

PAZAR YÖNELİMİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİNİN ARACI ROLÜ

RELATIONSHIP BETWEEN MARKET ORIENTATION AND FIRM PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF DIFFERENTIATION STRATEGY

Halit KESKİN⁽¹⁾, Songül ZEHİR⁽²⁾, Hayat AYAR⁽³⁾

⁽¹⁾ Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

^(2, 3) Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

⁽¹⁾ hkeskin@yildiz.edu.tr, ⁽²⁾ songulzehir@hotmail.com, ⁽³⁾ h.ayar@gtu.edu.tr

Geliş/Received: 28-12-2015, Kabul/Accepted: 19-01-2016

ÖZ: En dikkat çekici stratejik yönelimlerden biri olarak pazar yönelimi, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve benzersiz müşteri değeri sağlamaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bütünüdür. Ancak hızla değişen rekabetçi çevrede, sadece pazar yönelimine odaklanmak yerine, onu güçlendirecek ve performansa katkı sağlayacak uygun rekabet stratejilerine de ihtiyaç vardır. Bu bağlamda çalışmada, pazar yönelimi bileşenleri, farklılaştırma stratejisi ve firma performansı (finansal, pazar ve yenilik performansı) arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmiştir. 250 firma üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile a) pazar yönelimi değişkenlerinin firmanın farklılaştırma stratejisi ile pozitif ilişkili b) farklılaştırma stratejisinin firma performansı ile pozitif ilişkili ve c) farklılaştırma stratejisinin pazar yönelimi ile firma performansı arasında aracı etkisinin olduğu tespit edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Pazar Yönelimi, Farklılaştırma Stratejisi, Firma Performansı

ABSTRACT: *As one of the most salient strategic orientations, market orientation consists of organization-wide activities to provide unique and superior customer value and to understand and satisfy customer expectations and needs. However, in the rapidly changing competitive environment, rather than focusing on just market orientation, there is a need for competitive strategies that will strengthen and contribute to performance. In this study, we empirically investigated the relationship among the components of market orientation, differentiation strategy and firm performance (i.e. financial, market and innovation performance). By investigating 250 firms, this paper shows that a) the market orientation variables are positively related to differentiation strategy, b) differentiation strategy is positively associated with firm performance and c) differentiation strategy mediates the relationship between market orientation and firm performance.*

Keywords: *Market Orientation, Differentiation Strategy, Firm Performance*

JEL Classifications: *M3, M30, M10*

1. Giriş

Teorisyonlar ve uygulayıcılar firmaların tüketici istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi ve ürün hayat eğrisinin gittikçe kısılması sebebiyle kendilerini rakiplerinden ayıştıracak benzersiz yetkinlikler geliştirmeye ve sürdürülebilirliklerini sağlamaya ihtiyaç duyduğunu fark etmişlerdir (Day, 1994: 37). Özellikle kaynak tabanlı teori üstün ve sürdürülebilir firma performansının temel kaynağı olarak maddi olmayan, örtük, karmaşık ve sosyal ilişkilere gömülü kaynakların altını çizmektedir (Sristava, Fahey,

Christensen, 2001: 780-781). Bu çerçevede pek çok çalışmada firmaların sahip olduğu yetkinlikler üzerinde durulmuş; yüksek kalitede ürün ve hizmet devamlılığının değişen pazar ihtiyaçlarını sürekli izlemek ve uygun cevaplar üretmekten geçtiği vurgulanmıştır (Jaworski ve Kohli, 1993: 53). Bir başka deyişle, modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak pazar odaklılığın firmalara rekabetçi avantajlar sağlayan dönüşüm temelli bir yetkinlik olduğu ifade edilmiştir (Menguc, Auh, Shih, 2007: 315).

Son yıllarda gerçekleştirilen meta analizi çalışmaları pazar yöneliminin geniş ölçekte performans çıktılarına ulaşmak için önemini doğrularken, ampirik araştırmalar da performans geliştirmek ve rekabet avantajı kazanmak için pazar yönelimi anlayışının benimsenmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir (Zhou, Li, Zhou, Su, 2008: 985). Ayrıca çalışmalar pazar yöneliminin firmaları rekabetçi stratejilere yönlendirdiğini, böylece rekabetçi ürün ve hizmetler aracılığıyla müşterilerde yüksek değer yaratıldığını göstermektedir (Menguc ve diğerleri, 2007: 314). Gerçekten de, pazar yöneliminin özünde üstün müşteri değeri yaratma ve sürdürme anlayışı vardır, bu yüzden klasik ilkesi müşteriler ile yakın ilişkiler kuracak yönelimlerde bulunmaktır (Slater ve Narver, 1998: 1002). Porter firmalara rekabetçilik yeteneği kazandıran bu yönelimleri maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri olarak açıklamıştır (Allen ve Helms, 2006: 433). Bu doğrultuda pazar yönelimi ile rekabetçi stratejiler arasındaki ilişki ve farklı performans ölçütleri (örneğin; etkililik, verimlilik, vb.) üzerindeki etkileri araştırmacıların giderek ilgisini çekmeye başlamıştır (Mustafa, Rehman, Zaidi, Iqbal, 2015: 112; Menguc ve diğerleri, 2007: 314). Ancak Menguc ve diğerlerine (2007: 314) göre, hem pazar yöneliminin rekabet stratejileri ile ilişkisi hem de rekabet stratejileri ile farklı performans ölçütleri arasındaki ilişki halen belirsizliğini sürdürmektedir.

Bu çalışma farklılaştırma stratejisinin pazar yönelimi ve firma performansı arasında bir köprü kurduğunu ileri sürmektedir. Narver ve Slater (1990)'ın vurguladığı gibi, pazar yönelimi sayesinde müşterilerin sesi dinlenerek, rakiplerin faaliyetleri incelenerek ve bu bilgileri bütün departmanlara yayarak ortak bir çaba ile yanıtlar üretilmesi firmalara değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen farklılıklar kazandırır. Dolayısıyla pazar yönelimi ve farklılaşma stratejisi yakın ilişkili iki kavram olarak ele alınabilmektedir (Menguc ve diğerleri, 2007: 315). Bu kapsamda, pazar yönelimi, farklılaştırma stratejisi ve pazar, finansal ve yenilik performansı arasında kavramsal ilişki kurulmuş ve bu ilişki ampirik olarak test edilmiştir. Ayrıca çalışma, pazar yönelimi ve farklılaştırma stratejisinin firmanın pazar, yenilik ve finansal performans gibi farklı performans göstergeleri üzerindeki etkilerini göstererek literatüre katkıda bulunmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Pazar Yönelimi

Kohli ve Jaworski'nin (1990: 1-18) kavramsallaştırarak öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koyduğu özgün çalışmasından beri pazar yönelimi kavramı pazarlama literatüründe araştırmacıların ilgisini çeken cazip bir konu haline gelmiştir. Daha önceki çalışmalarda "pazarlama yönelimi" terimi sıklıkla kullanılmasına rağmen, pazar yönelimi ya da pazar odaklılık kavramı üç sebepten dolayı daha tercih edilebilir olarak düşünülmüştür. İlk olarak, Shapiro'nun (1988) ileri sürdüğü gibi, yönelim yalnızca pazarlama fonksiyonunun ilgi alanına girmemektedir. Kurumsal çapta bir pazar zekâsı oluşturmak, yaymak ve hızlı cevap verebilmek farklı departmanların iş birliğini gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında pazarlama yönelimi kavramı

oldukça sınırlayıcı ve yanıltıcıdır. İkincisi, pazarlama odaklılık terimi organizasyon içerisinde pazarlama fonksiyonuna gereğinden fazla anlam ve sorumluluk yüklemektedir. Oysaki yönelim, pazarlama dışındaki fonksiyonların da benimsemesiyle gerçekleşmektedir. Bu yüzden pazar yönelimi kavramı ile faaliyetlerin gerçekleştirilmesi yalnızca pazarlama departmanının kontrol alanı ile sınırlandırılmayıp, örgüt içerisindeki tüm fonksiyonların ortak bir sorumluluğu haline getirilmektedir. Son olarak ise pazar yönelimi müşterileri ve onları etkileyen güçleri içeren pazarlara dikkati yoğunlaştırmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990: 3). Bu görüş, Park ve Zaltman'ın (1987: 7) benimsenmiş paradigmalardan sınırlarını göstermek için önerdiği “pazarların yönetimi” ve Narver ve Slater'ın (1990: 21) önerdiği “rakip odaklılık” boyutları ile uyum göstermektedir.

