

PAZAR YÖNELİMİ-FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: İMKB'YE KOTE FİRMALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ali DANIŞMAN*
Ertan ERKOCAOĞLAN**

ÖZET

Bu çalışmada, firmaların rekabetinde önemli bir etken olarak görülen pazar yöneliminin temel boyutu olan müşteri odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir. İMKB firmaları üzerinde yapılan araştırmada, pazar yöneliminin temel boyutu olarak müşteri odaklılığın satışlarda büyüme ve karlılığa göre finansal performans göstergeleri üzerinde nasıl bir etkiye bulunduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizi yapılarak elde edilen araştırma sonuçlarına göre, müşteri odaklılığın satışlarda büyüme düzeyini önemli ölçüde etkilediği, ancak karlılık göstergeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçları, çeşitli açılardan tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazar yönelimi, müşteri yönelimi, firma performansı, İMKB firmaları, örgüt kültürü.

ABSTRACT

This study investigates the impact of customer orientation as a core dimension of market orientation, considered to be a key for competitiveness, on firm performance. The study specifically focuses on how customer orientation as a central dimension of market orientation has an impact on the financial performance of firms in terms of sales growth and profitability. The research findings conducted on IMKB firms indicates customer orientation to have a significant impact on sales growth but not on financial profitability. The implications of the research findings are discussed in different respects.

Keywords: Market orientation, customer orientation, firm performance, IMKB firms, organizational culture.

GİRİŞ

Son yıllarda pazar yönelimi kavramı özellikle akademisyenler arasında sürekli artan oranda bir ilgi görmektedir. Pazar yönelimi, modern iş yaşamının rekabetçi ortamında daha iyi performans ve uzun-sürelili başarı için oldukça önemli görülen pazar-odaklı bir kültürün firmalarda egemen olmasını ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun bir pazarlama uygulamasının oluşturulmasını sağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli ve Jaworski, 1990). Pazar Yönelimine ilişkin sistematik araştırmalar, esas olarak, Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'ın (1990) çalışmaları sonrasında yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu iki çalışma, sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmaya kavramsal ve kuramsal temel oluşturmuştur. Bu doğrultuda, pazar yönelimi ile değişik örgütsel ve yönetsel kavram ve uygulamalar arasında ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma yapılmıştır (ör. Siguaw vd., 1994; Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Greenley, 1995; Atuahene-Gima, 1995; Pelham ve

* Yrd. Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Adana Çimento

**Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi:
İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**

Wilson; 1996; Pitt vd. 1996, Avlonitis ve Gounaris, 1997, Slater ve Narver, 2000). Bu çalışmaların büyük çoğunluğunda pazar yöneliminin firma performansını nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande vd. ,1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Greenley, 1995; Atuahene-Gima, 1995; Pelham ve Wilson; 1996; Pitt vd. 1996, Avlonitis ve Gounaris, 1997, Slater ve Narver, 2000).

Yapılan araştırmaların geneli pazar yönelimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, pazar yönelimi boyut ve uygulamaları ile firma performansı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğu gelişmiş batılı ülkelerde, özellikle de Kuzey Amerika'da faaliyette bulunan firmalar üzerinde yapılmış bulunmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993; Kumar, Subramanian ve Yauger, 1998; Narver ve Slater, 1990; Pelham, 1997; Pelham ve Wilson, 1996; Slater ve Narver, 1994b; Van Egeren ve O'Connor, 1998; Greenley, 1995; Doyle ve Wong, 1996, Cadogan, Diamantopoulos ve Siguaw, 1998, Deshpande vd., 1997, Selnes vd., 1996). Dolayısıyla, pazar yönelimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret eden bulguların geneli Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'daki araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Buna karşın, özellikle gelişmekte olan ülkelerde pazar yönelimi uygulamalarının firma performansına etkisine ilişkin yazında çok az sayıda görgül veri bulunmaktadır (ör. Sin ve Tse, 2003; Appiah-Adu; 1998; Akimova, 2000; Deng ve Dart, 1999, Hooley vd., 2000). Oysa ki, gelişmekte olan ülkelerde pazar yönelimi uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişki, pazar yapısı, rekabet koşulları ve kurumsal düzenlemelerdeki farklılıklardan dolayı farklı nitelikte olabilecektir (Batra, 1997; Deng ve Dart, 1999; Deshpande ve Farley, 2000; Peng, 2001). Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerdeki pazar koşullarında pazar yönelimi-firma performansı ilişkisinin irdelenmesi, ilişkinin evrensel nitelik taşıyıp taşımadığının anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Türkiye, büyüme oranlarının dalgalanmalar göstermesi, işsizliğin yüksek boyutlarda olması ve yakın zamana kadar yüksek oranlı bir enflasyonla karşı karşıya olması nedeniyle pazar koşullarının değişkenlik derecesi yüksek olan bir ülke niteliği taşımaktadır. Bu şartlar altında, Türkiye'de pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin güçlü olması beklenebilecek midir? Hooley vd. (2000), Macaristan, Polonya ve Slovenya gibi üç gelişmekte olan geçiş ekonomisinde yaptıkları araştırmada, gelişmiş Batılı ülkelerde olduğu gibi yüksek derecede değişkenlik ve dalgalanma yaşayan ortamlarda da pazar yönelimi uygulamalarına daha fazla önem ve ağırlık veren firmaların daha iyi finansal olarak daha iyi performans sergilediklerini ortaya koymuş, ancak küresel anlamda pazar yönelimi kavramının genelleştirilebilmesi açısından Güney Doğu Asya, Güney Amerika, Afrika ve Çin'deki pazarlarda da konunun incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Appiah-Adu (1998), serbest piyasa ekonomisi kurallarını çerçevesinde gelişmekte olan bir ülke olan Gana'da yaptığı çalışmada, pazar yöneliminin satışlarda büyüme ve yatırımların geri dönüş oranı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını bulmuş ve pazar yönelimi firma performansı arasındaki ilişkinin rekabetçi ortam ve koşullarda daha belirgin olabileceğini belirtmiştir. Bu bulgulara bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerde

