu (β :.300; p <.05) ve finansal performans üzerinde ise her üç pazar oryantasyonun etkilerinin birbirine yakın düzeylerde pozitif ve anlamlı yönde olduğu tespit edilmektedir. Bu test sonuçlar ışığında; birinci hipotez (H1.a ve H1.b) “... müşteri odaklılığın, firma

a)yenilik ve b)finansal performansı kriterlerine olumlu etkileri bulunmaktadır” desteklenmiştir (H1.a, β :.247 ve H1.b, β :.150; $p<.05$). H2.a ve H2.b, “... rakip odaklılığın, firma a)yenilik ve b)finansal performansı kriterlerine olumlu etkileri bulunmaktadır” desteklenmiştir (H2.a, β :.210 ve H2.b, β :.168; $p<.05$). H3.a ve H3.b “... departmanlar arası koordinasyonun, firma a)yenilik ve b)finansal performansı kriterlerine olumlu etkileri bulunmaktadır” desteklenmiştir (H3.a, β :.300 ve H3.b, β :.162; $p<.05$).

Pazar oryantasyonları boyutlarının firma yenilik ve finansal performans kriterleri üzerindeki etkilerinin test edildiği Şekil.2’deki model, pazar oryantasyonunun her bir boyutunun performans ölçümlerinin her ikisi üzerinde de birbirlerinden bağımsız pozitif etkide buldukları tespit edilmiştir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların davranışlarında pazar oryantasyonu uygulamalarının performans etkilerinin tespit edilmesi ve ayrıca pazar oryantasyonu ile firma performansı ilişkisi üzerine gelişmekte olan uluslar arası literatüre Türkiye örneklemeyle katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, TÜBİTAK, Sosyal Bilimler Araştırma Grubu, 104K117 nolu proje dâhilinde gerçekleştirilmiş olan geniş çaplı saha araştırma sonucunda elde edilen verilerin pazar oryantasyonu ve firma performansı ile ilgili kısmı kullanılarak ortaya çıkartılmıştır. Öne sürülen hipotezler doğrultusunda pazar oryantasyonunun bileşenleri olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonunun, firma yenilik ve finansal performans kriterleriyle ayrı ayrı bire-bir ilişkili olduğu; dahası hipotezlerde öne sürülen her üç pazar oryantasyonu boyutunun ayrı ayrı ve birlikte firma performansı üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kanıtlanmıştır. Bu bağlamda pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansı üzerindeki etkilerine yönelik öne sürülen tüm araştırma hipotezleri desteklenmiştir.

Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetleri kapsayan pazar oryantasyonunun, firmaların yenilik ve finansal başarılarını doğrudan etkilediği bu çalışma sonucunda elde edilen en önemli bulgudur. Pazar oryantasyonu boyutlarının her biri bağımsız olarak firma performansını finansal ve yenilik yapma başarılarını doğrudan etkilemektedir. Dahası her üç boyut birlikte ele alındığında, her bir boyutun firma performansına eşsiz etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Başka bir ifadeyle, pazar oryantasyonu boyutları birlikte ve ayrı ayrı hem işletmenin temel ekonomik amaçlarına hem de rekabette hayatta kalabilmenin yeni kuralı olan yenilik yapabilme becerisine doğrudan katkı sağlamaktadır.

Araştırma analizlerinde Türkiye’nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren 312 firmadan 2032 çalışan üzerinden posta ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Yapılan korelasyon, ve yapısal denklik modellemeleri sonucunda uluslar arası

literatürde sık olarak kullanılan Narver ve Slater (1990)'in çok boyutlu pazar oryantasyonunun dilimize uyarlanmış ölçeği (Tablo.1), oldukça tatmin edici sonuçlarla gelecek araştırmalarda da kullanılması bakımından geçerli ve güvenilir olduğu ilgili istatistiksel analizlerle ortaya konulmuştur. Ayrıca pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri araştırılırken, firma performansı iki kriterde ele alınmış bu iki kriter olarak yenilik ve finansal performans üzerindeki etkileri de oldukça anlamlı olduğu ortaya çıkartılmıştır. Buna göre pazar oryantasyonu firmaların yenilik yapma becerisiyle yakinen ilişkili olması, pazar oryantasyonun günümüz rekabet koşullarındaki önemini daha da önemli kılmaktadır. Böylece rakipler ve müşteriler hakkında veya onlardan elde edilen bilgilere dayalı olarak, ürün ve hizmetlerinde iyileştirmelerle veya müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına göre tamamen yeni ürün ve hizmet sağlayarak, rakiplerine göre daha hızlı hareket eden firmalar rekabet avantajını kazanacak ve rekabet avantajını sürdürme konusunda rakiplerine göre daha başarılı olacaktır.

