

# ÖĞRENME YÖNLÜLÜĞÜN MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK ÜZERİNE ETKİLERİ

Atılhan NAKTİYOK\*  
M. Kürşat TİMURÖĞLU\*\*

## ÖZ

Bu araştırmada; öğrenme yönlülüğün müşteri yönlülük üzerine etkileri sorgulanmaktadır. Çalışmada; öğrenme yönlülük, müşteri yönlülük ve bunlar arasındaki ilişki açıklanmış, buna ek olarak işletmeler üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Öğrenme yönlülük ve müşteri yönlülüğün, iş hayatındaki yeri ve önemi anlatılmış, konu tüm boyutları ile ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları, önceki çalışmaları ve bu araştırmanın temel amacını destekler biçimde öğrenme yönlülük ile müşteri yönlülük arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Anahtar kavramlar:** Öğrenme yönlülük, Müşteri yönlülük

## THE IMPACTS OF LEARNING ORIENTATION OVER CUSTOMER ORIENTATION

### ABSTRACT

This study examines the impact of learning orientation on customer orientation. In this study, learning orientation, customer orientation and the relation between them is explained, based on a field research. The role of learning orientation and customer orientation in employment and their importance are discussed in all aspects. The results of the study support the former studies, which is specifically, learning orientation to positively influences customer orientation.

**Keywords:** Learning Orientation, Customer Orientation

## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde yöneticiler, eğitim yatırımlarına büyük önem vermektedir. Çünkü küresel rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler, işletmelerin geleceğini yönetmeleri ve şekillendirmeleri açısından öğrenme konusunu son derece önemli hale getirmiştir. Drucker'ın ifade ettiği gibi bilgi; doğru, güncel, tam ve anında erişilebilir olması ile stratejik bir değer kazanacaktır (Akarsu, 2004: 6). Bu nedenle veriyi bilgiye dönüştürebilen, bilgiyi doğru, hızlı, güncel ve zamanında iş süreçlerine yansıtabilen ve çalışanlarının tümüyle paylaşabilen işletmelerin, başarılı olacakları ve geleceğini yönetebilecekleri açıktır.

Sadece bilgiyi üreten ve kullanan işletmelerin başarılı olabileceği yeni ekonomik ortamda, bilgiye sahip olmanın önemini vurgulayan birçok farklı kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramların arasında, “öğrenen örgütler ve müşteri yönlülük” dikkat çekmektedir.

Son yıllarda çeşitli bilim dallarında; müşteri yönlü olma ve öğrenen örgüt konuları üzerinde çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Liu vd., 2002: 367). Özellikle müşteri yönlülük, rekabet avantajı kazanmak için farklılaştırmayı bir ihtiyaç olarak vurgulaması bakımından önemlidir (Judd, 2002: 1301). Şirketler stratejilerini; müşteri gruplarına göre şekillendirmekte, yerleşmiş yapıları değiştirmeye pahasına, müşteri ihtiyaçlarına dönük olarak yeni yapılanmalara gitmektedirler (Day, 2006: 41).

Akademik araştırmalarda, öğrenen organizasyon konusuna olan eğilimlerin arttığı da dikkat çekmektedir (Jimenez ve Navarro, 2006: 2). Rekabet avantajı teorisi; örgütsel öğrenmeyi, dinamik ve çalkantılı pazarlarda bir şirkete rekabet avantajı sağlayacak önemli, ancak karmaşık bir kaynak olarak ele almaktadır. Dickson rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğine sahip olmanın, sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı olduğunu iddia etmiştir (Liu vd., 2002: 368). Bununla beraber Slater ve Narver, hedef pazar ve müşteri hakkında öğrenme ve bilgi yaratma yeteneğinin maksimize edilmesi ile işletmelerin yüksek müşteri değerine ve öğrenen bir organizasyon olmak için gerekli kültürel bir altyapıya sahip olacaklarını vurgulamışlardır (Hult ve Ferrell, 1997: 155). Şirketlerin doğru olanı yapmaları günümüzde kültürel değerlerle örtüşen, toplumsal ve bireysel özellikleri öğrenmeyle birebir ilişkili hale gelmiştir. Bilişim kâşifleri ve yöneticiler, yeni bir dünyanın keşfinin değil, yeni yerel dünyaların keşiflerinin ardından gitmektedir (Arıcıoğlu, 2003: 228).

Bu çalışmada, öğrenme yönlülüğün müşteri yönlülük üzerinde etkileri araştırılmıştır. Buna yönelik olarak Türkiye’de ikinci beş yüz şirket (İstanbul Sanayi Odası, 2007) ana kütle olarak alınmış, 8 kamu şirketi ve 17 ismi açıklanmayan şirket uygulamaya dahil edilmemiştir. 500 şirket içerisinde kalan 475 şirket için %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata büyüklüğü öngörülerek gerekli örnek büyüklüğü 213 olarak hesaplanmış (Surveysystem, 2007), bu 213 şirket, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

\* Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

\*\* Arş. Gör., Atatürk Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü

Makalenin geliş tarihi: Eylül 2007, kabul tarihi: Şubat 2008

## I. ÖĞRENME YÖNLÜLÜK (ODAKLILIK)

Öğrenme; kuramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle; insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir (Eren, 2001: 588). Öğrenme sonucu bilgi ve tecrübe birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda, insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir.

“Öğrenme; kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere üç kademede incelenebilir”(Koçel, 2005: 435). Kişisel düzeyde öğrenme; bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere; sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir (Koç, 2004: 427). Öğrenmenin ikinci düzeyi, grup düzeyinde öğrenmedir. Burada kastedilen, kişisel düzeyde ‘öğrenmiş olan’ kişilerin, öğrendiklerini grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir. Grup düzeyinde öğrenmede önemli olan, kişilerin ‘haberleşme’ sürecini kullanmalarındadır. Grup öğrenmesi olmadan, organizasyon düzeyinde öğrenmeden söz edilemez. Grup düzeyinde öğrenme; insanların, bireysel perspektiflerin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir. Organizasyon düzeyinde öğrenme ise; grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veritabanlarına dönüştürülmesini ifade eder (Koçel, 2005: 435).

Örgütsel öğrenme, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimle ortaya çıkmaktadır (Panayides, 2007: 68). Yönetim bakış açısı ile kolektif davranışta ve örgütsel etkinlikte sürekli değişikliğe neden olan uyarıcılara karşı, yeni bilgi veya yeteneklerin elde edilmesi veya geliştirilmesidir (Sadler-Smith vd., 2001: 140). Bugün, dinamik değişimin gerektirdiği, sürekli öğrenme faaliyetlerine odaklanan örgütlerin bulunmadığı bir endüstri bulmanız hemen hemen imkânsızdır. Örneğin; Federal Express, Xerox, General Motor ve Honda gibi şirketler, rekabet avantajı sağlamaya yönelik örgütsel öğrenmeyi vurgulayarak, örgütsel şemaları ve yönetim uygulamalarını yeniden biçimlendirmişlerdir (Hult vd., 2002: 377). Değişen çevreyle başa çıkabilme yeteneğine; tüm zamanlarda, örgütsel başarının anahtarı gözüyle bakılmıştır. Günümüz değişken koşulları, sürekli değişen organizasyonları gerektirir. İşte bu ortamda, ayakta kalabilme ve başarılı olmak için öğrenmenin, sürekli değişen çevre ile başa çıkmanın bir yolu olduğu düşünülmektedir (Klimecki ve Lassleben, 1998: 406).

Örgütsel öğrenme kavramı yanında öğrenen örgüt kavramı, 1990’ların en önemli yönetim konularından biri olmuştur. Çalışmalarda bu iki kavramın, birbirine benzer olduğuna değinilse de, Easterby-Smith ve Arajo (1999) aradaki farkları açıklama yoluna gitmiştir. Çalışmalarında; öğrenen örgütlerin, gelişen

öğrenme süreci ile alakalı normatif modellerin gelişimi ve örgütsel değişim metotları ile ilgilenen akademisyenlerin ilgi odağı olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel öğrenmenin ise; daha çok öğrenme süreçlerini anlama, açıklama ve tanımlamaya çalışan yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacıların ilgi alanına girdiğini ifade etmişlerdir (Sadler-Smith, 2006: 223). Araştırmalar, örgütsel öğrenmenin; birbiri ile ilişkili fakat birbirinden farklı iki kavramın bir fonksiyonu olduğunu, (i) örgütsel öğrenme süreci ve (ii) öğrenen örgüt yapısını kapsadığını göstermektedir. Slater ve Narver, temel seviyede örgütsel öğrenmenin (süreci), davranışı etkileyecek potansiyelde yeni bilgi ve anlayışların gelişimi olduğunu belirtmiş; Garvin ise, öğrenen örgüt yapısını bilgi yaratma, kazanma ve transfer edebilme yeteneği olup, yeni bilgi ve anlayışları doğrultusunda davranışlarını değiştirebilen örgüt olarak tanımlamıştır (Hult vd., 2002: 378). Örgütsel öğrenme, tanımlayıcı ve analitik yönelimliken; öğrenen örgüt kavramı, hareket odaklıdır (Smith vd., 2001: 141). Örgütsel öğrenmede, üç basamaklı bir süreç söz konusudur. Bunlar; bilgi edinme, bilgiyi yayma ve paylaşılan yorumdur. Çalkantılı çevre koşullarında, örgütlerin hayatta kalmasını sağlamak için örgütün problem çözme kabiliyetinin geliştirilmesi amaçlanır.