faaliyette bulunan firmalarda pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak görgül veri desteğine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ekonomiler arasında önemli bir yere sahip olan Türkiye'deki firmalar üzerinde pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkiye ilişkin çok az görgül araştırma yapılmış bulunması, (ör. Akyol ve Akehurst, 2003), bu ihtiyacı Türkiye'deki firmalar açısından daha da arttırmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmada, Türkiye'de İMKB'ye kayıtlı olarak faaliyette bulunan firmalar üzerinde rekabet koşullarının bir gereği olarak ortaya çıkan pazar yöneliminin önemli bir boyutu olarak kabul edilen müşteri odaklılığın firmaların performansına nasıl etki ettiği araştırılmaktadır. Bu şekilde, çalışmanın, Türk iş ortamında müşteri yöneliminin firma performansını hangi açılardan arttırdığının anlaşılmasını sağlayarak hem teoriye hem de uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmada, öncelikle pazar yönelimi kavramı hakkında bilgi verilmektedir. Sonrasında, genel olarak pazar yönelimi ve spesifik olarak müşteri yönelimi ile firmaların performansı arasındaki ilişkinin kuramsal temelleri irdelenmektedir. Bunu İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) hisse senetleri işlem gören firmalar üzerinde yapılan araştırmaya ilişkin yöntem bilgisi izlemektedir. Son olarak, araştırma bulguları sunulmakta ve bunlara ilişkin değerlendirme ve çıkarımlar yapılmaktadır.

PAZAR YÖNELİMİ

Pazar yöneliminin kavramlaştırılmasında tam bir uzlaşma olmamakla birlikte, son yıllarda, Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'in (1990) tanımlamaları yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Bu iki tanımlama, esasen, pazar yöneliminin kavramlaştırılmasında iki farklı perspektif oluşturmaktadır. Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönelimini pazarlama kavramının uygulaması olarak ele alırken, Narver ve Slater (1990), kavramı alıcılar için üstün değer yaratmada gerekli davranışları oluşturan en etkili ve verimli bir örgüt kültürü boyutu olarak görmektedir. Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimini, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin örgüt genelindeki üretimi, söz konusu bilginin bölümler arasında yayılması ve firmanın buna yönelik cevabı şeklinde ifade ederek pazarlama felsefesi ve kavramının uygulaması şeklinde değerlendirmektedir. Pazara dayalı bakış açısı olarak ifade edilen bu yaklaşım, daha çok pazarlama alanında çalışan akademisyenler arasında kabul görmüş bulunmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993; Raju vd., 1995; Selnes vd., 1996; Caruana vd., 1998; Pulendran vd., 2000). Bu açıdan bu yaklaşım, pazar yönelimini, uygulayıcıların bakış açısına dayanarak uygun nitelikte pazarlama bilgisinin üretilmesi ve yayılması olarak görmektedir. Bu bağlamda, Kohli ve Jaworski'nin bakış açısına göre, pazar yönelimli bir firma, pazar hakkında bilgi üretir, bu bilgiyi yayar ve buna firma genelinde cevap verebilir (Jaworski ve Kohli, 1993; Deshpande ve Zaltman, 1982; Jaworski ve Kohli, 1996; Maltz ve Kohli, 1996; Menon ve Varadarajan, 1992; Moorman, 1995; Sinkula, 1994).

**Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi:
İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**

Diğer yandan, pazar yönelimini örgüt kültürünün bir boyutu olarak ele alan Narver ve Slater (1990), pazar yönelimi ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında ilişki kurmaktadır. Narver ve Slater'e göre, örgüt kültürü davranışların itici gücüdür ve bundan dolayı müşterilere yönelik benimsenen güçlü bir ortak değer olmadıkça pazar yönelimi firma içinde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Dolayısıyla, pazar yönelimi müşterilere yönelik değerlerin firma yönetimi ve çalışanlarca benimsenmesini gerektirir. Bu şekilde pazar yönelimi, Narver ve Slater'e göre, müşteri odaklılık, rakip eğilimi ve fonksiyonlar arası işbirliği olmak üzere üç davranışsal boyuttan oluşabilir. Müşteri yönelimi ile rakip yönelimi, hedef pazardaki müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgilerin toplanmasını ve söz konusu bilgilerin işletmenin tamamına yayılmasını içeren bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise, satın alıcılara yönelik daha üstün değer yaratmak için özellikle pazarlama bölümünden daha fazla birimi kapsayacak şekilde işletmenin koordine edilen çabalarından oluşmaktadır (Narver ve Slater, 1990).