Hızla değişen, belirsiz küresel ekonomik çevrede yeni pazarlara girilmesinde, yeni pazarlar oluşturulmasında ve sonuçta sürdürülebilir rekabet avantajı ediniminde, yöneticilerin kararları ve davranışları, stratejik kararlarının başarısını ve uygulama düzeylerini belirlemektedir. Yöneticilerin davranışları firma kültürüne doğrudan etki ettiği hatta kurucu liderin kişisel özelliklerinin tüm çalışanların değerlerini, normlarını dolayısıyla o firmanın kültürünün 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 yöneticiler firma hedef ve stratejilerine uygun bir firma davranışı oluşturma çabalarında yönetsel güçlerini etkin bir araç olarak kullanmaları için bir dizi rolleri üstlenmeleri faydalı olacaktır (Bulut ve Alpkın, 2006). Örneğin çalışanların özgürce fikir üretmelerini sağlayacak, mevcut süreç, ürün ve hizmetler üzerine yeni projeler geliştirilmesini teşvik edecek, girişimcilik ve yenilikçiliklerinin ortaya çıkartabilmeleri için belirli miktarlarda kaynağın ve serbest zamanın firma üyelerine açıkça tahsis edilmesi, başarıya giden yolda ve başarı elde edildiğinde de firma üyelerinin motivasyonlarını arttıracak ödül mekanizmasının kurulması yöneticilere rekabet avantajı yolunda düşen en büyük görevlerdir. Ayrıca; performans artırma ve yenilik yapılması için gerekli çaba, bilgi ve fikirler (pazar, müşteri ve bilgisi, know-how, üretim teknolojisi vs.) bir takım ruhu içerisinde paylaşılmadıkça kolektif bir başarıya ulaşılması da zorlaşacaktır. Her düzeydeki firma üyelerinin düşünce, görüş, fikir, veya önerilerinin üst yönetimce dinlenmesi, kritik olanlarının dikkate alınması, bunların olumlu sonuçlarının çalışanlarına mül edilmesi güçlü bir firma kültürü oluşturulmasında ve gelecekteki stratejilerde farklı açılardan pazarın izlenebilmesi için çok önemlidir.

Pazar oryantasyonların firma performansı üzerine etkileri araştırılan bu çalışmanın ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçların yanı sıra, bu çalışma bazı kısıtlamalara da sahiptir; Pazar oryantasyonların firma performansına etkileri farklı ülke uygulamalarıyla (cross-cultural) ve sektörel karşılaştırmalarla

gerçekleştirebilir. Farklı ülke araştırmaları gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerle kıyaslandığında, pazar oryantasyonu boyutları ve performans ilişkilerindeki benzerlik ve farklılıklar açısından araştırılabilir. Bununla birlikte bu konu üzerinde yapılacak saha araştırmaları zaman serimli (longitudinal) elde edilen bulgularla desteklendiğinde, bulguların genellenmesine ve pazar oryantasyonları üzerine yürütölen teori oluşumu çabalarına da katkıda bulunulacaktır.

Yeni ürün geliştirme stratejisi ile hedeflenen yenilik türüne göre pazar oryantasyonlarının etkin ve etkililik düzeyleri hususlarında gerçekleştirilecek gelecek çalışmalar, stratejistlere ve işletme yöneticilerine, tedrici (incremental) ve radikal yenilik türlerine gerçekleştirilme yolunda daha detaylı bilgi sağlayabilir. Ayrıca farklı yenilik türlerine pazar oryantasyonların bireysel veya birlikte olan etkilerinde, firma kaynaklarının hesaba alınması bir başka araştırma konusu olarak irdelenmelidir. Dahası yenilik türlerine etkilerinden başka, stratejik oryantasyonların organizasyonel yeteneklere etkileri de bir başka önemli araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Bu araştırmanın verileri posta yolu ile elde edilmiştir. Gelecek araştırmaların veri toplama sürecinde posta yöntemi yerine elektronik posta gönderilmesi veya fax çekilmesi parasal ve/veya zaman maliyetlerin azalmasına yardımcı olabilir.