Öğrenme yönlülük; bilginin yaratılması, yayılması ve kullanılması yeteneği olarak tanımlanan, örgütsel değerler kümesidir. Öğrenme yönlülük, hangi tür bilgilerin toplanacağını ve bu bilgilerin nasıl yorumlanıp, değerlendirilip ve paylaşılacağını etkiler (Calantone vd., 2002: 516). Öğrenme yönlülük, üç ana parçadan oluşur: öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyon (Nguyen vd., 2006: 687).

Öğrenme bağlılığı veya derecesi, örgütlerin öğrenme kültürünün gelişmesine etki eden, öğrenmeye karşı tutumunu belirleyen temel değeri ifade etmektedir. Öğrenme değerine bağlılığı olan bir şirket, faaliyetlerinin neden ve etkilerini anlamaya çalışır. Bu tür şirketler, öğrenmeyi hayatta kalmak için çok önemli bir yatırım olarak görürler. Öğrenmeye az değer verilen bir örgüt ortamında, öğrenme daha düşük düzeyde olacaktır (Sinkula vd., 1997: 309).

Açık görüşlülük, rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesi arzusu olarak ifade edilir. Şirketlerin, değişen teknoloji ve çalkantılı pazar koşulları ile baş edebilmeleri için, açık görüşlü olmaları ve yöntemlerini sorgulamaları gerekir (Calantone vd., 2002: 516). Düşünsel modeller olarak da adlandırılan kavram; hayatın akışı ile ilgili bilgilerin farkında olunması, bunların test edilip geliştirilmesini vurgulamaktadır. Düşünsel modellerin, öğrenen örgütlerin yaratılmasında, büyük önem taşımasının nedeni; dünyayı algılayışımızı, faaliyetlerimizi etkileyen yerleşmiş varsayımları ve genellemeleri ortaya çıkarıp, iyileştirmeyi ve değiştirmeyi kapsamaktadır (Senge, 1993: 16-17).

Öğrenme yönlülüğün son parçasını, paylaşılan vizyon oluşturmaktadır. Vizyon, işletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir (Ülgen

ve Mirze, 2004: 69). Amaçlar, değerler ve misyon, organizasyon içerisinde çalışanlar tarafından paylaşıldıkça önem kazanır ve etkisi artar. Bu etkinin devamı ancak paylaşılan bir vizyonla sağlanabilir. Paylaşılan vizyon, gelecekteki bir resmin paylaşılması ve ona bağlılığı vurgulamaktadır (Sadler-Smith, 2006: 224). Paylaşılan vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. İnsanlar, bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemlerle birbirlerine bağlıdırlar. Kişisel vizyonlar; güçlerini, bir kişinin, o vizyonu derinden dert edinmesinden alırlar. Paylaşılan vizyonlar ise güçlerini, ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Paylaşılan vizyon, öğrenen örgüt için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. (Senge, 1993: 227). Öğrenme bağlılığı ve açık görüşlülük, öğrenme yoğunluğunu etkilerken; paylaşılan vizyon, öğrenmenin yönünü etkiler (Nguyen vd., 2006: 687).

Öğrenme yönlülük, pazara odaklanmanın ötesinde bir kavramdır. Güçlü öğrenme yöneliminin olduğu şirketlerde çalışanlar, örgütsel faaliyetlerde kendilerine yön veren örgütsel normları devamlı olarak sorgularlar. Bu açıdan öğrenme yönlülük, örgüt üyelerinin cesaretini artırmakta ve daha fazla öğrenmenin ortaya çıkmasına doğrudan sebep olmaktadır. Uzun süreli varsayımlarını, rutin işlerini ve inançlarını proaktif olarak sorgulayan örgütler, bunları bilerek terk etmeye çalışmakta ve örgütsel değişimi gerçekleştirmektedir (Baker ve Sinkula, 1999: 412).

## II. ÖĞRENME YÖNLÜLÜĞÜN MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK ÜZERİNE ETKİLERİ

Müşteri kelimesi; düzenli olarak belirli bir kuruluştan alışveriş yapan kişiyi ifade eder (Halsey, 1988: 249). Arzuları, istekleri, beklentileri farklı olan ancak satın alma gücüne sahip olan müşterilerin bir diğer ortak yönü; ihtiyaçlarını tatmin etmek için pazara çıkmış olmalarıdır. İşletmelerin var oluş nedeni müşterilerin tatmin edilmesi gereken gereksinimleri ve istekleridir. İşletmeler, bu gereksinim ve istekleri karşılamak ve bunun sonucunda arzularadıkları amaçları elde etmek için kurulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 254). Farklı inanç, değer, gereksinim, tat, beğeni ve beklentilere sahip olan müşterilerin, talep edecekleri ürünlerde farklılık gösterecektir. Bu nedenle işletmelerin müşterilerini belirlemeleri, onları tanımaları, gereksinim ve beklentilerini bilmeleri gerekir.

Geleneksel pazarlama yaklaşımlarının (ürün odaklı) bir noktadan sonra tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başlaması sonucunda kişiye özel pazarlama, seçkin müşterilere yönelme ve müşteri yönlülük kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Gel, 2003: 12). Müşteri yönlülük kavramı, ilk olarak 1960 yılında Levitt tarafından kullanılmıştır (Strong ve Haris, 2004: 184). Müşteri yönlülüğün doğası ve sonuçları ile ilgili kapsamlı araştırmalar 1990'lı yılların başından itibaren yoğunlaşmış, Slater, Narver, Desphande ve Farley gibi araştırmacılar, kavramın temelini oluşturmasında önemli katkılar sağlamıştır. Müşteri

yönlülük kavramı; müşteri ihtiyaç ve isteklerinin firmanın üretim faaliyetlerini yönlendirdiği durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır (Seyidoğlu, 1999: 81). Müşteri yönlülük, önceliği pazar bilgi işleme faaliyetlerine ayırıp, bunu stratejik olarak kullanan bir örgütün özelliği olarak görülür (Baker ve Sinkula, 1999: 413). Müşteri yönelimli işletme kültürünün önemini, hem yöneticiler hem de bilimsel açıdan vurgulayarak ortaya koyan Slater ve Narver, müşteri yönlülüğü; bir örgütün, hedef müşterilerinin ihtiyaçları ve rakiplerinin durumu hakkında sürekli bilgi toplamaya odaklanması ve bu bilgiyi, müşteri değeri yaratmak için kullanması olarak tanımlamaktadır (Slater ve Narver, 1995: 63). Pazar yönlülüğün bir parçası olarak kabul edilen müşteri yönlülük ile şirketin müşteri tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Burada en önemli etken olarak, müşteri yönelimli şirketlerin, sürekli müşteri değeri yaratma çabası içerisinde olmaları sonucunda daha fazla müşteri tatmini sağlamaları vurgulanmaktadır (Sanzo vd., 2003: 331). Müşterinin, mal veya hizmet için ödediği maliyete karşın daha fazla bir yarar sağladığına inanması şeklinde tanımlanan müşteri değeri, şirketlerin rekabet avantajı oluşturmaya temel oluşturur (Guenzi ve Troilo, 2007: 105).

Günümüzde müşteriye odaklanmış şirketler; tüketicinin ihtiyaçlarına öncelik veren pazarlama kavramının ötesine ulaşmış, tüketiciyle genel bir ilişki yerine, adeta her müşterisi ile özel bir köprü kurmayı hedefleyen kuruluşlar olmuşlardır. Ürünü; sürekli müşterilerin özel ihtiyaç ve koşullarına göre değiştirip, uyarlayan bu şirketler, müşterilerine mal satmayı değil, onların sorunlarına kalıcı ve toplu bir çözüm getirmeyi hedeflemektedir (Kozlu, 1998: 128). Tüm bunlar, müşteri etrafında yapılanmayı, yönetimin popüler konuları arasına sokmuştur (Day, 2006: 41).