Pazar yönelimi kavramının geniş bir anlam ifade etmesi kavramın çok farklı yönlerden ele alınmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Literatür pazar yönelimi kavramını müşteriler için üstün nitelikli bir değer yaratmak üzere davranışsal (Kohli ve Jaworski, 1990: 1-18) ve kültürel (Narver ve Slater, 1990: 21) bakış açıları ile açıklanmıştır. Örneğin, Kohli ve Jaworski (1990: 3) pazar yönelimini mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine ilişkin pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin işletme içindeki tüm fonksiyonlar arasında yayılması ve söz konusu ihtiyaçlara örgütün genelinde bir cevap üretilmesi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda araştırmacılara göre pazar odaklılık (a) pazar bilgisinin toplanması, (b) bilginin işletme içine yayılması ve (c) pazara cevap üretme boyutları olmak üzere üç bileşeni içermektedir. Kültürel bakış açısını benimseyen Narver ve Slater (1990: 21-22) ise rakipler hakkında bilgi toplama ve fonksiyonlar arası işbirliği geliştirme boyutlarını dahil ederek pazar yönelimi kavramının kapsamını genişletmiştir. Pazar yönelimi benzersiz müşteri değeri yaratmak, bunun yanında yüksek işletme performansının devamlılığını sağlamak üzere gerekli olan etkin ve verimli işletme davranışlarını oluşturan bir örgüt kültürü şeklinde ele alınmıştır. Ayrıca Narver ve Slater (1990: 21-22), pazar yöneliminin (1) müşteri odaklılık, (2) rakip odaklılık ve (3) fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç temel davranışsal bileşenden meydana geldiğini belirtmektedir. Müşteri odaklılık, elde edilen pazar bilgisi ışığında müşterileri anlama, onların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde cevap verme ve onlar için sürekli üstün değerler yaratmakla ilgilidir. Rakip odaklılık, işletmelerin kendilerini korumak ve daha üstün değerler yaratabilmek adına mevcut ve olası rakiplerinin faaliyetlerini sürekli izlemesi, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi edinmesi, gelecekteki faaliyetlerini anlayarak uygun hamleler yapabilmesi ile ilgilidir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise, müşteri değeri yaratmak için çalışanların ve diğer kaynakların ortak bir çabada birleştirilerek işletme bütününde uyumla hareket etmesi ile ilgilidir (Narver ve Slater, 1990: 21). Aynı perspektif ile araştırmalarını gerçekleştiren Desphande, Farley ve Webster (1993: 215) ise pazar yönelimi ile müşteri yöneliliğinin aynı anlama geldiğini ve pazar yöneliliğinin kültürel bir odaklanmanın yansıması olduğunu ileri sürmüşlerdir. Pazar yönelimini stratejik açıdan ele alan Ruekert (1992: 228) ise yaptığı çalışmada üç bileşenden bahsetmiştir. Bunlar (1) müşteri bilgisi elde etme ve kullanma (2) elde edilen bilgilerin temelinde stratejik bir plan geliştirme ve (3) müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için stratejik planı uygulamadır. Buna göre pazar yönelimi odak noktasını müşteriler olarak belirleyen bir pazarlama anlayışının bilişsel, kültürel ve davranışsal yönüdür (Keskin, 2006: 398).

Jaworski, Kohli ve Sahay (2000: 45) ise pazar yöneliminin pazarı izleyen ve pazarı yönlendiren olmak üzere iki yaklaşımı içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Pazarı izleyen

yaklaşımında temel görüş, pazarda yer alan aktörlerin davranışlarının ve tercihlerinin anlaşılabilir tepkilerin verilmesidir. Pazarı yönlendiren yaklaşımda ise işletmenin rekabetçi konumunun geliştirilmesi, pazarın yapısının, aktörlerin rollerinin veya tüketicilerin davranışlarının proaktif bir şekilde değiştirilmesi söz konusudur. Sonuç olarak pazar yönelimi hem reaktif hem de proaktif davranış yaklaşımlarını birleştirmektedir. Bu iki yaklaşım arasındaki fark zamanlamadadır. Pazara reaktif yaklaşımda bulunmak işletmenin pazarı izleyen konumda olduğunu ifade ederken, burada mevcut pazar yapısının kabul edildiği ve pazar davranışlarını değiştirmenin amaçlanmadığı bir anlayış hakimdir. Diğer yandan proaktif yaklaşım işletmenin pazarı yönlendiren konumda olduğunu ifade eder ve pazar yapısını hem tahmin etmeyi hem de etkilemeyi içerir. Her iki yaklaşım açısından değerlendirildiğinde kritik konu tüketici davranışlarının tepki gösterilebilir, tahmin edilebilir ya da etkilenilebilir olup olmadığıdır (Jaworski ve diğerleri, 2000: 41; Kumar, Scheer, Kotler, 2000: 129).

2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter (1980: 35) pazarda benzer ürün ve hizmetleri aynı hedef kitleye veya tüketici segmentlerine ulaştırmak için rekabet içinde bulunan işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları için iki stratejik yol önermiştir. Genel rekabet stratejileri olarak adlandırılan bu stratejilerden birisi farklılaştırma stratejisidir. Bu strateji, genelde işletmenin ürün ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünülmektedir. Ancak bu tür farklılaştırmalar daha çok işletmenin pazarlama stratejileri ile ilişkili olup, bu bağlamda fonksiyonel strateji kapsamına girmektedir. Oysa iş yönetim stratejileri içinde yer alan farklılaştırma stratejisi işletmenin değer zincirinde yer alan tüm faaliyetlerde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde kar sağlamasına yönelik bir rekabet stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2014: 264). Buna göre, farklılaştırma tasarım veya marka, üretim süreçleri, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, tedarik ve dağıtım ağı gibi çeşitli boyutlarda gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin Apple'ın tüketicilerin telefon ile ilgili tüm algılarını ve beklentilerini değiştirerek "akıllı telefonlar" ile pazara girmesi ürün teknolojisinde yapılan bir farklılaştırmayı ifade ederken, Aspirin'in eskiden ağrı kesici özelliğini sonraları ise kan sulandırıcı etkisini ön plana çıkartarak diğer ağrı kesici ilaçlardan farklılaşması ürün konumlandırmasında yapılan bir farklılaştırmaya örnektir.

