
PAZAR ODAKLILIĞIN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN KATILIM BANKALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Ahmet ŞAHİN², Mehmet AYTEKİN³

Öz

Bu çalışmada pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Pazar odaklılık uygulamaları, işletmenin günlük faaliyetlerini yerine getirirken müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını en kısa zamanda karşılayacak stratejilerin tespit edilmesi, uygulanması ve belirlenen bu stratejilerin işletmedeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ile ilgilidir. Böylece, pazar odaklılık sayesinde eldeki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerden daha hızlı bir şekilde karşılamaya yönelik işletme faaliyetlerinin neler olabileceğinin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Pazardaki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek kurumsal hamleler, işletme performansının hem niteliksel hem de niceliksel olarak artmasına sebep olacaktır. Bu kapsamda pazar odaklılığın alt boyutlarından olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun, işletme performansı ile birlikte işletme performansının alt boyutları olarak ele alınan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde yapılmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler faktör, güvenilirlik ve regresyon gibi çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazar Odaklılık, İşletme Performansı, Katılım Bankaları, AMOS.

JEL Sınıflandırması: G21, L25, M31

THE EFFECT OF MARKET ORIENTATION ON FIRM PERFORMANCE: A STUDY ON THE PARTICIPATION BANKS ACTING IN TURKEY

Abstract

In this study the effect of market orientation on the firm performance is investigated. Market orientation practices are related with determining and applying the strategies that will meet the expectations and needs of customers as soon as possible and these strategies being adopted by all employees in an organization while performing daily activities. In this way, it is aimed to determine the activities of organization for the purpose of meeting the demands and needs of customers at hand faster than the opponents with the help of market orientation strategies. In this context the effects of customer orientation, competitor orientation, and interdepartmental coordination which are sub dimensions of market orientation, on firm performance together with innovation performance, financial performance, and non-financial performance as its sub dimensions are analyzed. The study was conducted on participation banks operating in Turkey. The data collected by questionnaires were analyzed with the use of various analysis methods such as factor, reliability and regression analysis. The results of the study suggested that there is a significant positive effect of market orientation on the firm performance.

Keywords: Market Orientation, Firm Performance, Participation Banks, AMOS.

JEL Classification: G21, L25, M31

¹ Bu çalışma birinci yazarın "Türkiye'deki Katılım Bankalarında Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Öğr. Gör., Adıyaman Üniversitesi, Besni MYO, Finans Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, a.sahin@adiyaman.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2145-8961

³ Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, aytekin@gantep.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5484-0677

1. Giriş

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında işletmeler için pazarda tutunabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek en büyük problem olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu problemleri aşmak için yeni yöntemler geliştirmek ve uygulamak zorunda kalmaktadır. Pazarada adapte olan ve kendilerini günümüzdeki gelişmelere uyarlayan işletmeler varlıklarını devam ettirebilirken bunu yapamayan işletmeler için aynı şeyleri söylemek mümkün olmamaktadır. İşletmeler için eskiden var olan “ne üretirsem onu satarım” görüşü günümüzde yerini “müşteriler ne ister?”, “satabilmek için ne üretmeliyim?” görüşüne bırakmıştır. Bu sorulara cevap verebilmek için işletmeler pazarı derinlemesine incelemekte, müşteriler hakkında bilgiler toplamakta ve rakip işletmelerin politikalarını takip etmektedirler. Pazar odaklılık olarak ifade edilen bu uygulamalar işletmelere bu yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı kazandırmaktadır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren literatürde yer edinmeye başlayan pazar odaklılık kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Ayrıca pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan çalışmaların çoğunluğunda pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın amacı da daha önceki çalışmalarda ortaya çıkan sonuçları Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde test etmektir.

Bu çalışmanın ana kütlesi bankacılık sektörü içinde yer alan katılım bankalarıdır. Bankacılık sektörünün seçilmesindeki sebep; ekonomiye yön veren en önemli sektör olmasıdır. Sektör içinde yer alan katılım bankalarının seçilmesindeki sebep ise dünya ile birlikte Türkiye’de de gidererek ön plana çıkması, büyümesi ve ticari bankalara oranla direkt olarak piyasayı fonlaması gelmektedir. Ticari bankalar, ticaret yapılmadan da kredi kullanılabılırken; katılım bankalarında ticari bir alışveriş olmadan kredi kullanılması veya bu bankalardan kredi kullanılması mümkün olmamaktadır. Bu da kullanılan her bir kredinin ülke içerisinde ticaretin gelişmesine destek sağladığını ortaya koymaktadır.

Çalışmada pazar odaklılığın işletme performansına olan etkisini tespit edebilmek için Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya koyulan pazar odaklılık alt boyutları olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon bileşenleri ele alınmıştır. Ayrıca işletme performansı da yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans olmak üzere üç alt boyut olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada; giriş bölümünden sonra gelen ikinci bölümde, pazar odaklılık kavramının gelişiminden bahsedilerek pazar odaklılık ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalara yer verilmiştir. Ayrıca çalışmada kullanılan pazar odaklılık alt boyutları açıklanmıştır. Devamında ise performans kavramı ve işletme performansı kavramları açıklanmış ve işletme performansı alt boyutları olarak ele alınan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans kavramları hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde son olarak pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkileri üzerinde yapılan çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine ve araştırmada kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmada yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgulara değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, bulunan sonuçlar ifade edilmiş ve bu sonuçlar göz önünde bulundurularak pazar odaklılığın etkin kullanılması ile işletme performansının nasıl artırılacağı konusunda katılım bankası yöneticilerine önerilerde bulunulmuştur.

2. Literatür Özeti

2.1. Pazar Odaklılık

1980’li yıllardan sonra pazarlama alanında yapılan çalışmalarda ön plana çıkmaya başlayan ve modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak görülen pazar odaklılık kavramının yapılan çalışmalarda genellikle müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve tüketici odaklılık gibi kavramlarla birlikte hatta bazen de birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Karamustafa, Güllü, Acar ve Ulama, 2010:65). Pazar odaklılığın farklı anlamlarda kullanılması, kavramın değişik yazarlar tarafından farklı yönlerden ele alınmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Hatta araştırmacıların pazar odaklılığa

bakış açılarının, pazar odaklılıkla ilgili yaptıkları tanımlamaları da şekillendirdiği görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Shapiro (1988) pazar odaklılık kavramına karar verme açısından bakmış ve pazar odaklılığı, bilginin toplanması, kullanılması ve dağıtılmasını içeren örgütsel bir karar verme süreci olarak tanımlamıştır. Kohli ve Jaworski (1990:2) pazar odaklılığı, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya, bu istek ve ihtiyaçları karşılayarak müşterileri tatmin etmeye ve müşterilere üstün değer vermeye yönelik olarak yapılan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlamaktadır. Narver ve Slater (1990:21)'a göre pazar odaklılık, üstün müşteri değeri oluşturmak için yapılması gerekenleri en etkili ve verimli biçimde ortaya koyan bir kültürdür. Narver ve Slater pazar odaklılığın; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon olmak üzere üç davranışsal bileşen ile uzun vadeli odaklanma ve kar amacı olmak üzere iki karar kriterinden oluşan tek boyutlu bir yapı olduğu varsayımında bulunmuşlardır (Harrison-Walker, 2001:141). Ruekert (1992) pazar odaklılığı, bir işletmenin müşteriler hakkında bilgi toplaması ve toplanan bu bilgiyi kullanması, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek bir strateji geliştirmesi ve bu stratejiyi uygulayarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme derecesi olarak tanımlamıştır (Harrison-Walker, 2001:141). Deshpande, Farley ve Webster (1993:27) ise çalışmalarında, pazar odaklılık kavramı ile müşteri odaklılık kavramını aynı anlamda kullanmışlardır. Müşteri odaklılığı, uzun vadede kalıcı ve kar elde eden bir işletmeye sahip olmak için işletmenin sahipleri, yöneticileri ve çalışanları gibi tüm diğer paydaşları dışlamadan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan bir düşünceler takımı olarak tanımlamaktadırlar (Kaya, 2013:117). Day (1994:41) ise pazar odaklılık kavramını, müşterileri ile yakın ilişki içinde bulunan işletmeler için kullanmış ve pazar odaklılığı; araştırmanın başlatılması, bilginin toplanması, dağıtılması, yorumlanması, kullanılması ve elde edilen sonucun değerlendirilmesi gibi aşamaları kapsayan bir öğrenme süreci olarak tanımlamıştır.