Bir işletmenin müşteri yönlü olmayı başarısındaki belirleyici etkenlerden en önemlisi örgüt kültürüdür. Örgütsel stratejide müşteriye odaklanmış bir şirketin örgüt kültürünün de bu yönde olması, değilse değiştirilmesi zorunludur (Odabaşı, 2004: 177-178). Müşteri yönlülük, kısa dönemde kardan ziyade sürdürülebilir yüksek işletme performansını hedefleyen uzun süreli bir bakış açısı gerektirmektedir (Morgan ve Turnell, 2001: 18). Müşteri yönlü strateji geliştiren şirketlerin, kaynaklarını düzenleme yoluna gittikleri ve müşteri ile işbirliğine gidecek personeli güçlendirdikleri görülmüştür (Mouritsen, 1997: 5).

Dinamik çevre ve teknolojiye bağlı gelişmeler; bilginin, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için en önemli kaynak olarak tanınmasına neden olmuştur. Bu nedenle özellikle son on yılda örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt ve bilgi yaratan şirketlerin önemi artmıştır (Hult vd., 2001: 175). Bu noktadan hareketle, öğrenme yönlülük ile müşteri yönlülük arasındaki ilişki daha net bir şekilde ortaya konulabilir. 20.yy.ın ortalarına kadar ürün odaklı anlayış hâkim olmuş; şirketler, ürünleri ve satışı çoğaltma çabaları ile varlıklarını ortaya koymuştur

(Brannback, 1999: 5). Bu dönemde ürünler, yalnız şirket yöneticilerinin görüş ve düşüncelerine göre şekillendirilmiştir. Tüketici ve müşteriler, kendilerine sunulan ürünleri itiraz etmeden satın almış ve gelişen teknolojinin nimetlerinden daha fazla yararlanmaya çalışmışlardır. Şirket yöneticileri tarafından satın alma davranışları belirlenen tüketici ve müşteriler, 20. yy.ın son çeyreğine doğru uyanmaya başlamış ve rekabet yoğunlaşma sürecini de arkalarına alarak pazarda devrim yapmış, pazarın egemenliğini eline geçirmişlerdir (Kobifinans, 2007). Bu yeni durum; şirket yöneticilerini, giderek bilinç düzeyi yükselen ve birçok hedef kitleye bölünen tüketici ve müşterilerin, neler istediklerini hatta ileride neler isteyebileceklerini öğrenmelerini zorunlu kılmıştır (Erdil vd., 2005: 2). Yine aynı dönemde, tüm dünyayı etkisi altına alan küreselleşme, yalnız ulusal pazara değil dünyanın diğer bölgelerindeki pazarlara da yönelmeyi gerektirmiştir. Bu farklı pazarlara, müşterilere ve tedarikçilere yönelemeyen şirketler, maliyetlerini düşürememiş, ürettikleri mal ve hizmetleri satamamış, yıkıcı rekabete karşı koyamamışlardır (Chenhall, 2005: 398). Artık şirket yöneticileri, örgütsel değişimleri; ürün üretmekten ziyade çözüm üretme üzerine dizayn etmekte, buda anahtar pazar alanları ile yakın ilişki kurmayı gerektirmektedir (Mouritsen, 1997: 8). Şirketlerin çalkantılı çevrede ayakta kalmaları ve başarılı olmaları, çevrelerindeki taleplere uygun çözümler üretmelerine bağlıdır (Klimecki ve Lassleben, 1998: 407). Öğrenme yönlülük; örgütün, tüm faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamak için bilgi yaratmasını ve bu bilgiyi kullanmasını ifade etmektedir. Söz konusu bilgi, müşteri ihtiyaçlarını, pazar değişikliklerini ve rakip faaliyetlerini kapsamaktadır (Zehir ve Eren, 2007: 171). Yukarıda belirttiğimiz nedenlerden dolayı öğrenme yönlülüğü olan şirketler, müşteri beklentilerini tahmin etme ve onları anlama yeteneğine sahip olma durumundadır.

Öğrenme yönlülük ve müşteri yönlülük birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Çünkü müşteri yönlülük işletme dışına odaklanırken; öğrenme yönlülük, işletmenin iç dinamiklerine odaklanmayı gerektirmektedir (Uzkurt ve Torlak, 2006: 65). Öğrenme yönlülüğü güçlü olan şirketlerde, sadece pazar hakkında bilgi toplanıp dağıtılmamakta buna ilaveten, depolama süreçleri gözden geçirilmekte, müşteriye karşı tutum ve davranışlarda daha kaliteli bir anlayış kazanılmasını sağlanmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999: 416). Öğrenen örgütlerde fikirler ve çözüm önerileri; iş tanımına, pozisyonuna veya fonksiyonuna bakılmaksızın herhangi bir işgörenden gelebilir. Bu tür örgütler; yüksek müşteri değeri yaratmak amacıyla, pazar hakkında bilgi sahibi olma ve yaratma yeteneğini geliştirmek istenmektedir (Hult ve Ferrell, 1997: 155).

Bugün şirketlerin karşılaştıkları en önemli problemlerden biri olarak, bireysel müşteri ilişkileri hakkında organizasyon çapında bir öğrenmenin nasıl geliştirileceği sorusu bulunmaktadır (Campbell, 2003: 382). Öğrenen örgütlerin, müşterileri ile kurduğu yakın ve yoğun ilişkiler, pazarda meydana gelebilecek beklenmedik gelişmelere karşı birlikte tavır alınmasını sağlamaktadır. Paylaşılan

vizyon ile çalışanlar, müşteri değeri yaratmaya odaklanmaktadır (Slater ve Narver, 1995: 71). Bu konu üzerinde araştırmalarını yoğunlaştıran Morgan; müşteri yönlülüğü, pazar-tabanlı örgütsel öğrenmenin en önemli unsuru olduğunu ifade etmiştir (Morgan ve Turnell, 2001: 18). Organizasyon içerisinde pazar (müşteri) bilgisinin paylaşımı, öğrenme yönlülüğün bir fonksiyonu olarak vurgulanmıştır (Sinkula vd., 1997: 310). Ayrıca Slater ve Narver; öğrenme yönlülük, müşteri yönlülük ve girişimcilik kavramlarının birbiri ile ilişkilerinin araştırılması gerektiğini ifade etmiştir (Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 220).

Öğrenme yönlü şirketler, paylaşılan yorumlar ve bilginin içselleştirilmesi ile müşteri hakkında daha fazla bilgi öğrenebilirler. Müşteri hakkında bilgi yoğunluğu, öğrenme yönlü kültüre bağlı olarak yükselmektedir (Panayides, 2007: 70). Öğrenme yönlülüğün yüksek olduğu şirketlerde, pazarlama departmanlarında çalışanların satış yaparken, hata yapmaktan korkmadıkları ve yüz yüze geldikleri zor satış koşullarıyla mücadele ettikleri vurgulanmıştır. Böylece satış çabalarında “ısrar”, öğrenme yönlülüğün bir sonucudur (Haris vd., 2005: 20). Buna ek olarak öğrenme yönlülük, uzun dönemde stratejik müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi için değerli bir yetenektir (Vijande, vd., 2005: 198).

Örgütsel kültürün en önemli unsuru olan öğrenme yönlülük, organizasyon içerisinde bilgi yapısını ve düzeyini artırarak, müşteri değeri yaratır (Emden vd., 2005: 886). Bunun yanında öğrenme yönlülük, müşterilerin firmaya olan güvenlerini ve bağlılıklarını da artırır (Vijande vd., 2005: 193). Öğrenme yönlülüğün müşteri yönlülük üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulanmaktadır (Hult vd. 2000: 76; Baker ve Sinkula, 1999: 412; Morgan ve Turnell, 2001: 18). “Müşteri yönlü olabilmek için geleneksel yaklaşım ve kültürden vazgeçmek gerekmektedir. Bu konudaki bir değişim ancak öğrenen örgüt yapısı ile sağlanabilir” (Odabaşı, 2004: 193).

### III. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın temel amacı işletmelerin öğrenme yönlülüğünün müşteri yönlülükleri üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu ana amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranılmıştır;

- İşletmelerin ne ölçüde öğrenme yönlü olduğu hakkında bilgi sahibi olmak.
- İşletmeler müşteri yönlülüğe ne ölçüde önem vermektedirler?
- İşletmelerin öğrenme yönlülüğü ile müşteri yönlülüğü arasında nasıl bir ilişki vardır?
- İşletme özellikleri açısından öğrenme yönlülük ve müşteri yönlülük farklılık göstermekte midir?

