

**T. C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PAZAR YÖNELİMİ, ÖĞRENME YÖNELİMİ,
REKABET STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**

**Songül ZEHİR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

GEBZE

2016

T. C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PAZAR YÖNELİMİ, ÖĞRENME
YÖNELİMİ, REKABET STRATEJİLERİ VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Songül ZEHİR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Halit KESKİN

GEBZE

2016

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..01.02.2016..... tarih ve 2016./...02..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 03/02/2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Songül Zehir.....'ın tez çalışmasıİzletme.....Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Halit Keskin

ÜYE

: Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu

ÜYE

: Prof. Dr. Oya Erdil

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Meral Elçi

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Mehtap Özşahin

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Günümüz işletmeleri rekabet avantajı kazanmak, uzun dönem başarı sağlamak ve performanslarını arttırmak için öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi olmak üzere iki önemli stratejik araca sahiptirler. Pazar yönelimini başarıyla sürdürmeleri müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve benzersiz müşteri değeri sağlamaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bütünüdür. Öğrenme yönelimi ise 1960'lardan beri hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından önemine vurgu yapılan bir kavramdır. Öğrenme yönelimi öğrenmeye bağlılığı, vizyonun paylaşımını açık görüşlülüğü ve firma içinde bilgi paylaşımını sağlayan sosyal bir süreçtir. Ancak hızla değişen rekabetçi çevrede, sadece stratejik yönelimlere odaklanmak yerine, onu güçlendirecek ve performansa katkı sağlayacak uygun rekabet stratejilerine de ihtiyaç vardır. Bu bağlamda çalışmada, pazar yönelimi-öğrenme yönelimi, farklılaştırma stratejisi-maliyet liderliği stratejisi ve firma performansı (finansal, pazar ve yenilik performansı) arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmamız için 250 firma üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile a) pazar yönelimi firmanın farklılaştırma ve maliyet stratejisi ile pozitif ilişkili b) öğrenme yönelimi firmanın farklılaştırma ve maliyet stratejisi ile pozitif ilişkili farklılaştırma stratejisinin firma performansı ile pozitif ilişkili ve c) firmanın farklılaştırma ve maliyet stratejisi ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, yenilik performansı, finansal performans, pazar performansı

SUMMARY

Today's firms have two unique tools, namely learning orientation and market orientation, for gaining sustainable competitive advantage, having long-term success and enhancing superior firm performance. Market orientation consists of organization-wide activities to provide unique and superior customer value and to understand and satisfy customer expectations and needs. Moreover since 1960s both academicians and practitioners emphasize the importance of learning orientation. Learning orientation is a social process which consists shared vision, commitment to learning and open mindedness. However, in rapidly changing competitive environment, rather than focusing on just market and learning orientation, there is a need for competitive strategies that will strengthen it and contribute to performance. In this study, we empirically investigated the relationship between the components of market orientation, learning orientation and differentiation, cost leadership strategy and firm performance (i.e. financial, market and innovation performance). By studying 250 firms, this paper showed that a) market orientation is positively associated with differentiation and cost leadership strategy b) learning orientation is positively associated with differentiation and cost leadership strategy c) both differentiation strategy and cost leadership strategy is positively associated with firm performance.

Keywords: Market orientation, learning orientation, cost leadership strategy, differentiation strategy, innovation performance, financial performance, market performance.

TEŞEKKÜR

Fedakar anneme ve rahmetli babam öğretmen GÜNGÖR YEŞİLOT'a; ve bu çalışma süresi boyunca beni sabır ve anlayışla destekleyen sevgili eşim kıymetli oğlum Buğrahan ve tez yazım aşamasında dünyaya gelen biricik kızım Elif Gülce başta olmak üzere değerli aile üyelerimin Ağabeyim Prof.Dr.Okan Yeşilot , Başöğretmen Ayhan Yeşilot ve Kardeşim Prof.Dr.Serkan Yeşilot'un herbirine;doktora çalışmalarımın sürecinde benden desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Halit Keskin Bey'e, tez hazırlama süresince yardımcı olan ve yönlendirme yapan değerli hocalarım Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu ve Prof. Dr. Cemal Zehir Bey'e;öğrencilik hayatım süresince benden teşvik ve desteğini esirgemeyen başta İşletme Fakültesindeki Hocalarıma, Canakkele 18 Mart Üniversitesindeki değerli hocalarım Doç.Dr.Selim Said Eren ve Doç.Dr. Mufide Şüle Eren Hocalarıma değerli fikirlerinden faydalandığım Sosyal Bilimler Enstitüsünün tüm öğretim görevlilerine;bizleri her zaman gülyüzle karşılayan ve destek olan Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri Mikail Onur Hanım'a ve son olarak bu tezin hazırlanmasında başvurulan kaynak eserleri hazırlayan ve istifademize sunan çok değerli bilim insanlarına,teşekkür ederim .

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1.GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı ve Özgün Değeri	2
1.2. Araştırmanın Yöntemi	2
2.LİTERATÜR ÖZETİ	4
2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim	4
2.2. Stratejik Analiz	6
2.2.1. Swot Analizi	6
2.2.2. Beş Güç Modeli Analizi	7
2.2.2.1.Yeni Girenlerin Tehdidi	7
2.2.2.2. Tedarikçilerin Pazara Olan Hâkimiyetleri	8
2.2.2.3. İkame Ürünlerin Tehditleri	9
2.2.2.4. Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü	10
2.2.2.5. Endüstri İçindeki Firmaların Kendi Aralarındaki Rekabetleri	10
2.2.3.Değer Zinciri Analizi	10
2.3. Firma Stratejileri ve Türleri	11
2.3.1.Saldırgan Strateji (Agresiflik)	11
2.3.2. Savunmacı Strateji (Tepkisellik)	11
2. 3. 3. Yenilikçi Strateji (Proaktiflik)	12

2.4. Rekabet Stratejileri, Türleri ve Avantajları	12
2.4.1. Maliyet liderliği Stratejisi	13
2.4.2.Farklılaştırma Stratejisi	15
2.4.2.1 İşletmelerin Ürün Farklılaştırma Stratejisinin Koşulları	16
2.4.3 Jenerik Rekabet Stratejilerin Karşılaştırılması	16
2.5 Pazar Yönelimi	18
2.5.1. Pazar Yönelimi ile İlgili Bakış Açıları	20
2.5.1.1. Firma Yeteneği ve Pazar Yönelimi İlişkisi	20
2.5.1.2 Firma Teknolojisi ve Pazar Yönelimi İlişkisi	21
2.5.1.3. Örgütsel Değişim ve Pazar Yönelimi İlişkisi	22
2.5.1.4.Kültürel ve Operasyonel Pazar Yönelimi	22
2.5.1.5. E-İşletme Uygulamaları ve Pazar Yönelimi	23
2.5.2. Pazar Yönelimi Yaklaşımları	24
2.5.3.Pazar Yöneliminin Boyutları	25
2.5.3.1. Müşteri Yönelimi	27
2.5.3.2.Rakip Odaklılık	28
2.5.3.3.Departmanlar Arası Koordinasyon	29
2.5.4. Pazar Yönelimi Oluşturma Stratejileri	29
2.5.4.1.Program Odaklı Yaklaşım	30
2.5.4.2.Geri Piyasa (Pazar) Yaklaşımı	31
2.5.5. Yönetim Teorileri ve Pazar Yönelimi İlişkisi	32
2.5.5.1.Yetenek Tabanlı Teori	32
2.5.5.3.Pazar Yönelimli Paydaş Bakış Açısı	34
2.5.6.Pazar Yönelimi Tanımlamada Firmanın Stratejik Oryantasyon Rolü	36
2.5.6.1.Agresiflik	37
2.5.6.2.Gelecek Odaklılık	37
2.5.6.3.Pazarlamayı Biçimlendirme	38

2.5.6.4.Risk Eğilimi	39
2.6. Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Öğrenme Yönelimi	39
2.6.1.Örgütsel Öğrenme	39
2.6.2.Örgütsel Öğrenme Yeteneği	41
2.6.3. Örgütsel Öğrenme Türleri	41
2.6.4.Örgütsel Öğrenme Süreçleri	42
2.6.4.1.Bilgi Edinme	43
2.6.4.2.Bilgiyi İçselleştirme ve Yayma	43
2.6.4.3.Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması	44
2.6.5.Öğrenme Yönelimi Boyutları	45
2.6.5.1.Öğrenmeye Bağlılık	46
2.6.5.2.Ortak Vizyon Oluşturma	46
2.6.5.3.Açık Fikirlilik	47
2.6.5.4.Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	47
3.Theorik Öngörü ve Araştırma Modeli	48
3.1. Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı ilişkisi	48
3.2. Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi	52
3.3. Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı ilişkisi	54
3.4. Jenerik Stratejilerin Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Performans İlişkisi Üzerindeki Aracılık Etkisi	56
4.Analiz ve Bulgular	59
4.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması	59
4.1.1. Araştırma Örnekleme	59
4.1.2. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması	59
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	60
4.3. Analiz ve Bulgular	60
4.3.1. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	60

