

İŞLETMELERİN PAZARLAMA EYLEMLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI İLE MÜŞTERİ ODAKLILIK, YENİLİK YAPMA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDA ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ

THE MEDIATING EFFECT OF MARKETING ACTIVITIES BETWEEN FIRM PERFORMANCE AND CUSTOMER ORIENTATION, INNOVATION, AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Yrd.Doç.Dr. Fahri APAYDIN
Yalova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
apaydin@yalova.edu.tr

Özet

Araştırmadaki önemli temel değişkenler müşteri odaklılığı, yenilik yapma ve örgütsel öğrenmeyi ve bazı pazarlama eylemlerini ile performansı kapsamaktadır. İşletme performansı ile müşteri odaklılığı, yenilik yapma ve örgütsel öğrenme arasında pazarlama eylemlerinin ara değişken etkisi incelenmektedir. Literatür taramasıyla yukarıda bahsedilen kavramlar arasındaki ilişkileri gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu modeldeki ilişkiler hipotezleştirilmiş ve bunları test etmek için Türkiye’de farklı sektörlerdeki küçük ve orta boylu işletmelerden veriler elde edilerek hiyerarşik regresyon yöntemiyle çeşitli analizler yapılmıştır. Analizlerin sonuçlarından elde edilen bulgular literatürdeki araştırmaları destekler özelliktedir. Ayrıca bu analizler doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri merkezlilik, yenilik yapma, örgütsel öğrenme, pazarlama eylemleri, işletme performansı

Abstract

Being customer oriented, innovation, organizational learning, some marketing activities and firm performance are the variables in this study. In this research mediating effect of marketing activities in the relationship between being customer oriented, innovation, and organizational learning and firm performance. A research model has been developed based on the literature research depicting the relations among these variables. Then, the relations in the model are hypothesized and tested using the data obtained from small and medium sized companies in different industries in Turkey with questionnaire forms. Next, hierarchical regression analysis has been conducted to test the hypotheses and some of the results are found to be congruent with the literature. Finally, some recommendations based on the results are made for applications and further researches.

Keywords: Customer orientation, innovation, organizational learning, marketing activities, firm performance

Giriş

Pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını giderecek ürün geliştirme, ürünün müşterilere duyurulması, müşterilerin kabul edebileceği düzeyde fiyatlandırma ve müşterilere ulaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama bir işletme fonksiyonu olmasının da ötesinde, uygulanmasında bütün fonksiyonların katıldığı değerler seti ve süreçtir (Moorman and Rust, 1999). Pazarlama kavramının iyi bir şekilde uygulanabilmesi için bütün iş fonksiyonlarının pazarlama ile entegre olması gerekmektedir (Han et al, 1998). Bu yaklaşım pazarlamanın işletmelerdeki etkisini artırmaktadır.

Pazarlama teorisindeki temel kavramlardan biri mübadeledir. Uyum sağlama süreci iki ya da daha fazla tarafın aynı anda birbirini etkilemesi ve bu etkilerin uzun süreli olmasıdır. Uyum sağlama, mübadele işleminin gerçekleşmesi için oluşan ilişkilerde tarafın birbirine tepki vermesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan uyum sağlama kavramı sosyal mübadele teorisine desteklenmektedir (Hallen et al, 1991). Pazarlama işletmelerin çevrelerine uyum sağlamalarını destekleyen önemli bir işletme fonksiyonudur. Pazarlama değerlerin alınıp verildiği mübadele sürecinden doğmaktadır. Pazarlama fonksiyonu, hedef müşterilerde mübadeleden istenilen sonuçların çıkmasından sorumlu olan fonksiyondur (Day and Montgomery, 1999). Pazarlama kavramı iş felsefesini yansıtmaktadır ve pazarlama kavramı bütün pazarlama fonksiyonlarını entegre ve koordine edip, bunları da işletmenin diğer fonksiyonlarına birleştirme, uzun vadeli işletme kârlılığı sağlamayı amaçlayan işletme arzudur (Kohli and Jaworski, 1990; Gultinan ve Gundlack, 1996). Pazarlama kavramının sadece pazarlama bölümünce uygulanması yetmemektedir. Diğer fonksiyonların da pazarlama yaklaşımını benimsemeleri, işletmelerin kârlılığında ve pazar payında artışa neden olmaktadır (Moorman and Rust, 1999: 180; Webster, 1992). Bu aynı zamanda yeniliğin artmasında da etkili olmaktadır.

Pazar çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. İşletmelerin uzun ömürlü olmaları için öncelikle pazar çevresini takip ederek değişimi algılayabilmeleri ve değişime cevap vererek, uyumlu olmaları için örgütsel öğrenmeyi desteklemeleri, yenilik yapmaları ve müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Bu üç kavram bazı araştırmacılar tarafından adaptif yetenekler olarak değerlendirilmektedir (Denison,1990). Bu kavramların işletmelerin uygulayabileceği strateji türünün belirlenmesinde de temel etken olduğu söylenebilir. İşletmelerdeki her fonksiyonun olduğu gibi pazarlama fonksiyonu eylemlerinin de seçilen stratejiye uygunluğu sağlanarak işletme performansı optimum düzeye çıkartılabilir.

Literatürde örgütsel öğrenme, yenilik yapma ve müşteri odaklılıkla işletme performansı arasındaki ilişkiyle ilgili çelişkili bulgular bulunmaktadır. Kimi araştırmalarda bu kültürel değerlerin işletme performansını olumlu yönde artırdığını bulunurken kimi araştırmalarda ise bunun tersi olarak performansın olumsuz yönde etkilendikleri bulunmuştur. Bu araştırmada bu kültürel değerlerin işletme performansına etkisi incelenmektedir. Ayrıca pazarlama eylemlerinin bu kültürel değerlerle işletme performansı arasındaki ilişkideki ara değişken etkileri incelenmektedir. Bu açıdan bu araştırmanın literatüre katkıda bulunulacağına inanılmaktadır.

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, müşterilere yakın olup onlarla sürekli iletişim içinde bulunarak, karşılıklı bilgi paylaşımını sağlayıp, mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi ile müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını belirleme ve gelecekteki ihtiyaçlarını öngörerek, işletme sahibi ve diğer çıkar sahiplerinin çıkarlarını göz ardı etmeden, müşteri çıkarlarını öncelikli tutarak üstün müşteri değeri yaratıp, uzun vadeli ilişki sayesinde işletme için kâr yaratmak olarak tanımlanabilir (Gatignon ve Xuereb, 1997; Reed vd., 1996). Müşteri odaklılık, müşterileri anlayabilmek, onlara cevap verebilmek ve aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilmek olarak tanımlanabilir. Buradaki temel hedef, müşteri memnuniyeti sağlayarak uzun süreli ilişkiler geliştirebilmektir (Verhees ve Meulenberg, 2004). Müşteri odaklılık müşteri tatminini ve uzun süreli ilişkileri sağladığından performansı artırmaktadır. Tatmin olan müşteri, sadakat duygusu geliştirdiğinden işletme için uzun vadeli kâr kaynağı oluşturur (Jaworski ve Kohli, 1993).

Müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme ve yenilik yapma birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Müşteri odaklı olmak müşterilerin değişen ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak ürün üretmeyi gerektirmektedir. Bunun için de yenilik yapmak gerekmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak ile müşteri odaklılık ayrı düşünülemez ve bunlar işletmeyi uyum sağlayabilir yapan unsurlardır (Hartline vd., 2000). Yenilik yapmak risk almayı gerektirdiğinden, örgüt kültürünün bunu desteklemesi gerekmektedir ve risk almayı destekleyen örgüt kültürü ise öğrenen örgütlerde gelişebilmektedir. Riski doğuran unsur ise yeniliğin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığıdır (Westphal vd., 1997). Ayrıca yenilik yapmak için işletmenin çok iyi bilgi işleme sürecine sahip olması gerekir ki bu da öğrenen örgütlerde olacağından, bu kavram da diğer iki kavramla ilgili ve uyum sağlama özelliği oluşturan unsurlardan biridir. Müşteri odaklılık ile yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla da ortaya konmuştur (Han vd., 1998).