#### IV. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın ana kütlelerini, Türkiye'nin ikinci beş yüz büyük sanayi şirketi (İstanbul Sanayi Odası, 2007) oluşturmuştur. Araştırma kapsamında bulunan işletme sayısı 500'dür. Bu ana kütlede 8 kamu şirketi ve ismi açıklanmayan 17 şirket uygulamaya dahil edilmeyerek kalan 475 şirket için %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata büyüklüğü öngörülerek gerekli örnek büyüklüğü 213 olarak hesaplanmış (Surveysystem, 2007), bu 213 şirket, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Olası cevaplama hataları dikkate alınarak, toplam 240 şirkete anket formu dağıtılmış, dağıtılan anket formlarından 112 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı yaklaşık %47'dir.

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. İşletmelerin öğrenme yönlülüğü Sinkula tarafından geliştirilen bir ölçekle ölçülmüştür (Nguyen vd., 2006: 688). Toplam 11 maddeden oluşan ölçek 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Ölçek; öğrenme bağlılığı (4 madde), paylaşılan vizyon (4 madde), ve açık görüşlülük (4 madde), şeklinde 3 öğrenme yönlülük boyutuna dayanmaktadır.

Çalışmamızda işletmelerin müşteri yönlülük düzeyleri Narver ve Slater tarafından geliştirilen Wilkinson ve Barrett tarafından son şekli verilen ve toplam 8 maddeden oluşan müşteri yönlülük ölçeği ile değerlendirilmiştir (Nguyen vd., 2006: 689). Ayrıca anket formumuzda işletmelerin büyüklüğünü, yaşını ve faaliyet gösterdikleri sektörü belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 3 soruya yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan soru kâğıdından anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için öncelikle kullanılan anket formlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. Çalışmamızda Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Her bir değişkenin altındaki ifadeler için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda bu değerler müşteri yönlülük faktörü için ,87; öğrenme yönlülüğün boyutlarından öğrenme bağlılığı faktörü için ,89; paylaşılan vizyon faktörü için ,92 ve açık görüşlülük faktörü için ,91 olduğu görülmüştür. Bir bütün olarak öğrenme yönlülük anketinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ,90 olarak bulunmuştur. Bu veriler anket formunun güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Aynı zamanda ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarıldığında ölçeklerin içsel tutarlılığında önemli bir artış gerçekleşmemiştir. Bu da ölçüm aracının içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenilirliğinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu desteklemektedir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri saptandıktan sonra, ilgili ölçeğin gerçekte ölçülmesi istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini ortaya koyabilmek için yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği analizleri ya-

pılmıştır. Yüzeysel geçerliliği sağlayabilmek amacıyla soru formları hazırlanırken, başka bir dilde hazırlanan ölçeklerden alınan ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin dil anlamında özel kültürel bağlamının olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca soru formları hazırlanırken konunun uzmanları ile görüşülmüştür. Konunun uzmanlarının fikirleri doğrultusunda anket formundaki bazı ifadeler yeniden düzenlenmiştir.

Ölçeklerin yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerlilikleri kontrol edilmiştir. Öncelikle her bir ölçekte yer alan sorulara ilişkin korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Daha sonra yakınsama ve ayrışma geçerliliğini belirlemek amacıyla aynı faktör içerisinde yer alan değişkenlerin ve boyutların korelasyonları incelenmiştir. Alt matrislerin tümünün korelasyonlarının yüksek ve ilgili önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu da yakınsama geçerliliğini destekler niteliktedir. Ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını incelemek içinse farklı faktörler içerisinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir. Farklı faktörler arasında yer alan ifadelerin ve faktörlerin birbirleriyle korelasyonun çok yüksek olmaması ayrışma geçerliliğini destekler niteliktedir. Öğrenme yönlülük anketindeki faktörlerin geçerlilik testi için, açıklayıcı (betimleyici) faktör analizinden de yararlanılmıştır (Tablo 2). Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için bazı ön koşulların sağlanması gerekir. Öncelikle faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olması gerekir. İkinci ön koşul ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır. Çalışmamızdaki ölçek için K.M.O'nun 0,87'den yüksek olması ve küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Lamm ve Lewis, 1999: 13). İlgili koşullar sağlandıktan sonra, değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır.

#### V.BULGULAR

##### A. ARAŞTIRMA ÖRNEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 1'den de izlenebileceği gibi, araştırmaya katılan işletmelerin %34,8'i tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin % 25'i 40 yıldan fazla süredir faaliyet göstermekte olup, %43,8'i 200 den fazla çalışana sahiptir.

**Tablo 1:** Araştırma Örneğine İlişkin Özellikler

| Özellik        |                  | F  | %    |
|----------------|------------------|----|------|
| Endüstri       | Tekstil          | 39 | 34,8 |
|                | Gıda             | 24 | 21,4 |
|                | Kimya            | 15 | 13,4 |
|                | Yapı/Demir.Çelik | 13 | 11,6 |
|                | Diğer            | 21 | 18,8 |
| Yaş            | 1-10             | 14 | 12,5 |
|                | 11-20            | 19 | 17,0 |
|                | 21-30            | 24 | 21,4 |
|                | 31-40            | 27 | 24,1 |
|                | 41+              | 28 | 25,0 |
| Çalışan Sayısı | 1-49             | 10 | 8,9  |
|                | 50-99            | 12 | 10,7 |
|                | 100-149          | 22 | 19,6 |
|                | 150-199          | 19 | 17,0 |
|                | 200+             | 49 | 43,8 |

## B. ÖĞRENME YÖNLÜLÜĞE İLİŞKİN BULGULAR

Öğrenme yönlülüğüne ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla, öğrenme yönlülüğüne ilişkin toplam 11 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 3 faktör toplam varyansın % 81,03'ünü açıklamaktadır. Araştırma verilerine belirleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örnekleme yeterlik ölçütü (0,874) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha oranları 0,89 ile 0,92 arasında değişmekte olup, yazında önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerinin yeterince üzerindedir.

**Tablo 2:** Öğrenme yönlülüğüne İlişkin Faktör Analizi

| Faktörler   | Faktör Yüklere               | Öz Değer | Açıklanan Varyans (%) | Toplam Varyans (%) | Cronbach Alpha |
|---|------------------------------|----------|-----------------------|--------------------|----------------|
| <b>Faktör 2: Paylaşılan Vizyon</b><br>Amaçlardan herkes sorumludur<br>İşgörenler kendilerini ortak olarak görür<br>Vizyon örgüt çapında kabul edilir<br>Amaçlar paylaşılır                              | ,885<br>,873<br>,840<br>,835 | 3,20     | 30,01                 | 30,01              | 0,92           |
| <b>Faktör 1: Öğrenme Bağlılığı</b><br>Temel değerlerin öğrenmeyi içermesi<br>Öğrenme örgütsel devamlılığın temelidir<br>Rekabetin temeli öğrenme yeteneğidir<br>Öğrenme maliyet değil yatırım unsurudur | ,864<br>,809<br>,803<br>,803 | 3,02     | 27,46                 | 57,47              | 0,89           |
| <b>Faktör 3: Açık Görüşlülük</b><br>Pazar yerini sürekli araştırırız<br>Pazar varsayımlarımızı eleştiririz<br>Pazar bilgisi ile ilgili önyargıları sorgularız   | ,914<br>,907<br>,841         | 2,59     | 23,55                 | 81,03              | 0,91           |

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör İşletmenin vizyonu ile ilgili olan 4 ifadeyi kapsamaktadır. Paylaşılan vizyon şeklinde isimlendirilen bu faktör 3,20'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 30,01'ini açıklamaktadır. İkinci faktör genel olarak öğrenmeye olan bağlılığı ifade eden 4 değişkeni kapsadığı için yazındaki görüşlere uygun olarak öğrenme bağlılığı şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktör 3,02'lik bir özdeğere sahip olup toplam varyansın % 27,46'sını açıklamaktadır. İşletmenin pazarla ilgili görüşünü ortaya koyan ve açık görüşlülük olarak isimlendirilen 3. faktör 3 değişkeni nitelemektedir. Toplam varyansın % 23,55'ini açıklayan bu faktör 2,59'luik bir özdeğere sahiptir.