4.3.2.Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	61
4.4.Faktör Analizi	62
4.5. Korelasyon Analizi	77
4.6. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizleriyle Test Edilmesi	78
4.6.1. Öğrenme Yönelimi ve Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı ilişkisi	79
4.6.2. Öğrenme Yönelimi ve Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi	81
4.6.3. Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı ilişkisi	82
4.6.4. Aracı Değişken İlişkisi	84
4.6.4.1. Jenerik Stratejilerin Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Performans İlişkisi Üzerindeki Aracılık Etkisi	86
5. SONUÇLAR , ÖNERİLER VE KISITLAR	97
5.1. Sonuç	97
5.2. Araştırmanın Sınırları Ve Yeni Araştırmalar İçin Öneriler	98
KAYNAKLAR	99
ÖZGEÇMİŞ	110
EKLER	111
Ek A: Anket Soruları	111

KISALTMALAR DİZİNİ

Kisaltmalar	Açıklamalar
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DF	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
PNFI	: Parsimony Normed Fit Index (Normelleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error Aproximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü)
TLI	: Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Kohli and Jaworski's pazar yönelimi bakış açısı	25
2.2: Narver ve Slater'in pazar yönelimi bakış açısı	26
3.1. Araştırma Modeli	58
4.1: İkincil Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	71
4.2: Bağımsız Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi	76
4.3: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile İşletme Performansı İlişkisi	80
4.4: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi	82
4.5: Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi	84
4.6: Ara Değişken İlişkileri	85
4.7: Ara Değişken İlişkisinin Test Edilmesi	86
4.8: Stratejik yönelimler, Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi	87
4.9: Öğrenme yönelimi, Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi	90
4.10: Pazar Yönelimi, Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi	91

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
4.1: Katılımcılara Ait Demografik Veriler	60
4.2: Araştırmaya Dâhil Olan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	61
4.3 Fit İndeks Değerleri	64
4.4: Bağımsız Değişkenler Faktör Analizi Sonuçları	67
4.5: Birincil Faktör Analizi Yönelik Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri	68
4.6: İkincil Faktör Analizi Faktör Yükleri ile Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri	69
4.7: Uyum İyiliği Değerleri	70
4.8: Bağımlı Değişkenler Faktör Yükleri, Güvenilirlikleri	73
4.9: Faktör Analizi Yönelik Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri	75
4:10 Uyum İyiliği Değerleri	75
4.11: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	77
4.12 Öğrenme ve Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı İlişkisi	79
4.13 Öğrenme v Pazar Yönelimi ile İşletme Performansı İlişkisi Hipotez Sonuçları	80
4.14: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi	81
4.15: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi Hipotez Sonuçları	82
4.16: Jenerik Stratejiler ve işletme Performansı İlişkisi	83
4.17: Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi Hipotez Sonuçları	84
4.18: Maliyet Liderliğinin Aracı Etkisi	87
4.19: Aracı Değişken olarak Maliyet Liderliği	88
4.20: Farklılaştırma Stratejisi Aracı Etkisi	89

1.GİRİŞ

İşletme dünyası 1950 lerden sonra hızla uluslararasılaşmaya başlamış, 1990'larda küreselleşme aşamasına geçmiş ve 2000'li yılların başında küreselleşme çok hızlanmıştır. İşletme dünyasındaki bu hızlı değişimler yönetim ve strateji bilimlerinde de değişimlere neden olmuştur.

Hızla değişen ve gelişen iş dünyasında klasik yönetimin 5 temel fonksiyonu planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleri tek başlarına yetersiz kalmaya başlamıştır. Bunun sonucunda 1960'lı yılların başında işletme literatürüne stratejik yönetim ve işletme stratejileri kavramları girmeye başlamıştır.1970'li yıllarda ilk defa M.Porter işletmelerde rekabet stratejileri kavramını ortaya atarak çığır açıcı bir gelişmenin temellerini atmıştır. Bu süreçte ilk olarak işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi, ortalamanın üzerinde kar elde edebilmesi ve uzun dönemde var olabilmesi için ya maliyet liderliği stratejisi yada farklılaştırma stratejisinden birini seçerek stratejik planını şekilleştirmesi gerektiğini ortaya atmıştır. Bu iki temel rekabet açısına yönelik bilimsel çalışmalar son 45-50 yılda çok sayıda yapılmıştır. Bu çalışmaların geldiği aşamada rekabet stratejilerine değişik bakış açıları eklenmiş olmakla birlikte her zaman maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri önemini korumaya devam etmiştir.

Stratejik yönelim kavramı literatüre 1990'ların başlarında girmeye başlamıştır. Stratejik yönelimler literatürde çok sayıda olmakla birlikte özellikle girişim yönelimi, pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi en çok araştırılanların başında gelmektedir.

Performans tüm işletme araştırmalarında en önemli parametrelerin başında gelmektedir. İşletme dünyasında sonuç odaklı bir bakış açısı hakimdir. Çünkü tüm çalışmaların neticesi kar elde etmektir. Kurum ve kuruluşlar çalışmalarının ve stratejilerinin başarısını performansla ölçmektedir. Araştırmacılar en çok genel performans, operasyonel performans, finansal performans, pazar performansı, yenilik performansı ve ihracat performansını sıklıkla değerlendirmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Özgün Değeri

Globalleşen dünyamızda 2000'li yıllardan itibaren teknoloji ve küreselleşmenin itici gücüyle işletme çevresi giderek daha dinamik ve karmaşık olmaktadır. Sürekli değişen bu çevrede işletmeler ayakta kalmak için yeteneklerini geliştirerek rekabetçi güçlerini artırmak istemektedirler. Zaman ve rakiplerine direnerek ayakta kalmayı başarmış işletmelerin kültürel rekabetçiliğe büyük önem verdiği görülmektedir.

Kültürel rekabetçiliğin önemli iki boyutu olan pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi konusunda çok sayıda makale bulunmaktadır. Bu yönelimlerle ilgili olarak literatürde tek tek ele alınarak yazılan çok sayıda araştırma vardır. Birlikte incelenen araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu iki yönelimi rekabet stratejileri ile birlikte ele alan ve inceleyen ve kapsamlı sonuçlara ulaşan araştırmalar sayısı hemen hemen hiç yoktur. Ayrıca bu iki stratejik yönelimler, rekabet stratejileri olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ve firma performansının yenilik, pazar ve finansal arasında ilişkiyi araştıran literatürde çok fazla geniş kapsamlı araştırma bulunmamaktadır. Özellikle literatürde SSCI kapsamlı dergiler web of science veri tabanında Haziran 2014 tarihine kadar yayınlanmış tüm makaleler incelenmiş, bu tez konusu kapsamında aynı olan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı imalat işletmelerinde pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejileri -maliyet ve farklılaştırma stratejileri- ile ilişkilerini ortaya çıkarmak ve tüm bu faktörlerin genel olarak firma performansına etkilerini araştırmaktır. Bu bilgiyi de değerlendirerek, Türkiye'deki orta ve büyük ölçekli imalat şirketleri üzerinde yapılacak detaylı bir çalışmanın bilim dünyasına getireceği yararlar tartışılmaz olacaktır.

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Modelin kesinleşmesi itibariyle, Türkiye'deki orta ve büyük ölçekli imalat işletmeleri üzerinde çok kapsamlı bir anket araştırması yapılmıştır. Öncelikle literatürden yararlanılarak rekabet stratejilerinin temelleri incelenmiştir. Özellikle maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi üzerinde derinlemesine durulmaktadır. Bu iki strateji M.Porter bakış açısı temelinde irdelenmiştir. Ayrıca bu iki stratejiye eleştirilerde irdelenerek yorumlanmıştır. Daha sonrada kültürel rekabetçiliğin önemli

iki boyutu pazar ve öğrenme ayrıntılı olarak incelenerek rekabet stratejileri ile ilişkileri ortaya konulmuştur. Daha sonra hem rekabet stratejileri, hemde bu iki stratejik yönelim ile işletme performansı ilişkisi teorik olarak açıklanmıştır. Son olarak araştırma modeli çerçevesinde kapsamlı bir saha araştırması yapılarak araştırma hipotezlerimiz test edilmiştir.

Anket çalışması sonucunda toplanan bilgiler istatistik paket programları SPSS 20 ve AMOS 20 programları vasıtası ile test edilmiştir. Öncelikle faktör analizi yapılmış elde edilen faktörlerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerimiz korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca yapısal eşitlik modeli ile araştırma modeli ek bir teste tabi tutulmuştur.