Pazar odaklılık ile ilgili ortaya atılan ve yukarıda da ifade edilen görüşlerden iki tanesi genel kabul görmüştür. Bu görüşlerden birincisi Kohli ve Jaworski (1990) tarafından benimsenen bilgiye dayalı bakış ya da başka bir ifade ile davranışsal görüştür (Piercy, Harris ve Lane, 2002:261). Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar odaklılık; işletmenin bugünkü ve gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarını içeren pazara duyarlı bilgi elde edilmesini, bu bilginin değerini artırmak için departmanlar arasında yayılmasını ve işletmenin duyarlılık düzeyini içerir. Pazar odaklılık, işletme içindeki bireylerin ve bölümlerin çaba ve projelerinin, örgütü üstün performansa ulaştıracak bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır (Tek ve Özer, 1999:61).

Geniş destek gören görüşlerden ikincisi ise Narver ve Slater (1990) tarafından tanımlanan kültüre dayalı yaklaşımdır (Piercy vd., 2002:261). Kültürel bakış açısı pazar odaklılığı, işletme bünyesinde sürekli olarak üstün müşteri değeri sağlamayı hedefleyen bir kültür olarak açıklamaktadır (Songur, 2009:33). Narver ve Slater (1990:21)'e göre ise pazar odaklılık, etkili ve verimli bir şekilde müşterilere değer oluşturan ve bunun sonucu olarak işletme için sürekli ve yüksek performans sağlayan bir örgüt kültürünün kurulmasını ve uygulanmasını ifade eder. Ayrıca Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın alt boyutları olarak; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyondan bahsetmiştir.

Bu çalışmada, Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya atılan MKTOR olarak bilinen, üç boyutlu ve 15 önermeden oluşan pazar odaklılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılmasının sebebi, ilgili literatürde en eski ve en yaygın kullanıma sahip olan 2 ölçekten birisi olmasıdır.

2.1.1. Müşteri Odaklılık

Günümüzde gelişen teknolojiler sonucu işletmelerin üretim kabiliyetlerinin artmasıyla beraber tüketiciler yeni marka ve ürünlerle sürekli olarak karşılaşmakta ve her alanda değişik kalite, fiyat ve alternatif ürünlere ulaşabilmektedirler. Bunun yanında her geçen gün değişen ve yeni kanallara sahip olan medya karşısında sadece tek bir kanaldan geniş müşteri ağına ulaşmak artık çok da kolay olmamaktadır. Bunlar düşünüldüğünde, bütün sektörler için geçerli olan yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi üretime değil; müşteri

kazanabilmeye ve kazanılan müşteriye işletmeye sadık hale getirebilmeye başka bir ifade ile müşteri odaklı çalışmaya dayanmaktadır (Uzunoglu, 2007:11).

Pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalardan yola çıkarak, pazar odaklılığın en önemli özelliğinin müşterilere odaklanmak başka bir ifade ile müşterilere yakın olmak olduğu anlaşılmaktadır. Müşterilere yakın olmanın amacı ise müşterilerin mevcut ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunları karşılayabilmektir. Bunun gerçekleşebilmesi de, elde edilmesi gereken bilgilerin tam ve doğru olarak müşterilerden sağlanması ile mümkün olabilmektedir (Eskiler, Özmen ve Uzkurt, 2011:36). Müşteri odaklılık; endüstri, iş kolu ve sektör gözetmeksizin temelde sadece müşteri değeri oluşturmaya odaklanmaktadır. Bundan dolayı pazar odaklılığın temel değişkeni durumundadır (McNaughton, Osborne ve Imrie, 2002:993).

Narver ve Slater (1990:21) müşteri odaklılık kavramını, müşterilere üstün değeri oluşturmak ve bunu sürekli kılmak için işletmenin müşterilerini yeterince anlaması olarak ifade etmektedir. Müşterilere üstün değer oluşturma ve bunun devamını sağlayabilmek için işletmelerin izleyeceği iki yol vardır. Birincisi, müşterilere sağlanan faydaların artırılabilmesi için katlanılan maliyetlerin azaltılması, ikincisi ise, gelecekteki politik ve hukuki koşulları, aynı zamanda müşteri beklentilerini tahmin ederek bu yönde mal ve hizmet üretilmesidir.

Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek potansiyele sahip olan işletmeler, rekabette diğer işletmelere göre üstün bir avantaja sahiptirler. Johnson, Lee, Saini ve Grohmann (2003:80)'a göre müşteri odaklılık, mevcut müşterilerin bilgilerinin işletme bünyesinde tutulup analiz edilerek onların istek ve ihtiyaçlarını anlamayı ve bu istek ve ihtiyaçları karşılayacak cevapların verilebilmesini gerektirir. Bundan dolayı müşteriler ile ilgili sürekli olarak bilginin toplanması ve tüm çalışanlar tarafından bu bilginin paylaşılması, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının işletme tarafından anlaşılmasını ve gerekli çözüm yollarının bulunmasına fayda sağlamaktadır. Müşteri odaklı olma neticesinde pazardan toplanan müşterilere ait bilgiler, ürün tasarım faaliyetlerini, tedarik zinciri yönetimini, müşteri ilişkileri yönetimini, işletmeden çıkar sağlayan grupları ve genel olarak da işletme performansını doğrudan etkileyebilmektedir (Bulut, Yılmaz ve Alpan, 2009:519).

2.1.2. Rakip Odaklılık

Müşteri odaklılık, üstün müşteri değeri oluşturmak için işletme stratejilerinin temel bir parçasıdır. Ancak etkili bir strateji, müşteriye değer veren yöntemlerden daha fazlasına ihtiyaç duymaktadır (Han, Kim ve Srivastava 1998:34). Alpan, Bulut ve Mert (2005)'e göre etkili yapılan rakip analizleri müşteri bilgisiyle birlikte değerlendirildiğinde, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmeye imkân sağlarken, rakiplerin yapacakları önemli hamleleri tahmin edebilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için onlar hakkında pazardan bilgi toplanması da alınan stratejik kararlarının kapsamını kuvvetlendirebilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bir pazarda yer alan bütün işletmeler, kendi ürünlerinin rekabet gücünü etkileyebilecek mevcut ve muhtemel rakiplerinin faaliyetlerini izlemeye ihtiyaç duyarlar (Akman, 2003:54).

Rakip odaklılık, rakip işletmelerin yaptıkları işlemlerin belirli aralıklarla takip edilmesini, rakipler ile ilgili bilginin elde edilmesini, değerlendirilmesini ve rakiplerin faaliyetlerini takip etmek ve raporlamak amacıyla satış gücünün kullanılmasını içermektedir (Gray, Matear, Boshoff ve Matheson, 1998:900). Narver ve Slater (1990:21) da, pazar odaklılığın ikinci önemli bileşeni olarak rakip odaklılıktan bahsetmiş ve rakip odaklılığı, bir işletmenin mevcut veya muhtemel rakiplerinin kısa vadede güçlü ve zayıf taraflarının, uzun vadede ise yeteneklerinin ve stratejilerinin farkında olunması ve anlaşılması olarak ifade etmiştir.