Müşteri odaklılık işletmenin uzun vadeli çıkarları açısından son derece önemlidir (Han vd., 1998). Müşteri odaklılık işletme performansı üzerinde birçok yönden etkisi vardır (Hurley ve Hult, 1998). Öncelikle kâr müşteri odaklılığın bir ödülüdür ve sadık müşteri yaratan bu strateji işletmenin uzun vadeli kârlılığını artırmaktadır (Deshpande vd., 1993). Ayrıca yapılan yeniliklerde müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri iyi belirlendiğinden, başarı oranı artmaktadır. Bununla birlikte, müşteri odaklılık sadık müşteri yaratarak yeni müşteri edinme maliyetini de azaltmaktadır. Mevcut müşterileri korumak her zaman yeni müşteri edinmekten daha az maliyetlidir. Yine müşteri odaklılık ürün kalitesini ve yeni ürün başarısını artırarak pazar payında ve satışlarda iyileştirme sağlamaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993). Bir başka olumlu performans çıktısı ise müşteri odaklı işletmeler varlıkların getirisini, müşteri tutma oranını ve insan kaynağı yönetme yeteneklerini artırmaktadırlar. Müşteri odaklılık, müşterilerin tatmin olma düzeyini takip etmeyi de gerektirmektedir. Bunun sonucunda ise mevcut müşteri tutularak satışlarda ve pazar payında artış elde edilebilir ve dolayısıyla da performansta artış sağlanabilir (Pelham ve Wilson, 1996).

Müşteri odaklı işletmeler, olmayanlara göre daha çok yenilik yapabilmektedirler (Han vd., 1998). Müşteri odaklılık yeni ürün başarısını artırmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ürünlerde müşteriler için daha çok değer yaratmayı sağlamaktadır. Bu değer örneğin daha düşük fiyata daha yüksek belirli ürün sunarak sağlanabilmektedir. Bunun yanında ürün farklılaştırması ile de değer yaratılabilir (Pelham ve Wilson, 1996). Marka geliştirmede müşteri odaklılığın ve yeniliğin önemli bir yeri bulunmaktadır. Güçlü markalar ancak müşterilerin değerlerini ve beklentilerini iyi anlamakla geliştirilebilir. Bunu ise müşteri odaklılık sağlamaktadır (Noble vd., 2002).

1.2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme işletmelerin bütün çalışanların öğrenmesini cesaretlendirerek, sağlayarak, sürekli kendini değiştirmesi ve geliştirmesidir. Pazardan bilgi edinme işletmelerin bir fonksiyonudur ve örgütsel öğrenme, işletmelerin çevreleriyle etkileşimi ile pazar bilgisi edinme ve kullanma sonucunda kolektif olarak gerçekleşen öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Sinkula, 1994). Öğrenen örgüt kavramı 1970'li yıllarda gelişmeye başlamıştır. Öğrenen örgüt kavramının Japon'ların toplam kalite yönetiminden etkilendiği söylenebilir ve işlevsel performans, çıktı performansı ve rekabetçi avantaj için insanları yönetme yaklaşımıdır (Wyer vd., 2000).

Öğrenme odaklı işletmelerde bilginin artması, üretim maliyetlerinin azalmasını ve ayırt edici özelliklerin gelişmesini, kârlılığını ve pazar payını artırarak performansı olumlu etkilemektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütsel öğrenme işletmenin müşterileri için de çok önemlidir. Çünkü öğrenen işletmeler müşterilerin gizli ve ifade edilen ihtiyaçlarını yeni ürünlerle, hizmetlerle ve iş süreçleri ile tatmin edebilmektedirler (Slater ve Narver, 1995). Bu ise müşteri memnuniyeti sağlayarak daha iyi performans çıktıları vermektedir (Noble vd., 2002).

1.3. Yenilik Yapma

Yenilik yapmayı, yenilik edinmek, yeni fikirler veya davranışlar geliştirmek ve uygulamak olarak açıklamaktadır. Yenilik yeni bir ürün-hizmet, yeni yapı-yönetim sistemi, yeni üretim-süreç teknolojisi veya işletme çalışanlarını ilgilendiren yeni plan-program olarak da tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991). Yenilik yeni davranışların geliştirilmesi ve teknolojik ve yönetsel ilerlemedir. İşletme stratejilerinin temel hedefleri olan yaşamlarını sürdürme ve büyüme isteği işletmelerin yenilik yapmasını gerektirmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak stratejik bir gerekliliktir. Sürekli yenilik yapmak işletmelerin çevreye uyum sağlaması olarak tanımlanabilir (Verhees ve Meulenberg, 2004). Çevre sürekli değiştiğinden, işletmenin de yenilik yaparak bu değişime ayak uydurması çevreyle bağının kopmaması açısından gereklidir.

Yenilik ve müşteri odaklılık birbirine bağlıdır (Noble vd., 2002; Gatignon ve Xuereb, 1997). Bu nedenle işletmelerin yenilikte başarılı olmaları için müşterilerine yakın olmaları, onların önerilerini dinlemeleri ve onlarla bilgi paylaşımında bulunmaları gerekmektedir. Başarılı yenilik işletme değerleri ile birleşen pazar

odaklı bir kültürün ürünüdür. Pazar odaklılık pazar şartlarına uygun yeni ya da farklı ürün geliştirmek olduğundan yenilikçiliğin bir şeklidir (Hurley ve Hult, 1998). Diğer bir deyişle pazar odaklılığın temelinde de yenilik yapmak yatmaktadır. İşletmelerin pazar odaklı strateji uygulayabilmesi yenilik yapabilme yeteneğine bağlıdır. Yenilik yapan işletmeler çevrelerine daha başarılı cevap vermek ve performansları artmaktadır. Yenilik çevreye uyum sağlama mekanizmasıdır (Reed vd., 1996). İşletmeler yenilikle çevreye uyum sağlayıp hayatlarını sürdürmeyi hedeflemektedir. Aksi durumda ise çevreden kopacak olan işletmeler faaliyetlerini sürdürememektedirler. Süreçlerdeki yapılacak yenilik maliyetleri düşürecek ve o da ürünün birim fiyatını azaltacaktır. Bunun sonucunda pazar payı artacağı gibi kârlılık da artacaktır (Cohen ve Levinthal, 1990).

1.4. Pazarlama Eylemleri

Pazarlama eylemleri stratejinin uygulanmasıdır (Matsuno ve Mentzer, 2000). Pazarlama eylemleri stratejinin fonksiyonudur ve endüstrinin yapısını ve rekabeti etkilemektedir. Hatırlanacağı gibi strateji, işletmelerin çevrelerine uyumlu olma çabası olarak tanımlanmıştır. Bunu işletmeler, gerçekleştirdikleri pazarlama eylemleri ile sağlamaya çalışmaktadırlar. Pazar şartları sürekli değişmektedir ve bunun için de işletmeler bu değişime ayak uydurabilmek için sürekli pazarlama karmalarını değiştirmektedirler. Diğer taraftan yine pazarlama eylemlerine yapılan yatırımlar pazar şartlarını değiştirmektedir. Uyum sağlamak için pazarlama devam eden bir süreçtir ve pazarlama yöneticilerinin temel kararları belirlemesi ile oluşur. Bu kararlar da değişen pazar çevresinde etkin pazarlama eylemlerinin yapılmasını sağlar (Guiltingan ve Gundlack, 1996).

Bu araştırmada pazarlama eylemleri olarak pazarı tarama, ürün geliştirme, fiyat analizi, reklam, müşterilerle teması olan personelin takip edilmesi ve desteklenmesi ve politik eylemler incelenmektedir (McKee vd., 1989).