Örneğimizdeki işletmelerin ne ölçüde öğrenme yönelimli olduğunu ortaya koymak amacıyla öğrenme yönelimine ilişkin faktörlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Faktörlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde işletmelerin paylaşılan vizyon faktörüne, öğrenme bağlılığı ve açık görüşlülük faktörüne oranla daha fazla önem verdiği görülmektedir. Öğrenme yönelimine ilişkin 11 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise 3,36'dır. Öğrenme yönelimiyle ilgili 11 ifadeye ilişkin tercih edilen 1232 seçeneğin %51,9'u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklindeyken %23,7'si kesinlikle katılmıyorum/katılmıyorum şeklindedir. Bu verilerin ışığında işletmelerin öğrenme yönelimine önem verdikleri bununla birlikte önem

düzeyinin sürekli gelişim ve değişim gereklerine cevap verecek nitelikte olmadığı söylenebilir.

**Tablo 3:** Öğrenme Yönlülüğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN          | $\bar{X}$ | SS   | 1  |      | 2   |      | 3   |      | 4   |      | 5   |      |
|-------------------|-----------|------|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
|                   |           |      | F  | %    | F   | %    | F   | %    | F   | %    | F   | %    |
| Paylaşılan Vizyon | 3,50      | 1,07 | 29 | 6,4  | 76  | 16,9 | 83  | 18,5 | 161 | 35,9 | 99  | 22,1 |
| Öğrenme Bağlılığı | 3,33      | ,83  | 14 | 3,1  | 73  | 16,3 | 150 | 33,5 | 170 | 37,9 | 41  | 9,2  |
| Açık Görüşlülük   | 3,20      | 1,16 | 46 | 13,7 | 55  | 16,4 | 66  | 19,6 | 122 | 36,3 | 47  | 13,9 |
| Genel             | 3,36      | ,81  | 89 | 7,2  | 204 | 16,5 | 299 | 24,2 | 453 | 36,7 | 187 | 15,2 |

### C. MÜŞTERİ YÖNLÜLÜĞE İLİŞKİN BULGULAR

Örneğimizdeki işletmelerin ne ölçüde müşteri yönelimli olduğunu ortaya koymak amacı ile müşteri yönlülüğe ilişkin ifadelerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Müşteri yönlülüğe ilişkin ifadelerin ortalama ve frekans dağılımları incelendiğine, ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğu bununla birlikte “rekabet avantajımız müşteri ihtiyaçlarını anlama üzerine kurulmuştur”, “işletme amaçlarımız müşteri tatminine yöneliktir” ve “ürünlerimizi müşteri isteklerine göre uyarlarız”, ifadelerinin diğer ifadelere oranla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Müşteri yönelimine ilişkin 8 değişkenin ağırlıklı ortalaması 2,99 dur. Müşteri yönelimi faktörüne ilişkin frekans dağılımı incelendiğinde, bu faktöre ilişkin tercih edilen 896 seçeneğin %34’ünün kesinlikle katılıyorum/katılıyorum, %32,7’sinin ise kesinlikle katılmıyorum /katılmıyorum seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. Bu veriler işletmelerin, müşterinin kral olduğu bir işletme dünyasında, müşteriye gereken önemin verilmediğini ve işletmelerin yeterince müşteri yönelimli olmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 4:** Müşteri Yönlülüğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN                        | $\bar{X}$ | SS   | 1  |      | 2   |      | 3   |      | 4   |      | 5  |      |
|---------------------------------|-----------|------|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|----|------|
|                                 |           |      | F  | %    | F   | %    | F   | %    | F   | %    | F  | %    |
| Müş. iht. karşılamayı kontrol   | 2,87      | ,99  | 9  | 8    | 32  | 28,6 | 39  | 34,8 | 28  | 25   | 4  | 3,6  |
| Str. müşt. değerine yönlendirme | 2,95      | 1,01 | 11 | 9,8  | 22  | 19,6 | 45  | 40,2 | 29  | 25,9 | 5  | 4,5  |
| Rek av. Müşt.ist yönlendirme    | 3,06      | 1,14 | 9  | 8    | 29  | 25,9 | 33  | 29,5 | 28  | 25   | 13 | 11,6 |
| Amaçları müşt tatminine yön.    | 3,05      | 1,07 | 10 | 8,9  | 24  | 21,4 | 35  | 31,3 | 36  | 32,1 | 7  | 6,3  |
| Müş. Tatmini ölçme              | 2,94      | 1,09 | 10 | 8,9  | 32  | 28,6 | 32  | 28,6 | 30  | 26,8 | 8  | 7,1  |
| Satış sonrası hizmetlerin önemi | 3,01      | 1,09 | 12 | 10,7 | 21  | 18,8 | 41  | 36,6 | 29  | 25,9 | 9  | 8    |
| Müş. İsteklerine cevap          | 2,98      | 1,03 | 10 | 8,9  | 26  | 23,2 | 37  | 33,0 | 34  | 30,4 | 5  | 4,5  |
| Ürünleri müşt. ist. uyarlama    | 3,04      | 1,21 | 13 | 11,6 | 24  | 21,4 | 36  | 32,1 | 23  | 20,5 | 16 | 14,3 |
| Genel                           | 2,99      | ,78  | 84 | 9,3  | 210 | 23,4 | 298 | 33,3 | 237 | 26,5 | 67 | 7,5  |

### D. ÖĞRENME YÖNLÜLÜĞÜN MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK ÜZERİNE ETKİSİ

Öğrenme yönlülüğe ilişkin faktörlerle ve genel olarak öğrenme yönlülükle müşteri yönlülük arasındaki ilişkiyi belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 5’de çalışmada kullanılan faktörler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi öğrenme yönlülüğe ilişkin tüm faktörlerle müşteri yönlülük arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Olguya ilişkinin gücü açısından bakıldığında ise öğrenme yönlülüğe ilişkin 3 faktöründe müşteri yönlülükle kuvvetli bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Bu veriler öğrenmeye verilen önemdeki artışın işletmelerin müşteri yönlülüğünü artırdığının göstergesidir.

**Tablo 5:** Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülükle İlişkisi

| Faktör              | $\bar{X}$ | S.S  | 1     | 2     | 3     |
|---------------------|-----------|------|-------|-------|-------|
| 1-Paylaşılan Vizyon | 3,50      | 1,07 |       |       |       |
| 2-Öğrenme Bağlılığı | 3,33      | ,83  | ,55** |       |       |
| 3-Açık görüşlülük   | 3,20      | 1,16 | ,38** | ,41** |       |
| 4-Müşteri Yönlülük  | 2,99      | ,78  | ,49** | ,47** | ,42** |

\*\*p<0,01

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, araştırma değişkenlerine regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde, müşteri yönlülük bağımlı değişken, öğrenme yönlülüğe ilişkin faktörler ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Tablo 6’dan izlenebileceği gibi öğrenme yönlülüğe ilişkin faktörler müşteri yönlülüğün toplam varyansının yaklaşık %34’ünü açıklamaktadır ( $R^2 = ,337$ ). Etkinin gücü açısından olguya

bakıldığında paylaşılan vizyon faktörünün ( $\beta=,282$ ), müşteri yönelimi üzerine olan etkisinin diğer iki faktöre oranla biraz daha fazla olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizindeki verilerle birlikte bu veriler göz önüne alındığında işletmelerin öğrenme yönelimine verdikleri önemin müşteri yönelimli olma derecelerini artırdığı söylenebilir. Başka bir ifade ile öğrenmeye olan bağlılık, vizyonu paylaşma ve pazarla ilgili açık görüşlülüğe verilen önem müşteri yönlülüğü olumlu olarak etkilemektedir.