Farklılaştırma stratejisinin temelini bir işletmenin pazardaki bütün aktörlerden farklı uygulamalar yaparak müşteri tercihini kendi ürün ve hizmetlerine yönlendirmesi oluşturur. Buna göre bu stratejinin temel hareket noktaları müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları ve diğer benzer önemli unsurlardır. Farklılaşmanın ilişkili olduğu diğer kavram ise yeniliktir. Yenilik aktiviteleri ile işletme pazarda farklılığa sahip olan ilk işletme özelliğini taşır ve böylelikle pazarın kaymağını alma stratejisini uygular. Bir başka deyişle, işletme değer zincirinde yer alan faaliyetlerinde yaptığı farklılaşma ile sektördeki rakiplerinden farklılaşarak müşteri beklentilerini yerine getirir ve bunun karşılığında ürün ve hizmetleri müşterilerin farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan pazara sunar. Çünkü farklılaşma sonucu müşterilerin fiyata karşı duyarlılıkları azalmıştır. Bu durumda da işletme rakiplerinden daha fazla kar elde ederek rekabet avantajı sağlayacaktır. Öte yandan farklılaşma müşterinin işletmeye veya ürünlere bağlılık oluşturmaya katkı yaparak, satışlarda istikrarı sağlamakta ve rakiplerin stratejik hamlelerinin işletme üzerindeki etkilerini azaltmaktadır (Porter, 1980: 37-38).

Farklılaştırma stratejisinin rekabete etki eden faktörlerin güç alanını ve şiddetini etkilediği araştırmacılar tarafından kabul edilmesine rağmen, literatürde belli başlı

sakıncalarının da olduğu not edilmiştir. Örneğin, müşteri farklılığı tam olarak algılayamayabilir ya da sağlanan farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulabilir. Öte yandan algılanan farklılık bir zaman sonra müşteri gözünde önemini kaybedebilir. Farklılaşma rakipler tarafından da taklit edilebilir, bu yüzden işletmenin farklılık ölçeği gittikçe daralabilir. Ayrıca farklılaştırma maliyetlerin ikinci plana atılmaması gerektiğine her ne kadar vurgu yapılsa da maliyetlerin artmasına sebep olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta maliyet artışlarının değer artışı ile kıyaslamalı olarak kontrol edilmesidir (Porter, 1985: 55).

2.3. Firma Performansı

Firma performansı firmanın önceden belirlediği ya da sonradan revize ettiği belirli amaçları gerçekleştirmek üzere rekabet stratejilerini ve kaynaklarını uyum içerisinde hareket ettirerek elde ettiği sonuçlar veya uygulama sürecinde sağladığı kazanımlardır (Çalık, Altunışık, Sütütemiz, 2013: 143). Yönetim biliminde araştırmacılar işletmelerin hareketliliğini ve esnekliğini kaybederek ölüm katılığına düşmemesi, gelişmelerde ve yeniliklerde proaktif roller üstlenebilmesi için performans ölçümünün gerekliliğini vurgulamaktadır (Mawer, 2003: 260). Performans ölçümü kaynak kontrolü ve örgütsel amaçlara ne derece ulaşıldığını belirlemenin yanı sıra (1) örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ve gelecekle ilgili yönelimlerini belirleme (Yasin ve Gomes, 2010: 216), (2) yaşanan başarı ya da başarısızlığın temelindeki süreçleri saptama (Hayes, Wheelwright, Clark, 1988: 153), (3) arzulanan ile gerçekleşen değerler arasındaki farkları ortaya koyma ve yöneticileri, bu farkların azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması yönünde, stratejilere uygun karar almaya yönlendirme (Muchiri, Pintelon, Martin, De Meyer, 2010: 5095) gibi konularda değerli bilgileri işletmelere sunmaktadır.

Literatür performans ölçümünün önemine vurgu yaparken, araştırmacıların en çok üzerinde tartıştığı konu performansın nasıl ölçüleceği sorusu olmuştur. Araştırmacılar özellikle firma performansının, üzerinde örgütsel rol taşıyan bireylerin yanı sıra firma dışındaki paydaşların (yatırımcılar, müşteriler, toplum vb.) davranışları üzerinde de etkisine vurgu yaparak kavramın boyutlarının belirlenmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Önceki çalışmalarda performans işletmenin geçmişe yönelik durumunu yansıtan finansal göstergeler aracılığıyla ölçülmüştür. Dolayısıyla finansal performans çalışmaların odak noktası olmuştur. Ancak ilerleyen zamanlarda finansal göstergelerin işletmenin uzun dönemdeki performansı hakkında bilgi üretmediği fark edilerek finansal olmayan performans göstergeleri ön plana çıkarılmıştır (Neeley, 1999: 206). Son yıllardaki araştırmalar ise performans ölçümünde işletmenin finansal, pazar ve yenilik performansını birlikte dikkate almaktadır.

Pazar performansı işletmenin değer yaratabilme yeteneğini göstermektedir ve müşteri koruma oranı, pazar payı büyüme oranı ve satış gücü gibi unsurları içermektedir (Verhoef, 2003: 30; Batt, 2002: 588). Genel ifadeyle bir işletmenin pazardaki başarısını ifade ederek daha sınırlı bir anlam içeren pazarlama performansı (pazarlama bölümünün ve pazarlama faaliyetlerinin başarısı) ve daha geniş sınırları kapsayan organizasyonel performans (işletme içerisindeki finans, pazarlama, insan kaynakları, üretim, yenilikçilik faaliyetleri gibi birçok faktörün performansı) kavramlarından farklılaşmaktadır. Buna göre işletmeler pazarda gösterdikleri performans oranında bütün olarak örgüt performansındaki artışa katkıda bulunabilmektedir (Karlöf, 1996: 107-108). Yenilik performansı ise yeniliğin işletmenin uzun dönem varlığını sürdürebilmesi ve pazarda önemli bir aktör olarak yer alabilmesi için önemli olduğunun teorisyenler ve uygulayıcılar arasında geniş ölçüde kabul görmesiyle dikkatleri çekmiştir. Barney (1991: 101-102) işletmelerin hızla değişen iş çevresinde

yenilik becerileri gibi maddi olmayan kaynakları aracılığıyla hayatta kalabileceğini iddia etmektedir. Felin ve Hesterly (2007: 195) yenilik performansının bilgi ve bu bilgiyi işletme içerisinde yöneten bireylerin eylemleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Palacios ve diğerlerinin (2009: 295-298) biyoteknoloji ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 222 İspanyol firma üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında etkili bilgi yönetimi ile yenilik performansının yükseldiğini ortaya çıkarmıştır.

3. Hipotez Geliştirme

3.1.Pazar Yönelimi ve Farklılaştırma Strateji İlişkisi

Önceki çalışmalar pazar yöneliminin farklılaştırma stratejisinin uygulanmasına katkıda bulunan dönüşüm temelli bir yetkinlik olduğu yönünde bir takım argümanlar ileri sürmektedir. Pazar yönelimi müşteri memnuniyetinin sağlandığı, hizmet kalitesinin yüksek olduğu ve karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının önceliklendirilerek tatmin edildiği bir kültürü teşvik eder. Dolayısıyla pazar odaklı işletmeler pazara ilişkin duyular sağlama, müşteriler ve rakipler ile ilgili bilgileri öğrenme ve müşterileri anlayarak onlarla bağ kurma yeteneğine sahip olurlar (Day, 1994: 38). Bu yetenekler dışarıdan içeriye (outside-in) pazarlama yaklaşımını benimsetir ve farklılaştırma stratejilerini uygulamayı kolaylaştırır (Day, 1994: 41). Ayrıca, pazar odaklı işletmeler benzersiz öğrenme ve izleme yetenekleri aracılığıyla bir yandan müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılarken bir yandan da gelecekteki beklentiler ve ihtiyaçlar için daha iyi tahminler yapabilmektedir. Buna göre, bir işletme hedef pazarının ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde anladığında ürünlerin tasarımı, geliştirilmesi ve sunumu çok daha iyi olacaktır (Pelham, 1997: 57). Böylelikle pazarda öncü işletme olunurken ürünlerin rakipler tarafından taklit edilmesi de zor olacaktır (Hooley, Greenley, Cadogan, Fahy, 2005: 19).