Bu tez çalışması 5 ana bölümden oluşmaktadır. İlk olarak giriş bölümünde çalışma genel hatlarıyla ortaya konulmuştur. İkinci bölümde geniş bir literatür araştırması yapılmış; strateji ve rekabet stratejileri, stratejik yönelimlerden pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi ve son olarak performans kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırma modeli ortaya konulmuş ve hipotezler oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde ortaya atılan hipotezler test edilmiştir. Sonuç bölümünde ise yapılan analizler değerlendirilmiş, elde edilen bulgular doğrultusunda gelecek araştırmalar ve iş dünyasına önerilerde bulunulmuş ve araştırmanın kısıtları tartışılmıştır.

2.LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Strateji kavramı, son yıllarda işletme ve yönetim literatüründe oldukça önemli bir kavram olmuştur. Bilimsel bir anlam kazanıp gelişmesi askeri alanda kullanılmasıyla başlamıştır. Askeriyedeki stratejik amaç; en az kayıp ve giderle zafere ulaşmaktır. Zafer içinde bulunduğu mevcut durumu yani zayıf ve kuvvetli yönlerini belirlemek, düşman tarafında durumunu analiz etmek, sonrada olanaklar doğrultusunda genel bir değerlendirme yapmaktır.

“Askeri alanda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Türkçede strateji kavramı sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır” (Eren,2010,s.1). “Kısaca, strateji, rakiplerin de faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir” (Ülgen ve Mirza, 2007). Dinamik bir kavram olarak strateji, planlanan veya niyet edilen perspektiften görülebilen, meydana geleni yansıtan bir dinamiklik gerektirir (McGuines and Morgan, 2005). Chakravarthy and White (2002)’e göre 4 tip stratejiği dinamiği vardır. Bunlar; iyileştirme/taklit etme, göç etme, birleştirme ve yeniliktir. Strateji dinamiklerinin her tipi organizasyonun kararı, hareketleri ve onun iç ve dış çevresi arasındaki etkileşiminin planlanan veya niyet edilen çıktılarının bir özelliğidir. Önceden planlanan strateji dinamiklerinin tipi örgütsel amacın konusudur ve üst yönetimin önemli sorumluluğudur. Aynı zamanda çok sayıda iş birimi olan firmalarda birden çok stratejiği dinamiği vardır (Chakravarthy et al.,2003). Meydana gelen her stratejik dinamik tipi, organizasyonun ayırt edici yeteneğinin korunması, artırılması, rekabet pozisyonu ve organizasyonun faaliyet alanı veya kapsamının sürekli değişiminin ayırt edici özelliğini yansıtır. Strateji dinamiğinin her tipi kullanma ve araştırma kapsamını içerir (McGuines and Morgan, 2005).

Strateji oluşturmadaki amacımız, istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Bu bakımdan strateji de bir plandır. Plan, planlama süreci içinde amaçlarımıza varmak için belirlenmiş kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirza, 2007). Stratejik plan yaparken işletmenin içinde bulunduğu durumu ve çevresel faktörleri dikkate almak

gerekir. Çevresel faktörlerin başında da işletmenin rakipleri ve onların yapmış olduğu faaliyetler gelir. İşletmeler uzun dönemde ayakta kalabilmek ve belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşmak için rakiplerinin faaliyetlerini izlemek ve olası rakip hareketlerini takip etmek zorundadır.

Geleneksel strateji kavramı, belli bir zamandaki belli bir noktadaki durumu gösterir. Yani organizasyonun iç özellikleriyle dış özelliklerinin düzenlenmiş hali olarak görülür (McGuinness and Morgan, 2005).

Stratejik yönetim kavramı 1980 yıllarında önem kazanmaya başlamış ve işletme alanında kullanılmıştır. Stratejik yönetim işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirmek için çevre analizlerinin yapılması, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, sermaye, makinalar, hammadde, vb.) etkili ve verimli kullanma, uygulama ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi sürecini içerir. Bu süreç işletmenin günlük işlerinin yönetilmesi ile ilgili değil, uzun dönem işlerin yönetilmesiyle ilgilidir. Uzun dönem de işletmenin ayakta kalabilmesi, ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek, ona rekabet üstünlüğü sağlayacak işlerin yönetimiyle ilgilidir.

Modernist görüş açısından stratejik yönetim; “İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki tüm üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde, vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirza, 2007).

Genel olarak stratejik yönetim üç safhadan oluşur. Birincisi stratejik planlamadır. Bu safhada işletmenin amaçları doğrultusunda işletme içi ve dışı çevre değerlendirilmesi ve alternatif stratejilerin belirlenip uygun olanın seçimi yapılır.

Stratejik yönetimin ikinci safhası, amaçlar doğrultusunda belirlenmiş stratejilere göre izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun işletme yapısının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılır.

Stratejik yönetimin son safhasında ise belirlenen stratejinin örgüt yapısına ve politikalarına uygun olup olmadığı, işletme amaçlarıyla karşılaştırılarak stratejik kontrol yapılmasıdır.

Bazı çalışmalar stratejik yönetim faaliyetlerini; stratejik analiz, strateji içeriği, stratejik aktiviteler/yetenekler ve stratejik işlemler olmak üzere 4 ana kategoriye ayrılmıştır (Lumpkin et al., 2010).

2.2. Stratejik Analiz

Stratejik analiz araçları bir firmanın statüsünü, diğer firmaların performans verileri, endüstri normları ve trendleri ve iş çevresindeki şartlar ile kıyaslama imkânı verir. Bu tür bilgiyle işletme yeni stratejik planlar yaparak veya var olan stratejilerle uyumlaştırarak amaçlarına ulaşabilir. Lumpkin et al. (2010) çalışmalarında stratejik analizi, SWOT analiz, beş güç modeli analizi, değer zinciri analizi araçlarını kullanarak değerlendirmektedir.

2.2.1. Swot Analizi

Swot analizi işletmenin güçlü yönlerini, zayıf yönleri ile birlikte çevrede bulunan fırsatları ve tehditleri ortaya koymayı hedefleyen analiz türüdür. Güçlü yönler (S-Strengths), işletmelerin potansiyelidir ve kaldıraç etkisiyle işletmeye amaca giden yolda fırsatlar yaratır. Zayıf yönler, performans açısından boşluklar ve darbe alabileceği noktaları kastetmektedir. Fırsatlar firmanın bulabileceği yeni pazar, ürün ve teknolojilerdir. Tehditler pazardaki beklenti değişikliği ve teknolojik değişikliklerdir. Yani güçlü ve zayıf yönler firmayla ilgili iken fırsat ve tehditler dış çevreye bağlıdır (Lumpkin et al., 2010). İşletmeler sahip oldukları güçlü yönlerini geliştirici, zayıf yönlerini elimine edici, yeni fırsatları yakalayabileceği ve tehditlerle mücadele edeceği stratejilerini belirler. SWOT analizi işletmelerin hem iç hem de dış çevresini değerlendiren analitik bir araçtır. SWOT statik analitik bir araç değil, yönetim ve iş geliştirme sürecinin dinamik bir parçasıdır.

İşletmenin genel ve yakın çevresinin de bulunan fırsatları, üstün yönleriyle görüp değerlendirebiliyorsa işletme rekabet üstünlüğünü sürdürmüş olur. Eğer işletme tam tersi durumda zayıflıkları varsa, fırsatlardan yararlanması mümkün değildir. Bu durumda yapılması gereken bu zayıf yönlerin tespit edilip giderilmesi ve gerekirse rekabet üstünlüğü sağlamak ve yaşamını sürdürebilmek için dış kaynaklardan yararlanmaktır.

SWOT analizi hem kolay uygulanabilir olması hem de çok karmaşık olmaması nedeniyle işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. İşletme yöneticilerinin rakiplerine karşı güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmesi stratejik seçimler yapmada işlerini kolaylaştıracaktır. Ancak bu görevi yerine getirirken işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalını, faaliyet konularını, sahip olduğu yeteneklerini iyi analiz edip incelemesi gerekmektedir.

2.2.2. Beş Güç Modeli Analizi

İşletmeler tarafından sıklıkla kullanılan stratejik analizlerden biri de Porter tarafından geliştirilen 5 güç modelidir. Bu 5 güç ile pazardaki rekabet baskısı teşhis edilmektedir. İşletmeler rekabet stratejisini oluştururken bu beş güçten nasıl korunacağını ya da kendi menfaatlerine nasıl çevireceğini düşünerek gerekli stratejilerini oluşturmaktadırlar. Rekabet stratejisi oluşturmak, bir firmanın çevresiyle ilişkilendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu ilişki toplumsal ve ekonomik olarak çok geniş bir alanı kapsamakla birlikte asıl firmanın faaliyet bulunduğu alanı gösterir. Özellikle toplumsal ve ekonomik güçlerin kontrol altına alınması zordur. Buralardaki dalgalanmalar sektördeki tüm işletmeleri etkiler. Bir işletmenin başarısı da bu olumsuzluklara karşı aldığı önlemlerle ilişkilidir.