Hooley vd. (2000), Wrenn (1997)'in çalışmasına dayanarak Kohli ve Jaworski'nin yaklaşımının daha çok *pazarlama yönelimi*ni yansıttığını ve Narver ve Slater'in çalışmasının, Kohli ve Jaworski'nin bilgi toplama, bilgi yayma ve bilgiye cevap vermeye yönelik çabalar olarak ortaya koyduğu üç ana ögeyi bünyesinde barındırdığını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, bu çalışmada *Narver ve Slater tarafından geliştirilen ve yazında kültürel perspektif olarak ifade edilen pazar yönelimi yaklaşımı esas alınmıştır*. Bu yaklaşıma göre, kültürel perspektife dayalı pazar yönelimi, müşteri değer ve tatminini geliştirmeyi sağlayan değerlerin ve normların yer aldığı örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Homburg ve Pflesser, 2000; Narver vd., 1998; Dobni ve Luffman, 2000). Görüldüğü üzere, bu tanımda pazar yönelimi, müşteri ihtiyaçlarını değerlendiren ve karşılamaya çalışan çabalardan oluşan bir örgüt kültürü boyutu olarak görülmektedir. Nitekim, birçok örgüt kültürü çalışmasında da pazar yönelimi ya olduğu gibi ya da benzer nitelikte kavramlar altında temel bir boyut olarak kullanılmıştır (Cameron ve Freeman, 1991; Quinn, 1988; Quinn ve McGrath, 1985; Quinn ve Rohrbach, 1983).

Esasen, bazı araştırmacılara göre, pazar yönelimin merkezinde müşteri odaklılık yer almaktadır (ör. Peters ve Austin 1985; Peters ve Waterman 1982). Diğer bir deyişle, müşteri odaklılık pazar yönelimin en önemli boyutu olarak görülmektedir (Deng ve Dart, 1994; Lawton ve Parasuraman 1980; Deshpande, Farley ve Webster 1993). Slater ve Narver (1994a) de, müşteri odaklılığın pazarlama yöneliminin kalbi olduğunu ifade ederek, müşteri yönelimine dayalı firma felsefesinin firmanın genelinde uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Müşteri odaklılık ya da müşteri yönelimi, sürekli olarak daha üstün değer oluşturmak için hedef müşterileri yeterince anlamaya yönelik tasarlanan faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Narver ve Slater, 1990). Bu şekilde, müşteri yönelimi, müşteri analizleri ile müşterilere cevap vermeye yönelik çabaları içermektedir. Dolayısıyla, müşteri odaklılık, değer yaratan hizmet ve ürünlerin üretimi için öncelikle müşterilerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Müşterilerin anlaşılmasına yönelik çabalar, müşteri ihtiyaçları veya pazar

dinamikleri hakkında bilgi toplanmasına yönelik çaba ve faaliyetleri kapsamaktadır. Müşteri yönelimi boyutu, müşterileri cezbedecek önerilerin oluşturulmasında firmaya destek sağlayabilecektir (Narver ve Slater, 1990). Firmalar, müşteri tercihlerini ne kadar çok anlayıp kavrarlarsa, müşterilerini cezbedecek öneriler sunmada ve söz konusu önerilerinin finansal karşılığını almada o derece başarılı olacaklardır. Bu doğrultuda, Deshpande vd. (1993) müşteri yönelimini, uzun dönemli karlı bir işletme oluşturmak için iş sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir takım değerler manzumesi olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, bu çalışmada, pazar yöneliminin müşteri odaklılık yanında, Narver ve Slater'ın önerdiği üzere, rakip yönelimi ve birimler arası koordinasyonu da barındırdığı kabul edilmekle birlikte, bu aşamada, sadece müşteri odaklılığa göre incelenecektir. Esasen, *pazar yönelimi, yukarıda da belirtildiği üzere, esas itibarıyla müşteriler üzerinde odaklanmakta ve müşteriler hakkında elde edilen bilginin önemine vurgu yapmaktadır. Bu yüzden bazı çalışmalarda pazar yönelimi, müşteri yönelimi ile aynı anlamda da kullanılabilir* (Shapiro, 1988; Deshpande vd., 1993). Buna göre, bu çalışmada, müşteri yönelimi, kültürel perspektifte pazar yöneliminin temel bir boyutu olarak müşteriler hakkında bilgi sağlamaya ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik kurumsal çabaların bir parçası olarak görülmektedir.

PAZAR YÖNELİMİ-FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Pazar yönelimi boyutları ile firmaların performansı arasında kuramsal olarak ilişki kuran ve bunu araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Greenley, 1995; Pelham ve Wilson, 1996; Pelham,1997; Appiah-Adu, 1997; Van Egeren ve O'Connor, 1998; Kumar, Subramanian ve Yauger, 1998; Matsuno ve Mentzer, 2000; Han, Namwoon ve Srivastava, 1998). Çeşitli araştırmalarda pazar yönelimi ile aktiflerin geri dönüş oranı, satışlarda büyüme, yeni ürün başarısı ve karlılık gibi performans göstergeleri arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 2000; Pelham ve Wilson, 1996; Ruekert, 1992; Kohli ve Jaworski, 1990). Ancak, not düşmek gerekir ki, pazar yönelimi ile firma performansı arasında güçlü bir ilişkinin varlığına işaret eden araştırmaların geneli, batılı gelişmiş ekonomilerde, özellikle de Kuzey Amerika'da faaliyette bulunan firmalardan elde edilen bulgulara dayanmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993; Kumar vd., 1998; Narver ve Slater, 1990; Pelham ve Wilson,1996; Slater ve Narver, 1994b; Van Erge ve O'Connor,1998). Oysa, Kuzey Amerika dışındaki örneklerden elde edilen araştırma bulguları, biraz çelişkili gözükmemektedir (Buhian, 1997; Deng ve Dart, 1994; Diamantopoulos ve Hart, 1993; Appiah-Adu, 1997; Kohli vd., 1993; Sin vd., 2000). Bu yüzden, Sin ve Tse (2003), firmalar için pazar yönelimi yapısının ve boyutlarının Batı ülkelerindeki güvenilirlik ve geçerliliğinin diğer ülke ve kültürlerde de geçerli olup olmayacağını sorgulanması gerektiğini belirtmektedir.