Day (1994: 38) ayrıca pazar odaklı işletmelerin yeni ürün geliştirme yeteneklerinin yanısıra teknoloji geliştirme gibi içten dışa pazarlama yeteneklerini de başarılı bir şekilde kullanabildiğini not etmektedir. Day ve Nedungadi (1994) pazar odaklı işletmelerin yenilikçi özellikleri teşvik eden stratejileri daha başarılı bir şekilde uyguladıklarını göstermiştir. Han ve diğerlerinin (2010: 38-40) pazar yöneliminin teknik ve yönetsel yenilikler üzerindeki pozitif etkisini ortaya çıkardığı çalışması da bu görüşü desteklemektedir. Benzer argümanlar Slater ve Narver (1995) ve Hurley ve diğerlerinin (1998) pazar yöneliminin yenilik üzerindeki etkisine odaklandıkları çalışmalarında da görülmektedir. Ayrıca Menguc ve diğerlerinin (2007) pazar yöneliminin farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri gibi rekabet stratejileri üzerindeki etkisini kanıtlamıştır. Dolayısıyla araştırmanın ilk üç hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- H1:** Rakip odaklılık ile işletmenin uyguladığı farklılaştırma stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H2:** Müşteri odaklılık ile işletmenin uyguladığı farklılaştırma stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H3:** Fonksiyonlar arası koordinasyon ile işletmenin uyguladığı farklılaştırma stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.Farklılaştırma Stratejisi ve Firma Performansı İlişkisi

Stratejik yönetim alanındaki teorisyenler farklılaşmanın, Porter'ın ileri sürdüğü rekabete etki eden beş faktörün güç alanını ve şiddetini etkileyerek firma

performansına katkıda bulunduğunun altını çizmektedir. Porter'a (1980) göre stratejistler sektörde rekabeti etkileyen güçleri değerlendirmekte, işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamakta ve sonra bir uygulama planı hazırlamaktadır. Bu uygulama planı ilk olarak işletmenin doğru konumlandırılmasıyla başlar, böylece işletme yetenekleri rekabetçi güçlere karşı en iyi savunmayı yapar ve stratejik hamleler ile pazarın güç dengesini etkiler. Rekabetçi güçlere verilen tepkiler ile işletme konumunu iyileştirir, güçlerdeki değişimlere hazırlıklı olur ve rakipler atağa kalkmadan yeni rekabet dengesi için uygun bir strateji seçerek değişimleri kendi lehlerine kullanabilme umudu ile onlara cevap verir (Arasa ve Gathinji, 2014: 7). Uygulanabilecek stratejilerden biri olan farklılaştırma stratejisi işletmeye ortalamanın üzerinde getiri sağlamanın yanında, sektördeki rekabetçi güçleri de engelleyen, onları kontrol edebilen ve davranışları etkileyebilen bir stratejidir. Örneğin farklılaşma ile müşterilerde bağlılık oluşturmuş, hatta onlara üründen bağımsız gelişen bir sadakat duygusu kazandırmış olan bir işletmeden müşteri koparmak oldukça zordur (Miller, 1988: 284). Bu durum sektöre girme niyeti olan olası rakipler için pazarın çekiciliğini azaltmaktadır. Diğer yandan farklılık ikame edilmeyi de zorlaştırır. Bu nedenle farklılık sayesinde ikame ürünlerin yaratacağı tehdit güç kaybeder. Tedarikçiler ile ilişkiler bağlamında ise farklılaştırma stratejisi tedarikçilerin sektörde ileriye yönelik dikey büyüme arzularını azaltır. Ayrıca tedarikçilerin yüksek pazarlık güçleri sebebiyle tedarik mallarında uyguladıkları fiyat artırımları işletmeyi kendi ürünlerine uygulayabildikleri yüksek fiyatlar nedeniyle sektördeki rakiplerden daha az etkileyebilir. Tedarikçilerin durumunda olduğu gibi farklılık stratejisi müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme arzularını da azaltan bir stratejidir. Bunun yanında, ekonomik sıkıntı zamanlarında veya talep daralması yaşandığı durumlarda müşteri bağlılığı sayesinde satışların istikrarının sürdürülebilmesi ihtimali fazladır. Rakipler ile ilgili olarak ise rakipler farklılaştırmayı beceremedikleri sürece bağlı müşterileri kendilerine çekemezler ve yüksek fiyat uygulayamazlar. Bu sebeple, farklılaştırma uygulayan işletmeden daha az getiri elde ederler ve uzun dönemde rekabet pozisyonlarını kaybedebilirler (Porter, 1980: 41; Ülgen ve Mirze, 2010: 265).

Farklılaştırma stratejisi marka imajı, yenilikçilik, tasarım özellikleri, güvenilirlik, kurumsal itibar, müşteri hizmetleri ve ürün kalitesi gibi birtakım boyutlar temel alınarak gerçekleştirilmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken kritik unsur hangi boyutta uygulanıyor olursa olsun farklılıkların rakipler için taklit edilmesi zor olan özellikler temelinde yapılmasıdır. Farklılaşma stratejisi uygulayan bir işletme çeşitli reklam araçları ve pazarlama metotları aracılığıyla müşterilerin zihninde kendilerini rakiplerden ayıran eşsiz bir marka imajı oluşturur. İşletme bu algıyı ürünün tasarımında, fiziksel özelliklerinde, dayanıklılığında veya performansında rakiplerinde olmayan farklılıklar yaparak da oluşturabilmektedir. Ürünün bu tür özelliklerine odaklanan bir işletme, ürünü sürekli iyileştirecek yenilikler gerçekleştirmek zorundadır. Ayrıca işletme üstün bir müşteri hizmetleri anlayışına sahip olabilir veya kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla tüm dikkatini müşterilerin istek ve arzularına verebilir. Tüketicilerin bu ilgiyi algılaması işletmenin pozitif bir itibar, marka imajı ve sadakati kazanmak için farklılaştırma stratejisini uygulamasına imkan verir (Amoako-Gyampah ve Acquah, 2008: 580). Bu yüzden işletme, ürünün üstün güvenilirliği, dayanıklılığı, özellikleri, estetiği ve performansının yanı sıra müşteri ve marka sadakati kazanarak mevcut fiyat rekabetinden kaçınabilir (Dean ve Evans, 1994). Böylece farklılaşma üstün bir performansla sonuçlanarak rakiplere karşı bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu çerçevede ilgili hipotez aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H4: Farklılaştırma stratejisi ile işletmenin a) pazar, b) yenilik ve c) finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Etkisi

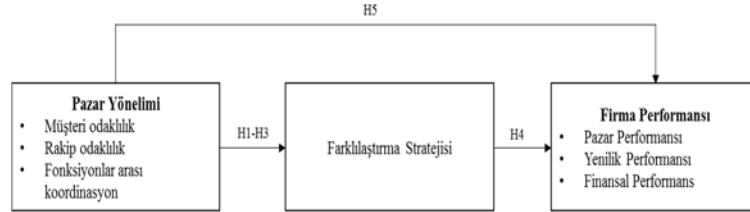
Kohli ve Jaworski'ye (1990: 13) göre pazar yöneliminin firmalar açısından en önemli sonucu, üstün müşteri değeri ve rekabet üstünlüğü sağlayarak işletme performansını artırıcı bir etki yapmasıdır. Nitekim birçok araştırmada pazar yöneliminin firmalar üzerindeki pozitif etkileri geniş ölçüde desteklenmiş, pozitif etkilerin firmanın hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde gerçekleştiği not edilmiştir (Langerak, 2003: 79). Ancak pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin işletmenin pazarda göstereceği davranışlara bağlı olarak değişebileceği de ifade edilmektedir (Spillan, Li, Totten, Mayolo, 2009: 139). Bu araştırmada pazar yöneliminin işletmenin pazarda göstereceği davranışlardan biri olan farklılaştırma aracılığıyla firma performansını etkilediği ileri sürülmektedir.