1.5. Pazarı Tarama

İşletmeler trendlerle, olaylarla, fırsatlarla ve tehditlerle ilgili enformasyonu pazarı tarayarak elde etmektedirler. Bilgi kısmen dış çevrenin bir parçasıdır ve farklı şekillerde ve farklı yerlerde. Bu nedenle işletmeler pazarı tarayarak gerekli bilgilere ulaşmaktadırlar. Pazarı taramanın önemli bir fonksiyonu rakipler, müşteriler ve kanal üyeleri hakkında bilgi edinmektir. Bu şekilde mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişme ve trendler anlaşılabilir. Pazar odaklı işletmelerde bilginin toplanması, yorumlanması ve yayılması daha sistematik olmaktadır ve pazara cevap verme daha başarılı yapılmaktadır. Cevap verebilme işletmelerin pazarlama politikalarını pazardan elde edilen bilgiye göre ayarlayabilmeleridir. Cevap verebilme en dar tanımıyla işletme ürünlerinin, müşterilerin ihtiyaçlarına ve pazar yapısına uyarlanmasıdır (Verhees ve Meulenberg, 2004).

Tarama sadece dış çevrede değil iç çevrede de yapılmaktadır. İşletmelerde değişik alanlarca ve düzeylerce tarama yapılmaktadır. Fakat tarama ile elde edilen bilgiyi değerlendirerek kararı verecek olanlar tepe yöneticileridir. Bilginin elde edilmesinin yanında karar vericilerce kullanılması da önemlidir. Bilginin kullanılma mekanizmaları ise enformasyonun analizi, planlama ve stratejilerin belir-

lenmesidir. Müşteri ihtiyacının karşılanması için fonksiyonlar arası entegrasyon son derece önemlidir. Entegrasyonun sağlanmasının en önemli yolu ise fonksiyonlar arası bilgi paylaşımıdır. Bu bilgi paylaşımı müşteriye daha iyi tepki vermeyi de sağlamaktadır. Bilginin paylaşımı iletişimi artıracığından çatışmaların çözülmesinde etkili olmaktadır (Slater ve Narver, 1995)

1.6. Ürün Geliştirme

Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları sürekli değiştiğinden sürekli yüksek kaliteli yeni ürün ve hizmet üretmek ve geliştirmek işletmelerin hayatta kalabilmesi için gerekmektedir. Bu yeni ürünlerden bir kısmı mevcut ürünlerin türevi olurken, bir kısmı da mevcut pazarda yeni markalar olmaktadır. Ürün geliştirme bilginin edinimini, yayılmasını ve kullanılmasını içeren örgütsel öğrenme sürecinin bir parçasıdır (Moorman ve Miner, 1997).

İşletmeler yeni ürün geliştirerek çeşitli hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Yeni ürün geliştirme işletme kârlılığını ve sosyal refahı artırmaktadır. Rekabet edebilmek için kârlılık yaratacak sürekli yeni ürünler geliştirmek gerekmektedir. Ürün geliştirme rekabet avantajı oluşturmakta ve işletme yeteneklerinin belirlenmesi ve kullanılması ile hızlanmakta ve kolaylaşmaktadır (Day, 1994). Yeni ürün geliştirmek büyümeyi de sağlamaktadır. Gerçekten yeni olan ürünler, pazarın yapısını değiştirebilmektedirler, yeni teknoloji içermektedirler, tüketicilerin öğrenmesini gerektirmektedirler ve davranış değişikliklerine neden olmaktadır. Yeniliğin performansı olumlu yönde etkilemesi için ürünlerin değer, güvenilirlik ve ayırt edici performans göstermesi gerekmektedir. Araştırmacılar, işletmelerin pazarlama ve ürün geliştirme uygulamalarının, işletme stratejisine uyumlu olması gerektiğini durumsallık teorisi ile açıklamaktadırlar (Ittner ve Larcker, 1997).

1.7. Satış Elemanlarının Desteklenmesi ve Takibi

Pazarlama stratejilerinin uygulanmasında, müşteri ile teması olan çalışanların önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışanların kontrol edilmesi ve desteklenmesi, işletmelerin değerinin yansıtılması açısından son derece önemlidir (Hartline vd., 2000). Satış elemanlarının performansını müşterilere satış yaparken uyumlu olma, satış ile ilgili bilgiler ve satış sürecindeki unsurlar (araştırma, satış telefonları vb.) etkilemektedir. Uyum sağlama müşterilerin ihtiyacına en uyumlu satış yaklaşımının seçimidir. Satış elemanlarının desteklenmesi satışları artırarak kârlılığı etkilemektedir. Satış elemanları ise kontrol sistemleri ve gerekli teknolojik teçhizatla desteklenebilir. Genel olarak satış elemanlarının performansını kişisel unsurlar, yetenekleri, rol değişkenleri, kabiliyetleri, işletmelerle ilgili unsurlar ve çevreyle ilişkili değişkenler belirlemektedir (Churchill vd., 1985). Unutulmamalıdır ki satışların artmasında satış elemanlarını başarısı çok önemlidir.

1.8. Fiyat Analizi

Ürünler için belirlenen fiyat çeşitli fonksiyonlar görmektedir. Bunlardan biri, fiyat ürünün değer algılamasını etkilemektedir. Aynı zamanda fiyat kararları

işletmelerin performansını etkilemektedir. Diğer bir fonksiyonu ise fiyat kararları, genelde kârı maksimum yapmak için kullanılmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin fiyat uygulamaları rekabetin boyutunu ve şeklini değiştirmektedir. Müşterilerin tatmini fiyat, performans ve beklentilerin fonksiyonudur. Bu nedenle fiyat düzeyi müşteri tatminini etkilemektedir. Ayrıca fiyat yine ürünle ilgili performans beklentilerinin oluşmasında da etkilidir (Voss vd., 1998).

Fiyat kararlarının verilmesinde çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Öncelikli olarak fiyat kararları stratejiye uygun olarak verilmektedir. Şayet satış miktarının artırılması hedefleniyorsa daha düşük, kârlılık hedefleniyorsa daha yüksek fiyat uygulanmaktadır. Ancak uzun vadede miktar hedefli yaklaşım kârlılığı da artırabilmektedir. İşletmelerin pazar farklılaştırması da fiyat kararlarını etkilemektedir. Daha çok pazarda faaliyet gösteren işletmeler, fiyat kararları açısından daha farklı seçeneğe sahiptirler. Risk alma psikolojisi fiyat kararlarını etkilemektedir. Risk stratejileri alan yöneticiler kârlılığı doğru olarak değerlendiremeyebilmektedir. İşletmelerin kapasiteleri de fiyatın oluşmasında etkili olmaktadır ve kapasitenin fazla olması düşük fiyat uygulanmasına neden olabilmektedir (Guiltinan ve Gundlack, 1996).

1.9. Reklam

Rekabetin fazla olması tüketicilere çok sayıda aynı kategorideki ürünler arasında seçim yapma şansını vermektedir. Bu nedenle işletmelerin de çok sayıdaki ürünler arasında kendi ürünlerinin tercih edilmesini sağlaması gerekmektedir. Bu amaçla işletmelerin en önemli pazarlama eylemlerinden biri olan reklam, işletmelerin tüketicilerle iletişim aracı olarak kullandıkları bir tutundurma faaliyetidir. Reklamın temel bazı fonksiyonları bulunmaktadır. Reklamlarla işletmeler, tüketici davranışlarını değiştirmeyi hedeflemekte ve onların eyleme geçmelerini sağlamaktadırlar. Reklamlar tüketicilerin dikkatlerini çekerek ve bilgi sağlayarak ürünleri tanıtmaktadır ve onların bilinçlerini etkilemektedirler. Reklam tüketiciler için girdidir ve değişik boyutlarda onları etkilemektedir. Bu boyutlar duygusal, bilinçsel ve deneyimseldir. Bu boyutları etkileyerek tüketicilerin yargılarını, alışkanlıklarını, inanışlarını ve davranışlarını yönlendirmektedir (Vakratsas ve Ambler, 1999).