Pazar yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin evrensel bir olgu olup olmadığını araştırmak amacıyla Taiwan (Chang ve Chen, 1998; Horng ve

**Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi:
İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**

Chen, 1998); Suudi Arabistan (Bhuiyan,1998), Yeni Zelanda (Gray vd., 1998), Japonya (Deshpande vd., 1993) Gana (Appiah-Adu,1998), Yunanistan (Avlonitis ve Gounaris, 1997), Amerika (Pelham, 1997), Rusya (Golden vd., 1995), İngiltere (Diamantopoulos ve Hart, 1993; Doyle ve Wong,1998; Greenley, 1995), Almanya ve Fransa (Deshpande vd., 1997), İskandinavya (Selnes vd., 1996) ve Malta'da (Caruana vd., 1995) çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar sonucunda pazar yönelimi ile firma performansı arasında önemli bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu noktadan hareketle, Deshpande ve Fraley (1998), pazar yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin evrensel bir nitelik taşıdığını ileri sürmüştür.

Bununla birlikte, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'deki işletmelerde pazar yönelimi uygulamaları ile firma performansı arasında nasıl bir ilişki olduğu konusunda çok az görgül kanıt olduğu görülmektedir (ör, Akyol ve Akehurst; 2003). Esasen, Türkiye'de son yıllarda belirli ölçüde siyasal ve ekonomik istikrarın oluşması ve bunun sonucunda ihracat, ithalat ve hatta doğrudan yatırım yoluyla uluslararasılaşmanın artmasıyla pazar koşulları daha rekabetçi bir nitelik taşıyor hale gelmiş ve dolayısıyla rekabet avantajı sağlamada önemli katkı sağlayabilecek pazar yöneliminin firmalar açısından önemi artmış bulunmaktadır. Bundan dolayı, Türkiye'de faaliyette bulunan firmalarda da pazar yönelimine ağırlık verildikçe, satışlarda ve karlılıkta önemli bir artış sağlanabileceği ileri sürülebilecektir. Dolayısıyla, Türkiye'de de pazar yönelimi uygulamalarının yaygın bir şekilde görüldüğü firmalarda büyüme ve karlılık açısından daha iyi bir performans ortaya çıkabilecektir. Sonuç olarak, gelişmiş ve gelişmekte olan diğer ekonomilerdeki firmalarda olduğu gibi, Türkiye'de faaliyette bulunan firmalarda da pazar yönelimi uygulamaları ile firma performansı arasında pozitif yönde bir ilişki beklenebilecektir. Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotez ileri sürülebilecektir:

H: Pazar yönelimi boyutu olarak müşteri yönelimi ile satışlarda büyüme ve karlılık arasında pozitif bir ilişki olacaktır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ
Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, İMKB'ye kote olarak hisse senetleri borsasında işlem gören firmalar üzerinde yapılmıştır. Araştırmada İMKB'ye kote firmaların seçilmesinde en önemli etken, finansal performans göstergelerine ulaşılabilirlik olmuştur. Araştırmanın İMKB'ye kote firmalar üzerinde yapılması ile bu firmalarda Finansal Tablolar halka açık olduğundan firma performansının gerçek verilere dayalı olarak değerlendirilmesi mümkün olmuştur. Bu da pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkilerin gerçek finansal verilerin esas alınarak incelenmesini sağlamıştır.

Araştırmada pazar yönelimi değişkenlerini ölçmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketler posta yoluyla dönüş zarfı ile birlikte firmaların genel müdür ya da benzeri pozisyonundaki üst düzey yöneticilerine gönderilmiştir. Araştırmanın yapıldığı 2005 yılında İMKB'ye kote 307 firma

bulunmakta idi. Araştırma bu 307 firmanın tamamı üzerinde yapılmış; ancak, gönderilen anketlerin 5'i firmaların kapanmış olması sebebiyle geri dönmüş ve böylece araştırma kapsamına alınan firma sayısı 302 olmuştur. Gönderilen anketlerin 52 tanesi geri dönmüş ve bu şekilde anketlerin geri dönüş oranı % 17,2 olarak gerçekleşmiştir.

Değişkenlerin Ölçümü

Pazar Yönelimi nin temel boyutu olarak müşteri odaklılığı ölçmek için öncelikle kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır. Pazar yönelimi ile ilgili yazın incelendiğinde, Narver ve Slater (1990) ve Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen iki farklı ölçeğin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Narver Slater'in pazar yönelimi yaklaşımı esas alındığından, ölçümde de bu yazarların ölçeğinden yararlanılmıştır. Narver ve Slater'in ölçümünün diğer ölçümlere göre örgütsel kültür boyutu olarak pazar yöneliminin ölçümünde daha etkili ve kapsayıcı olduğu ortaya konulmuş ve farklı ülkelerde yapılan birçok araştırmada da kullanılmıştır (Oczkowski ve Farrell, 1998; Matear, Boshoff, Gary ve Matheson, 1997; Mavondo ve Farrell, 2000; Hooley vd., 2000; Wrenn, 1997). Ayrıca, Narver ve Slater'in (1990) pazar yönelimi ölçeğinin Kohli ve Jaworski'nin (1993) ölçeğinin temel özellikleri olan bilgi toplama, bilginin yayılması ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme anlamında istekli olma kavramlarını kapsadığı ve aynı zamanda kültürel faktörleri içerdiği için gerek kavramsal gerekse operasyonel anlamda daha kapsamlı olduğu belirtilmektedir (Hooley vd., 2000).