Pazar yöneliminin temel görüşü işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, pazardaki mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve elde edilen bilginin tüm işletme fonksiyonları tarafından paylaşılarak, ihtiyaçların rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılanmasıdır. Bu bağlamda pazar yönelimini oluşturan üç boyutun da ana amacı müşteri değeri oluşturmaktır. Örneğin, müşteri yönelimli olmak Kotler ve diğerlerinin (1999) modern pazarlama düşüncesinin ve uygulamalarının en temel iki ilkesi olarak öne sürdüğü müşteri değeri ve tatmini sağlamanın en iyi yoludur. Müşteri gözünde farklılaştırılmış ürün ve hizmetlere yönelerek onların taleplerinin sürekliliğinin sağlanması işletmelere esneklik ve farklılaşma yetenekleri kazandırmakta, onları rekabette ayrıcalıklı ve üstün kılmaktadır (Zahra ve Chaples, 1993). Ayrıca sürekli bilgi akışı ile pazardan elde edilen güncel müşteri bilgisi, başta ürün geliştirme süreçlerini, müşteri ilişkilerini ve tedarik zinciri yönetimini, paydaşların davranışlarını ve sonuç olarak firma performansını etkilemektedir (Hanvanich, Dröge, Calantone, 2003: 133).

Rakip yönelimi ise mevcut ve potansiyel rakiplerden farklılaşmak adına onların güncel hareketlerini görebilme, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme ve gelecekteki faaliyetlerini anlamaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Yani, rakiplerin tehdit içeren hamlelerine hızlı cevap verebilmek veya rekabette yeni pozisyon alabilmek için, firma yöneticileri rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejileri hakkında elde edecekleri bilgileri kendi aralarında tartışmakta, kendilerini onlardan farklılaştırabilecek uygun stratejileri alternatifleriyle birlikte belirlemektedir (Narver ve Slater, 1990: 21-22). Dolayısıyla rakip odaklılık anlayışının öneminin tüm çalışanlardan tarafından benimsenmesi sayesinde işletmeyi rakiplerden farklılaştırmak rekabette hız ve avantaj, dolayısıyla firmaya üstün performans sağlamaktadır (Kotler, 2003; Lings, 2004).

Son olarak rakiplerden ve müşterilerden elde edilen pazar bilgisinin tüm birimler veya üyeleriyle paylaşılması, farklı fonksiyonlarda uzmanlaşmış insan sermayesinden farklı bakış açılarını açığa çıkartarak, her bir ürün veya hizmet zincirinden bir diğerine katma değer aktarılmasını, böylelikle rakiplerin taklit edemeyeceği değerli ve eşsiz yetenekler edinilmesini ve rekabette de avantajı sağlamaktadır (Porter, 1985). Bir başka deyişle, firma içinde rakipleri tarafından taklit edilmesi oldukça zor, değerli ve nadir olan iletişim ve işbirliğinin kurulması, örgütsel bilginin üretilip ortak bir hafızaya alınmasına katkı sağlayarak, uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajına zemin hazırlamaktadır (Narver ve Slater, 1990: 22). Bu çerçevede ilgili hipotez aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H5: Farklılaştırma stratejisi, pazar odaklılık ile firma performansı değişkenleri arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4. Araştırma

4.1. Ölçüm ve Örneklem

Geliştirilen hipotezleri test etmek üzere önceki çalışmalarda geliştirilip kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenleri içermekte, ikinci bölüm 17 soruluk pazar yönelimi, üçüncü bölüm 14 soruluk farklılaşma stratejisi, dördüncü bölüm ise 8 soruluk yenilik, 6 soruluk pazar ve 6 soruluk finansal performans ölçeğinden oluşmaktadır. Pazar yönelimi uygulamalarının ölçümünde Narver ve Slater (1990)'in oluşturduğu müşteri ve rakip odaklılık ile departmanlar arası koordinasyonu kapsayan üç boyutlu ölçek adapte edilmiştir. Farklılaştırma stratejisi için Kohli ve Jaworski (1990), Lynch ve diğerleri (2000), Dess ve Davies (1984) ve Porter'ın (1980) çalışmalarından yararlanılmıştır. Firma performansı ölçeğinin oluşturulmasında ise finansal performansın yanı sıra pazar ve yenilik performansı kriterleri de dikkate alınmıştır. Böylece pazar yönelimi uygulamalarının finansal başarıyla beraber yenilik becerisi ve pazar başarısı açısından da analiz edilmesine olanak sağlanmıştır. Bu bağlamda finansal ve pazar performans ölçeği Baker ve Sinkula (1999) ve Lynch ve diğerlerinin (2000) çalışmaları birleştirilerek oluşturulurken, yenilik performansı için Prajogo ve Sohal'in (2006) ölçeğinden yararlanılmıştır. Tüm değişkenler "kesinlikle katılmıyorum" (1)'den "kesinlikle katılıyorum" (5)'a doğru sıralanan 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Anket sorularının İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye her iki dili de bilen iki kişi tarafından ayrı ayrı çevirisi yapılmıştır. Çevrilen sorular pazarlama ve rekabet stratejileri konusunda uzman Türkiye'den üç akademisyen tarafından tartışılıp değerlendirilmiş ve yeterince anlaşılmayan veya dilbilgisi hatası bulunan soruların üzerinden tekrar geçilerek uyarlanan sorulara teoriye uyumlu olarak son hali verilmiştir. Daha sonra, anketlerin uygunluğu Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde tam zamanlı olarak çalışan on yüksek lisans öğrencisi tarafından ön teste tabi tutulmuştur. Ayrıca, İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli firmalardan rastgele olarak seçilen sekiz üst düzey yönetici anketin içeriğini ve soruların anlamlılığını değerlendirmişlerdir. Yanıtlayıcılar maddeleri ve içeriği anlamada hiçbir zorluk çekmediklerini ifade etmişlerdir. Anket sorularının teyit edilmesinin ardından anketler yazarlar tarafından kişisel olarak yönetilen anket yöntemi uygulanarak dağıtılıp toplanmıştır.

Anketin uygulanacağı firmalar İstanbul Sanayi Odası ve KOSGEB ile irtibata geçilerek tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Firmalar arasından araştırmaya uygun olduğu düşünülen 290 firmalık bir liste belirlenmiştir. İlk olarak, firmaların Genel Müdürlerine telefon yoluyla ulaşılmış ve çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. İrtibat kurulan bu 290 firmadan 250 tanesi anket çalışmasına katılmayı

kabul etmiştir. Buna göre katılımcıların % 9'u işletmenin sahibi iken, %17,7'si üst düzey, %32,4'ü orta düzey, %21,9'u alt düzey yöneticisi olup, %19'u ise beyaz yaka çalışandır. Çalışanların görev yaptıkları departmanlar ise %20,3 üretim, % 14,7 muhasebe, %7,8 insan kaynakları, % 22 pazarlama, %10 bilgi teknolojileri ve %25,2'si diğer bölümlerde çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların %54'ü 2-5 yıl, %25,3'ü 6-10 yıl, %12'si 11-20 yıl ve %8,7'si daha fazla iş tecrübesine sahiptir.