Giderek yoğunlaşan rekabet ortamı içinde rakipler tarafından üretilen ürünler, hizmetler, uygulanan stratejiler ve benzer konularda bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgilerin rekabet ortamında kullanılmasının önemi, işletme yönetimi tarafından çalışanlara aktarılmalı ve çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmelidir. Böylece rakiplerin tehdit içeren hamleleri önceden tahmin edilerek bu hamlelere cevap vermeye yönelik stratejiler işletme çalışanlarının tamamının katılımıyla

gerçekleşecektir. Bir işletmedeki çalışanların rakipler ile ilgili bilgilerin önemini benimsemeleri ve bunu kendi davranışları ve değerlerine yansıtmaları, işletmelere rekabet ortamında hızlı davranabilme ve avantaj elde edebilme, yani yüksek performans gösterebilme imkânı sağlamaktadır (Bulut vd., 2009:521).

2.1.3. Departmanlar Arası Koordinasyon

İşletmeler için müşteri odaklı hareket etmek ve rakiplerin faaliyetlerini takip ederek pozisyon almak ne kadar önemli ise bu işlemlerin işletmenin tüm birimlerinin katılımı ile yapılması da o denli önemli bir kıstastır. Modern pazarlama anlayışının işletmeler tarafından yavaş yavaş kabul görmeye başladığı dönemlerde Felton (1959), işletme içinde modern pazarlama anlayışının tam anlamıyla uygulanabilmesi için bölümler arasında koordinasyonun gerekliliğini ısrarla vurgulamıştır. İlerleyen dönemlerde modern pazarlama anlayışının işletmeler tarafından kabul görmesiyle birlikte, pazar odaklılığın sadece pazarlama bölümü ile sınırlı olamayacağı, buna ek olarak işletmedeki tüm birimlerin bu sürece dâhil olmaları gerektiği fikri işletme yöneticileri tarafından kabul görmüştür (Han vd., 1998:34).

Departmanlar arası koordinasyon, hedef pazardaki müşterilere üstün değer oluşturmak için işletme kaynaklarının koordineli bir şekilde kullanılmasıdır (Narver ve Slater, 1990:22). Departmanlar arası koordinasyon, farklı departmanların birbirleriyle koordineli bir şekilde çalışmasında, tüm bölümlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmasında ve işletmenin müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşı erken tepki verebilmesinde etkili bir unsurdur (Kohli ve Jaworski, 1990:3). Departmanları arasında koordinasyon bulunmayan işletmelerde, işletmenin zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve bu zayıflıkların giderilmesi için yapılacak çalışmaların tespit edilmesi oldukça zordur. İşletmedeki bu zayıf yönlerin rakipler tarafından fark edilmesi ve incelenmesi işletmenin sektördeki rekabet gücünü olumsuz yönde etkiler ve işletmeyi pazarda konum kaybetmesine doğru gidecek bir sürece sokabilir. Bu bakımdan da departmanlar arası koordinasyon ciddi bir önem arz etmektedir (Başar, 2016:34).

2.2. İşletme Performansı

Performans, örgütün önceden belirlenmiş olan hedeflerine, mevcut kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir (Doğan, 2013:29). Başka bir ifade ile performans, belirli bir zaman dilimi sonunda işletmenin ürettiği çıktılar veya sonuçlardır (Yıldız, 2010:180). İşletme performansı ise, belirli bir dönem sonunda elde edilen verilere (çıktı ya da sonuca) göre, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Turunç, 2006:131).

İşletmeler genellikle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadıklarını tespit etmek, yaptıkları işlemler hakkında bildiklerinin doğru olup olmadığını onaylamak ve neler hakkında bilgilerinin olmadığını belirlemek yani genel olarak başarılı olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla performans ölçümü yapmaktadır (Coşkun, 2006:28). İşletme performansını ölçmenin diğer faydalarını da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yıldız, 2015:42):

- İşletmenin faaliyetlerinin nasıl yürüdüğünü görme fırsatı vermesi,
- İşletmelere, başarılarının ve/veya başarısızlıklarının temelinde yatan nedenleri belirlemeye yönelik faydalı bilgiler sağlaması,
- İleride oluşabilecek performans açıklarını tespit etmeye imkan sağlaması,
- Ödüllendirilebilecek performansı tespit etmede etkili olması ve
- Yapılan planlar doğrultusunda, belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesidir.

İşletme performansı, ekonomik amaçlara ulaşmanın yanında, işletmenin sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlama becerisinin göstergesi ve rekabet gücünün devam ettirilmesinde yenilik başarısıyla da ilişkilidir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003:1366). Bundan dolayı yenilik performansının, işletme performansı kriterleri içinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir.

Yenilik performansının dışında işletmelerin karlılık ve büyüme gibi durumlarını ifade eden finansal performansları ile müşteri memnuniyeti ve pazardaki genel performansları gibi durumlarını ifade eden finansal olmayan performansları da işletmelerin durumları hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacak performans kriterleridir. Venkatraman ve Ramanujam (1986:804)'a göre işletme performansı, dar anlamda satış hacmi, karlılık gibi finansal göstergelerin yanında daha geniş anlamda yeni ürün başarısı, pazar payı ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan göstergeler ile de ölçülebilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmada pazar odaklılığın işletme performansına etkisini incelerken, işletme performansı alt boyutları olarak yenilik, finansal ve finansal olmayan performans kriterleri ele alınmıştır.

2.2.1. Yenilik Performansı

Yenilik kavramı, Latince yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamına gelen "innovore" kelimesinden türetilmiştir (Naktiyok, 200:213). Tekin ve Durna (2012:93)'ya göre yenilik, işletmenin iç ve dış çevresinin incelenip analiz edilmesi sonucunda yönetim şekli, örgüt yapısı, örgüt kültürü, süreçlerin tasarımı ile ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir. Yenilik performansı ise, işletmenin varlığını uzun dönem devam ettirebilmesi ve pazarda aktif rol oynayabilmesi için yeniliğin önemli olduğunun teorisyenler ve uygulayıcılar tarafından genel olarak kabul görmesiyle dikkatleri çekmiştir (Keskin, Zehir ve Ayar, 2016:115).

Teknolojinin ilerlemesi, bilimsel araştırmaların artması, yeni ürünlerin piyasaya daha hızlı sunulması, ürünlerin tüketicilerin istediği biçimde ve ekonomik bir şekilde pazara sunulması ve rekabetin çok yüksek düzeyde olması işletmeleri yenilik yapmaya zorlamaktadır. Yeniliğin kaçınılmaz olduğu, değişimin hızla yaşandığı günümüzdeki küresel rekabet ortamında yenilik performansının gelişmiş olması işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır. İşletmelerin performansını ve rekabet güçlerini artırması, sağlanan bu faydalardan bazılarıdır (Avcı, 2009:125).

İşletmelerin birçoğu yenilik performanslarını düzenli olarak ölçüp analizini yapmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de işletmeler tarafından ölçümlerin doğru yapılabilmesi ve analiz edilebilmesidir. Analizler sonucu ortaya çıkan göstergelerin karşılaştırılması ve yorumlanması işletmenin o günkü performans durumunu gösterirken geleceği hakkında da bilgiler verebilmektedir (Şahin, 2015:100).

2.2.2. Finansal Performans

Her ne kadar yeniliği takip etmek ve yeniliğe ayak uydurmak işletmeler için önemli olsa da, bir işletmeyi genel olarak başarılı ya da başarısız olarak değerlendirmek için finansal performans çıktıları göz önünde bulundurulmaktadır. İşletme stratejilerinin genellikle finansal performansla değerlendirmeye alınmasının nedeni, işletmelerin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında uygulamacılara ve araştırmacılara fikir verilmesi isteğidir (Bulut vd., 2009:517).