Bu bağlamda, müşteri odaklılık açısından pazar yönelimi Narver ve Slater'in (1990) ölçeğindeki soru ifadelerinden yararlanılarak ölçülmüştür. Bununla birlikte, ölçekte kullanılan ifadelerin Türkiye ortamında anlaşılmasını kolaylaştırmak için birebir çeviri yerine anlam değişmeyecek şekilde özgün Türkçe ifadeler kullanılmıştır. Bu şekilde, çalışmada pazar yönelimi boyutu olarak ele alınan müşteri yöneliminin ölçümünde kullanılan soru ifadeleri Tablo 1'de görülmektedir. Soru ifadelerinin ölçümünde, Narver ve Slater'in esas ölçeklerinde olduğu gibi 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 1. Pazar Yönelimi Boyutu olarak Müşteri Yönelimine İlişkin Soru İfadeleri

Müşteri Yönelimi (M)
1. İşletme amaçlarınız, ne derece müşteri memnuniyetine göre oluşturulur?
2. Firmanız, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik taahhütlerini ne derece yakından izler ve değerlendirmeye tabi tutar?
3. Firmanız, müşteri memnuniyetini ne kadar sıklıkla ve düzenli olarak ölçer?
4. Firmanız, satış sonrası hizmete ne derece önem verir?

Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma

Firmaların çalışılan boyutlar açısından pazar yönelimi düzeylerini anlamak için katılımcılara, anketin ön kısmında pazar yönelimi kavramı hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve kendilerinin başında buldukları işletmelerinde pazar yönelimi ile ilgili faaliyetlerin uygulanma derecesini *çok az/biç (1)*, *orta derece (4)* ve *oldukça yüksek (7)* şeklinde belirlenen kategorilerden en uygun olanı işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

Araştırmada **firma performansının** ölçümünde objektif finansal veriler kullanılmıştır. Araştırmanın finansal tabloları kamuya açık olan İMKB firmaları üzerinde yapılması objektif finansal verilerin kullanılmasına olanak vermiştir. Finansal veriler, pazar yönelimi anketine cevap veren firmaların İMKB'nin web sitesindeki finansal tablolarına ulaşılarak elde edilmiştir. Firmaların finansal performansı, 2003-2005 yılları arasındaki üç yıllık dönemde ortalama karlılık rakamları ve satışlarda sağlanan büyümeye göre ölçülmüştür. Karlılık ölçümünde 2005 yılı sonuna kadar son üç yıllık dönemde elde edilen Faiz ve Vergi Öncesi Kar (FVOK) ve Net Karın (NK) logaritması ile FVOK ve net kara göre hesaplanmış aktif karlılık oranları kullanılırken, satışlardaki büyüme, ilgili dönemdeki satışların ortalama büyüme oranı esas alınarak ölçülmüştür.

Araştırmada pazar yönelimi ve firma performansını etkileyebileceği düşünülerken, firma yaşı ve firma büyüklüğü de kontrol değişkeni olarak alınmıştır (Kumar vd., 1998; Kumar, Subramanian ve Strandholm, 2002). Firma yaşı, firmanın kuruluş yılından 2005 yılına kadarki yılların toplamının logaritmasına göre ölçülürken, firma büyüklüğünün ölçümü personel sayısının logaritmasına göre yapılmıştır.

Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan pazar yönelimi boyutu olarak kullanılan müşteri yönelimine ilişkin güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach Alfa skoru 0,82 olmuştur. Bu skor, kabul edilebilir güvenilirlik katsayısı için önerilen $\alpha > 0.70$ 'in oldukça üzerindedir. 7'li Liket ölçeği kulalnılarak ölçülen müşteri yöneliminin aritmetik ortalaması, 5,61 ve standart sapması 0.73 olarak gerçekleşmiştir.

Müşteri yönelimi boyutunun yapısal olarak da geçerliliğini doğrulamak için faktör analizi yapılmıştır. Varimax yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi (principal axis factoring) sonucunda, müşteri yöneliminin ölçümünde kullanılan dört soru maddesi toplam varyansın % 58'ini oluşturarak tek bir faktör altında toplanmıştır. Faktör yüklerinin tamamı da 0.60'ın üzerinde çıkmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmada pazar yönelimi boyutu olarak alınan müşteri yönelimi ile satışlarda büyüme ve karlılığa göre firma performansı arasında pozitif bir ilişki olacağı ileri sürülmüş idi. Bu ilişkileri test etmek için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Tablo'da pazar yönelimi boyutu olarak müşteri yönelimi ve kontrol değişkenleri, firma büyüklüğü ve firma yaşı ile performans göstergeleri arasındaki korelasyon ilişkileri yanında firma performansı ölçütlerinin kendi aralarındaki ilişkiler de yer almaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmada pazar yöneliminin temel boyutu olan müşteri yönelimi, finansal performans göstergelerinden satışlarda büyüme ile önemli düzeyde ilişkili çıkmıştır. Müşteri yönelimi ile karlılık ölçütleri arasındaki ilişkiler de pozitif yönlü olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı gözükmemektedir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1. Müşteri Yönelimi							
2. Ort FVOK/ Aktifler	.20						
3. Ort NK/ Aktifler	.20	.98**					
4. Ort FVOK (log)	.14	.75**	.74**				
5. Ort NK (log)	.16	.75**	.75**	.96**			
6. Satışlarda büyüme	.30*	.27	.27	.29*	.33*		
7. Firma büyük. (log)	-.07	.10	.10	.31*	.29*	.28	
8. Firma yaşı (log)	.05	.06	.05	.08	.14	.32*	.34*