4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Veriler toplandıktan sonra, güvenilirliklerini ve geçerliklerini test etmek için ölçekler bir eleme sürecine tabi tutulmuştur (Fornell and Larcker, 1981). İlk olarak 51 soru üzerinde varimax rotasyon yöntemi ile açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Problemler sorular atıldıktan sonra örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0.946 ve yine faktör analizi için değişkenler arasında yeterli ilişkinin varlığını gösteren Barlett's testinin de $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($\chi^2 = 8483,189$). Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, beklenildiği üzere sorular 7 faktöre ayrılmıştır. Açıklanan toplam varyans oranı %65,884 olmuştur. Açımlayıcı faktör analizinden sonra elde edilen ölçeği değerlendirmek için aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. AMOS 23 (Analysis of Moment Structure) paket programını kullanılarak tüm anketler değerlendirilmiş ve 47 soru maddesi içeren 7 değişken tek bir CFA modeli ile incelenmiştir (N=250). Elde edilen sonuç modelinin, veri seti ile oldukça uyumlu olduğu $\chi^2_{(1013)} = 1970,039$ görülmüştür: CFI = 0,88, IFI = 0,88, TLI = 0,87, $\chi^2/df = 1,94$, ve RMSEA = 0,06. Ayrıca, PNFI = 0,73 olarak hesaplanmış olup bu değer kesme noktası olan 0.70'ten büyüktür. Bunlara ilave olarak, maddelerin her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t değeri 2,5'tir). Bu da yakınsama geçerliliğini desteklemektedir.

Tablo 1'de çoklu maddelerin güvenilirlikleri ile birlikte değişken korelasyonları ve ölçekler için tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Tablo 1 ayrıca, her bir değişkenin Alpha katsayılarını, ortalama varyansını ve AMOS 23 ile hesaplanan kompozit güvenilirliklerini (CR) içeren tüm güvenilirlik tahminlerinin Nunnally (1978) ile Fornell ve Larcker'ın (1981) önerdiği şekilde sınırlara yakın veya bunların çok üstünde olduğunu göstermektedir. Ayrışma geçerliliğinin kontrolü için, yine Fornell ve Larcker'ın (1981) önerdiği şekilde, her bir değişken için AVE'lerinin kare kökünün değişken çiftler arasındaki örtük değişkenler korelasyonundan daha büyük olduğu hesaplanmıştır (Tablo 1). Bu testleri tamamladıktan sonra araştırma ölçeklerinin yakınsama ve ayrışma geçerliliklerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7
Rakip Odaklılık	1	(0,72)						
Müşteri Odaklılık	2	0,60*	(0,79)					
Fonksiyonlar arası k.	3	0,59*	0,74*	(0,78)				
Farklılaştırma S.	4	0,56*	0,69*	0,70*	(0,70)			
Pazar Performansı	5	0,50*	0,51*	0,54*	0,56*	(0,72)		
Yenilik Performansı	6	0,52*	0,56*	0,55*	0,65*	0,55*	(0,84)	
Finansal Performans	7	0,49*	0,49*	0,51*	0,52*	0,71*	0,51*	(0,78)
Ortalama		3,65	3,98	3,77	3,90	3,71	3,72	3,70
Standart Sapma		0,64	0,63	0,67	0,55	0,61	0,61	0,59
AVE		0,52	0,63	0,61	0,50	0,52	0,72	0,62
Kompozit ölçek güv.		0,81	0,91	0,90	0,93	0,93	0,96	0,90
Cronbach's α		0,81	0,91	0,90	0,93	0,88	0,89	0,90

*p < 0,01 Not: Parantez içindeki sayılar AVE değerlerinin kareköküdür. Hiçbir korelasyon katsayısı bu değerlerden yüksek değildir.

4.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinden ilk dördünü test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Analizler sırasında, literatürde yer alan teorik tartışma ile tutarlı olarak pazar yönelimi değişkenleri arasındaki kovaryansları temsil eden parametreler serbest bırakılmıştır. Tablo 2’de pazar yönelimi boyutları (rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon), farklılaştırma stratejisi ve firma performansını kriterleri (pazar, finansal ve yenilik) arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 2. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H1	Rakip odaklılık→Farklılaştırma S.	0,24*	Desteklendi
H2	Müşteri odaklılık→Farklılaştırma S.	0,43*	Desteklendi
H3	Fonk. arası koord.→Farklılaştırma S.	0,51*	Desteklendi
H4	Farklılaştırma S. → Finansal Perf.	0,52*	Desteklendi
	Farklılaştırma S. → Yenilik Perf.	0,66*	
	Farklılaştırma S. → Pazar Perf.	0,59*	
$\chi^2_{(1023)} = 2367,953$, CFI = 0,83, IFI = 0,83, $\chi^2/df = 2,31$, RMSEA=0,07			

*p < 0,01

Tablo 2 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Artımsal uyum indeksleri ve karşılaştırmalı uyum indeksleri Hatcher’in (1994) önerdiği gibi eşik değer olarak görülen 0,9’a yakın değerler almıştır. Ki-kare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5’ten küçük bir değerdir ($\chi^2/d.f = 2,31$). Ayrıca 0,07 olan RMSEA değeri, eşik değer olan 0,05’e yakın olduğu için kabul edilebilir düzeydedir. Pazar yönelimi ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişki incelendiğinde, rakip odaklılığın ($\beta = 0,24$ p < 0,05) , müşteri odaklılığın ($\beta = 0,43$, p < 0,01) ve fonksiyonlar arası koordinasyonun ($\beta = 0,51$, p < 0,01) farklılaştırma stratejisi ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H1, H2 ve H3 hipotezi desteklenmektedir. Farklılaştırma stratejisi ve firma performansının incelendiği H4 hipotezinde, farklılaşmanın yenilik performansı ($\beta = 0,66$ p < 0,01), pazar performansı ($\beta = 0,59$ p < 0,01) ve finansal performans ($\beta = 0,52$, p < 0,01) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H4 hipotezi de desteklenmektedir.

Farklılaştırma stratejisinin pazar yönelimi değişkenleri ile firma performansı bileşenleri arasındaki ara değişken etkisini test etmek için Baron ve Kenny (1986)’nin prosedürü izlenmiştir. Bu şekilde Tablo 3’te gösterilen üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre;

- Tüm pazar yönelimi değişkenlerini (X) ve firma performansı bileşenlerini (Y) içeren “model a” pazar yönelimi değişkenlerinin tüm firma performansı bileşenleri ile (pazar, yenilik ve finansal) pozitif ilişkili ($R^2_{\text{pazperf}} = 0,32$; $R^2_{\text{yenperf}} = 0,30$; $R^2_{\text{finperf}} = 0,28$) olduğunu göstermektedir.
- Pazar yönelimi değişkenlerini (X) ve farklılaştırma stratejisini (M) içeren “model b” rakip odaklılığın ($\beta = 0,19$, p < 0,1), müşteri odaklılığın ($\beta = 0,44$, p < 0,01) ve fonksiyonlar arası koordinasyonun odaklılığın ($\beta = 0,48$, p < 0,01) farklılaştırma stratejisi ile pozitif ilişkili ($R^2_{\text{farkst}} = 0,47$) olduğunu göstermektedir.
- “Model c” de gösterildiği üzere, pazar yönelimi değişkenleri (X) kontrol altına alındıktan sonra farklılaştırma stratejisinin (M) pazar performansı ($\beta = 0,32$, p < 0,01), yenilik performansı ($\beta = 0,50$, p < 0,01) ve finansal performans ($\beta = 0,23$, p < 0,01) ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, farklılaştırma stratejisi, pazar yönelimi boyutlarının firma performansı bileşenleri üzerindeki etkilerini azaltmaktadır ve aynı zamanda aracı değişkenin modele dahil edilmesi

firma performansı bileşenlerinin R^2 'sini nispeten arttırmaktadır ($R^2_{\text{pazperf}} = 0,37$; $R^2_{\text{yenperf}} = 0,42$; $R^2_{\text{finperf}} = 0,29$).