Bir işletmenin finansal performansı, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarından ortaya çıkan finansal çıktılar ile bu kararların işletme üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade eder. Finansal performans, bir işletmenin belirli bir dönemdeki finansal durumuna ilişkindir. Hedeflenen finansal durum ile gerçekleşen finansal durum arasındaki farkı ortaya çıkarır ve işletme yönetiminin vermiş olduğu kararların gerçekleştirme düzeyini gösterir (Yıldız, 2015:49).

Finansal performans, bir işletmenin yaptığı yatırımların güvenilirliğini ve aldığı risklerin değerlendirilmesini sağlar. Finansal performans verileri, işletmelerin geçmişte yapmış oldukları ve gelecekte yapacakları yatırımların değerlendirilmesinde ve bunun sonucu olarak işletmenin yönetim kademesinin performansının ölçümünde kullanılır. Finansal performans ölçümü ve analizi, bir işletmenin kendi durumunu dikkate alıp piyasadaki rakip işletmelerle karşılaştırması ve ortaya çıkacak sonuçlara göre çeşitli önlemler alabilmesinin, bir başka ifade ile kendisine çeki düzen verebilmesinin anahtarıdır (Acar, 2003:23).

Bir işletmenin yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi ve pazarda büyüebilmesi için rakiplerine karşı üstünlük kurabilmesi ve onlarla rekabet edebilme gücü ve yeteneğine sahip olması gerekmektedir. İşletmenin bu güce ve yeteneğe sahip olup olmadığını görebilmek için ise finansal performansının ölçülüp iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

2.2.3. Finansal Olmayan Performans

Ekonomik teoriler, performans ölçümünün sadece finansal performansı değil bunun yanında yönetsel kararların farklı yönlerini ortaya koyan finansal olmayan performansı da kapsamı gerektiğini savunmaktadır. Performans ölçüm literatürüne göre finansal olmayan performans ölçümleri, yöneticilerin stratejik amaçlar arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamalarına imkân sağlamaktadır (Said, HassabElnaby ve Wier, 2003:194-195). Bunun yanında finansal olmayan performans ölçüm sonuçları ilerleyen zamanlarda işletmeler için finansal performans sonuçlarına dönüşür, bu da finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin birbirinden bağımsız değil tam tersine birbiri ile bağlantılı olduğunu göstermektedir (Yiğiter, 2009:51).

Finansal olmayan performans ölçümü, işletmelerin maddi olmayan varlıkları olarak isimlendirilen varlıklarının ölçülmesini gerektirir. Maddi olmayan varlıklar, gelecekteki finansal performansın ve işletme değerinin belirleyicisi olan fiziksel olmayan varlıklar olarak ifade edilmektedir (Yiğiter, 2009:49).

İşletmelerin finansal olmayan performanslarına dikkati çekmek için iki önemli sebep vardır. Bunlardan birincisi, işletme yönetiminin vereceği kararların doğruluk payını arttırmasıdır. Finansal olmayan performans ölçümleri (pazar payı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, buluşlar, iş gören eğitimi gibi) işletmenin çeşitli hiyerarşik düzeyleri için daha anlamlı ve kontrol edilebilir olmaktadır. Bu ölçümler işletmelerin gelecekteki performansları için önemli göstergeler olabilmektedir. İkinci sebep ise, yöneticilerin kısa dönemdeki bakış açılarını finansal olmayan performans ölçümlerinin değiştirmesidir. İşletmeler için karlılık her zaman en önemli çıktı olarak değerlendirilmektedir. Doğru finansal olmayan ölçümlerden yararlanan yöneticiler, gelecek dönemlerde işletmenin karlılığını arttıracak faktörler üzerinde daha fazla durabileceklerdir (Horngren, 2004:209).

Yapılan birçok çalışmaya bakıldığında finansal olmayan performans değişkenleri olarak; müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, örgütsel istikrar (denge), verimlilik, çalışan devir hızı, çalışan memnuniyeti, çalışan performansı ve toplumsal fayda değişkenlerinin ele alındığı görülmektedir (Capon, Farley ve Hoenig, 1990:1144).

2.3. Pazar Odaklılık ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

1990'lı yıllardan sonra pazar odaklılık kavramı, sadece ABD'de değil aynı zamanda küresel piyasalarda da araştırma odağı haline gelmiştir. Pazar odaklılık kavramı ve işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalar giderek artmaktadır (Gonzalez ve Chiagouris, 2007:66). Özellikle pazar odaklılığın rekabetçi stratejiler ile arasındaki ilişkiyi belirlemek ve değişik performans kıstasları (verimlilik, etkililik gibi) üzerindeki etkilerini tespit etmek git gide araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Keskin vd., 2016:112).

Pazar odaklılık, gelecekteki müşteriler hakkında elde edilen ve yorumlanan bilgiler neticesinde, işletmelerin hızla değişen pazarlara tepki verme sürelerinin önemli derecede azalmasını sağlamaktadır. Bu sayede, işletmelerin ortaya çıkabilecek tehditlere ve fırsatlara hızla cevap vermesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek teknolojik ilerlemeler sağlaması mümkün olmaktadır (Chang, Mehta, Chen, Polska ve Mazur, 1999:408).

Pazar odaklılığın işletmelere sağladığı en önemli katkı, gelecekteki muhtemel rakipleri hakkında bilgi toplamak ve toplanan bu bilgilerin kullanılması sonucu işletmelere üstün müşteri değeri ve rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Bunun dışında pazar odaklı olmanın, satış gücü performansını, karlılığı ve sunulan hizmetlerin kalitesini artırma; müşterilerle birlikte çalışanların memnuniyetini

sağlama; işletme içinde dayanışmayı artırma ve yeni ürün geliştirme gibi faydaları da bulunmaktadır (Karahan ve Özçiftçi, 2008:481).

Pazar odaklılık ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmalar genellikle gelişmiş ülkelerde yapılmış olsa da, takip eden yıllarda farklı ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalarla pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkinin evrenselliği test edilmeye çalışılmıştır (Harrison-Walker, 2001; Shoham ve Rose, 2001; Appiah-Adu, 1997; Bhuian, 1997; Atuahene-Gima, 1995; Caruana vd., 1995; Greenley, 1995). Yapılan araştırmalarda pazar odaklılık ile işletme performansı arasında genellikle güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Solmaz, 2012:63).

Literatürde pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda (Kumar vd., 1998; Gatignon ve Xuereb, 1997; Pelham, 1997; Pelham ve Wilson, 1996; Slater ve Narver, 1994; Jaworski ve Kohli, 1993), pazar odaklı olmanın işletmenin kendi çevresini ve müşterilerini daha iyi anlamalarına olanak sağlayarak müşteri memnuniyetini artırdığı ve bunun sonucu olarak pazar odaklılık ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Kaya, 2013:119).

Yapılan çalışmaların bazılarında ise (Kaya, 2013; Altunel ve Saldamlı, 2012; Reid ve Brady, 2012; Solmaz, 2012; Karamustafa vd., 2010; Songur, 2009; Gray vd., 1998; Deng ve Dart, 1994; Deshpande vd., 1993; Narver ve Slater, 1990) pazar odaklılık ile işletme performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bunun sonucunda, pazar odaklı işletmelerin uzun dönemde ve karlılık odaklı hareket ederek yüksek rekabet gücü elde edebilecekleri belirtilmektedir.

Yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak 9 adet hipotez test edilmektedir. Bunlar;

H1: Müşteri odaklılığın yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Müşteri odaklılığın finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Müşteri odaklılığın finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Rakip odaklılığın yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Rakip odaklılığın finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Rakip odaklılığın finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Departmanlar arası koordinasyonun yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Departmanlar arası koordinasyonun finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Departmanlar arası koordinasyonun finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

3. Yöntem

Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında pazar odaklılık boyutlarının işletme performansına etkisini incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada; Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında yönetici pozisyonunda görev yapan banka personellerinden toplanan veriler (n=210) ışığında oluşturulan araştırma modeline (Şekil 3) yönelik analizler yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın ölçeklerinde yer alan ifadeler ilk olarak Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ile test edilmiştir. Daha sonrasında ise kullanılan ölçeklerin araştırma kapsamında elde edilen verilerle uyumluluk düzeyini ölçmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) testi uygulanmıştır. Son olarak, oluşturulan hipotezler Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Evreni

Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında yönetici pozisyonunda görev yapan banka personelleri oluşturmaktadır. Araştırma Ocak-2016 ile Mart-2016 tarihleri arasında, hem yüz yüze görüşme ile hem de online anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Söz

konusu dönemde Türkiye’de faaliyet gösteren 6 adet katılım bankası bulunmaktadır. Bu bankalardan 1 tanesinin faaliyetleri TMSF tarafından kısıtlandığı için toplam 5 banka araştırma evrenine dâhil edilmiştir. İlgili dönemde bu 5 katılım bankasının Türkiye’deki şube sayısı 897 adettir. %90 güvenilirlik seviyesinde ve %5’lik hata payı dikkate alındığında ana kütleden elde edilecek en uygun örneklem büyüklüğü 209 kişi olarak tespit edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu doğrultuda katılım bankasında yönetici pozisyonunda çalışan 210 personelden online ve yüz yüze görüşme yoluyla elde edilen veriler analizlere dahil edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Türkiye’deki katılım bankalarında pazar odaklılığın işletme performansına etkisini ölçmek amacıyla yapılan araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili açıklamalar aşağıda yer almaktadır. Gizli değişkenlerle analiz için araştırmada yer alan bütün değişkenlerin ölçülmesinde yararlanılan tüm ölçüm araçlarının hem geçerli hem de güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007:19). Bu maksatla araştırma dâhilinde yer alan tüm ölçeklere yönelik yapılan geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin sonuçlarına her ölçeğe ait bölümün sonunda yer verilmiştir. Araştırmada yer alan bütün ölçeklerde KMO ve Barlett test sonuçları kabul edilen düzeydedir.

3.2.1. Pazar Odaklılık Ölçeği

Türkiye’deki katılım bankalarında pazar odaklılık boyutlarının uygulanma derecelerini belirlemek için; Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen ve Bulut vd. (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan üç boyut ve 16 ifadeden oluşan Pazar Odaklılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum düzeyinde cevaplanacak şekilde 5’li Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 1: Pazar Odaklılık Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi

ÖNERMELER	Faktör Yükleri	Öz Değer (%)	Kümalatif Varyans (%)
Faktör 1: Rakip Odaklılık		27,307	27,307
Üst yönetim düzenli olarak rakip bankaların stratejilerini tartışır.	,812		
Üst yönetim düzenli olarak rakip bankaların güçlü yanlarını tartışır.	,802		
Rakiplerin bankamızı tehdit eden hamlelerine karşı bankamız hızla cevap verir.	,789		
Rakiplerle hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.	,779		
Rakip bankaların stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız.	,724		
Faktör 2: Müşteri Odaklılık		24,970	52,277
Bankamızın temel hedeflerinden bir tanesi müşteri memnuniyetidir.	,849		
Rekabet stratejilerimizin temelinde müşteri ihtiyaçlarını dikkate almak yatmaktadır.	,841		
Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz.	,721		
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye kendimizi adanmış durumdayız.	,710		
Satış sonrası hizmetlerimizin kalitesine çok dikkat ederiz.	,700		
Faktör 3: Departmanlar Arası Koordinasyon		23,756	76,033
Birimler arasında bankaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.	,835		
Bankamızın tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	,815		

Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.	,797
Bankamızın tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.	,654
Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler banka çapında paylaşılır.	,580

KMO: 0,937 Barlett Test: 2665,124 Cronbach Alpha: 0,951 Anlamlılık: 0.000

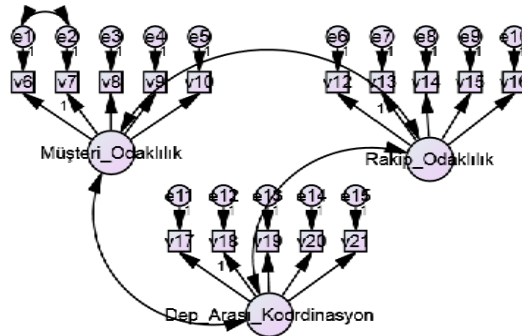
Ölçeğe ilk olarak Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Yapılan KFA neticesinde çapraz yüklenme nedeniyle orijinal ölçekte müşteri odaklılık boyutu altında yer alan "Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz" önermesi ölçekten çıkarılarak tekrar KFA yapılmıştır. Kalan 15 önermeye yeniden uygulanan faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 3 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %76,03'ünü açıklamaktadır. Elde edilen oran yüksek bir değerdir. Çünkü faktör analizi sonucunda bulunan varyans oranlarının yüksek çıkması, ölçeğin faktör yapısının da güçlü olduğunu göstermektedir. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda elde edilen varyans oranının %50'den yüksek olması tavsiye edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Tablo 1'de ölçekte yer alan ifadelerin her birine ait faktör yüklerine yer verilmiştir. Bu faktör yükleri göz önüne alınarak, KFA neticesinde bulunan üç boyuta önermeler dağıtılmış ve önermelerin birbirleriyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak boyutlar isimlendirilmiştir. Bunun neticesinde; Rakip Odaklılık, Müşteri Odaklılık ve Departmanlar Arası Koordinasyon boyutları elde edilmiştir.

KMO and Bartlett's Testi, örneklerden toplanan verilerin yeterliliğinin bulunabilmesi için yapılmaktadır. Bu test sonucunda bulunacak değer 0,50'in altında kabul edilemez olduğu, 1'e yaklaştıkça ise mükemmel olduğu genel kabul gören görüştür (Tavşancıl, 2010:50). Ölçeğin KMO and Bartlett's testi sonucu 0,937 çıkmıştır ve bu sonucun çok yüksek bir değer aldığı görülmektedir. Ayrıca yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,951 olarak bulunmuştur. Bu katsayının 0,7'den yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:323).

Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan DFA neticesinde ölçeğin 3 faktörlü yapıya uyum sağlamadığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine modifikasyon indeksleri incelenmiş ve e1 (Bankamızın temel hedeflerinden bir tanesi müşteri memnuniyetidir) ile e2 (Rekabet stratejilerimizin temelinde müşteri ihtiyaçlarını dikkate almak yatmaktadır) ifadelerinin hata kovaryanslarının yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmüş ve bu ifadeler arasında modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Yapılan modifikasyon işleminin ardından ölçeğin iyi uyum değerlerine ulaştığı görülmüştür. DFA'ya ilişkin grafiğe Şekil 1'de, ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine ise Tablo 2'de yer verilmiştir.

Şekil 1: Pazar Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 2: Pazar Odaklılık Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	χ^2	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥,85	AGFI ≥,80	CFI ≥,90	NFI ≥,90	TLI ≥,90	RMSEA ≤,08
Pazar Odaklılık	176,213	86	2,05	,90	,86	,96	,93	,96	,07

Uyum iyiliğine ilişkin değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre yazılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

3.2.2. İşletme Performansı Ölçeği

Türkiye’deki katılım bankalarının performans düzeylerini belirlemek için; İşletme Performansı Ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçeğin oluşturulmasında yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans kriterleri dikkate alınmıştır. 5 ifadeden oluşan yenilik performansı ölçeği ve 3 ifadeden oluşan finansal performans ölçeği Bulut vd. (2009)’nin çalışmalarından uyarlanmış, 3 ifadeden oluşan finansal olmayan performans ölçeği ise Capon vd. (1990) ile Ersezer (2012)’in çalışmalarından alınmıştır. Ölçek 1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum düzeyinde cevaplanacak şekilde 5’li Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçeğe ilk olarak Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Yapılan KFA neticesinde 1’den büyük öz değere sahip olan 3 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %82,37’sini açıklamaktadır. Pazar odaklılık ölçeğinde bahsettiğimiz gibi burada da elde edilen oranın çok yüksek bir değer olduğu görülmektedir.