Reklamların fonksiyonu satışları artırmak, marka değeri yaratmak ve işletme imajı yaratmaktadır ya da mevcut imajı iyi yönde geliştirmektedir. Reklam ürünlerin farkındalığını ve bilinirliğini artırarak ve ürünlerle ilgili hatırlatma yaparak satışları artırmaktadır. Ayrıca reklamlar, tüketicilerin duygularını etkileyerek de ürünün alınmasını sağlamakta ve marka bağımlılığı geliştirmektedir (Vakratsas ve Ambler, 1999).

1.10. Politik Eylemler

İşletmelerin politik davranışları devletin gücünü kullanarak özel sonuçlar elde etme çabasıdır. Bunu bazı hedeflere ulaşmak için yapmaktadırlar ve bu hedefler ekonomik pozisyonlarını güçlendirmek, rakiplerin gelişmesini önlemek veya rekabet yeteneklerini artırmak olarak özetlenebilir. Politik eylemler işletmelerin çevresinden gelen baskıları yönetmek amacıyla yapılmaktadır ve varlıklarla ilgili

olan gücün elde edilmesi, geliştirilmesi, korunması ve kullanılmasını ifade etmektedir. Politik eylemler mübadele sisteminin bir parçası ve pazarlamanın önemli bir fonksiyonu olduğundan bu araştırmada incelenmektedir (McKee vd., 1989).

Kararlar politik ve sosyal süreçlerin sonunda alınmaktadır. Bu nedenle politik eylemler hükümetlere, çıkar gruplarına, entelektüellere ve kamuoyuna yönelik yapılmaktadır. Çeşitli politik davranışlar pazarlık yapma, dayanışma, uysallık, koalisyon oluşturma ve üye olma şeklinde özetlenebilir. İşletmeler kendilerini etkileyebilecek sosyal ve politik konuları tanımlama, analiz etme ve cevap vermek için prosedürler oluşturmakta ve formal birimler kurmaktadır (Greening ve Gray, 1994). Devletin karar ve eylemleri rekabeti etkilemektedir ve rekabet sonucunda politik rekabet de ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla politik rekabet işletmelerin rekabet başarısını etkilemektedir ve işletmelerin büyüklüklerini artırabilmektedir. Politik davranışlar stratejik hedeflere ulaşmada araçtır ve işlevsel performans artırılmaya, pazarda üstünlük ve meşruluk elde edilmeye çalışılmaktadır (Boddewyn ve Brewer, 1994).

1.11. Müşteri Odaklılık, Yenilik Yapma ve Örgütsel Öğrenme ve Pazarlama Eylemleri

İşletmeler rekabetçi avantaj elde etmek ve uyum sağlamak için pazarlama eylemleri yapmaktadırlar ve bunu da adaptif yeteneklerini geliştirerek gerçekleştirmektedirler. Çevreye uyum sağlama çabası olarak görülebilecek pazarlama eylemlerinin düzeyi, işletmenin sahip olduğu adaptif yeteneklerine bağlıdır. Yüksek adaptif yetenekler yüksek pazarlama eylemlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Adaptif yetenekler strateji seçiminde etkili olarak pazarlama eylemlerini etkilediği gibi aynı zamanda doğrudan da pazarlama eylemlerini etkilemektedirler. Adaptif yeteneği fazla olan işletmeler daha yeni ve farklı pazarlama eylemleri gerçekleştirebilmekte, pazara daha çok yeni ürün sürebilmekte ve yeni pazarlara girebilmektedirler. Adaptif yeteneklerinden biri olan örgütsel öğrenme işletmelerin pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Örgütsel öğrenmenin fazla olması pazarlama eylemlerinin daha etkin yapılmasını sağlar (Sinkula, 1994). İşletmelerin öğrenme isteklerinin fazla olması Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapmalarına neden olmaktadır. Değişimi oluşturma de işletmelerin adaptif yeteneğidir ve pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Yeni ürün geliştirmek reklam ve dağıtım faaliyetlerini etkilemektedir. Yeni ürünlerden tüketicilerin haberdar edilmesi için reklam faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. Müşteri odaklılık uyum sağlamanın bir boyutudur ve pazarlama eylemlerinin yoğun olarak yapılmasını gerektirmektedir. Pazarlama eylemlerinin önemli bir unsuru rakipler, müşteriler ve kanal üyeleri hakkında bilgi edinmektir. Bu şekilde mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişme ve trendler anlaşılabilir (Day, 1994). Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

2. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmayla ilgili verilerle yapılan analizler ve testler yer almakta ve ölçekleri uygulamadan önce yapılan ön araştırma özetlenmektedir. Araştırmada kullanılan örnekleme ait temel karakteristikler verilmekte ve veri elde etmek

için kullanılan ölçekler ve veri toplama süreci açıklanmaktadır. Yine bu bölümde ölçeklerle ilgili yapılan güvenilirlik analizi de özetlenmektedir. Ayrıca bu bölümde literatür kısmında geliştirilen hipotezler test edilmektedir. Bunun için yapılan korelasyon analizlerine ve regresyon analizlerine de bu bölümde değinilmektedir.

2.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmada ana kütle olarak İstanbul ilinde İkitelli Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta boylu işletmeler seçilmiştir. Literatür kısmı incelendiğinde, araştırmada ele alınan kavramların işletmelerin yapılarıyla ve büyümeleri için gerçekleştirebilecekleri eylemlerle ilgili olduğu görülmektedir. Bu açıdan küçük ve orta boylu işletmelerin rekabet güçlerini artırıp büyümelerini gerçekleştirmek için nasıl yapılandıkları ve yaptıkları eylemleri araştırmak gerekli olduğu gibi aynı zamanda da onları incelemenin doğru ve yeterli veri elde etme açısından da isabetli olacağı düşünülmektedir. Yukarıda tanımlanan ana kütlede 1000 örneklem Kosgeb'e bağlı olan işletmelerden rastgele seçilmiştir. Bu tür kurumlar gerek yayınları ile gerekse internet sayfalarında üye işletmeler hakkında kısıtlı da olsa bilgi sağlamaktadırlar.

2.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anketle birincil bilgiye ulaşılabilmesi ve değişik araştırmalarda bu yöntemle elde edilen bilgi türünün geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek, tatmin edici sonuçlar elde edilmiş olması ve yine çeşitli analiz tekniklerinin yapılmasına olanak tanınması araştırma için yarar sağlamaktadır. Veriler SPSS programına girilerek gerekli analizler yapılmıştır.

2.3. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Güvenirliği

Araştırmada çoğunlukla daha önce yapılan araştırmalarda kullanılmış ölçekler uygulanmıştır. Bu ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği bu araştırmalarda test edilmiştir. Ancak bazı kavramlarla ilgili ölçeklere ulaşılamadığından, bunlarla ilgili ölçekler yapılan literatür taraması sonucunda geliştirilmiştir. Sorular 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıcılardan 5 (Kesinlikle katılıyorum) olmak üzere ve 1 (Kesinlikle katılmıyorum) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Müşteri odaklılık, yenilik yapma ve örgütsel öğrenme Denison (1990) tarafından geliştirilmiş olan 15 önermeden oluşan anket soruları ile ölçülmüştür. Pazarlama eylemleri McKee vd. (1989) tarafından geliştirilen 14 önermeden oluşan anketle ölçülmüştür. Bu sorulardan 4 ile pazarı tarama ölçülmüştür, 6 Soru ile satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ölçülmektedir, 2 Soru ile fiyat analizi ölçülmüştür, 2 Soru ile politik eylemler ölçülmüştür. Performans, işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama boyutlarında Yılmaz vd. (2005a) tarafından geliştirilen 16 önermeden oluşan ölçekle ölçülmüştür. İşlevsel performans 5 önermeden oluşan sorularla, çıktı performansı 5 önermeden oluşan sorularla ve yenilik yapma 6 önermeden oluşan sorularla ölçülmüştür.