*p<0.05 ; ** p<0.01

Korelasyon analizi sonuçları pazar yönelimi boyutları ile firma performans ölçütleri arasındaki ilişkiler hakkında genel bir bilgi vermektedir. Bununla birlikte, bunun daha ileri düzeyde bir analiz ile doğrulanmasının faydalı olacağı düşünüldükçe, aşamalı regresyon analizi (stepwise regression analysis) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 3’te raporlanmıştır.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller		Firma performansı				
		Ort FVOK/ Aktifler	Ort NK/ Aktifler	Ort FVOK (log)	Ort NK (log)	Satışlarda Büyüme
Bağımsız Değişken: Müşteri Yönelimi (β Değerleri)	<i>Müşteri Yönelimi</i>	-	-	-	-	.29*
Kontrol Değişkenleri	<i>Firma büyüklüğü</i>	-	-	.31*	1.31*	-
	<i>Firma yaşı</i>	-	-	-	-	.31*
	R ²	-	-	.10	.09	.10
	<i>Düzeltilmiş R²</i>	-	-	.08	.07	.08
	F	-	-	4.89	4.30	5.28
	p>F	-	-	.03	.04	.02

* p<0.05; ** p<0.01

**Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi:
İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**

Tablo 3'teki aşamalı regresyon analizi sonuçları da korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre de, araştırmada müşteri yönelimi sadece satışlarda büyüme ile ilişki görülmektedir. Tablo'da görüldüğü üzere, aşamalı regresyon analizi sonuçlarında, müşteri yönelimi, firma yaşı ile birlikte satışlarda büyüme üzerinde etkili gözükmemektedir. Modellerde müşteri yöneliminin satışlarda büyüme değişkenini açıklama yüzdesini gösteren Düzeltilmiş R² değeri, “.08” olarak bulunmuştur. Modelin anlamlılığını gösteren F değerleri de $p < 0.02$ derecesinde anlamlı çıkmıştır. Modelde yer alan müşteri yönelimine ilişkin β değeri de, müşteri yöneliminin satışlarda büyüme değişkenini belirli ölçüde açıklama gücünün olduğuna işaret etmektedir.

Diğer yandan, ortalama FVOK ve Ortalama net karın bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modellerinde, müşteri yöneliminin herhangi bir etkisi bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Ortalama Faiz Vergi Öncesi Kar ile ortalama Net Karın firma kontrol değişkeni olarak alınan büyüklüğüne göre belirli ölçüde değiştiği dikkat çekmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada İMKB'ye kote firmalarda pazar yönelimi boyutu olarak müşteri odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada kuramsal olarak pazar yönelimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olacağı beklenmekte idi. Araştırma sonuçları, bu beklentiyi kısmen desteklemektedir. Müşteri yöneliminin firma performansı göstergelerinden yalnızca satışlarda büyümeyi önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Araştırma sonuçlarında müşteri yönelimi ile firmaların karlılık göstergeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlar, esasen, önemli bir işaretle bulunmaktadır. Müşteri yönelimi ile firmaların satışları artmakta, ancak karlıklarında önemli bir değişim olmamaktadır. Firmalar, daha fazla müşteri odaklı oldukça satışlarında önemli bir artış sağlayabilmekte, ancak bunun karlılık üzerinde önemli bir etkisi olmamaktadır. Bu bulgular esasen, önceki bazı araştırma bulguları ile de paralellik arz etmektedir (Harris, 2001; Appiah-Adu ve Sing, 1998). Örneğin, Appiah-Adu ve Sing (1998) İngiliz firmaları üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda, satışlarda büyümenin en fazla müşteri yönelimi ile arttığını, ancak müşteri yöneliminin karlılık rakamlarında satışlarda büyüme kadar etkili olmadığını göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları da müşteri yöneliminin daha çok satışlarda büyümeyi etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, müşteri beklenti ve isteklerini dikkate alan, müşteri memnuniyetine ve satış sonrası hizmete önem veren firmalarda, satışlar daha yüksek düzeyde artmakta, müşteri odaklı strateji ve politika geliştirmede zayıf kalan firmalarda ise daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

Bu çalışmaların bulguları Türkiye ortamında pazar yöneliminin temel boyutu olarak müşteri yöneliminin en azından satışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim, Türk firmaları üzerinde pazar yönelimi boyutlarının firma performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla, Akyol ve Akehurst (2003) tarafından yapılan bir araştırmada da ihracata ilişkin pazar

yönelimi ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, pazar yöneliminin firmaların performans göstergesi üzerindeki etkisinin belirli açılardan Türkiye ortamında da sistematik bir nitelik taşıdığı ifade edilebilecektir.

Bununla birlikte, bu çalışmanın sonuçlarına göre, müşteri yönelimi, satışlarda artışa yol açmakla birlikte firmaların karlılığında önemli bir belirleyici olarak gözükmemektedir. Diğer bir deyişle, müşteri yönelimi ile satışlar artmasına karşın, Türkiye ortamında bu daha fazla karı beraberinde getirmemektedir. Bu durum pazar ekonomisinin gelişmişlik düzeyine bağlı olabilecektir. Firmaca yürütülen çaba ve girişimlerin, rekabet koşullarının yoğun olduğu ortamlarda satışlarda büyümeyi arttırdığı görülürken, rekabet koşullarının tam olarak oluşmadığı ortamlarda karlılık üzerinde daha belirleyici olduğu yönünde işaretler bulunmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001). Buna göre, Türkiye ortamında, müşteri yönelimi çabaları firmaların satışlarını arttırırken, karlılık, en azından müşteri yönelimi ile arttırılabilecek bir performans göstergesi olarak gözükmemektedir. Bu durum sanayi dalı ve piyasa koşullarına göre farklılık arz edebilecektir. Nitekim, finansal performans göstergeleri, özellikle karlılık rakamları, ve pazar yönelimi boyutları sanayi dalları ve sektörlerle göre önemli ölçüde farklılaşmaktadır (Zebal, 2003; Ngansathil, 2001). Bu çalışmadaki analizlerde, üzerinde çalışılan firma sayısının azlığından dolayı, sanayi dalı ve sektör farklılıkları kontrol edilmemiştir. Belki bu farklılıklar da sonuçları etkilemiş olabilecektir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda belirli bir sektöre ya da sanayi dalına odaklanılarak bulguların toplanması ve analiz edilmesi daha faydalı olabilecektir.