Porter modelinde bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması için çevredeki güçlerin, şirketlerin sektördeki strateji ve performanslarını nasıl etkilediğini anlatmaya çalışmıştır. M.Porter'a göre rekabeti yönlendiren güçler;

- 1.Sektöre yeni girecek olan şirketlerin potansiyel tehlikeleri ve tehditleri,
2. Tedarikçilerin pazara olan hâkimiyetleri pazarlık gücü,
3. İkame ürünlerin tehlike ve tehditleri,
- 4.Alıcıların pazarlık gücü,

5.Endüstri içindeki firmaların kendi aralarındaki rekabetleridir. (Higgins and Vincze, 1993 ; Porter, 2003, Lumpkin et al.2010). Bu beş güç aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2.2.2.1.Yeni Girenlerin Tehdidi

İşletmenin faaliyet gösterdiği iş çevresinin çekiciliği aynı iş alanına başka işletmelerinde girebilmesine neden olur. Sektöre girişler yeni kurulan işletmeler, mevcut firmalarla birleşmeler ya da yeni firma satın alarak gerçekleşir (Ülgen ve

Mirza, 2007). Bir endüstriye yeni giren işletmeler yeni hacim ve fiyatları, maliyetlere ve rekabet edilmesi gereken yatırım oranına baskı yapan pazar payını da yanlarında getirirler. Bir endüstri dalındaki tehdidi o anki girişimcilik çitasının yüksekliğine bağlıdır. Eğer bu çita alçaksa, yeni gelenlerin sektörde mevcut olanlara bir misilleme yapma oranı az, girişimcilik riski yüksek ve karlılık düşük düzeyde olmaktadır (Porter, 2008). Sektöre yeni girecek bir işletmenin, karşılaşıcağı tehditler sektörde bulunan mevcut firmalardan göreceği tepkiye ve giriş engellerine bağlıdır (Porter,2003). Yeni girişler her zaman karı aşağı çektiği için, piyasaya giriş engelleri ile karşılaşmaktadır. Bunlar şöyledir:

- a) Ölçek ekonomisi,
- b) Dağıtım kanallarına ulaşım,
- c) Sermaye gereksiniminin yüksekliği,
- d) Mevcut markalara bağımlılık ve ürün çeşitliliği,
- e) Tedarikçi-ürün değiştirme maliyeti,
- f) Hükümet politikaları,
- g) Rakip işletmelerin karşı davranışlarıdır (Porter,2008).

2.2.2.2. Tedarikçilerin Pazara Olan Hâkimiyetleri

Tedarikçiler bir endüstride mal ve hizmet üretmek için ihtiyaç olunan her türlü malzeme, hammadde, yarı mamül ve hizmet alımlarını kapsamaktadır (Eren, 2010). Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler mal ve hizmet alımlarında firmalara kendi kararlarını kabul ettirmektedirler (Ülgen ve Mirza, 2007). Bundan dolayı da işletme kendi amaçları doğrultusunda belirlediği stratejik kararları uygulama konusunda esnek olamamaktadır (Porter,2008). Firma boyutu de tedarikçilerin gücünü etkilemektedir. Örneğin; küçük firmaların tedarikçileriyle pazarlık etme güçleri oldukça azdır ve tedarikçilerle oluşan anlaşmazlıklar sonucunda küçük firmalar büyük ölçüde olumsuz etkilenebilmektedir (Lumpkin et al., 2010). Tedarikçilerin pazarlık gücü düşük ise; işletmeler kendi istediklerini kabul ettirecek ve stratejilerini rahatça uygulayabilecektir (Porter, 2008). Tedarikçilerin pazarlık gücünün artması, sektörde faaliyette bulunan işletmelerin maliyetlerini, üretim miktarlarını, girdilerin kalitesini ve müşteriye teslim zamanlarını olumsuz etkileyebilecektir. İşletmeler girdiye dayalı ürün farklılaştırması yapması zor olabilecektir. Bu yüzden geriye doğru entegrasyon yani tedarikçiler sektöre girme ve yatırım yapmayı tercih

edecektirler (Wright et al., 1999, 38; Eren,2010,149). Tedarikçilerin gücünün yüksek olmasının nedenleri şunlar olabilir:

- Tedarikçinin sektörde tek üretici olması ya da ürünlerinde rakiplerinden farklılık yaratmış olması,
- İşletmelerin mal ve hizmet alımlarında başka tedarikçilere geçme maliyetinin yüksek olması,
- Tedarikçilerin sunduğu mal ve hizmetlerin ikamesinin bulunmaması, (Ülgen ve Mirza, 2007)
- Endüstride ileriye doğru entegrasyon tehlikesine bağlı olarak geriye doğru entegrasyon tehlikesi olması (Higgins and Vincze,1993;Eren;2010,146).

2.2.2.3. İkame Ürünlerin Tehditleri

“İkame mallar, başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak alternatifi olabilecek mallardır” (Ülgen ve Mirza, 2007). Sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler ikame ürünler üretenlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, firmaların kar edecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, sektörün potansiyel getirilerini sınırlamış olur (Porter,2003). İkame tehlikesinin belirleyicileri; ikame ürünlerin fiyat üstünlükleri, değiştirme maliyeti ve alıcıların ikame ürünlere eğilimidir (Higgins and Vincze,1993; Eren, 2010,146).

Mikro iktisatın temel konularından biri olan ikame ürün etkisi stratejik yönetimde rekabetin belirleyici 5 parametresinden biridir. İşletmeler startejilerini oluştururken özellikle ikame ürünleri derinlemesine analiz etmek zorundadırlar. İşletmeler, İkame ürünlerin telikelerini azaltmak için ileri teknoloji ürünlerine ek özellikler katmaya özel önem vermeye çalışıyorlar. Ürünlere ek özellik katarak farklılaştırmaya çalışıyorlar. Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin bu ayrıcalığı oluşturmak için odaklanması ve alternatif oluşturma mümkündür. Fakat maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin maliyeti düşürme dışında pek fazla seçeneği bulunmamaktadır. Bugünkü iş dünyasında ikame ürünlerin telikesi her geçen gün yükselmektedir. Çünkü geline teknolojik gelişme yeni ürünlerin üretilmesine ve üretilenlerin ikamesinin ise çok kısa zamanda piyasaya sunulmasına fırsat sunmaktadır.

2.2.2.4. Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü

Bir işletmenin varlık nedeni olan müşteriler sektörde en önemli baskı gruplarının başında gelir (Ülgen ve Mirza, 2007). Müşteriler ile pazarlık konusunda güçlü olan firmalara endüstrideki rakiplerine göre daha iyi karlılık elde ederler. Müşteriler ürün ve hizmette fiyata duyarlı iseler diğer müşteri topluluklarıyla birlikte hareket ederek, fiyat indirimi konusunda mal ve hizmet arz edenleri baskı altına alırlar (Porter,2008). Alıcıları güçlü kılan koşullar:

- Firmalar arası anlaşmalar,
- Alınan malın miktarı,
- Alıcı bilgisi,
- İkame malların iyi duruma gelmesi,
- Firmanın değiştirme maliyetleriyle ilgili olarak alıcının firma değiştirme maliyetleri (Higgins and Vincze,1993;Eren,2010,:146) Bu koşullara sahip işletmeler rekabet avantajına sahip olma konusunda fark yaratırlar.

2.2.2.5. Endüstri İçindeki Firmaların Kendi Aralarındaki Rekabetleri

Sektörde bulunan rakipler arasındaki rekabet, fiyat rekabeti, reklam savaşlarıyla, pazara yeni ürün sunulması ve müşteri hizmetleri veya garanti hizmetleri gibi taktiklerle kendini gösterir (Porter,2003). Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıdaki koşullara bağlıdır:

- 1) Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı,
- 2) Pazarda büyüme hızının düşük olması,
- 3) Standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler (Porter,2003).

İşletmeler rekabetin şiddetini bu beş güç açısından inceleyerek üstlenecekleri rekabet riskine karar verirler.