Tablo3. Ara Değişken Hipotez Sonuçları

İlişki	Model A	Model B	Model C
Rakip odaklılık→ Pazar perf.	0,40*		0,32*
Rakip odaklılık→ Finansal perf.	0,40*		0,33*
Rakip odaklılık→ Yenilik perf.	0,38*		0,26*
Fonk. arası koord.→ Pazar perf.	0,37*		0,22*
Fonk. arası koord.→ Finansal perf.	0,31*		0,20*
Fonk. arası koord.→ Yenilik perf.	0,33*		0,08
Müşteri odaklılık→ Pazar perf.	0,13**		-0,03
Müşteri odaklılık→ Finansal perf.	0,12**		0,014
Müşteri odaklılık→ Yenilik perf.	0,20*		0,006
Rakip odaklılık→Farklılaştırma St.		0,19*	0,18*
Fonk. arası koord. →Farklılaş. St.		0,48*	0,48*
Müşteri odaklılık → Farklılaş. St.		0,44*	0,44*
Farklılaştırma → Pazar perf.			0,32*
Farklılaştırma→ Finansal perf.			0,23*
Farklılaştırma → Yenilik perf.			0,50*
	$\chi^2_{(515)}=1345,2$ CFI:0,85 IFI:0,85 $\chi^2/df=2,61$, RMSEA:0,08	Full model	$\chi^2_{(1019)}=2394,7$ CFI:0,83, IFI:0,83, $\chi^2/df=2,35$, RMSEA:0,07

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

Yukarıda yer verilen sonuçlara göre farklılaştırma stratejisi rakip odaklılık ile firma performansı bileşenleri arasındaki ilişkide kısmi ara değişken etkisine yol açmaktadır. Müşteri odaklılık ile firma performans bileşenleri arasında ise farklılaştırma stratejisinin tam aracı etkisi tespit edilmiştir. Bu sebeple H5 kısmen desteklenmektedir.

5. Tartışma

Bu çalışma pazar yönelimi, farklılaştırma stratejisi ve firma performansı bileşenleri (pazar, yenilik ve finansal) arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model sunarak pazarlama ve strateji literatürüne katkıda bulunmaktadır. Çalışma araştırmacı ve yöneticilerin pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi gözünde canlandırabilmesi ve anlayabilmesi için müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon ve farklılaşmaya vurgu yaparak işletmelerin finansal, pazar ve yenilik performanslarının nasıl etkilendiğini gösteren bir taslak ortaya koymaktadır. Buna göre 1) müşteri memnuniyetinin sağlandığı, hizmet kalitesinin yüksek olduğu ve karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının önceliklendirilerek tatmin edildiği, 2) mevcut ve olası rakiplerin faaliyetlerinin sürekli izlendiği, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi edinildiği ve gelecekteki faaliyetlerini anlayarak uygun hamlelerin yapıldığı, 3) çalışanların ve diğer kaynakların ortak bir çabada birleştirilerek işletme bütününde uyumla hareket ettirildiği bir işletme kültürünün firmanın finansal, pazar ve yenilik performansı ile pozitif ilişkili olduğu ve 4) işletmenin değer zincirinde yer alan bir veya birden fazla faaliyetinde gerçekleştirdiği değerli, nadir, taklit ve ikame edilmesi zor olan farklılaşmanın bu ilişkide aracılık rolünde bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırma ilk olarak, pazarlama yönelimi değişkenlerinin yani müşterilerle ilişki kurmanın, var olan ilişkileri işletmenin, birbiriyle olan bağlarını güçlendirmenin, rakiplerle ilgili bilgileri toplayarak tehdit içeren hamlelere hızlı cevap verebilmenin

ve elde edilen bu bilgilerin fonksiyonlar arasında paylaşılarak örgüt bütünüyle bir cevap üretmenin farklılaşmayı sağlamadaki rolünü ampirik olarak göstermektedir. Bu bulgular Han ve diğerlerinin (1998: 40) araştırma sonuçları ile tutarlıdır ve pazar yöneliminin işletmeleri farklılaşma temelinde rekabet eden fırsatçı işletmelere dönüşmesine teşvik ettiğini gösterir. Aynı zamanda bu bilgi pazar yöneliminin farklılaşma aracılığıyla pazarda rekabet avantajı sağladığını göstererek özellikle pazarlamacıların bu yetkinliklere (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlama) yatırım yapması konusunda yol göstermektedir.

İkinci olarak, bu çalışma farklılaşmanın firmanın finansal, pazar ve yenilik performansı ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ampirik olarak kanıtlamaktadır. Bu durumda bir firma performans bileşenlerinde olumlu çıktılar elde etmek istiyorsa farklılaşma stratejisinin firma için isabetli bir seçim olacağı söylenebilmektedir. Çünkü farklılaşma performansı Menguc ve diğerlerinin (2007: 319) çalışmasında da gösterildiği gibi çoklu boyutlarda pozitif etkilemektedir.

Son olarak, çalışmada pazar yönelimi değişkenleri ile firma performansı bileşenleri arasındaki ilişkinin farklılaşma aracılığıyla genişlediği ampirik olarak tespit edilmektedir. Önceki araştırmalar pazar yönelimi ve performans ilişkisini incelerken (Harrison-Walker, 2001; Deshpande ve Farley, 1998), bu araştırmaların birçoğu bu ilişkiyi genişleten bir takım aracı değişkenlerden bahsetmiştir. Örneğin; öğrenme yönelimi (Keskin, 2006), kurumsal sosyal sorumluluk (Arshad, Mansor, Othman, 2012), inovasyon derecesi, performansı ve müşteri sadakati (Maydeu-Olivares ve Lado, 2003) ve teknik ve yönetsel yenilik (Han ve diğerleri, 1998) pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisinde aracı değişken olarak ele alınmıştır. Literatürde rekabetçi stratejilerin de pazar yönelimi ve firma performansı arasında aracı etkini gösteren araştırmalar olmasına rağmen, bu araştırmalar firma performansını pazar ya da finansal performans boyutu ile ölçmüştür (Ge ve Ding, 2005). Bu bağlamda, araştırma firma performansını çoklu boyutta ele alarak pazar yöneliminin pazar, finansal ve yenilik performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ve farklılaşma ile iki değişken arasındaki ilişkinin genişlediğini ortaya koyması açısından önemlidir.