Bunun dışında, Türkiye gelişmekte olan ve rekabetin giderek şiddetlendiği bir ekonomi olmakla birlikte, bu araştırmanın bulgularına göre, Türkiye'deki firmalarda müşteri yönelimi karlılık göstergeleri açısından önemli bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu durum, müşteri odaklılığın, Türkiye ortamında bütünüyle rekabet açısından belirgin bir sürükleyici olmadığına da bir göstergesi olabilecektir. Bunun için, Türkiye'de firma performansı üzerinde müşteri yöneliminin etkisini başka faktörleri de dikkate alarak incelemek daha belirgin sonuçlar sağlayabilecektir. Örneğin, kurumsal girişimcilik uygulamaları, kurumsal ortama ilişkin faktörler, sosyal bağlantılar ya da kültürel anlayışlar, pazarlama yönelimi boyutları ile birlikte değerlendirilebilecektir. Bu konular gelecekte yapılacak çalışmalarda daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilecektir.

KAYNAKÇA

Akimova, I. (2000), "Development of market orientation and competitiveness of Ukraine firms", *European Journal of Marketing*, 34/9-10, 1128-1148.

Akyol, A. & Akehurst, G. (2003), "An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation", *European Business Review*, 15/1, 5-19.

**Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi:
İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**

- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Appiah-Adu, K. (1997), "Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector?", *Journal of Euromarketing*, 6/3, 1-26.
- Appiah-Adu, K. (1998), "Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy", *Journal of Strategic Marketing*, 6, 25-45.
- Appiah-Adu, K. & Sing, S. (1998), "Customer orientation and performance: a study of SME's", *Management Decision*, 36/6, 385-394.
- Avlonitis, George J. & Gounaris, Spiros P. (1997), "Marketing orientation and company performance", *Industrial Marketing Management*, 26/5, 385-402.
- Atuahene-Gima, K. (1995), "An Exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance", *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275-293.
- Batra R. (1997), "Executive insights: Marketing issues and challenges in transitional Economies", *Journal of International Marketing*, 5, 95-114.
- Bhuian, S.N. (1997), "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia", *The Journal of Services Marketing*, 11/5, 317-328.
- Bhuian, S.N. (1998), "An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies", *Journal of Business Research*, 43/1, 13-25.
- Cameron, J.P. & Freeman, S.J. (1991), "Cultural congruence, strength and type: Relationships of effectiveness" In R.W. Woodman, & A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol.5. Greenwich, CT: JAI Pres (pp.23-58).
- Caruana, A., Gauci, S. & Ferry, M. (1995), "Market orientation and business performance: some evidence from Malta", In *Proceedings of the Marketing Education Group Conference*, Bradford, UK, 123-132.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewind, M.T. (1998), "Do universities that are more market oriented perform beter?", *International Journal of Public Sector Management*, 11/1, 55-70.
- Chang, T.Z. & Chen, S.J.(1998), "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence," *The Journal of Service Marketing*, 12/4, 246-264.
- Deng, Shengliang & Dart, Jack (1994), "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.
- Deng, S.& Dart, J. (1999), "The market orientation of the Chinese Enterprises during a time of transition", *European Journal of Marketing*, 33/5-6, 631-654.
- Deshpande, R. & Zaltman, G. (1982), "Factor affecting the use of market research information: a path analysis", *Journal of Market Research*, 19, February, 14-31.

Deshpande, Rohit, Farley, John U. & Webster, Frederick E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23-37.

Deshpande, Rohit, Farley, John U. & Webster, F.E. (1997), "Factors affecting organizational performance: a five country comparison", *Marketing Science Institute*, Report 97-108, Cambridge, MA.

Deshpande, Rohit & Farley, John U. (1998), "Measuring market orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Mangement*, 2, 213-232.

Deshpande, R. & Farley, U. (2000), "Market-focused organizational transformation in China", *Journal of Global Marketing*, 14, 7-35.

Diamantopoulos, A. & Hart, S. (1993), "Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework", *Journal of Strategic Management*, 1/2, 93-121.

Dobni, B.C. & Luffman, G. (2000), "Market orientation and market strategy profiling: An empirical test of environment-behaviour-action coalignment and its performance implications", *Management Decision*, 38/8, 503-519.

Doyle, P. & Wong, V. (1998), "Marketing and competitive performance: an empirical study", *European Journal of Marketing*, 32, 5/6, 514-535.

Golden, P.A., Doney, P.M., Johnson, D.M. & Smith, J.R. (1995), "The dynamics of marketing orientation in transition economies: a study of Russian firms", *Journal of International Marketing*, 3/2, 29-49.

Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. & Matheson, P. (1998), "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, 32- 9/10, 884-903.

Greenley, Gordon E. (1995), "Market Orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, 6, 1-13.

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

Harris, Lloyd C. (2001), "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies", *Journal of Management Studies*, 38/1, 17-43.

Homburg, C. ve Pflesser, C. (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37, 449-62.

Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K. & Snoj, B. (2000), "Market orientation in the transition economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales", *Journal of Business Research*, 50, 273-285.