2.2.3.Değer Zinciri Analizi

İşletmelerin stratejik koşullarını değerlendirdiği diğer bir analiz ise değer zinciri analizidir. İşletmeler beş güç analizi ile işletme dışı fırsat ve tehditleri değerlendirirken, değer zinciri analizi ile işletmelerin sahip oldukları zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıkarmaktadır (Lumpkin et al., 2010). Porter değer zinciri analizi ile

işletmeleri temel ve destek faaliyetleri diye iki başlık altında inceler. Temel faaliyetler içerisinde iç lojistik, üretim, dış lojistik, satış, pazarlama ve hizmet faaliyetleri yer almaktadır. Destek faaliyetler ise; insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme, tedarik altyapı faaliyetlerini içermektedir. Bu faaliyetlerin düzenli ve iyi bir şekilde yapılması firmaya başarı ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlar (Dess ve Miller s.74; Eren,2010, 183).

Porter tarafından geliştirilen bu analiz; işletmenin fonksiyonları arasındaki uyumluluğu ve sinerjiyi ilgilendirir (Porter, 1985; Eren,2010, 183). Değer zinciri analizi işletmenin ana amacının bir değer (kar) yaratmak olduğunu söyler. Bu değer ise müşterilerin aldıkları mal ve hizmetler ödemeyi kabul ettikleri fiyatlarla ölçülür (Hill and Jones,1989; Eren;2010,183).

2.3. Firma Stratejileri ve Türleri

Firma stratejisi; bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde varlığını sürdürmek ve başarıya ulaşmak için organizasyon tarafından üretilip uygulanan davranışlardır. Stratejilerdeki amaç belirlenen planların, işletme politikalarının uygun bir şekilde uygulanmasıdır. Firmalar bir takım stratejiler uygulayarak, çevreyle uyumlu hale gelmeyi istemektedirler. Çevreyle uyum içinde olmak için saldırgan, savunmacı ve yenilikçi olmak üzere üç çeşit strateji uygulanabilir (Akman vd., 2008).

2.3.1.Saldırgan Strateji (Agresiflik)

Saldırgan strateji, işletmelerin sektörde bulunan rakipleriyle baş etmek için yaptıklarıyla ilgili çabalarından birisidir. Bu saldırgan stratejiyi izleyen firmalar, rakiplere karşı mücadeleci ve rekabette başarılı olabilmek için tüm yeteneklerini kullanma eğiliminde olurlar. Bu stratejiyi izleyen işletmeler pazarda rakiplerinden daha hızlı bir şekilde kaynaklara ulaşmayı isterler. Bu strateji, rakiplerin hâkim olduğu pazarda karar alıp, etkili bir şekilde uygulama yeteneği ile sağlanır.

2.3.2. Savunmacı Strateji (Tepkisellik)

Savunmacı stratejinin amacı, yeni pazar aramak değil, pazardaki mevcut durumu korumaktır. Yani pazarda, müşteri istek ve ihtiyaçlarında bir değişiklik

olduğunda bunu fark edip yeni hızlı kararlar alarak rekabet edebilirliğini sürdürmek esastır. Savunmacı (tepkisel) stratejiler uygulayan firmaların pazarda rekabet yeteneği yetersiz kalabilir.

2.3.3. Yenilikçi Strateji (Proaktiflik)

Yenilikçi strateji; işlemler çevresel fırsatları analiz edip, bu fırsatları kendi lehine çevirip yeni mal, hizmet ve süreçler geliştirip yenilikler yaparak rekabet avantajı sağlamasıdır. Yenilikçi strateji uygulayan firmalar sektörde lider konumundadır ve takip edilir.

2.4. Rekabet Stratejileri, Türleri ve Avantajları

Jenerik rekabetçi stratejilerin sınıflandırmasını ilk olarak Porter, McGee ve Thomas yapmış ve Galbraith, Schendel ve Miller tarafında deneysel araştırmalarla da test edilmiştir (Yamin et al., 1999).

Porter'e göre her firmanın tanımlanmış ya da tanımlanmamış olan rakipleriyle rekabet edeceği bir rekabet stratejisi bulunmalı (Porter,2003) ve işletmenin pazarda yer edinip uzun dönemde ayakta kalabilmesi için rakiplerini aşması gerekmektedir. Küreselleşmeyle birlikte teknolojiye, pazarda, yarı mamul üretim pazarında, mal ve hizmetlerin satımlarında kısacası tüm pazarda rekabet çok ciddi bir şekilde artmıştır. Bundan dolayı firmalar sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için mevcut stratejilerini iyi analiz edip belirlemelidirler (Yamin et al., 1999).

Rekabet stratejilerindeki amaç bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını koruyarak, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için saldırgan ya da savunmacı eylemlerde bulunmaktır. Her bir firmanın stratejisi kendine özgüdür. Genel düzeyde ise rakiplerle mücadele etmek için Porter (1980), üç farklı jenerik stratejiden bahsetmiştir. Bu stratejileri başarı ile uygulamak için, farklı kaynaklar ve yetenekleri gerekli kılmaktadır. Her jenerik strateji aynı zamanda farklı bir liderlik tarzı, farklı bir kültürel yapı ve de organizasyonel yapılarda ve kontrol prosedürlerinde değişiklik yapmayı gerektirmektedir(Yamin et al., 1999).

- 1) Maliyet liderliği stratejisi
- 2) Farklılaştırma stratejisi
- 3) Odaklanma stratejisi

Firmalar bu stratejileri tektek kullanmayı tercih ettikleri gibi birlikte de kullanabilirler. Bu genel stratejilerde amaç; sektördeki rakipleri etkisiz hale getirip devre dışı bırakmaktır (Porter,2003). Bu stratejileri başarıyla uygulamak için işletmenin yapısında, prosedürlerinde ve teşvik sistemlerinde değişiklik yapmak gerekir. Ayrıca farklı yetenek ve kaynaklara ihtiyaç vardır (Yamin et al.,1999). Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisi müşteri sadakatının da ve memnuniyetinde pozitif etki yaratır. Çalkantılı çevrelerde rekabet avantajı kazanmanın yolu işletmelerin müşteri sadakatini artırma yeteneklerine bağlıdır (Santos-Vijande et al., 2012). Rekabetçi stratejiler, farklılaşma ve maliyet liderliği aracılığıyla firmaların belli pozisyon avantajlarını elde etmelerini mümkün kılmalıdır. Bu yüzden rekabetçi stratejiler firmanın yetkinlikleri açısından neleri yapmak zorunda olduğunu müşterilerine göstererek işler hale getirilir (Menguc et al.,2007).

2.4.1. Maliyet liderliği Stratejisi

Düşük maliyet liderliği, mal ve hizmet üretiminde maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, genel giderlerin kontrolü, servis, ar&ge, satış gücü, reklam gibi alanlarda maliyetlerin azaltılması indirilmesi gerektiğini ifade eder. Yani rakiplere göre, kaliteden ödün vermeden düşük maliyet sağlamaktır. Bir başka ifadeyle maliyet liderliği en uygun fiyatlarla müşteriye standart mal ve hizmet sağlayarak, firmanın rekabet avantajı elde ederek kar elde etmesidir (Santos-Vijande et al., 2012). İşletmelerin maliyetleri düşürme yetenekleri vardır. Farklılaştırma stratejisi uygulamanın ilk göstergesi birim ürün maliyetlerinin artmasıyla gözlenmektedir. Uzun vadede üretim kapasitesi ile maliyetler düşüyorsa birim ürün maliyetleri düşüyor demektir. Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerde, üretim miktarı artıkça, birim maliyetlerin düşer dolayısıyla düşük fiyat pozisyonu sağlanır. Yeni ürünler artıkça maliyetler de düşüş olmalıdır. İşletmenin ürün farklılaştırma için harcadığı para, farklılaştırma sonrası üretim miktarını artırıyor, maliyetleri düşürüyorsa piyasada düşük maliyet pozisyonu elde edilmiş olur. Maliyetleri de düşürmenin yolları ise;((Hill,1988))

- Öğrenme etkilerine bağlı ekonomi
- Ölçek ekonomisi
- Kapsam ekonomisidir.