Cevaplamama etkisini ölçmek amacıyla verilerle ilgili t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucunda verilerin elde edildiği ilk 148 işletmeden gelen anket cevapları ile daha sonra gelen 54 işletmenin anket cevaplarının ortalaması karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun sonucu olarak anket gönderilip de cevap alınamayan 798 işletmeden cevap gelmesi beklenmeden sonraki istatistiksel analizlere geçilmiştir.

2.4. Örneklemeye Ait Temel Karakteristikler ve Demografik Veriler

Bu araştırma için İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta ölçekli işletmeler ana kütle olarak seçilmiştir. Bu ana kütlede rastgele 1000 işletme seçilmiş ve anket formu gönderilmiştir. Anketlerden 227 adedi geri dönmüş ve %22.7 geri dönüş oranı elde edilmiştir. Yapılan inceleme ile bunlardan 25 adedinin kullanılmayacağına karar verilmiştir. Geriye kalan 202 adet anket (seçilen örneklemin %20.2'si) örneklem hacmi olarak kabul edilmiş ve analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya dahil edilen işletmeler küçük ve orta boyllu işletmeler olup farklı sektörlerden rastgele seçilmiştir. İşletmelerin seçildiği sektörlerin örneklem oranının %5'ni geçmemesine dikkat edilmiştir. Ancak tekstil sektörünün Türkiye'de çok yaygın olması ve işletmelerin önemli bir kısmının bu sektörde faaliyet göstermesi nedeni ile örnekleme bu sektör diğer sektörlerle göre daha fazla temsil edilmektedir. İşletmelerin ciro büyüklükleri ankette sorulmuş ancak önemli bir kısımdan cevap alınamadığı ve alınanların da güvenilirliği konusunda şüpheler olduğundan ciro büyüklükleri ile ilgili analizler yapılmamaktadır.

2.5. Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, temel bileşenlere ayırma yöntemiyle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Verimax dönüşümü sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan bazı ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığından, verilerin faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi 89 soru için keşifsel faktör analiziyle temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Verimax dönüşümü sonunda değişkenler 19 faktöre yüklenmiştir.

Örgütsel öğrenme (açıklanan varyans %18,948), değişimi oluşturma (açıklanan varyans %19,599) ve müşteri odaklılık (açıklanan varyans %19,776) olmak üzere 3 faktörle açıklanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin güvenilirliği 0,80, yenilik yapmanın güvenilirliği 0,86 ve müşteri odaklılığın güvenilirliği 0,78. Değişkenlerin güvenilirlik katsayısı Tablo 1'de görülmektedir.

Keşifsel faktör analizi sonucunda araştırmada pazarlama eylemleri dört faktöre yüklenmiştir. Pazarlama eylemleri (toplam açıklanan varyans: 65,141) pazarı

tarama (açıklanan varyans %13,947), satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam (açıklanan varyans %25,013), fiyat analizi (açıklanan varyans %11,514) ve politik eylemler (açıklanan varyans %14,667) olmak üzere 4 faktörle açıklanmaktadır. Pazarı tarama (güvenirliliği 0,6262), satış elemanlarının takibi ve desteklenmesi (güvenirliliği 0,8423), fiyat analizi (güvenirliliği 0,7515) ve politik eylemler (güvenirliliği 0,9075) temel pazarlama eylemlerini oluşturmaktadır. Pazarı taramanın güvenirliliği 0,70'den düşük çıkmasına rağmen analizlerde kullanılmıştır. Çünkü bazı araştırmalarda bu düzeylerde güvenirliliği olan soruların kullanıldığı literatürde görülmektedir. Bunlarla ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 6.5). Bu faktörler de ikinci düzey faktör analizine tabi tutulmuş ve pazarlama eylemleri olarak açıklanan faktör elde edilmiştir ve yeni faktördeki açıklanan varyans ise %47,967'dir. Faktörlerin bu değişkendeki yükleri ise 0.540 (satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam), 0.699 (politik eylemler), 0.752 (fiyat analizi) ve 0.756'dır (pazarı tarama).

Performans (toplam açıklanan varyans: 54,623) ise işlevsel performans (açıklanan varyans: %17,177), çıktı performansı (açıklanan varyans: %17,957) ve yenilik ve uyum sağlama (açıklanan varyans: %19,489) olmak üzere 3 faktörle açıklanmaktadır. Araştırmada performans işlevsel performans (güvenirliliği 0,7665), çıktı performansı (güvenirliliği 0,8051) ve yenilik ve uyum sağlama (güvenirliliği 0,8128) olarak ölçülmüştür. Bu faktör ve sorularla ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 6.6) görülmektedir. Daha sonra bu faktörler de ikinci düzey faktör analizine tabi tutularak performans olarak tanımlanan tek faktör elde edilmiştir ve açıklanan varyansı %72,156'dır. Faktörlerin bu değişkendeki yükleri ise 0.828 (işlevsel performans), 0.838 (çıkıtı performansı) ve 0.881'dir (yenilik ve uyum sağlama performansı).

Tablo 1: Değişkenlerin Güvenirlilik Katsayıları

Adaptif yetenekler	Örgütsel öğrenme	5	0.8060
	Yenilik yapma	5	0.8612
	Müşteri odaklılık	5	0.7800
Pazarlama eylemleri	Pazarı tarama	4	0.6262
	Satış elemanları	6	0.8423
	Fiyat analizi	2	0.7515
	Politik eylemler	2	0.9075
Performans	İşlevsel	5	0.8051
	Çıkıtı	5	0.7665
	Yenilik ve uyum	6	0.8128

2.6. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır (Tablo 2). Genellikle, eğer $1 < r < 0.70$ ise değişkenler arasındaki ilişki güçlüdür, eğer $0.70 < r < 0.40$ ise ilişkinin gücü orta düzeydedir, eğer $0.40 < r < 0.20$ ise zayıf bir ilişki vardır ve $0.20 < r$ ise ilişki ihmal edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın temel amacı kurumsallaşma, adaptif yetenekler, pazarla-

ma eylemleri ve performans arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Yapılan faktör analizi ile bu temel kavramları oluşturan faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır ve çift yönlü kuyruk testi uygulanmıştır. Sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir ve çoğunlukla değişkenler arasında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. Sonuçlar genelde literatürdeki bulgularla örtüşmektedir.

Tablo 2: Temel Değişkenleri Oluşturan Unsurlarla İlgili Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Örgütsel öğrenme	3,61	0,94	1								
2 Değişimi oluşturma	3,54	0,92	,584**	1							
3 Müşteri odaklılık	3,45	0,89	,483**	,624**	1						
4 Pazarı tarama	2,64	0,90	,143*	,193**	0,114	1					
5 Satış elemanları	2,71	0,98	,263**	,306**	,341**	,265**	1				
6 Fiyat analizi	3,13	1,31	0,116	,143*	,201**	,422**	,205**	1			
7 Politik eylemler	2,85	1,40	0,099	0,089	0,082	,335**	,201**	,373**	1		
8 İşlevsel performans	3,26	0,78	,184**	,181**	,193**	0,037	,231**	0,029	0,035	1	
9 Çıktı performans	3,32	0,81	0,003	0,083	-0,03	0,075	,227**	-0,008	0,061	,513**	1
10 Yenilik ve uyum	3,40	0,73	,195**	,205**	,192**	0,009	,307**	-0,051	0,095	,608**	,625**