Tablo 3’te ölçekte yer alan ifadelerin her birine ait faktör yükleri yer almaktadır. Elde edilen bu faktör yüklerine göre KFA neticesinde bulunan üç boyuta önermeler dağıtılmış ve önermelerin birbirleriyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak boyutlar isimlendirilmiştir. Buna göre; Yenilik Performansı, Finansal Performans ve Finansal Olmayan Performans boyutları oluşmuştur.

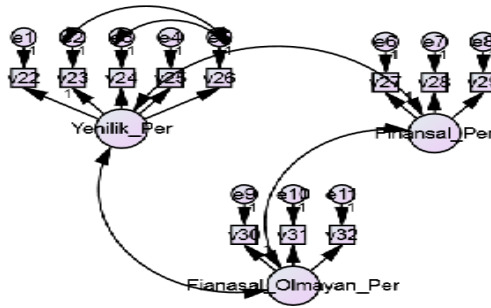
Ölçeğin KMO and Bartlett's Test değerinin 0,901, Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısının ise 0,932 gibi çok yüksek değerler aldığı görülmektedir.

Tablo 3: İşletme Performansı Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi

ÖNERMELER	Faktör Yükleri	Öz Değer (%)	Kümülatif Varyans (%)
Faktör 1: Yenilik Performansı		37,218	37,218
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı rakiplerimizden fazladır.	,890		
Yeni ürün ve hizmetleri rakiplerimizden önce pazara sunarız.	,888		
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı rakiplerimize göre daha yüksektir.	,886		
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yeniliklerin sayısı rakiplerimize göre daha fazladır.	,835		
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi rakiplerimize göre daha yüksektir.	,802		
Faktör 2: Finansal Performans		26,269	63,487
Bankamızın kârlılığı sürekli artmaktadır.	,902		
Aktif kârlılığımız artmaktadır.	,829		
Bankamızın pazar payı sürekli artmaktadır.	,816		
Faktör 3: Finansal Olmayan Performans		18,887	82,374
Rakiplerimize göre müşteri memnuniyeti sağlamadaki durumumuz daha iyidir.	,810		
Bankamızın performansı rakiplerimize göre daha iyidir.	,757		
Çalışan devir hızımız rakiplerimize göre daha düşüktür.	,587		
KMO: 0,901 Barlett Test: 2092,464 Cronbach Alpha: 0,932 Anlamlılık: 0.000			

Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan DFA neticesinde ölçeğin 3 faktörlü yapıya uyum sağlamadığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine modifikasyon indeksleri incelenmiş ve e2 (Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı rakiplerimize göre daha yüksektir) ile e5 (Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi rakiplerimize göre daha yüksektir) ve e3 (Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı rakiplerimizden fazladır) ile e5 (Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi rakiplerimize göre daha yüksektir) ifadelerinin hata kovaryanslarının yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmüş ve bu ifadeler arasında modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Yapılan modifikasyon işleminin ardından ölçeğin iyi uyum değerlerine ulaştığı görülmüştür. DFA'ya ilişkin grafiğe Şekil 2'de, ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine ise Tablo 4'de yer verilmiştir.

Şekil 2: İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 4: İşletme Performansı Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	χ^2	df	CMIN/ DF ≤ 5	GFI $\geq,85$	AGFI $\geq,80$	CFI $\geq,90$	NFI $\geq,90$	TLI $\geq,90$	RMSEA $\leq,08$
İşletme Performansı	91,356	39	2,34	,93	,88	,97	,96	,96	,08

Uyum iyiliğine ilişkin değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre yazılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

4. Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında ilk olarak demografik değişkenlere ait bulgular sunulmuştur. Daha sonra çalışmanın temel sorunsalını oluşturan; pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmış ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

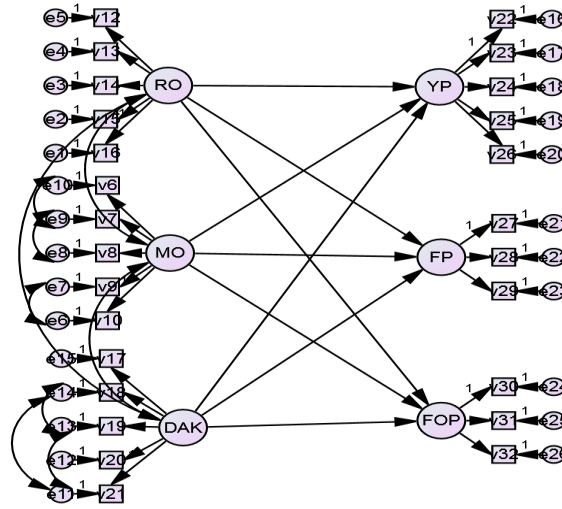
4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin %91,4'ü erkek, %42,4'ü 31-35 yaş arasında ve %73,3'ü lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların %46,7'si 9-11 yıl arasında mesleki deneyime sahip olup %51,4'ü ise müdür pozisyonunda görev yapmaktadır.

4.2. Yapısal Eşitlik Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında pazar odaklılık alt boyutlarının işletme performansı alt boyutları üzerindeki etkileri ortaya konulacaktır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla faktör ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan ve gözlenen ve gözlenmeyen değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli'nden yararlanılmıştır. Bu amaçla oluşturulan yapısal model Şekil 3'te, modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 5'te ve yapısal modele ait regresyon ağırlıkları Tablo 6'da sunulmuştur.

Şekil 3: Araştırmanın Yapısal Modeli



Tablo 5: Araştırma Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥,85	AGFI ≥,80	CFI ≥,90	NFI ≥,90	TLI ≥,90	RMSEA ≤,08
Model	767,475	283	2,71	,78	,73	,90	,86	,89	,09

Uyum iyiliğine ilişkin değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre yazılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

Analiz sonucu ulaşılan ve Tablo 5'te gösterilen verilere bakıldığında bazı değerlerin iyi uyuma sahip olmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından **CMIN/df**, **CFI** ve **RMSEA** değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde veya bu değerlere yakın değerler almış olması ölçeğin uyumlu olduğunun söylenebilmesi için yeterli görülmektedir (Özgüner, Özdemir, Saygılı ve Onay, 2017:7). Bu veriler arasında yer alan RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer almadığı görülmektedir. Ancak bazı araştırmacılar, 0,08 – 0,1 arasındaki RMSEA değerinin vasat olmakla birlikte hâlâ kabul edilebilir bir değer olduğunu ifade etmişlerdir (MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996).