Maliyetleri düşürme yolları ayrıntılı olarak ele alınacak olursa;

Öğrenme etkilerine bağlı ekonomi; Boston danışma grubuna (1971) göre, öğrenme zaman içinde yıllar geçtikçe etkisini gösterir. Yeni kuruluş aşamasında öğrenmenin etkisi oldukça yüksektir, yıllar geçtikçe öğrenme belli seviyeye gelerek etkisi azalır. Bir işletmede, üretim sürecinde öğrenmeyi etkileyen iki durum vardır. Bunlar, işletme tarafından kullanılan hizmet ve üretim süreçlerinin yaşı ve karmaşıklığıdır. Eğer yeni süreçlerde karmaşıklık düşükse öğrenme kısa zamanda gerçekleşir. Mevcut bir süreçte karmaşıklık düşükse öğrenme etkileri de az olur. Yani yeni bir süreçteki öğrenme etkisi, mevcut karmaşık olan prosese göre daha yüksektir (Hill,1988)

Ölçek ekonomisi; Öğrenme etkileri belli bir seviyeye ulaştığı zaman, etkili deneyimler ancak ölçek ekonomileriyle sağlanabilir. Ölçek ekonomisinin iki boyutu vardır. Bunlar; fabrika seviyesi ve firma seviyesidir. Firma ve fabrikaların üretim kapasitelerinde artışlar nedeniyle, birim üretim maliyetlerinde ortaya çıkan tasarruflardır. Fabrika ve firma büyüklüğünün değişmesi uzun bir süreçte olacağından ölçek ekonomileri de uzun bir zaman alacaktır. Fabrika ve firma ölçeğinin artması, maliyetleri azaltmak için, pazarlama, satın alma, işgücü, sevk ve idare, sermaye ve taşıma gibi konularda bir takım tasarrufların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Böylece birim üretim maliyetinin azaltılması sağlanabilir. Dolayısıyla buralardaki tasarruflar fabrika ve firma ölçeğindeki büyümelere sebep olur, bu duruma da ölçek ekonomisi denir. Genel olarak ta ölçek ekonomisinden yararlanma; üretimde büyüme artıkça, maliyetler açısından avantaj kazanmaya verilen addır (Hill,1988)

Kapsam ekonomisi; Kapsam ekonomisi, çeşitli mal ve kaynakların paylaşımıyla üretim maliyetlerini düşmesiyle gerçekleşir. Şirketlerin bir konudaki ya da pazardaki gücünü başka bir alanda kullanarak maliyetleri azaltmasıdır. Bu durum günümüz ekonomileri için önemlidir. Çünkü farklılaştırma stratejisi pazar bölümlerini ve ürünlerin üretimini içerir. Yani kapsam ekonomileri farklılaştırma maliyetlerini düşürebilir. Kapsam ekonomileri teorik olarak iyi geliştirilmiş ama onu ölçen bir test geliştirilmemiştir (Hill,1988) Organizasyonlar öğrenmeyi hızlandırarak, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma yoluyla düşük maliyet stratejisi izlemede başarılı olabilirler.

Maliyet liderliği stratejisinin firmalara getirdiği üstünlükler şöyle sıralanabilir.

1. Maliyet liderliğine sahip işletmeler, rakiplerin karşısında güçlü konumdadırlar, çünkü uygulanan düşük maliyetler karlılığı kaybettirse bile işletmeye getiri sağlayacağı anlamına gelmektedir.
2. Maliyet liderliği konumuna sahip işletmeler tedarikçilerle daha iyi baş ederler.
3. Düşük maliyet stratejisi uygulayan işletmeler, beş rekabet gücüne karşı güçlüdürler.

Maliyet liderliği stratejisi uygulamak için başlangıçta işletmeler için kayıplar söz konusu olabilir. Fakat bir kere ulaşıldığında liderliği korumak içinde yeni yatırımlar yapmak gerekmektedir (Porter,2003).

2.4.2.Farklılaştırma Stratejisi

“M. Porter’in ikinci olarak belirttiği genel stratejisi farklılaştırma stratejisidir. Farklılaştırma firmaların ürettiği mal ve hizmetleri, tasarım veya marka ismi, teknoloji müşteri hizmetleri açısından tüm rakiplerinden benzersiz hale gelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Yine yeni ürünlerle, müşterinin farklılaşmış marka algısıyla, iyi hizmetle işletmeye ekstra fiyatlar koyma şansı vermesidir. Müşterilerin daha fazla yararlanması için tek ya da farklı ürünler gibi avantajlar ile yeni ürünler geliştirmelidir. Farklılaştırma stratejisi ile yenileşme aktiviteleri bağlantılıdır (Santos-Vijande et al., 2012). Firmalar ürün ve hizmetleriyle, müşteri sadakati ile sektöre giriş engelleriyle rekabette bir güç kazanır. Dikkat edilmesi gereken nokta farklılaştırma stratejisi uygulamak, maliyetlerin ikinci plana itilmesi anlamına gelmez. (Porter,2003).

Farklılaştırma stratejisinin talep üzerine üç etkisi vardır.

- 1- Firmanın ürün farklılaştırabilme yeteneği
- 2- Ürün pazarlama çevresinin rekabet yapısı
- 3- Tüketicilerin rakip firma üzerine bağlılıkları (Hill,1988)

Farklılaştırma stratejisi uygulayıp üretim yapan işletmeler için hangi durumda farklılaştırma yapılması gerektiğinin tespiti önemlidir. Ürün farklılaştırma stratejisini hedefleyen firmalar, marka sadakati yaratarak, ürüne olan talebin fiyat elastikliğini düşürmelidirler. Müşterilerin ürüne olan ilgileri artırarak firmanın pazar payını artırması hedeflenmektedir (Hill,1988)

2.4.2.1 İşletmelerin Ürün Farklılaştırma Stratejisinin Koşulları

Talebe bağlı olarak yapılan farklılaştırma üç temel koşula bağlıdır. Bunlar; (Hill,1988)

1.Firmanın ürününü farklılaştırma yeteneği: Firmanın ürününü farklılaştırma yeteneği, ürün özelliğine ve kullanıcı özelliğine bağlıdır. Her bir ürünün kendine özgü karakteristiği ve özellikleri vardır. Bu özellikler, ürünü farklılaştırmak için, artırılabilir veya birleştirilebilir. Homojen bir ürün, farklı kullanım alanları varsa, farklı kullanıcı gruplarına satılıyorsa, tüketicilerin psiko-sosyal özellikleri değişiklik gösteriyorsa, yani bu durumlardan biri söz konusu ise farklılaştırılabilir.

2.Ürün pazarlama çevresinin rekabetçi yapısı: Ürün pazarlama çevresinin rekabetçi yapısı; farklılaştırma harcamalarıyla talep arasındaki ilişkiyi yönetir. Burada iki önemli faktör vardır. Bunlar; ürünün pazar hayat evresi ve pazarın yapısıdır. Endüstriyel organizasyon ekonomileri, rekabetin belirleyici anahtarı olarak pazar yapısını görürler. Diğer koşullar eşit kalmak üzere oligopolistik piyasalarda fiyat dışı yarış söz konusudur. Örneğin ürün farklılaştırma denemeleri ile yapılabilir. Bunun en önemli sebebi oligopollerin birbirlerine bağımlılığı ortamlarında firmaların fiyat savaşlarından korkmalarıdır.

3.Tüketicilerin rakip firma ürünlerine bağlılıkları: Ürünlerin değiştirme maliyeti ve tüketicilerin markalara olan sadakatini değiştirmenin maliyeti nasıl bir farklılaştırmanın yapılabileceğinin belirlenmesinde önemlidir. Eğer tüketicilerin ürün değiştirme maliyetleri yüksekse, farklılaştırmanın talep üzerine etkisi kısıtlı olarak kalacaktır. Eğer kullanıcıların rakip ürünler ile kalıplaşmış bir kullanım işlemleri varsa ve kullandıkları ürünü değiştirmek için bir anlama ve adapte olma sürecine katlanacaklarsa bu maliyet yüksek olacaktır.

2.4.3 Jenerik Rekabet Stratejilerin Karşılaştırılması

M.Porter'e göre jenerik stratejilerin amacı rekabet avantajı kazanmak, bu avantajı sağlamak için ne tür bir strateji kullanacağına karar vermektir. M.Porter (1985), maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin bir işletme için seçilebilecek iki tip strateji olduğunu, odaklanmanın ise bir stratejiden çok beceri ve sadece dar bir pazar bölümünü hedefleyen işletmeler için uygun olduğunu vurgulamıştır.

Porter bazı noktalarla da eleştirilmektedir. Araştırmacılar Porter'in çalışmalarının metodolojik olduğunu söylemektedirler. Kavramlarını oturttuğu birçok nokta deneysel doğrulama içermemektedir. O'Schounessy(1984) Porter'in beş çevresel gücü hakkında eleştiride bulunmuştur. Bu beş güç; alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, rekabetin gücü, giriş tehdidi ve ikame malların tehdittir. Yazar tüm bunlara iki noktadan eleştiri getirmektedir. Birincisi, seçimler rastgele görünmekte ve bu seçimler keyfi olduğunu ileri sürmektedir. İkinci olarakta, bu beş çevresel kuvvetin operasyonel düzeye nasıl indirilip, analiz edileceği hakkında hiçbir gösterge vermemesidir. White (1986) ve Wright ve arkadaşlarına (1990) göre de Porter'in çoklu jenerik stratejileri kullanımı ile ilgili mantığı tutarsız ve deneysel bulgularla da çelişmektedir. Örneğin; Phillips ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre, bir ürün için temel farklılaşma olan ürün kalitesinin pazar payı ile pozitif ilişkili olduğunu, direk maliyetlerle de negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yine kaliteli ürün üreten işletmelerin maliyetlerinin kalitesiz ürün üreten işletmelerin maliyetlerine göre hızla düştüğünü belirlemişlerdir. Böylece tecrübeye bağlı fiyat tasarrufu kaliteli ürünler için hızlıca kazanıldığını ortaya koymuşlardır (Yamin et al., 1999).