TEŞEKKÜR

Bu makale “*Türk İmalat ve Hizmet İşletmelerinde Kültürel Profil ve Yönetmel Eğılimlerin Ortaya Konması ve Bunların Şirket Performansının Çeşitli Boyutları Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Zaman Serimli Bir Saha Araştırması*” adlı ve 104K117 no.lu TÜBİTAK Sosyal Bilimler Araştırma Grubu (SOBAG) projesi kapsamında yürütölen saha çalışmalardan elde edilen verilerden, konu ile ilgili bir bölümü kullanılarak üretilmiştir. Yazarlar verdiğı destekten ötürü TÜBİTAK’a teşekkürlerini sunarlar.

KAYNAKÇA

Achrol, R. ve Kotler, P., (1999). “Marketing in the Network Economy,” *Journal of Marketing*, 63, 146-163.

Acs, Z.J. ve Audretsch, D.B., (1989). “Patents as a measure of innovative activity,” *Kyklos*, Aug 42(2), 171-180.

Alpkan, L., Bulut, Ç. ve Mert, E., (2005). “Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli”, *International Strategic Management Congress, Kongre Bildirileri Kitabı*, Haziran (2005), Çanakkale.

Andersen, T.J., (2001). “Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings,” *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(2), 101-119.

Antoncic, B. ve Hisrich, R.D., (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation," *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.

Atuahene-Gima K. ve 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. ve 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.

Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C., (1999). "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.

Bass, B.M., (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press: New York.

Bulut, Ç. ve Alpkın, 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.

Capon, N., Farley, J.U. ve Hoenig, S., (1990). "Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis," *Management Science*, 36(10), 1143-1159.

Celuch, K.G., Kasouf C. J. ve Peruvemba V., (2002). "The effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities," *Industrial Marketing Management*, 31, 545- 554.

Conger J.A. ve Kanungo, R.N., (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Connor, T., (2007). "Market Orientation and Performance," *Strategic Management Journal*, 28, Nisan, 957-959

Czarnitzki, D. ve Kraft, K., (2004). "An Empirical Test of the Asymmetric Models on Innovative Activity: Who Invests More Into R&D, the Incumbent or the Challenger?" *Journal of Economic Behavior and Organization* 54(2), 153-173.

Day, G.S., (1990). *Market Driven Strategy: Process for Creating Value*. Free Press: New York.

- Day, G.S., (1994a). "The Capabilities of Market Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58, Ekim, 37-52.
- Day, G.S., (1994b). "Continuous Learning About Markets," *California Management Review*, 36 (4), 9-31.
- Day, G.S. ve Wensley, R., (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(2), April, 1-20.
- DeNisi, A.S., Hitt, M.A. ve Jackson, S.E., (2003). "The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage," içinde Ed. DeNisi, A.S.; Hitt, M.A. ve Jackson, S.E., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Josey-Bass: San Francisco.
- Denison, D.R., (2000). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change: The Handbook of Organizational Culture*. Wiley: London, 2002
- Deshpande, R. ve Farley, J.U., (1998a). "The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness," *Journal of Market Focused Management*, 2, 237-239.
- Deshpande, R. ve Farley, J.U., (1998b). "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market Focused Management*, 2, 213-232.
- Deshpande, R. ve Webster, F.E., (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, January, 53:3-15.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.E., (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57, Ocak, 23-27.
- Dobni, C.B. ve Luffman, G., (2003). "Determining The Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance," *Strategic Management Journal*, 24, 577-585.
- Drucker, P., (1954). *The Practice of Management*. Harper-Row: New York.
- Drucker, P., (1985). "The Discipline of the Innovator," *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Fornell C. ve Larcker, D., (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18, Şubat, 39- 50.

- Gatignon, H. ve Xuereb, J.M., (1997). "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Greenly, G.E., (1995). "Form of Market Orientation in UK Companies," *Journal of Management Studies*, 32(1), 47-66.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M., (2003). "Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?" *Research Policy*, 32, 1365-1379.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K., (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62, Ekim, 30-45.
- Hanvanich, S. Dröge, C. ve Calantone, R., (2003). "Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge," *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 124-135.
- Huber, G.P., (1991). "Organizational Learning, the Contributing Process and the Literature," *Organization Science*, 2(1), 88-105.
- Hult, G.T.M., Ketchen, Jr. D.J. ve Slater, S.F., (2005). "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches," *Strategic Management Journal*, 26: 1173-1181.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M., (1996). "The Resource-Advantage of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions," *Journal of Marketing*, 60, Ekim, 107-114.
- Jaworski, Bernard J., (1988). "Toward A Theory of Marketing Control: Environmental Context," *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Johnson, J. L., Lee, R. P.W., Saini, A. ve Grohman, B., (2003). "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Kaleka, A., (2002). "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters," *Industrial Marketing Management*, 31, 273- 283.
- Kanter, R.M., (2006). "Innovation: The Classic Traps," *Harvard Business Review*, November, 73-83.
- Kanter, R.M. ve Brinkerhoff, D., (1981). "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement," *Annual Review of Sociology*, 7, 321-349.