Pazar odaklılık alt boyutlarının işletme performansı alt boyutları üzerindeki etkilerini bulmak amacıyla oluşturulan yapısal modele ilişkin regresyon sonuçlarına Tablo 6'da yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre, pazar odaklılığın alt boyutlarından "Müşteri Odaklılık" boyutunun, yenilik performansı üzerinde negatif ve anlamlı; finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinde ise pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. "Rakip Odaklılık" alt boyutunun ise, finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi görülürken; yenilik performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Son olarak "Departmanlar Arası Koordinasyon" alt boyutunun, yenilik performansı ve finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenirken, finansal performans üzerinde ise etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6: Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

	Test Edilen Yol	Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
Yenilik Performansı	← Müşteri Odaklılık	-2,996	0,707	-4,236	0,000
Finansal Performans	← Müşteri Odaklılık	1,910	0.323	5,911	0,000
Finansal Olmayan Performans	← Müşteri Odaklılık	0.751	0.236	3,189	0,001
Yenilik Performansı	← Rakip Odaklılık	-0,703	0,392	-1,794	0,073
Finansal Performans	← Rakip Odaklılık	-0,937	0,177	-5,288	0,000
Finansal Olmayan Performans	← Rakip Odaklılık	-0,765	0,142	-5,397	0,000
Yenilik Performansı	← Departmanlar Arası Koordinasyon	4,690	0,742	6,318	0,000
Finansal Performans	← Departmanlar Arası Koordinasyon	0,527	0,295	1,785	0,074
Finansal Olmayan Performans	← Departmanlar Arası Koordinasyon	1,279	0,248	5,152	0,000

Yapılan analizler neticesinde; araştırmanın hipotezlerinden H2, H3, H7 ve H9 kabul edilmiş, H1, H4, H5, H6 ve H8 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 7: Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	β^*	Sonuç
H1	Müşteri Odaklılık → Yenilik Performansı	-3,00*	Desteklenmedi
H2	Müşteri Odaklılık → Finansal Performans	1,91*	Kabul
H3	Müşteri Odaklılık → Finansal Olmayan Performans	,75*	Kabul
H4	Rakip Odaklılık → Yenilik Performansı	-,70	Desteklenmedi
H5	Rakip Odaklılık → Finansal Performans	-,94*	Desteklenmedi
H6	Rakip Odaklılık → Finansal Olmayan Performans	-,77*	Desteklenmedi
H7	Departmanlar Arası Koordinasyon → Yenilik Performansı	4,70*	Kabul
H8	Departmanlar Arası Koordinasyon → Finansal Performans	,53	Desteklenmedi
H9	Departmanlar Arası Koordinasyon → Finansal Olmayan Performans	1,28*	Kabul

5. Sonuç ve Öneriler

Pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi alt boyutlar düzeyinde ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankalarında görev yapan 210 banka yöneticisine anket uygulanmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Araştırmada, pazar odaklılığın alt boyutlarından olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon ile işletme performansı alt boyutları olan yenilik performansı,

finansal performans ve finansal olmayan performans arasındaki etkileşim incelenmiştir. Çalışma kapsamında anket uygulanan bankaların katılım bankası olması ve cevaplayıcıların banka yöneticilerinden oluşması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

Pazar odaklılık ve işletme performansı arasında sıkı bir ilişkinin olması, bu ilişkide pazar odaklılığın rolünün ne olduğu sorusunu da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, pazar odaklılığın alt boyutları olarak ele alınan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun işletme performansı alt boyutları olarak ele alınan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans üzerindeki etkileri yapılan yapısal eşitlik modeli ile ortaya konulmuştur.

Yapılan yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda, pazar odaklılık alt boyutlarından olan müşteri odaklılığın işletme performansı alt boyutları olan finansal performans ve finansal olmayan performans pozitif yönlü, yenilik performansına ise negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca departmanlar arası koordinasyon alt boyutunun yenilik performansı ve finansal olmayan performans alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmaların çoğu tarafından desteklenmektedir (Kaya, 2013; Bulut vd., 2009; Pelham ve Wilson, 1996; Slater ve Narver, 1994; Deshpande vd., 1993; Narver ve Slater, 1990). Buna karşın, departmanlar arası koordinasyon alt boyutunun finansal performans anlamlı etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Ayrıca pazar odaklılık alt boyutu olan rakip odaklılığın işletme performansı alt boyutlarından yenilik performansına herhangi bir etkisinin olmadığı, finansal performans ve finansal olmayan performans ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Slater ve Narver (1994)'ın çalışmalarında, rekabet ortamının işletme performansına etkisinin çok az olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Harrison-Walker (2001:163) ise, Narver ve Slater (1990)'ın pazar odaklılık yaklaşımı ile ele aldıkları çalışmalarında pazar odaklılık boyutlarından yalnızca müşteri odaklılık ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca pazar odaklılık ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda rakip odaklılığın müşterilere, rakiplerden daha iyi ürün veya hizmet sunabilmek amacıyla yapılmasına rağmen, işletmelerin müşterilerinden daha fazla rakiplerine yönelmesine sebep olabileceği belirtilmiştir. Bundan dolayı müşterilerin, rakip odaklı gördükleri işletmelerden memnun olmadıkları vurgulanmıştır (Ekber ve Ahmadov, 2017:39). Bu durum işletmenin, müşteri memnuniyeti gibi göstergeleri içinde bulunduran finansal olmayan performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmadığı işletmelerde müşteri kaybının yaşanması olağan bir durumdur. İnsanların yaşadıkları kötü izlenimleri paylaşmakta her zaman daha istekli oldukları unutulmamalıdır. Mutsuz müşteriler, potansiyel müşterileri olumsuz yönde etkileyerek işletmelere imaj, para ve zaman kaybı yaşatabilmektedirler (Dönmez, 2015). Bunun sonucu olarak işletmeler finansal performans açısından da olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bununla birlikte çalışmamızda pazar odaklılık literatüründe yer alan çalışmalardan farklı bir sonuç ortaya çıkmasının nedenleri arasında, seçilen ana kütlenin katılım bankalarından oluşması gösterilebilir. Çünkü bankalar diğer hizmet sektöründe yer alan işletmelerden farklı olarak karlılık ile ilgili kararları sadece rakip odaklı olarak alamazlar. Belirli yasalara uymak ve Merkez Bankası tarafından açıklanan oranları dikkate almak zorundadırlar. Ayrıca katılım bankaları sadece ticareti fonladıkları için rakip bankaların verdikleri hizmetlerin bazılarını müşterilerine sunmadıklarından dolayı rakip odaklılık konusunda biraz daha özensiz davranıyor olabilirler.

Katılım bankaları birer hizmet işletmesidir. Diğer bütün hizmet işletmelerinde olduğu gibi katılım bankalarında da insanlar ile bire bir iletişim söz konusudur. İnsanın, yani müşterinin öncelikli olarak görüldüğü bu sektörlerde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve en önemlisi sadık müşteri elde edilmesi çok zordur. Özellikle yoğun rekabet ortamında bu durum giderek daha da zorlaşmaktadır. Bu zorluğun azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması bankaların pazar odaklı olmaları ile mümkündür. Çünkü pazar odaklılık; müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre hareket edilmesi, rakiplerin hamlelerinin takip edilmesi ve bankada yapılan her işlemin tüm departmanların katılımıyla sağlanmasıdır.

Katılım bankaları müşteri odaklı çalışarak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutarak onları memnun ve sadık müşteriler haline getirebilirler. Rakip odaklı çalışarak, diğer bankaların faaliyetlerini takip edip onlardan önce piyasaya ürün ve hizmet sunarak yeni müşteriler kazanabilirler veya kendi müşterilerini kaybetmeyebilirler. Departmanlar arası koordinasyon sağlayarak, tüm birimlerin yapılacak işlemlerden haberdar edilmesi sayesinde faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayabilirler.

Gösterdikleri hızlı gelişim ile birlikte finans sektörü ve bankacılık sektörü açısından önemli bir konuma yükselen katılım bankalarının daha ulaşmaları gereken konumda olduklarını söyleyemeyiz. Devlet politikası gereği olarak faizsiz finansman yöntemlerine verilen önem ve destekler sonucu katılım bankacılığının önümüzdeki yıllarda daha da gelişeceği ve bankacılık sektörü içerisinde daha önemli bir konuma geleceği öngörülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, katılım bankalarının pazar odaklı faaliyet göstermeleri sonucunda performanslarında artış elde edebileceklerini göstermektedir. Bu performans artışı neticesinde katılım bankalarının bankacılık sektörü içindeki payı artabilir ve katılım bankaları ekonominin gelişmesine daha efektif katkı sağlayabilirler.