6. Sonuç

Bu araştırma pazar yönelimi, rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunmaktadır. Özellikle pazar yöneliminin her bir bileşeninin farklılaştırma stratejisini pozitif etkilediği, farklılaşmanın işletmenin finansal, pazar ve yenilik performansını arttırdığı ve pazar yönelimi bileşenleri ile bu performans çıktıları arasında farklılaştırma stratejisinin bir köprü kurduğu ampirik olarak ortaya konmaktadır. Müşteri ve pazar odaklılık ile fonksiyonlar arasındaki koordinasyon işletmeye dönüşüm temelli bir yetkinlik kazandırmaktadır. Bu yetkinlik işletmenin değer zincirinde bir halkadan diğerine katma değer aktarırken, işletmenin başarılı bir farklılaştırma stratejisi uygulamasına katkı sağlayarak rekabet kabiliyetini artırır. Buna göre, rakiplerine göre rekabet gücü yüksek olan işletmeler daha yüksek pazar, yenilik ve finansal performans sergilemektedir. Ayrıca bu çalışma müşteri beklentileri, davranış biçimleri ve değer yargıları temelinde hareket eden, elde edilen bilgileri tüm fonksiyonlar arasında yayarak ortak bir bilgi haline getiren, böylelikle rakiplerinden farklı ürün veya hizmet sunabilen işletmelerin performansının yükseldiğini ve farklılaştırma stratejisinin bu ilişkide aracı rol oynadığını da göstermektedir.

Araştırmanın teorik ve pratik katkılarının yanı sıra bir takım kısıtlamaları da bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmaya katılan cevaplayıcıların tamamı işletmelerin üst yönetiminde görev alan kişiler değildir. Gelecek araştırmalar işletme içerisinde daha fazla “kilit bilgilendirici” role sahip iki veya daha fazla çalışan ile araştırma gerçekleştirmelidir. İkinci olarak araştırmada rekabet stratejilerinden yalnızca farklılaştırma stratejisinin aracı etkisi tespit edilmiştir. İleriki araştırmalarda diğer rekabet stratejilerinin etkileri de test edilmelidir. Son olarak pazar yönelimlerin firma performans bileşenlerine etkileri farklı ülke uygulamalarıyla (cross-cultural) ve sektörel karşılaştırmalarla gerçekleştirilebilir. Ayrıca saha araştırmaları zaman serimli (longitudinal) elde edilen bulgularla desteklendiğinde, bulguların genellenmesine ve pazar yönelimi ve rekabet stratejileri üzerine yürütülen teori oluşumu çabalarına da katkıda bulunulacaktır.

7. Referanslar

- Allen, R. S. ve Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610678069>
- Amoako-Gyampah, K. ve Acquah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal Production Economics*, 111, 575-592. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.030>
- Arasa, R. ve Gathinji, L. (2014). The relationship between competitive strategies and firm performance: A case of mobile telecommunication companies in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(9), 1-15. Erişim adresi <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2014/09/2916.pdf>
- Arshad, R., Mansor, M. S. ve Othman, R. (2012). Market orientation, firm performance and the mediating effect of corporate social responsibility. *The Journal of Applied Business Research*, 28(5), 851-859. <http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v28i5.7228>
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effects of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron R. ve Kenny D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-599. Erişim adresi <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=cahrswp>
- Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 137-161. <http://dx.doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.19.451>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven firms. *Journal of Marketing*, 58 37-52. Erişim adresi <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202/Day%201994.pdf>
- Day, G. S. ve Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44. <http://dx.doi.org/10.2307/1252267>
- Dean, J. W. ve Evans, J. R. (1994). *Total quality: Management, organization and strategy*. St Paul, MN: West Publishing.
- Deshpande, R. ve Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213-232. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1009719615327>

- Felin, T. ve Hesterly, W. S. (2007). The knowledge based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195-218. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.23464020>
- Fornell C. ve Larcker D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51. <http://doi.org/10.2307/3151312>
- Ge, G. L. ve Ding, D. Z. (2005). Market orientation, competitive strategy and firm performance: An empirical study of chinese firms. *Journal of Global Marketing*, 18(3/4), 115-142. http://dx.doi.org/10.1300/J042v18n03_06
- Hanvanich, S., Droge, C. ve Calantone, R. (2003). Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 124-135. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310492994>
- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45. <http://doi.org/10.2307/1252285>
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75. Erişim adresi <http://jsr.sagepub.com/content/4/1/60.full.pdf>
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. ve Clark, K. B. (1988). *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*. USA: The Free Press.
- Hooley, G., Greenley, G.E., Cadogan, J. W. ve Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00109-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7)
- Hurley, R. F, Tomas, G. ve Hult, M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. <http://doi.org/10.2307/1251742>
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <http://doi.org/10.2307/1251854>
- Jaworski, B., Kohli, A. ve Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54. <http://doi.org/10.1177/0092070300281005>
- Karlöf, B. (1996). *Çağdaş yönetim kavramları ve kalkınma modelleri*, (Çev. Z. Kütevin, E. Kütevin), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <http://doi.org/10.2307/1251866>
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from a to z: 80 concepts every manager needs to know*. New Jersey: Wiley.
- Kotler, P., Armstrong, G., Sounders, J. ve Wony, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd ed.). Europe: Prentice-Hall.
- Kumar, N., Scheer, L. ve Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), 129-142. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00084-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00084-5)
- Langerak, F., Hultink, E. J. ve Robben, H. S. J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance, *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79-94. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00059.x>
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lynch, D. F., Keller, S. B. ve Ozment, J. (2000). The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47-67. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00005.x>

- Mawer, D. (2003). Enlivening analysis through performance: Practising set theory. *British Journal of Music Education*, 20(3), 257-276. <http://dx.doi.org/10.1017/S0265051703005497>
- Maydeu-Olivares, A. ve Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230310478837>
- Menguc, B., Auh, S. ve Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.008>
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308. <http://dx.doi.org/10.2307/256549>
- Muchiri, P. N., Pintelon, L., Martin, H. ve De Meyer, A. M. (2010). Empirical analysis of maintenance performance measurement in Belgian industries. *International Journal of Production Research*, 48(20), 5905-5924. Erişim adresi <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00530220/document>
- Mustafa, H., Rehman, K. R., Zaidi, S. A. ve Iqbal, F. (2015). Studying the phenomenon of competitive advantage and differentiation: Market and entrepreneurial orientation perspective. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(4), 111-117. Erişim adresi <http://pubs.sciepub.com/jbms/3/4/2/>
- Narver, J. ve Slater, F. S. (1990). The Effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <http://doi.org/10.2307/1251757>
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Nunnally J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Palacios, D., Gil, I. ve Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291-301. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-008-9146-6>
- Park, C. W. ve Zaltman, G. (1987). *Marketing management*. Chicago: Dryden Press.
- Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76. <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.1997.11501771>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Prajogo, D. I., Sohal, A. S. (2006). The integration of tqm and technology /r&d management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296-312. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2004.11.004>
- Ruakert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market oriented. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 119-125. Erişim adresi <https://hbr.org/1988/11/what-the-hell-is-market-oriented>
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). Market organization and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. <http://doi.org/10.2307/1252120>
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1998). Customer-led and market- oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199810\)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4)
- Spillan, J. E., Li, X., Totten, J. W., Mayolo, C. A. (2009). An exploratory analysis of market orientation of small and medium-sized business (SMEs) in Peru. *Panorama Socioeconomico*, 27(39), 136-149.

- Srivastava, R. K., Fahey, L. ve Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802. [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00123-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00123-4)
- Ulgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- Yasin, M. M. ve Gomes, C. F. (2010). Performance management in service operational settings: A selective literature examination. *Benchmarking - An International Journal*, 17(2), 214-231. <http://dx.doi.org/10.1108/14635771011036311>
- Zahra, S. A. ve Chaples, S. S. (1993). Blind spots in competitive analysis. *Academy of Management Executive*, 7(2), 7-28. Erişim adresi <http://www.jstor.org/stable/4165119>
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N. ve Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(5), 985–1000. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.700>