**Tablo 6:** Öğrenme Yönlülüğün müşteri Yönlülük Üzerine Etkisi

| Faktör                     | Bağımlı Değişken: Müşteri yönlülük |        |
|----------------------------|------------------------------------|--------|
|                            | $\beta$                            | t      |
| Paylaşılan Vizyon          | ,282                               | 2,93** |
| Öğrenme Bağlılığı          | ,232                               | 2,39** |
| Açık Görüşlülük            | ,212                               | 2,41** |
| R <sup>2</sup>             | ,337                               |        |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | ,318                               |        |
| F                          | 18,28**                            |        |

\*\*p<0,01

## E. İŞLETME ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN ÖĞRENME VE MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK

Çalışmamızda örneğimizde yer alan işletmelerin ait olduğu endüstri, yaşı ve çalışan sayısı kontrol değişkeni olarak alınmış ve bu değişkenler açısından öğrenme ve müşteri yönlülükleri tek yönlü varyans analizi ile (ANOVA) incelenmiştir. Tablodan 7'den de izlenebileceği gibi, endüstri değişkeni açısından Öğrenme ve müşteri yönlülük faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık % 99 (p<,01) ve % 95 (p<,05) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Yaş değişkeni açısından öğrenme ve müşteri yönelimine ilişkin faktörlerin ortalamaları arasındaki fark % 99 önem düzeyinde anlamlıdır. Yaş değişkeni açısından faktör ortalamalarına ilişkin farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD analizi verilerine göre; paylaşılan vizyon faktöründe 1-10 yaş grubuna ilişkin ortalamasının ( $\bar{X}=4,03$ ), 31-40 (I-J=,95 ve p=,006)\* ve 41+ (I-J=,84 p=,013) yaş grubuna ilişkin ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Benzer şekilde 11-20 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,94$ ), 31-40 (I-J=,86 ve p=,006) ve 41+ (I-J=,75 p=,014) yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan

\* I-J=Ortalamalar arasındaki fark

farklılaşmıştır. Yine paylaşılan vizyon faktöründe 21-30 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,67$ ), 31-40 (I-J=,59 ve p=,042) yaş grubuna ilişkin ortalamalardan farklılaşmaktadır. Bu durum daha kısa süredir faaliyet gösteren işletmelerin daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelere oranla öğrenme yönlülüğün paylaşılan vizyon faktörüne daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Öğrenme bağlılığı faktörüne yaş değişkeni açısından bakıldığında; 1-10 yaş grubuna ilişkin ortalamasının ( $\bar{X}=3,80$ ), 31-40 (I-J=,79 ve p=,002) ve 41+ (I-J=,80 p=,002) yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Benzer şekilde 11-20 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,82$ ), 31-40 (I-J=,81 ve p=,001) ve 41+ (I-J=,82 p=,000) yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Yine öğrenme bağlılığı faktöründe 21-30 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,43$ ), 41+ (I-J=,43 ve p=,044) yaş grubuna ilişkin ortalamalardan farklılaşmaktadır. Bu veriler daha kısa süredir faaliyet gösteren işletmelerin daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelere oranla öğrenmeye daha fazla bağlı olduklarını göstermektedir.

Yaş değişkeni açısından öğrenme yönlülüğün açık görüşlülük faktöründe 1-10 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,14$ ), 21-30 (I-J=1,01 ve p=,005), 31-40 (I-J=1,51 ve p=,000) ve 41+ (I-J=1,19 p=,001) yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Benzer şekilde 11-20 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,80$ ), 21-30 (I-J=,68ve p=,039), 31-40 (I-J=1,17 ve p=,000) ve 41+ (I-J=,85 p=,008) yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Bu durum diğer iki faktöre benzer şekilde açık görüşlülük faktöründe de işletmelerin yaşı küçüldükçe pazarla ilgili olarak daha fazla açık görüşlü olduklarını ortaya koymaktadır.

Yaş değişkeni açısından müşteri yönlülüğe ilişkin veriler incelendiğinde Öğrenme yönlülük faktörlerine benzer şekilde 1-10 yaş grubuna ilişkin ortalamasının ( $\bar{X}=3,91$ ), 11-20 (I-J=,72 ve p=,004), 21-30 (I-J=,99 ve p=,000) 31-40 (I-J=1,22 ve p=,000) ve 41+ (I-J=1,19 p=,000) yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Benzer şekilde 11-20 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,19$ ), 31-40 (I-J=,49 ve p=,019) ve 41+ (I-J=,46 p=,025) yaş gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Bu veriler öğrenme yönelimi faktörlerinde olduğu gibi daha kısa süredir faaliyet gösteren işletmelerin daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelere oranla daha fazla müşteri yönelimli olduklarını göstermektedir.

Çalışan sayısı değişkeni açısından paylaşılan vizyon faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir. Diğer faktörlerin ortalamaları arasındaki fark ise % 99 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. LSD analizi verilerine göre; öğrenme bağlılığı faktöründe 1-49 grubuna ilişkin ortalama



( $\bar{X}=4,07$ ), 150-199 (I-J=,86 ve p=,006) ve 200+ (I-J=,99 ve p=,000) gruplarına ilişkin ortalamadan farklılaşmıştır. Yine 50-99 grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,66$ ) 200+ (I-J=,58 ve p=,024) grubuna ilişkin ortalamadan farklılaşmaktadır. Bu durum küçük işletmelerin büyüklere oranla öğrenmeye daha fazla bağlı olduklarının göstergesi olabilir.

**Tablo 7:** İşletme Özellikleri Açısından Öğrenme ve Müşteri Yönlülük

| Faktör    | P. Viz    |      | Ö. Bağl.  |      | Açık G.   |      | M. Yön    |      |         |
|-----------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|---------|
|           | $\bar{X}$ | S.S  | $\bar{X}$ | S.S  | $\bar{X}$ | S.S  | $\bar{X}$ | S.S  |         |
| End.      | Tekstil   | 3,48 | 1,05      | 3,41 | ,76       | 3,15 | 1,05      | 2,99 | ,70     |
|           | Gıda      | 3,60 | ,98       | 3,47 | ,87       | 3,04 | 1,39      | 3,07 | ,99     |
|           | Kimya     | 3,31 | 1,43      | 3,18 | 1,04      | 3,02 | 1,34      | 2,84 | ,78     |
|           | Y/D.Çelik | 3,61 | 1,10      | 3,36 | ,65       | 3,38 | 1,16      | 3,00 | ,67     |
|           | Diğer     | 3,48 | 1,00      | 3,11 | ,87       | 3,50 | ,95       | 2,99 | ,80     |
|           | F         |      | ,199      |      | ,741      |      | ,653      |      | ,937    |
| Yaş       | 1-10      | 4,03 | ,83       | 3,80 | ,57       | 4,14 | ,50       | 3,91 | ,56     |
|           | 11-20     | 3,94 | ,85       | 3,82 | ,64       | 3,80 | ,94       | 3,19 | ,35     |
|           | 21-30     | 3,67 | ,78       | 3,43 | ,87       | 3,12 | 1,08      | 2,92 | ,86     |
|           | 31-40     | 3,08 | 1,09      | 3,01 | ,72       | 2,62 | 1,14      | 2,69 | ,79     |
|           | 41+       | 3,18 | 1,29      | 3,00 | ,87       | 2,95 | 1,21      | 2,72 | ,66     |
|           | F         |      | 3,78**    |      | 5,86**    |      | 6,66**    |      | 8,88**  |
| Ç. Sayısı | 1-49      | 4,05 | ,57       | 4,07 | ,66       | 4,10 | ,99       | 3,60 | ,48     |
|           | 50-99     | 3,95 | ,89       | 3,66 | ,52       | 3,94 | ,31       | 3,53 | ,53     |
|           | 100-149   | 3,52 | 1,13      | 3,50 | 1,03      | 3,15 | 1,07      | 2,88 | ,87     |
|           | 150-199   | 3,22 | 1,11      | 3,21 | ,55       | 2,73 | 1,13      | 2,86 | ,75     |
|           | 200+      | 3,37 | 1,12      | 3,08 | ,81       | 3,04 | 1,23      | 2,83 | ,77     |
|           | F         |      | 1,705     |      | 4,334**   |      | 4,096**   |      | 3,988** |

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Çalışan sayısı değişkeni açısından açık görüş faktöründeki ortalamalar arasındaki fark öğrenme bağlılığı faktörüne benzerdir. LSD analizi verilerine göre; açık görüşlülük faktöründe 1-49 grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,10$ ), 100-149 (I-J=,94 ve p=,026), 150-199 (I-J=1,36 ve p=,002) ve 200+ (I-J=1,05 ve p=,007) gruplarına ilişkin ortalamadan farklılaşmıştır. Yine 50-99 grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,94$ ), 100-149 (I-J=,79 ve p=,048), 150-199 (I-J=1,20 ve p=,004) ve 200+ (I-J=,89 ve p=,013) gruplarına ilişkin ortalamadan farklılaşmıştır. Bu farklılıklar çalışan sayısı bakımından daha küçük işletmelerin daha fazla açık görüşlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışan sayısı değişkeni açısından müşteri yönlülüğüne ilişkin veriler incelendiğinde 1-49 grubuna ilişkin ortalamanın ( $\bar{X}=3,60$ ), 100-149 (I-J=,71 ve p=,013), 150-199 (I-J=,73 ve p=,013) ve 200+ (I-J=,76 ve p=,004) gruplarına

ilişkin ortalamadan farklılaştığı görülmektedir. Yine 50-99 grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=3,53$ ) 100-149 (I-J=,65 ve p=,017), 150-199 (I-J=,66 ve p=,017) ve 200+ (I-J=,69 ve p=,005) gruplarına ilişkin ortalamadan farklılaşmıştır. Bu veriler daha küçük işletmelerin daha fazla müşteri yönelimli olduklarının göstergesidir.