Son olarak bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar, pazar odaklılığın işletme performansına etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan daha önceki çalışmaların sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir. Bu çalışmada, ana kütle olarak sadece katılım bankaları ele alındığı için ticari bankalardan elde edilecek veriler ile yapılacak analizlerde farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Kaynakça

- Acar, M. (2003). Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 21-37.
- Akman, G. (2003). Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Alpkan, L., Bulut, Ç. ve Mert, E. (2005). Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli. *International Strategic Management Congress*, Kongre Bildiri Kitabı, Haziran, Çanakkale.
- Altunel, M.C. ve Saldamlı, A. (2012). Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 75-86.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(5), 121-138.
- Başar, D. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513-538.
- Capon, N., Farley, J. U. ve Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Chang, T., Mehta, R., Chen, S., Polsa, P. ve Mazur, J. (1999). The Effects of Market Orientation on Effectiveness and Efficiency: The Case of Automotive Distribution Channels in Finland and Poland. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 407-418.
- Coşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, 56, 28-39.

- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Deng, S. ve Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketin Management*, 10, 725-742.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster Jr., F. E. (1993), Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Doğan, İ. Ç. (2013), *Katılım Bankaları Performans Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, S. (2015). Mutsuz Müşteri Çok Şey Kaybettirir. Erişim Adresi <http://www.yenihaberden.com/mutsuz-musteri-cok-sey-kaybettirir-3349yy.htm>
- Ekber, Ş. ve Ahmadov, F. (2017). Pazar Odaklılık Yaklaşımları: Bir Literatür İncelemesi. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 33-44.
- Ersezer, F. (2012), *ERP ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajı ve Örgütsel Performans Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eskiler, E., Özmen, M. ve Uzkurt, C. (2011). Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 31-69.
- Felton, A. P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37, 55-65.
- Gonzalez, J. ve Chiagouris, L. (2007). The Market Orientation of Internet Support Companies. *Journal of Internet Commerce*, 6(1), 61-81.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. ve Matheson, P. (1998). Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884-903.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators? *Research Policy*, 32, 1365-1379.
- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of a Market Orientation and Its Impact on Business Performance. *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.
- Horngren, C.T. (2004). Management Accounting: Some Comments. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 207-211.
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A. ve Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Karahan, K. ve Özçiftçi, V. (2008). Pazar Yönlülük: Aksaray İli Perakende Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 479-492.
- Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N. ve Ulama, Ş. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayınları.
- Kaya, F. (2013). Sanat ve Pazarlama: Türkiye'deki Sanat Galerilerinde Pazar Odaklılık ve Performans İlişkisi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W. ve Sugawara, H. M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- McNaughton, R. B., Osborne, P. ve Imrie, B. C. (2002). Market Oriented Value Creation in Service Firms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 990-1002.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Özgüner, M., Özdemir, A., Saygılı, M., ve Onay, Ö. A. (2017). Kontrol Odağının Girişimcilik Potansiyeline Etkisinde Başarım İhtiyacının Aracılık Rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 1-11.
- Pelham, A. M. ve Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Piercy, N. F., Harris, L. C. ve Lane, N. (2002). Market Orientation and Retail Operatives' Expectations. *Journal of Business Research*, 55, 261-273.
- Reid, M. ve Brady, E. (2012). Improving Firm Performance Through NPD: The Role of Market Orientation, NPD Orientation and the NPD Process. *Australasian Marketing Journal*, 20, 235-241.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Said, A. A., HassabElnaby, H. R. ve Wier, B. (2003). An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 193-223.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Second Edition, John Wiley & Sons, 450.
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell is 'Market Oriented'?. *Harvard Business Review*, 66, 119-125.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Solmaz, S. A. (2012). Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Songur, A. (2009). Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Türk Bankacılık Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta İl Merkezinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tek, Ö. B. ve Özer, P. S. (1999). Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme Teorilerinin Türkiye’de Kar Amaçsız Kuruluşlara Uyarlanması. *4. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri*, 59-67, Antakya/Hatay.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 93-110.
- Turuç, Ö. (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 11-29.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 179-193.
- Yıldız, B. (2015). Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven, Yenilik ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yiğiter, Ş. Y. (2009). Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB’de Test Edilmesi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

THE EFFECT OF MARKET ORIENTATION ON FIRM PERFORMANCE: A STUDY ON THE PARTICIPATION BANKS ACTING IN TURKEY

Extended Abstract

Aim: The notion “what I produce, that I sell”, which existed in former years for organizations, has been replaced with the notion “What do customers want?” and “What should I produce to sell?” In order to answer such questions, organizations investigate the market in detail, collect information about customers and follow the policies of their opponents. These practices, which are called as “market orientation”, bring competitive advantages to organizations in this intense competitive environment.

According to Narver and Slater (1990, p. 21), being market-driven refers to the establishment and practice of an organizational culture which creates values for customers in an efficient and productive manner and consequently brings continuous and high performance to the organization. In addition, Narver and Slater (1990) mentioned being customer-focused, being opponent-focused, and coordination between departments as the sub-dimensions of market orientation.

The performance of the organization is defined as the level of realizing the aims and duties of an organization according to the data (the outcomes or results) obtained after a certain period (Turunç, 2006, p. 131). In this study, when investigating the effect of market orientation on the performance of the organization, the terms innovation, financial and non-financial performance criteria were taken into consideration as the sub-dimensions of organizational performance.

Method(s): In this study which was conducted for the purpose of examining the effect of market orientation on the performance of the organization, analyses were made on the research model that was formed for the purpose of the data (n=210) obtained from the bank staff working as a manager in the participation banks acting in Turkey. In this context, the statements used in the study were exposed to Exploratory Factor Analysis (EFA). In the next step, the Confirmatory Factor Analysis (CFA) was made in order to determine the compatibility of the scale used in the study to the collected data. Then, the Structural Equation Modelling was made to test the hypotheses.

Findings: In order to test the model and the hypotheses formed in the study, the Structural Equation Modelling was applied. According the results of the Structural Equation Modelling, the "Customer Orientation" dimension, a sub-dimension of the market orientation, has a negative and significant impact on innovation performance, and a positive and significant impact on financial performance and non-financial performance. While the "Competitor Orientation" sub-dimension has a negative and significant impact on financial performance and non-financial performance, it has been determined that it has no impact on innovation performance. Finally, while the "Interdepartmental Coordination" sub-dimension was found to have a positive and significant impact on innovation performance and non-financial performance, it was found to have no impact on financial performance.

Conclusion: When the studies conducted on market orientation are examined, it is observed that the competitive environment has a very little effect on organization performance as reported by Slater and Narver (1994). In some studies on market orientation, even though it is done to provide customers with better products or services than competitors, it has been stated that competitor orientation may cause the business to focus on competitors rather than customers. Therefore, it is emphasized that customers are not satisfied with the competitor-oriented businesses. This situation has a negative impact on the non-financial performance of the business, which has indicators such as customer satisfaction (Ekber and Ahmadov, 2017:39). It is common for businesses to lose customers when customer satisfaction is not provided. It should be kept in mind that people are always more willing to share their bad impressions. Unhappy customers can negatively affect the potential customers and cause loss of prestige, money and time to businesses (Dönmez, 2015). As a result, businesses are also affected negatively in terms of financial

performance. The reason of obtaining a different result from the literature in our study might be the fact that the majority of the samples were from participation banks and banks do not take their profitability-related decisions in an opponent-based manner, which is different from the other organizations in service sector. They have to consider certain laws and rates announced by the Central Bank. In addition, participation banks only fund the trade, therefore cannot present some services that are given by their opponents, and for this reason, and they may be careless in terms of being opponent-focused.

Participation banks are service organizations. There is one-to-one communication in participation banks, which is the case in all other service organizations. It is extremely difficult to have loyal customers and to ensure customer satisfaction in these sectors where the customers are considered prior actors. This situation is getting more difficult in intense competitive environment. Reducing this difficulty or eliminating it completely is possible with market orientation banking because market orientation means acting according to the demands and needs of customers, following the activities of the opponents and participation of all departments in all of the proceedings carried out in the bank.