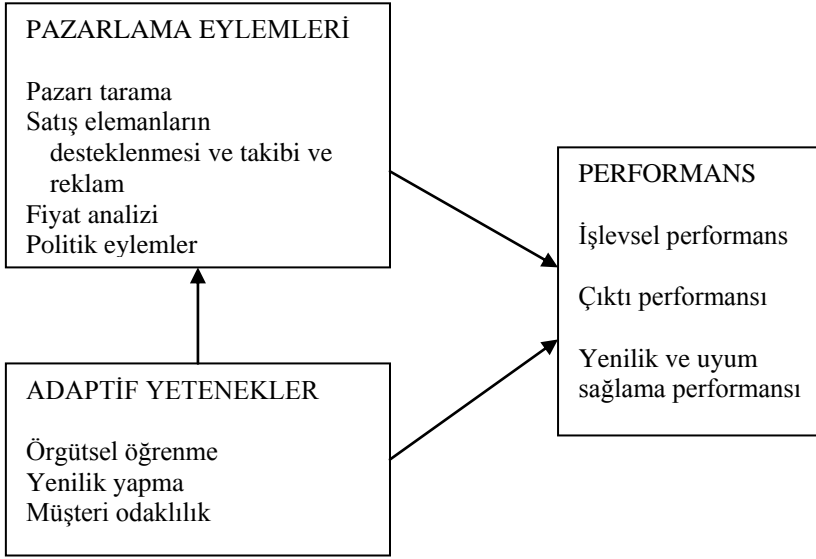
** p < 0.01 (çift yönlü kuyruk testi) * p < 0.05 (çift yönlü kuyruk testi)

2.7. Hipotez Testleri

Aşağıda araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler verilmektedir. Araştırmanın literatür kısmında geliştirilen hipotezler detaylı olarak ele alınmış ve hipotezler için temel alınan literatürdeki araştırmalardan ve araştırmacıların görüşlerinden kapsamlı olarak bahsedilmiştir. Bu nedenle aşağıdaki kısımda özet olarak test edilmek için geliştirilen hipotezler bulunmaktadır.

- H1: Örgütsel öğrenme performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H2: Değişimi oluşturma performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H3: Müşteri odaklılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H4: Pazarı tarama performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H5: Satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H6: Fiyat analizi performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H7: Politik eylemler performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırma modeli, literatür taraması sonucunda kavramlar arasındaki ilişkilere bağlı olarak geliştirilmiştir. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Regresyon analizinde pazarlama eylemlerinin müşteri merkezlik, yenilik yapma ve örgütsel öğrenme ile performans arasında ki ara değişken etkisinin görmek amacıyla hiyerarşik regresyon uygulanmıştır. İlk modele bağımsız değişkenler olarak müşteri odaklılık, yenilik yapma ve örgütsel öğrenme konmuştur. Ancak model anlamlı çıkmamıştır ($p=0,064$). İkinci modele ise pazarlama eylemleri eklenmiştir. Bu model ise 0,002 düzeyinde anlamlı çıkmıştır (Tablo 3). Bu nedenle Pazarlama eylemlerinin ara değişken etkisi gösterdiği söylenebilir. İkinci modelde açıklanan varyans %7,6'dır ve $F=3,365$ 'tir. Ancak modelde sadece satış elemanlarının güçlendirilmesi performansı olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p=0,00$). Varyansın ve F değerinin düşük olması ve performansı sadece bir değişkenin etkilemesi modelin yeterli olmadığını göstermektedir.

Tablo 3: Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken: Genel Performans		İlgili Hipotez
	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
Müşteri odaklılık	-0,026	0,77	H4d Ret
Yenilik yapma	0,106	0,27	H4e Ret
Örgütsel öğrenme	0,032	0,70	H4e Ret
Satış elemanlarını güçlendirme	0,282	0,00	H4e Ret
Politik eylemler	0,049	0,51	H4f Ret
Araştırma	-0,026	0,73	
Rakipleri takip etme	-0,090	0,25	
Model			
Uyarlanmış R kare = 0,076	Serbestlik derecesi: 5; 160		
Açıklanan Varyans: %7,6	F= 3,365 Anlamlılık (p): 0,002		

Sonuç

İşletmeler adaptif yetenekleri düzeyine göre rekabetçi avantaj elde etmek ve pazara uyum sağlamak için pazarlama eylemleri yapmaktadırlar (McKee vd., 1989). Yüksek adaptif yetenekler daha etkin pazarlama eylemlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Adaptif yetenekler pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Uyum yeteneği fazla olan işletmeler daha yeni ve farklı pazarlama eylemleri gerçekleştirebilmektedirler ve bunlar pazara daha sık yeni ürün sürebilmekte ve yeni pazarlara girebilmektedirler. Örgütsel öğrenme adaptif yeteneklerinden biridir ve işletmelerin pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Örgütsel öğrenme pazarlama eylemlerinin daha etkin yapılmasını sağlar (Sinkula, 1994). Yenilik yapmak da işletmelerin adaptif yeteneğidir ve pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Yenilikle birlikte bütün pazarlama eylemleri yeniden yapılandırılmakta ve daha yoğun yapılmaktadır. Müşteri odaklılık uyum sağlamanın bir başka boyutudur ve pazarlama eylemlerinin yoğun olarak yapılmasını gerektirmektedir. Müşteri odaklı işletmelerin, rakipler, müşteriler ve kanal üyeleri hakkında bilgi edinme ve bu bilgileri kullanma yetenekleri daha fazladır. Bu şekilde mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişmeyi ve trendleri takip edebilmektedirler (Day, 1994).

Yapılan korelasyon analizinde örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık ile pazarlama eylemlerinden satış elemanlarının takibi ve desteklenmesi arasında olumlu yönde zayıf ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizinde özellikle müşteri odaklılık işletmelerin pazarlama eylemlerini oldukça etkilediği görülmektedir. Aynı modelde çalışan sayısının da pazarlama eylemlerini etkilediği görülmektedir. Küçük işletmelerin satış elamanları ile müşterilerine daha yakın oldukları düşünülmektedir. Kurumsallaşmanın unsurları ile adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerindeki etkisinin karşılaştırıldığı modelde ise formalleşme, müşteri odaklılık ve çalışan sayısının pazarlama eylemlerinde etkili olduğu görülmektedir. Buna rağmen analizlerde değişen pazar çevresine uyum sağlayamayan işletmelerin pazarlama eylemlerini istenilen düzeyde ve şekilde yapamamaları nedeniyle uyum sağlama ve pazarlama eylemleri arasında istenilen düzeyde ilişki bulunamadığı düşünülmektedir.

Adaptif yetenekler, pazar fırsatlarını belirleme ve onlara yatırım yapma olarak tanımlanmakta ve adaptif yetenekler sürdürülebilir rekabet için kaynak oluşmasını sağlamaktadır. Kaynak kullanmayı gerektirdiğinden maliyetli olmalarına rağmen uzun vadede işletme için avantaj oluşturmaktadırlar. Özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığından, uzun vadede yüksek performans çıktısı vermektedirler. Adaptif yetenekler maliyetli ve etkin olmadığından kısa süreli performansı olumsuz etkilerken, uzun dönemli performansı olumlu etkilemektedirler. İşletmelerin uzun süreli yaşamlarını sürdürebilmeleri için yüksek adaptif yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir (McKee vd., 1989). Adaptif yeteneklerin artması, işletmelerin ayırt edici yeteneklerini geliştirmekte ve rakiplere göre bu tür işletmeler işleri daha iyi yapmaktadırlar. Adaptif yeteneğin fazla olması pazar payının artmasını da sağlamaktadır. İşletmelerin teknolojik uyum yeteneği, pazarlama uyum yeteneği, finansal uyum yeteneği ile satışlardaki artışla ve kârlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Matsuno ve Mentzer, 2000).