- Ketchen, D.J., Hult, G.T.M. ve Slater, S.F., (2007). "Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 28: 961-964.
- Kohli, A.K. ve 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. ve Kumar, A., (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
- Kotler, P., (1977). "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness," *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık, 67-75.
- Kotler, P., (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know*. Wiley: New Jersey.
- Kotler, P., Armstrong, G., Sounders, J. ve Wony, V., (1999). *Principles of Marketing: Second European Edition*. Prentice-Hall: Europe.
- Kraft, K., (1989). "Market Structure, Firm Characteristics and Innovative Activity," *The Journal of Industrial Economics*, 37(3), 329-336.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W., (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lepak, D.P. ve Snell, S.A., (2003). "Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition" içinde Ed. DeNisi, A.S.; Hitt, M.A. ve Jackson, S.E., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. Josey-Bass: San Francisco.
- Levitt, T., (1960). "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 45-56.
- 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.
- Lings, I.N., (2004). "Internal Market Orientation Construct and Consequences," *Journal of Business Research*, 57, 405- 413.
- Lukas B.A. ve Ferrel, O.C., (2000). "The Effect of Market Orientation on Product Innovation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.

Matsuno, K., Mentzer, J.T. ve Rentz, J.O., (2005). "A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales," *Journal of Business Research*, 58 (1), 1-8.

Meeus, M.T.H. ve Oerlemans, L.A.G., (2000). "Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate," *Research Policy*, 29, 41-58.

Morris, M.H., Schindehutte, M. ve LaForge, R.W., (2002). "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.

Narver, J.C. ve 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. ve MacLachlan, D.L., (2004). "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.

Neely, A. ve Hii, J., (1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review*. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge: London.

Nonaka, I., ve Takeuchi, H., (1995). *The knowledge company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press: New York.

OECD-EUROSTAT ortak yayını, (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması İçin İlkeler*. OECD/Avrupa Komisyonu, TÜBİTAK, 3.Baskı (2006).

Olson, E.M., Slater, S.F. ve Hult, G.T.M., (2005). "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior," *Journal of Marketing*, 69, Temmuz, 49-65.

Panigyrakis, G.G ve Theodoridis, P.K., (2007). "Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 137-149.

Porter, M. E., (1980). *Competitive Strategy*, Free Press: New York.

Porter, M.E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.

Porter, M.E., (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

- Reichheld, F. F. ve Sasser, W. E., (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Ronen, S., ve Shenkar, O., (1985). "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis," *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Ruekert, R. W., (1992). "Developing a Marketing Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Marketing*, 9, Ağustos, 225-245.
- Schein, E. H., (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2. Baskı, Jossey-Bass: San Francisco.
- Senge P.M., (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*, Doubleday: New York.
- Slater, S.F. ve 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.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (1995). "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (1999). "Research notes and communications: Market-oriented is more than being customer-led," *Strategic Management Journal*, 20, Aralık, 1165-1168.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (2000). "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication," *Journal of Business Research*, 48, 69-73.
- Spender, J-C. ve Grant, R.M., (1996). "Knowledge and the firm: Overview," *Strategic Management Journal*, 17, Special issue: Knowledge and the Firm, winter, 5-9.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. ve Fahey, L., (1999). "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, 63(special issue), 168-179
- Tuominen, M., Rajala, A. ve Möller, K., (2004). "How does adaptability drive innovativeness?" *Journal of Business Research*, 57(5), May, 495-506.

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., (1987). "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence," *Journal of Management*, 13(1), 109-122.

Wang, E.T.G. ve 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., Alpkın, L. ve 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. ve Chaples, S.S., (1993). "Blind spots in competitive analysis," *Academy of Management Executive*, 7(2), 7-28.

Zahra, S.A., Neubaum, D.O. ve El- Hagrassy, G.M., (2002). "Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1-28.

Zhou K. Z., Yim C. K.B. ve Tse D.K., (2005). "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing* 69, Nisan, 42-60.