Phillips ve arkadaşlarının (1983) yaptığı araştırmalarla aynı doğrultuda olan Karnani (1984) modeline göre, oyun teorisine dayalı matematiksel modelde farklılaşma ve ortalama maliyet pozisyonunun iki zıt kuvvet tarafından belirlendiğini iddia etmiştir. Birincisi, farklılaşma muhtemel yüksek maliyet pozisyonuna sebep olacaktır. İkinci olarak ise; yüksek farklılaşma, rekabetçi güç sağlayacaktır, bu ise pazar payını artıracak ve bunun sonucunda da düşük maliyet pozisyonuna sebep olacaktır. Bu iki zıt kuvvetin hangisinin güçlü olacağı büyük ölçüde özel duruma bağlıdır. Porter (1980) ve Hall (1980) göre de yüksek farklılaşma ve düşük maliyet mutlaka uyumsuz olmak zorunda değildir. Porter (1980) farklılaşmanın ayrıcalık algısı yarattığını ve pazar payını düşürdüğünü savunuyor ancak; Phillips ve arkadaşları bu görüşe aykırı düşünüyorlardı. Farklılaşma ve pazar payı arasında pozitif ilişki olduğunu çalışmalarıyla ispatlamışlardı. Karnani (1984) maliyet pozisyonu ve farklılaşma arasındaki ilişkinin ikame edilebilir bir ilişki olduğunu söylemiştir. Bundan dolayı maliyet pozisyonu ve farklılaşma arasında etkileşim vardır. Karnani'ye göre Porter'in bu iki zıt gruba ayırma anlayışı geçersizdir. Çünkü farklılaştırma bir süreçtir, firmanın düşük ya da yüksek bir farklılaştırmaya sahip

olma zorunluluğu yoktur. Aynı şekilde maliyet pozisyonu da bir süreçtir (Yamin et al., 1999).

2.5 Pazar Yönelimi

Pazar yönelimi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayıp tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik yapılan organizasyonel faaliyetlerdir (Kohli and Jaworski, 1990). Pazar yöneliminin felsefesi, rutin faaliyetler yerine getirilirken uygun stratejilerin belirlenip bu stratejilerin firmanın tüm çalışanları tarafından benimsenip, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap vermesidir (Slater and Narver,1993) . Böylelikle firmalar pazar yönelimi kültürünü uygulayarak rakiplerineden daha hızlı bir şekilde hareket edip müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilecektir (Slater and Narver,2000; Atuahene-Gima and Ko, 2001; Morris et all.2002).

Bir başka tanıma göre; pazar yönelimi; bir işletmenin tüm çalışanlarının müşterilere değer yaratmaya ikna edilmesi sürecini kapsayan bir iş kültürüdür. İşletmede böyle bir kültür yaratmak için kısıtlar vardır. İşletmelerin pazar yönelimi kültürü oluşturması için iki yaklaşım söz konusudur. Birinci yaklaşım “programatik” yani müşteriler için arzu edilen değer yaratma isteği aşılama girişen yönetimin değişim ve eğitim programları uygulamasıdır. İkinci yaklaşım, “piyasa arkadaşı” diye bahsedilen firmaların müşterileri için değer yaratma bağlamında, günlük çabalarından sürekli olarak öğrenim sağladığı, böylece kaynaklarını, yeteneklerini ve prosedürlerini geliştirip kendine adapte eden bir deneysel yaklaşımdır. Bu iki yaklaşımda piyasa yönelimi için koordineli ve ortak bir strateji ile uygulanmalıdır (Theodosiou et al., 2012).

Bir firmanın pazar yönelimli olması son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Özellikle Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990) çalışmalarıyla pazar yönelimliğinin önemini ortaya koymuştur. Bu araştırmalarda pazar yönelimi konusu davranışsal ya da kültürel bir perspektiften ele alınmıştır. Davranışsal perspektif, organizasyonun pazar yöneliminin boyutları olarak bilgi edinme, bilgiyi yayma ve harekete geçme olarak ele almıştır. Bu anlayışta bilginin elde etme ve bilginin yayılması ile bir bütünlüğe ulaşıp, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme üzerinde durulmuştur. Kültürel perspektifte pazar yönelimiyle ilgili davranışları cesaretlendiren örgütün kültür yapısına, inançlarına, normlara ve değer sistemine

odaklanmıştır. Kültürel bakış açısı üç bileşenden oluşur. Bunlar müşteri yönelimi, rakip yönelimi, fonksiyonlar arası koordinasyondur (Theodosiou et al., 2012).

Pazar yönelimi şirketin kültürü olarak anlaşılmalıdır ve yapılan iş kültürden bağımsız bir süreç olmadığının farkında olunmalıdır. İstenilen müşteri değeri ve davranışlar organizasyonun kültüründen kaynaklanmadığı sürece, taahhüt ve davranışların bir dayanıklılığı kalmayacaktır. Dolayısıyla da tüm fonksiyonların bağımlılık yönetiminden bahsedilmeyecektir. Bir pazar yönelimi oluşturmak, sadece belirli davranışların sürekli gerçekleşmesini yönlendirme meselesi değildir. Pazar yönelimi, çalışanların müşterilerine üstün değer yaratmaya ikna edilmesi sürecidir. Ana prensip şirketteki herkesin, her fonksiyonun müşterilere sürekli olarak bilgi yaratma konusunda, yetenek ve bilgiye sürekli olarak katkıda bulunduğunu anlaması gerekir. Pazar yönelimi müşteriler için değer yaratma ile ilgili dört önemli davranış göstermektedir. Bunların dördü tam olarak öğrenilmeli ve uygulanmalıdır. Pazar yönelimli bir şirket aşağıdaki özellikleri göstermelidir (Narver et al.,1998);

1. Değer disiplinleri ve değer teklifinde açıklık olan yani pazar hedefleri, konumlandırılması ve iş tanımında net,
2. Müşterilerine liderlik eden onları takip etmeyen,
3. Ne işi olursa olsun bunu hizmet olarak gören,
4. Kilit müşterilere ve çalışanlara odaklanmış bir şirket olmalıdır.

Bir pazar yönelimli işletmede bu dört kritik davranışın içselleştirmesi gerekir.

Pazar yönelimi oluşturmak için üst yönetimin liderliğine ihtiyaç vardır. Senge (1990) 'nin de belirttiği gibi bir şirket kültürü oluşturmak ve şekillendirmek liderliğin temel işlevidir.

Kotter (1995), pazar yönelimi oluşturmak için örgütsel değişimi etkileyen sekiz temel liderlik adımı ileri sürmüştür. Bunlar,

1. Bir pazar yönelimi oluşturmak için şirkette bir aciliyet duygusu oluşturmak,
2. Bir pazar yönelimi oluşturmak için şirkette güçlü bir yol gösterici koalisyon kurmak,
3. Pazar yönelimi vizyonu ve uygulamasına ilişkin bir plan oluşturmak,
4. Pazar yönelimi vizyonu ile iletişim kurmak,
5. Diğerlerini de bu vizyonda hareket ettirmek için teşvik ettirmek,
6. Kısa vadeli pazar kazanımları için plan oluşturmak,
7. Pazar performansına dayalı iyileştirmeleri pekiştirmek ve daha da değişimler yaratmak,

8. Hedeflenen müşterilerin artırılması, cezbedilmesi ve korunmasında sürekli öğrenme ve iyileştirme sağlamak.

Bu sekiz temel ilke uygulamaya koyulduğunda pazar yönelimli örgüt yapısı oluşturmada önemli başarılar elde edilebilir.

Önceki araştırmalar pazar yönelimini organizasyonel bir olgu olarak incelemiştir. Pazar yöneliminin en önemli katkısı, organizasyondaki tüm çalışanların pazarlama süreçlerine katkısını sağlamadır. Bu şekilde ancak pazar yönelimi uygulamaları başarılı olabilir (Fugate et al., 2008). İşletmelerin pazar yönelimi oluşturmak için iki amacı başarmaları gerekmektedir. Birincisi, çekirdek değerlere örgütsel bağlılık sağlamak, ikincisi çekirdek değerleri uygulamak, yerleştirmek için sürekli öğrenme, yetenekleri artırmak ve gerekli kaynakları geliştirmektir.