Kontrol değişkenleri açısından işletmelerin öğrenme ve müşteri yönlülüğüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık daha genç ve daha küçük işletmelerin daha fazla öğrenme ve müşteri yönelimli olduklarını göstermektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Öğrenme yönlülüğün müşteri yönlülük üzerine etkisini araştıran bu çalışmada, önceki çalışmaları ve bu araştırmanın temel amacını destekler biçimde öğrenme yönlülüğü ile müşteri yönlülük arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

İlk olarak araştırma örneğindeki işletmelerin ne ölçüde öğrenme yönlü oldukları incelenmiştir. Analiz sonuçlarının ışığı altında işletmelerin öğrenme yönelimine önem verdikleri ( $\bar{X}=3,36$ ) bununla birlikte önem düzeyinin sürekli gelişim ve değişim gereklerine cevap verebilecek nitelikte olmadığı söylenebilir. Öğrenme yönlülük üç faktör açısından değerlendirilmiş, paylaşılan vizyon ( $\bar{X}=3,50$ ) faktörünün işletmeler tarafından öğrenme bağlılığı ( $\bar{X}=3,33$ ) ve açık görüşlülüğe ( $\bar{X}=3,20$ ) oranla daha önemli olarak algılandığı gözlemlenmiştir. Öğrenme yönlülük, bir örgütün öğrenmeye karşı tutumunu etkilerken, üyeler arasında çeşitliliğin etkisinin azalmasına, böylece üyeler arası işbirliğinin artmasına neden olacaktır. Öğrenmenin, üyeler arasındaki işbirliğinin gelişmesine yardımcı olacağı ifade edilmiştir (Mehta vd., 2006: 1095). Diğer taraftan öğrenme yönlülük, şirketin pazarla ilgili eski varsayımlarına karşı koyabilme gücünü doğrudan etkileyen bir mekanizmadır (Jimenez ve Navarro, 2006: 4). Küreselleşme ve hızlı değişimin baskılarını yoğun olarak hisseden günümüz işletmelerinin daha fazla öğrenme yönelimli olmaları gerekmektedir.

Öğrenme yönlülük açısından değerlendirilen işletmelerin daha sonra müşteri yönlülüğüne ne ölçüde önem verdikleri incelenmiştir. Analiz sonucunda uygulama yapılan şirketlerde müşteri yönlülüğüne verilen önem derecesinin düşük ( $\bar{X}=2,99$ ) olduğu görülmüştür. Müşteri yönlülüğüne verilen önem seviyesinin düşük olmasındaki en önemli etken olarak söz konusu işletmelerin yeterli düzeyde öğrenme yönlü olmaması ile açıklanabilir. Bu şekilde, müşteri yönlülüğün işletmeler tarafından çok önemli görünmemesi doğal karşılanmalıdır. Ancak yoğun rekabetin hüküm sürdüğü pazarlarda başarılı olmak isteyen işletmeler, müşteri yönelimli olmak durumundadır. Müşteriler günümüzde eskiye oranla daha bilgilidir ve işletmelerden daha fazla çaba beklemektedir. Değişen pazar

koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme işletmelerin başarısı için önemlidir (Erdil vd. 2005: 8). Müşteri yönlü olan şirketler, sürekli olarak müşterilerini ve onların gizli ihtiyaçlarını anlama çabası içerisindeyler (Schlosser ve McNaughton, 2007: 1). Müşterinin gözünde, olumlu bir şirket algısı yaratmak için müşteri ihtiyaçlarına cevap verilmesi gerektiğinin bilincindedirler (Judd, 2003: 1308). Bu bilinçle hareket eden şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı ve rakiplerinden bir adım önde olacağı teorik kısımda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Bu nedenle müşteri yönlü olma şirketler için çok önemlidir ve uygulamaya konu olan şirketlerinde faaliyetlerini devam ettirmeleri için müşteri yönlü olmaları beklenmektedir.

Uygulamaya konu olan şirketlerdeki öğrenme ve müşteri yönlülük düzeyleri ortaya konulduktan sonra öğrenme yönlülüğün müşteri yönlülük üzerine etkisi incelenmiştir. İlişkiyi belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Öğrenme yönlülüğüne ilişkin tüm faktörlerle müşteri yönlülük arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Öğrenme yönlülük ile müşteri yönlülük arasındaki ilişkinin gücü açısından bakıldığında ise öğrenme yönlülüğüne ilişkin 3 faktöründe [paylaşılan vizyon ( $r=,49$ ), öğrenme bağlılığı ( $r=,47$ ) ve açık görüşlülük ( $r=,42$ )] müşteri yönlülükle kuvvetli bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Korelasyon analizi ile ilişkinin varlığı saptandıktan sonra Regresyon analizi uygulanmıştır. Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında paylaşılan vizyon faktörünün ( $\beta=,282$ ), müşteri yönelimi üzerine olan etkisinin öğrenme bağlılığı ( $\beta=,232$ ) ve açık görüşlülük ( $\beta=,212$ ) faktörlerine oranla biraz daha fazla olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile öğrenmeye olan bağlılık, vizyonu paylaşma ve pazarla ilgili açık görüşlülüğüne verilen önem müşteri yönlülüğü olumlu olarak etkilemektedir. Bu veriler, öğrenmeye verilen önemdeki artışın işletmelerin müşteri yönlülüğünü artırdığının göstergesidir. Diğer çalışmalarda da öğrenme yönlülüğün, müşteri yönlü olmayı teşvik ettiğinin vurgulanması bu noktada önem taşımaktadır (Vijande, vd., 2005: 198).

Öğrenme yönlülük ve müşteri yönlülük arasındaki ilişki ele alındıktan sonra örnek içerisinde yer alan işletmelerin ait oldukları endüstri, yaşı ve çalışan sayısı kontrol değişkeni olarak alınmış ve bu değişkenler açısından öğrenme ve müşteri yönlülük tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Endüstri değişkeni açısından öğrenme ve müşteri yönlülük faktörlerine ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Buna karşılık yaş değişkeni açısından bakıldığında kısa süredir faaliyet gösteren işletmelerin uzun ömürlü işletmelere oranla öğrenme yönlülüğün paylaşılan vizyon, öğrenme bağlılığı ve açık görüşlülük faktörlerine daha fazla önem verdikleri gözlemlenmiştir. Aynı şekilde veriler, kısa süredir faaliyet gösteren işletmelerin uzun ömürlü işletmelere oranla daha fazla müşteri yönelimli olduklarını göstermektedir. Çalışan sayısı

açısından değerlendirildiğinde küçük işletmelerin büyük işletmelere göre öğrenmeye daha fazla bağlı ve açık görüşlü oldukları görülmüştür. Yine küçük işletmeler büyük işletmelere göre daha fazla müşteri yönlü oldukları saptanmıştır. Ayrıca yaş ve çalışan sayısı değişkenleri açısından öğrenme yönlülükteki artışla müşteri yönlülükteki artışın paralel olması, öğrenme yönlülüğüne müşteri yönlülük arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Bu ilişki önceki çalışmalarla paralellik taşımaktadır. Hatta bazı araştırmacılar, öğrenme yönlülük olmadan müşteri yönlülükten bahsedilemeyeceğini ifade etmişlerdir (Liu vd., 2002: 367).

Bu çalışmanın bulguları işletme öğrenme yönlülük ile müşteri yönlülük ilişkisine ışık tutmakta olup, bu bağlamda özellikle öğrenme yönlülüğün stratejik açıdan taşıdığı öneme dikkat çekmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasında öğrenme yönlülük ve müşteri yönlülük önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla işletmeler öğrenme yönlü olmak ve bununla birlikte müşteri yönlü olabilme imkânlarını artırabilmelidir.

Bu araştırmanın sonuçları taşıdığı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Araştırma örneğinin büyüklüğü başlıca sınırlılıktır. Ayrıca anket formları örnekleme yer alan işletmelere posta yoluyla gönderilmiştir ve bu durum anketlerin geri dönüş oranını olumsuz yönde etkilemiştir. Söz konusu sınırlılıklardan hareketle, konuyla ilgilenen araştırmacılara daha büyük örnek kitle üzerinde araştırma yapmaları ve mümkünse işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşerek anket formlarının cevaplanmasını sağlamaları önerilmektedir. Özellikle müşteri yönlülük faktörünün incelenmesinde müşteri görüşlerinin de ele alınması araştırmaya daha objektif bir yaklaşım kazandıracaktır.