Horng, Shun-Ching & Chen, Cheng-Hsui A. (1998), "Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, 36/3, 79-85.

**Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi:
İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**

- Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. (1992), "Market orientation: antecedents and consequences", Working paper, Marketing Science Institute, Cambridge.
- Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57, July, 53-70.
- Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. (1996), "Market orientation: review, refinement and roadmap", *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.
- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, Ajay K. , Jaworski, Bernard J. & Kumar, Ajith (1993), "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research* , xxx, 467-477.
- Kumar, Kamalesh, Subramanian, Ram & Yauger, Charles (1998), "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study," *Journal of Management*, 24/2, 201-233.
- Kumar, Kamalesh, Subramanian, Ram & Strandholm, Karen (2002), "Market orientation and performance. Does organizational strategy matter?," *Journal of Applied Business Research*, 18/1, 37-51.
- Lawton, Leigh ve Parasuraman, A. (1980), "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning," *Journal of Marketing*, 44 (Winter), 19-25.
- Maltz, E. & Kohli, A.K.(1996), "Market intelligence dissemination across functional boundaries" *Journal of Marketing Research*, 33/1, 47-61.
- Matear, S., Boshoff, C., Gray, B. & Matheson, P. (1997), "Models of market orientation: a comparative study" paper presented at the 8th World Marketing Congress, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Matsuno, Ken & Mentzer, John T. (2000), "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship" *Journal of Marketing*, 64/4, 1-16.
- Mavondo, Felix T. & Farrell, Mark A. (2000), "Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers?," *Australian Journal of Management*, 25/2,223-244.
- Menon, A. & Varadarajan, R. (1992), "A model of marketing knowledge use within firms" *Journal of Marketing*, 56/4, 53-71.
- Moorman, C. (1995), "Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes" *Journal of Marketing Research*, 32/3, 318-335.
- Narver, John C. & Slater, Stanley F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54/4, 20-35.
- Narver, John C., Slater, S.F. & Tietje, B.(1998), "Creating a market orientation", *Journal of Market-Focused Management*, 2/3, 241-256.
- Ngansathil, W. (2001), Market orientation and business performance: Empirical evidence from Thailand, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Melbourne.
- Oczkowski, Edvard & Farrell, Mark A. (1998), "Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage list squares

estimators: the case of market orientation”, *International Journal of Research Marketing*, 15, 349-366.

Pelham, A.M. (1997a), “Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22/3, 55-76.

Pelham, A.M. (1997b), “Market orientation and performance: the moderating effects of products and customer differentiation”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12/5, 276-296.

Pelham, A.M. & Wilson, D.T. (1996), “A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation on dimensions of performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 27-43.

Peng, M. W. (2001), “How entrepreneurs create wealth in transition economies”, *Academy of Management Executive*, 15/1, 95 –108.

Peters, T. & Austin, N. (1985) *A Passion for Excellence*, London: Fontana/Collins

Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*, London: Harper and Row

Pitt, L., Caruana, A. ve Berthon, P.R. (1996), “Market orientation and business performance: some European evidence”, *International Marketing Review*, 13, 5-18.

Pulendran, S., Speed, R. & Widing II, R.E. (2000), “The antecedents and consequences of market orientation in Australia”, *Australian Journal of Management*, 25/2, 119-144.

Quinn, R.E. (1988), *Beyond rational management*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985), Transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P.D. Frost (Ed.), Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983), “A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis”, *Management Science*, 29(3), 363-377.

Quinn, R.E. (1988), *Beyond rational management*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Raju, P.S., Lonial, S.C. & Gupta, Y.P. (1995), “Market orientation and performance in the hospital industry”, *Journal of Health Care Marketing*, 15/4, 34-41.

Ruekert, R.W. (1992), “Developing a market orientation: an organizational strategy perspective”, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.

Selnes, F., Jaworski, B. J. & Kohli, A.K. (1996), “Market orientation in United States and Scandinavian companies: A cross-cultural study”, *Scandinavian Journal of Management*, 12/2, 139-157.

Shapiro, B. (1988), “What the hell is market-oriented?” *Harvard Business Review*, 119-125.

**Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi:
İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**

Siguaw, Judy A., Brown, G. & Widing, R.E. (1994), "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.

Sin, Y.M., Tse, C.B., Yau, H.M., Lee, S.Y., Chow, R.& Lau, B.Y. (2000), "Market orientation and business performance: an empirical study in mainland China", *Journal of Global Marketing*, 14/3, 5-29.

Sin, Leo Y.M. & Tse, Alan C.B. (2003), "Market orientation and business performance: A Comparative study of firms in mainland China and Hong Kong", *European Journal of Marketing*, 37, 910-936.

Sin, Leo Y.M. & Tse, Alan C.B. (2003), "Market orientation and business performance: A Comparative study of firms in mainland China and Hong Kong", *European Journal of Marketing*, 37, 910-936.

Sinkula, J.M. (1994), "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.

Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1994a), "Market orientation, customer value and superior performance," *Business Horizons*, 22-28.

Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1994b), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship," *Journal of Marketing*, 58, 46-55.

Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1995), "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing*, 59, 63-74.

Slater, Stanley F. & Narver, John C. (2000), "The positive of market orientation on business profitability: a balanced replication," *Journal of Business Research*, 48, 69-73.

Van Egeren, E.M. & O'Connor, S. (1998), "Drivers of market orientation and performance in service firms," *Journal of Services Marketing*, 12/1, 39-58.

Wrenn, Bruce (1997), "The market orientation construct: measurement and scaling issues", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31-54.

Zebal, M.A (2003), *A synthesis model of market orientation for a developing country, the case of Bangladesh*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Victoria University of Technology.