Örgütsel öğrenme, işletmelerin etkinliğini artırarak performanslarında artışlara neden olmaktadır. Öğrenme çalışanların davranışlarını geliştirmelerini ve işletmeler için fonksiyonel hale gelmesini sağlayarak performansın artmasına neden

olmaktadır (Slater ve Narver, 1995). Pazardaki değişim işletmeler için belirsizlik kaynağı oluşturmaktadır. İşletmeler bu değişime uyum sağlamak için yenilik yapıp, belirsizliği azaltmaya ve performansı artırmaya çalışmaktadırlar (Han vd., 1998). Yenilik yaparak müşteri tatmini ve müşteri tutma oranları artırıldığından gelirlerde artış olmaktadır. Bunun yanında yenilik yapma kârlılığı artırmakta ve büyümeyi sağlamaktadır. Müşteriler yenilikçi ürüne yüksek fiyat vermeye razı olduğundan gelirlerde artış sağlanmaktadır. İşletmeler pazarda avantajlı bir konum elde etmek için ürün farklılaştırması yapmaktadırlar. Bu da özellikle pazar payı ve kârlılık performansında artışlar oluşturmaktadır. Yenilik yapmak kısa vadede maliyetleri artırmakla birlikte uzun vadede satışların ve gelirlerin artmasını sağlamaktadır. Yenilik yapma yeni pazar alanlarına girmeyi sağlayarak uzun vadeli satışları artırabilir. Ancak kısa vadede kaynak kullanımı nedeniyle kârlılığı azaltabilir. Müşteri odaklılık, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak işletme performansı üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmenin müşterileri için uzun vadeli değer yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Müşteri odaklılığın ürün geliştirme, ürün kalitesi, pazar payında artış ve kârlılık gibi performans çıktıları üzerinde olumlu etkisi vardır. Müşterileri iyi anlamak, ihtiyaçlarına uygun ürün geliştirmeye olanak verdiğinden satışları ve pazar payını artırmaktadır. Müşteri odaklılık müşterilerin tatmin olmasını sağladığından, müşteri tutma oranını artırmakta ve bu ise satışlarda artış ve maliyetlerde ise azalmalara neden olarak performansı olumlu etkilemektedir (Pelham ve Wilson, 1996). Müşteri odaklılık varlıkların getiri oranını artırarak performansı artırmaktadır (Noble vd., 2002). Ancak aşırı müşteri odaklılığın yeni fırsatları belirlemeyi olumsuz yönde etkileyerek yeniliği dolayısıyla da performansı azaltabileceği vurgulanmaktadır. Müşteri odaklılık, ihtiyaçların belirlenmesini kolaylaştırıp belirsizliği azalttığından performansı olumlu yönde etkilemektedir (Matsuno vd., 2002).

Adaptif yetenekleri oluşturan unsurlarla işletme performansı arasında korelasyon görülmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda bu ilişki ile ilgili farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Kimi araştırmalarda negatif yönde ilişki bulunduğu, kimilerinde ise pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Kimilerinde ise ilişki bulunamadığı görülmektedir. Regresyon analizlerinde de işletme performansında bu unsurların etkileri görülemediği. Bunun bir nedeni işletmelerin performans ölçme ve değerlendirmede yeterli düzeyde yapmamaları olabilir. Kurumsallaşmanın unsurları ile adaptif yetenekleri oluşturan unsurların performans üzerindeki etkilerini karşılaştırmak amacıyla yapılan regresyon modelinde kurumsallaşmanın unsurlarının performans üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.

Farklı düzeylerde uygulanan pazarlama eylemleri, seçilen strateji tiplerine göre değişmekte ve işletmelerin çevreye uyumunu sağlamaktadırlar. İşletmeler pazarlama eylemleri olarak, pazarı tararlar, ürün geliştirirler, satış elemanlarını desteklerler ve takip ederler, fiyat analizi yaparlar, reklam yaparlar ve politik eylemlerde bulunurlar. Tabii ki bunların dışında da işletmelerin yaptıkları çeşitli pazarlama eylemleri bulunmaktadır. Ancak bu tezde yukarıda bahsedilen pazarlama eylemleri incelenmektedir (McKee vd., 1989). Pazarı taramanın önemli bir fonksiyonu rakipler, müşteriler ve kanal üyeleri hakkında bilgi edinmektir ve bu sayede mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişme ve trendler takip edilebilir. Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları sürekli değiştiğinden sürekli yüksek kaliteli

yeni ürün ve hizmet geliştirmek ve üretmek işletmelerin hayatta kalabilmesi için gerekmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993). Bu yeni ürünlerden bir kısmı mevcut ürünlerin türevi olurken, bir kısmı da mevcut pazarda yeni markalar olmaktadır. Ürün geliştirme bilginin edinimini, yayılmasını ve kullanılmasını içeren örgütsel öğrenme sürecinin bir parçasıdır ve pazarı taramayı gerektirmektedir (Moorman ve Miner, 1997). Pazarlama stratejilerinin uygulanmasında, müşteri ile teması olan çalışanların önemli bir yeri bulunduğundan çalışanların kontrol edilmesi ve desteklenmesi, işletmelerin değerinin yansıtılması açısından son derece önemlidir (Hartline vd., 2000). İşletmeler ürettikleri ürünleri fiyatlandırmaktadırlar ve bunda çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Öncelikli olarak fiyat kararları stratejiye uygun olarak verilmektedir. İşletmeler yasal düzenlemeleri de dikkate alarak ürünlerinin fiyatlarını belirlemektedirler. Endüstrinin yapısı da fiyat taktiklerini etkilemektedir ve genelde yatırım yoğunluğuna göre fiyatlar şekillenmektedir. Müşterilerin tutumlarının bilinmesi de (fiyata duyarlı olup olmadıkları, demografik özellikleri gibi) fiyat kararlarının verilmesinde önemlidir. Ürünle ilgili özellikler de fiyat kararında önemli yeri vardır. Özellikle kalite fiyatın belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca ürünün yaşam döngüsündeki yeri fiyatın belirlenmesinde etkili olmaktadır. Ürünlerin fiyatlandırılması işletmelerin kârlılık gibi performans çıktılarını önemli ölçüde etkilemektedir (Guiltinan ve Gundlack, 1996).

Pazarlama eylemleri satışları artırmaktadır ve kısa dönemli kâr maksimasyonu sağlamaktadır. Pazar payını artırmak için pazarlama eylemleri yapmak gerekmektedir. Pazarı tarama, riski azaltan bir unsurdur ve bu nedenle başarısızlıkları da azalttığından işletme performansını artırmaktadır. Satış elemanlarının desteklenmesi satışları artırarak kârlılığını etkilemektedir. İşletmeler çeşitli ekonomik hedeflere ulaşmak için ürünlerinin reklamlarını yayınlamaktadırlar ve işletmeler bu şekilde ekonomik hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Reklamlar ülke ekonomisini geliştirmekte ve pazarı büyütmekte ve buna bağlı olarak satışlarda ve pazar payında artış sağlamaktadır. Reklam faaliyetleri pazar payını artırmanın yanında kârlılığını da artırmaktadır. Özellikle pazara giriş engellerini de kaldırma fonksiyonu görmektedir. Bununla birlikte rakiplerin pazara girmesini önleme yönünde de engel oluşturmaktadır.

Yapılan korelasyon analizinde pazarlama eylemlerinden satış elemanların takibi ve desteklenmesi ile performans arasında olumlu zayıf bir ilişki görülmektedir. Bunu nedeni daha önce değinildiği gibi işletmelerin çoğunlukla satış elemanları yoluyla müşterilerle temas kurmalarıdır. Bu açıdan onların desteklenmesi ve takibi performans çıktıları açısından son derece önemlidir. Yapılan regresyon analizinde de performansı en çok etkileyen pazarlama eylemi olarak satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi görülmektedir. Bun unsur performansın bütün boyutlarında etkili olmaktadır.

Bu çalışmada da tüm araştırmalarda olduğu gibi bir takım teorik ve metodolojik sınırlamalar bulunmaktadır. Teorik sınırlamalardan ilki literatürden elde edilen kültürel gücü ölçmeye ait bir sorunun beklenen faktöre değil de başka faktöre yüklenmiş olmasıdır. Bir başka kısıt ise araştırmanın literatür kısmında işletmelerin pazarlama eylemi olarak ürün geliştirme de görülmekte idi. Ancak yapılan ön testlerde bu sorular performansın bir boyutu olan yenilik ve uyum sağlamayı

ölçen sorularla benzerlik gösterdiğinden anketten çıkartılıp ürün geliştirme eylemleri ölçülmemiştir.