## KAYNAKÇA

- AKARSU, Timur; (2004), “Bilgi Yönetimi, Strateji ve CRM”, **CRMpro Dergisi**, Kasım Sayısı, ss.6-7.
- ALDERSON, A. D. ve Fahir İZ; (1978), **The Oxford English-Turkish Dictionary**, İkinci Baskı, ABC Kitabevi, İstanbul, 620s.
- ARICIOĞLU, M. Atilla; (2003), “Rekabet Yönetime Neler Öğretir?”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, ss. 227-237.
- BAKER, William E. ve James M. SINKULA; (1999), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4), ss. 411-427
- BRANNBACK, Malin; (1999), “The Concept of Customer-Orientation and Its Implication for Competence Development”, **Turku School of Economics and Business Administration Department of Marketing Technical Reports**, 1, ss. 1-18.
- CALANTONE, Roger J.; S. Tamer ÇAVUŞGİL ve Yushan ZHAO; (2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, **Industrial Marketing Management**, 31, ss. 515-524.
- CAMPBELL, Alexandra J.; (2003), “Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically”, **Industrial Marketing Management**, 32, ss. 375-383.
- CHENHALL, Robert H.; (2005), “Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic out comes: an exploratory study”, **Accounting, Organizations and Society**, 30, ss. 395-422.
- DAY, George S.; (2006), “Aligning the Organization with the Market”, **MITSloan Management Review**, 48(1), ss. 40-50.
- EMDEN, Zeynep; Atilla YAPRAK ve S. Tamer ÇAVUŞGİL; (2005), “Learning from experience in international alliances: antecedents and firm performance implications”, **Journal of Business Research**, 58, ss. 883- 892.
- ERDİL, Sabri; Oya ERDİL ve Halit KESKİN; (2005), “The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance”, **Journal of Global Business and Technology**, 1(1), ss. 1-11.
- EREN, Erol; (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Yedinci Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 622s.

- GEL, Oğuz C.; (2003), **CRM Yolculuğu**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 220s.
- GUENZİ, Paolo ve Gabriele TROİLO; (2007), “The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value”, **Journal of Business Research**, 60, ss. 98-107.
- HALSEY, William D.; (1988), **Macmillan Contemporary Dictionary**, Birinci Baskı, ABC Kitabevi, İstanbul, 1158s.
- HARRİS, Eric G.; John C. MOWEN ve Tom J. BROWN; (2005), “Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 33(1), ss. 19-35.
- HULT, Tomas M.; David J. KETCHEN ve Taco H. REUS; (2001), “Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units”, **Journal of Quality Management**, 6, ss.173-192
- HULT, Tomas M.; Ernest L. NİCHOLS; Larry C. GİUNİPERO ve Robert F. HURLEY; (2000), “Global organizational learning in the supply chain: A low versus high learning study”, **Journal of International Marketing**, 8(3), ss. 61-83
- HULT, Tomas M. ve O. C. FERRELL; (1997), “A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing”, **Journal of Business Research**, 40, ss. 155-166.
- HULT, Tomas M.; O. C. FERRELL ve Robert F. HURLEY; (2002), “Global organizational learning effects on cycle time performance”, **Journal of Business Research**, 55, ss. 377-387.
- İSTANBUL SANAYİ ODASI, İnternet Adresi: [http://www.iso.org.tr/en/500buyuk\\_2.asp](http://www.iso.org.tr/en/500buyuk_2.asp), Erişim Tarihi: 14.06.2007.
- JIMENEZ, Daniel ve Juan G. NAVARRO; (2006), “The performance effect of organizational learning and market orientation”, **Industrial Marketing Management**, 36, ss. 1-15.
- JUDD, Vaughan C.; (2003), “Achieving a customer orientation using people - power, the 5th P”, **European Journal of Marketing**, 37(10), ss. 1301-1313.
- KLIMECKI, Ruediger ve Hermann LASSLEBEN; (1998), “Modes of Organizational Learning”, **Management Learning**, 29(4), ss. 405-430.
- KOBİFİNANS, İnternet Adresi: [http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020708/13408](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020708/13408), Erişim Tarihi: 21.06.2007.

- KOÇ, Umut; (2004), “Komplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 25–26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 108, 419 – 432.
- KOÇEL, Tamer; (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Basımevi, İstanbul, 760s.
- KOZLU, Cem M.; (1998), **Uluslararası Pazarlama**, 6. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Tisamat Basım, Ankara, 282s.
- KYRIAKOPOULOS, Kyriakos ve Christine MOORMAN; (2004), “Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation”, **International Journal of Research in Marketing**, 21, ss. 219–240.
- LAMM, Rolene ve Lewis RAMON, (1999), “The Interpersonal Relationship in Doctoral Supervision”, **Paper Presented at Aare-Nzare Conference**, Melbourne, ss. 13.
- LIU, Sandra S.; Xueming LUO ve Yi-Zheng SHİC; (2002), “Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations -in-transition: an empirical study”, **International Journal of Research in Marketing**, 19, ss. 367-382.
- MEHTA, Rajiv; Pia POLSA; Jolanta MAZUR; Fan XIUCHENG ve Alan J. DUBINSKY (2006), “Strategic alliances in international distribution channels”, **Journal of Business Research**, 59, ss. 1094–1104.
- MORGAN, Robert E. ve Christopher R. TURNELL; (2001), “Market-Based Organizational Learning: Business Performance Gains In Financial Services Organizations”, **School of Management and Business, Aberystwyth University of Wales**, Research Paper No: 2001-11, ss.1-40.
- MOURITSEN, Jan; (1997), “Marginalizing The Customer: Customer Orientation, Quality And Accounting Performance”, **Scandinavian Journal of Management**, 13(1), ss. 5-18
- NGUYEN, Tho D.; Nigel J. BARRETT ve Richard FLETCHER; (2006), “Information internalisation and internationalisation—Evidence from Vietnamese firms”, **International Business Review**, 15, ss. 682-701
- ODABAŞI, Yavuz; (2004), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 225s.
- PANAYİDES, Photis M.; (2007), “The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance”, **Industrial Marketing Management**, 36, ss. 68-80
- SADLER-SMITH, Eugene; (2006), **Learning and Development for Managers**, Blackwell Publishing, Oxford, 470s.

- SADLER-SMITH, Eugene; David SPİCER ve Ian CHASTON; (2001), “Learning Orientations and Growth in Smaller Firms”, **Long Range Planning**, 34, ss. 139-158.
- SANZO, Maria Jose; Maria Leticia SANTOS; Rodolfo VAZQUEZ ve Luis Ignacio ALVAREZ; (2003), “The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction”, **Industrial Marketing Management**, 32, ss. 327– 345.
- SCHLOSSER, Francine K. ve Rod B. MCNAUGHTON; (2007), “Individual-level antecedents to market-oriented actions”, **Journal of Business Research**, 60(5), ss. 1-9.
- SENGE, Peter; (1993), **Beşinci Disiplin**, Çev.: A. İldeniz, A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 431s.
- SEYİDOĞLU, Halil; (1999), **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 356s.
- SİNKULA, James M.; William E. BAKER ve Thomas NOORDEWIER; (1997), “A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior”, **Journal of Academy of Marketing Science**, 25(4), ss. 305-318.
- SLATER, Stanley F. ve John C. NARVER; (1995), “Market orientation and the learning organization”, **Journal of Marketing**, 59(3), ss. 63-74.
- STRONG, Carolyn A. ve Lloyd C. HARRIS; (2004), “The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics”, **Journal Of Strategic Marketing**, 12, ss. 183-204.
- SURVEYSYSTEM, <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, Erişim Tarihi: 10.07.2007
- UZKURT, Cevahir ve Ömer TORLAK; (2006), “Pazar Odaklı Öğrenme Kültürünün Müşteri Değeri Yönelimi Üzerine Etkisi”, **5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, ss. 64-73
- ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri MİRZE; (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 650s.
- VİJANDE, Maria Leticia Santos; Maria Jose Sanzo PEREZ, Luis I. Alvarez GONZALEZ ve Rodolfo Vazquez-CASIELLES; (2005), “Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance”, **Industrial Marketing Management**, 34, ss. 187– 202
- ZEHİR, Cemal ve M. Şule EREN; (2007), “Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in the Turkish Automotive Industry”, **Journal of American Academy of Business**, 10(2), ss. 170-176.