Bu araştırmada bazı metodolojik sınırlamalar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki ekonomik ve zaman sınırı nedeniyle her bir işletmeden sadece bir çalışandan anket cevapları alınmıştır. Bu sorulara cevap veren kişilerin yanlı cevap verip vermedikleri test edilememiştir. Bir diğer metodolojik sınırlama ise soruları cevaplandıran kişilerin her bir işletmedeki görevi farklı olabileceğinden algılamaları da farklı olabilecektir. Dolayısıyla yine cevaplandıracıların yanlı cevap verip vermedikleri test edilememiştir. Üçüncü sınırlama ise bütün sektörlere genelleme yapmak amacıyla veriler farklı sektörlerden toplanmıştır. Her ne kadar araştırılan kavramlar sektöre özel olmasa da sektörel farklılıklar, sonuçların da farklı olmasına neden olmuş olabilir. Bir diğer kısıt ise örneklem sayısının düşük olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genelleme yapılamayacağıdır. Sonuçların sadece belirli bölgeyi temsil ettiği düşünülmektedir. Sonucunu ise araştırmaya Türkiye'deki işletmeler dâhil edilmiştir. Bu nedenle ülkemize ait kültür gibi bazı özelliklerin değişkenler üzerindeki etkileri görülememektedir.

Bu bölümde uygulama açısından ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır. Günümüzde pazar çevresindeki değişimin hızı, her zamankinden daha fazladır ve pazar çevresindeki değişimi pazardaki devlet, tüketiciler vb. çeşitli aktörler gerekli kılmaktadır. Değişime uyum sağlayamayarak çıktı performansları ve işlevsel performansları düşen işletmeler rekabet güçlerini kaybedebilmektedirler. Ayrıca ülke içindeki işletme sayısının artması ve daralan pazar, çoğu işletmelerin dış pazarlarda da faaliyet göstermesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler özellikle Avrupa'daki pazarlarda hayli kurumsallaşmış işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu açıdan işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmemeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Başka bir ifade ile işletmelerin değişen pazar çevresine sürekli uyum sağlamaları gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme, yenilik yapma ve müşteri odaklılık pazarlama eylemleri ile birlikte araştırma konusunu oluşturmaktadır. Yöneticiler bütün çalışanların öğrenmesini cesaretlendirerek ve sağlayarak sürekli kendilerini değiştirmelerini ve geliştirmelerini sağlamalıdır. Bu şekilde eylemlerde sürekli iyileşme ve gelişme elde edilir. İşletmelerin değişen pazar şartlarına bağlı olarak yeni bir ürünü üretme süreçleri uyarlamalı ve yeni ürün geliştirmelidirler. Gerekli olduğu durumlarda işletme yapı ve yönetiminde yenilik yapmalıdırlar. Bu şekilde işletme performansı artırılabilir. İşletme çalışanları, müşterilere yakın olup sürekli onlarla iletişim kurmalı ve karşılıklı bilgi paylaşımında bulunmalıdırlar. Bu şekilde mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi sağlanabilir. Ayrıca müşterilerin mevcut ihtiyaçları daha sağlıklı belirlenebilir ve gelecekteki ihtiyaçları da daha isabetli öngörülebilir. İşletme sahibi ve diğer paydaşların çıkarları göz ardı edilmeden, müşteri çıkarları öncelikli tutulmalı ve üstün müşteri değeri oluşturulup uzun vadeli ilişki sayesinde işletme için kâr yaratmalıdırlar. İşletmeler, pazarı taramalı ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarını keşfetmeli, bunlara uygun ürün geliştirmeli, doğru fiyatlandırma yaparak, reklamlarla ve diğer araçlarla ürünleri hakkında tüketicileri bilinçlendirmeli, satış elemanlarını takip edecek kontrol sistemleri oluşturmalı ve onları bilgi ve tekno-

lojiyle desteklemeli ve işletme çıkarlarını korumak için politik eylemler yapmalıdır.

Yöneticiler işletmelerin yürüttükleri eylemlerin başarı derecesini belirlemek ve strateji geliştirmek açısından performans ölçümü yapmalıdırlar. İşletmelerin devamlılığı ve başarısı için performanslarını ölçecek gerekli araç ve süreçler geliştirmelidirler. Günümüz pazarında rekabetçi olabilmek için işletmelerin, mevcut temel değerlerini ortaya çıkartması, gelişmek için fırsatları belirlemesi ve operasyonel strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için ise performanslarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Pazar beklentileri ile stratejik hedefler arasında uyumu sağlamak, işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını koordine etmek ve daha önce belirlenen stratejik hedeflere ulaşmayı gözlemlemek için performans ölçümü son derece önemlidir.

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkıda bulunmaktadır. Araştırmada ana kütle olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler ele alınmıştır. Daha sonra yapılacak araştırmalarda daha büyük ölçekli işletmeler de ana kütleyle dâhil edilerek küçük ve orta boyllu işletmelerle karşılaştırılabilir. Araştırma genelleme yapmak amacıyla farklı sektörlerdeki işletmelerde yapılmıştır ve bu nedenle de sektörel özellikler incelenemmiştir. Sektör bazlı yapılacak araştırmalarla kurumsallaşmanın değişik sektörlerde etkilerinin ortaya çıkartılmasının faydalı olacağına inanılmaktadır. Yine araştırma bir ülke baz alınarak yapılmıştır. Farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerde bu araştırmada incelenen kavramlar araştırılarak, kültürel özelliklerden kaynaklanan etkiler ortaya çıkartılarak karşılaştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Boddeyn, J. J. and Brewer, T. L. (1994), "International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions", *The Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
- Churchill, G. A. JR, Ford, N. M., Hartley, S. W., and Walker, O. C. JR (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Day, G. and Montgomery, D.B. (1999), "Charting New Directions for Marketing", *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 3-13.

- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.
- Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. JR. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Greening, D. W. and Gray, B. (1994), "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
- Gultinan, J. P. and Gundlach, G. T. (1996), "Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 60(3), 87-102.
- Hallen, L., Johnson, J., and Seyed-Mohamed, N. (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.
- Han, J. K., Kim, N., and Srivastava, R. K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. III, and McKEE, D. O. (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Hurley, R. F. and Hult, G. T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (1997), "Product Development Cycle Time and Organizational Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 13-23.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Matsuno, K. and Mentzer, J. T. (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- McKee, D. O., Varadarajan P. R., and Pride, W. M. (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.
- Moorman, C. and Miner, A. S. (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- Moorman, C. and Rust, R.T. (1999), "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 180-197.

- Noble, C. H., Sinha, R. K., and Kumar, A. (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Pelham, A. M. and Wilson, D. T. (1996), "A Longitudinal Study of the 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.
- Reed, R., Lemark, D. J., and Montgomery, J. C. (1996), "Beyond Process: TQM and Firm Performance", *The Academy of Management Review*, 21(1), 173-202.
- Sinkula, J. M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Vakratsas, D. and Ambler, T. (1999), "How Advertising Works: What do We Really Know?", *Journal of Marketing*, 63(1), 26-43.
- Verhees, F. J. H. M. and Meulenbergh, M. T. G. (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Voss, G. B., Parasurman, A., and Grewal, D. (1998), "The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges", *Journal of Marketing*, 62(4), 46-61.
- Webster, F.E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Westphal, James, D., Gulati, R., and Shorthell, S. M. (1997), "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.
- Wyer, P., Mason, J., and Theodorakopoulos, N. (2000), "Small Business Development and the Learning Organization", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(4), 239-252.
- Yılmaz, C., Alpkın, L., and Ergun, E. (2005), "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.