2.5.1. Pazar Yönelimi ile İlgili Bakış Açıları

Pazar yönelimi kavramının geniş bir anlam ifade etmesinden dolayı farklı farklı perspektifler açısından değerlendirilmiştir. Aşağıda bu perspektifler hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır:

2.5.1.1. Firma Yeteneği ve Pazar Yönelimi İlişkisi

Yetenekler; karmaşık beceri ve kollektif öğrenme topluluğu olarak tanımlanabilir. Yüksek müşteri değeri olan ve taklidi zor olan beceriler ise ayırt edici yeteneklerdir ve firmaya rekabet avantajı sağlar. Kaynak tabanlı bakış açısına göre (Barney,1991), bir şirket eğer kaynaklarını rakiplerine kıyasla müşterilerine üstün değer sunabiliyorsa rekabet avantajını sürdürmektedir. Bu kaynakların avantaj sağlayabilmesi için, nadir, değerli, taklidi zor alternatifi bulunmaz nitelikte olması gerekir. Araştırmacılar bu kaynakları insan sermayesi ve fiziksel sermaye kaynakları olarak tanımlamışlardır. Gatignon ve Xurel (1997), bir firmanın kaynakları ne kadar büyükse o firmanın üstün yenilikler ortaya çıkarma yeteneğinin o kadar büyük olacağını öne sürmektedir. Wright ve arkadaşları (1994), insan kaynakları da sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir kaynak olduğunu ileri sürmüştür. İnsan kaynakları değerli, nadir bulunan, taklit edilemez ve alternatifi bulunmayan olduğu için üstün bir müşteri değeri oluşturarak rekabet avantajı sağlayabilir (Adhikari and Gill,2012).

Day (1994), Slater ve Narver (1995) in gelişmiş ülkelerde yaptıkları araştırmalara göre üç tip ayırt edici yetenekten söz ederler. Birincisi, piyasa tahmini, teknoloji takibi gibi dıştan içe süreçler, ikincisi üretim, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme gibi içten dışa süreçler, üçüncüsü; fiyatlandırma, paketlenme ve benzer süreçlerden oluşan yayılma süreci olarak sıralanabilir. Araştırmalar göstermiştir ki diğer işletmelerden daha hızlı öğrenme yeteneğine sahip işletmeler rekabet avantajı elde edebilir. Bu bağlamda pazar algılama, genel olarak müşteri tanıma ve rakipleri anlama öğrenme yeteneği olarak pazar yöneliminde işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır.

Nasution ve Mavonda (2008) araştırmalarına göre, yöneticilerin gözünden bakıldığında firma yetenekleri ve müşteri değeri arasında önemli bir ilişki vardır. Müşteri değeri konusunda müşteri yönelimi, girişimcilik, insan kaynakları uygulamaları gibi yetenekler arasındaki ilişkinin olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Atanu Adhari ve Manpreet S. Gill (2012) Hint B2B şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, pazar araştırması, ürün geliştirme, tanıtım kabiliyeti, dağıtım kabiliyeti, fiyatlandırma kabiliyetleri gibi pazarlama yetenekleri Hint firmalar tarafından uygulanmadıkları görülmüş ve sadece yöneticiler kısa vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için yapılmaktadır (Adhikari and Gill,2012).

2.5.1.2 Firma Teknolojisi ve Pazar Yönelimi İlişkisi

Gotteland ve arkadaşları (2007) göre, teknoloji yönelimi, önemli bir teknoloji zemini elde etmek, yeni bir ürün geliştirmek için kullanma isteği ve kabiliyettir. Aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için bu bilgiyi kullanmak anlamına da gelir. Gelişmiş ülkelerde yapılan bir araştırma, teknoloji merkezli firmaların aynı zamanda araştırma ve geliştirme merkezli firmalar olduğunu da göstermiştir. Bu firmalar hem geleceğe dönük çalışırlar hem de karmaşık teknolojileri kullanma yeteneğine sahiptirler. Bu çalışmalar aynı zamanda teknoloji yöneliminin farklı bir ürün çıkarmayla doğru orantılı, ürün benzerliğiyle ters orantılı olduğunu göstermiştir. Gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar, gelişmiş ülkelere göre teknolojik gelişmeleri anlama ve bunlara tepki verme konusunda başarısızdırlar. Gelişmiş ülkelerin çıkaracakları ürünleri bekleyen şirketler her zaman takipçi konumunda olacaktır (Adhikari and Gill,2012). İşletmelerin teknoloji kullanma yeteneği ile pazara odaklanmasına olumlu katkı yapacağı düşünülebilir.

2.5.1.3. Örgütsel Değişim ve Pazar Yönelimi İlişkisi

Pazar yönelimi, benimsenmiş değerler ve davranışların aksine bir kültür olarak algılanmalıdır. Çünkü kültür, strateji ve uygulama arasında aracılık etmektedir. Pazar odaklı bir kültüre ulaşmak için planlı bir çaba gereklidir.

Homburg ve Plesser (2000) pazar odaklı kültüre ulaşmak için davranış ve aktivitelere değil, pazar yöneliminin kültürel öğelerine odaklanmanın önemini vurgulamıştır. Ayrıca, Narver ve arkadaşları (1998) da hammadde üreten firmalar pazar yönelimini benimsemesi için planlı bir süreç izlemesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Beverland ve Adam Lindgreen (2005) değişimi, Lewin'in(1951) güç alanı modeli bakış açısıyla pazar yönelimini incelemişlerdir. Buna göre değişimi etkilemek için, yöneticilerin değişim lehine baskı yaratarak itici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki dengeyi değiştirmek gereklidir. Bu durum geçmiş uygulamaları etkisiz hale getirmek için gereklidir. "Öğrendiğini unutma" öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi için önemlidir.

Slater ve Narver (1995) göre, öğrendiğini unutma geçmiş var sayımları sorgulamak yeteneğini içerir. Bu doğru şekilde bir şeyler yapmak konusunda, uzun zamandır elde olan tartışmasız olan kültürel varsayımların ortaya çıkmasını içerir. Bu durum bilinçaltında tutulduğu için özellikle insanlar tepki verirler. Yeni durumu aşılama geçmiş varsayımları ve uygulamaları içerir. Yöneticilerin yeni yapıyı etkileyecek kültürel varsayımlara firmayı adapta etmesi gerekir. Değişimin derecesine bağlı olarak yapıyı oturtmak için gerekirse daha geniş firma yapısı sistem değişikliği yapılabilir.

Bu da pazar yöneliminin değerlerini güçlendirecek olan pazar-geri öğrenmeyi (yaparak öğrenmeyi) ve etkili bir liderlik gereksinimi gerektirmektedir (Beverland and Lindgreen, 2007).

2.5.1.4.Kültürel ve Operasyonel Pazar Yönelimi

Pazar yönelimi geniş anlamıyla, pazarlama kavramının, kurumun rekabetçi stratejilerine kılavuzluk eden iş felsefesi olarak tanımlanır. Bu bağlamda, Slater ve Narver (1995), pazar yönelimi kurumsal kültür olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir.

Deshpande ve arkadaşları (1993), ise pazar yönelimini uzun süreli karlı bir kurum geliştirmek için müşterilerin ilgisini öne koyan bir inançlar seti olarak tanımlamışlardır. Griffiths ve Grover (1998), pazar yönelimine her iki yaklaşımın bağdaşabilir ve tamamlayıcı olduğunu, çünkü davranışın inanç ve değerler için temel oluşturduğunu ve kültürün davranışın kurallarını ortaya koyduğunu belirtmektedir. Bazı araştırmacılar pazar yönelimli kültürün vurgulanmasını veya tam tersi şekilde ayrı ayrı ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Kültürel pazar yönelimi operasyonel pazar yöneliminin bir önceliği olarak yorumlanmıştır. Pazar yönelimi belirli aktivite ve görünüşlerle ölçüldüğünde, altta yatan inanç sistemini ölçüldüğünü belirtmiştir. Başka bir deyişle uzun süreli bir konum avantajı sağlamak için müşteri memnuniyetinin en iyi yol olduğu, inancı bu amaca ulaşmak için aktivite ve süreçlerin uygulanmasını zenginleştirmektedir. Bu bağlamda üst yönetimin operasyonel pazar yöneliminin belirleyicisi olduğunu gösterir. Bu araştırmalar kurumların önce bir kültürel yönelim uyguladığını ve sonra davranışlar geliştirdiğini gösterir. Fakat bazı araştırmalar Griffiths ve Grover (1998), tarafından belirtildiği gibi davranış kurumsal kültürü oluşturan inanç, değer ve tutumların temelini oluşturur. Yani operasyonel pazar yönelimi kültürel pazar yöneliminin bir ön koşulu olabilir demişlerdir (Gonzalez-Benito and Gonzalez-Benito, 2005).

2.5.1.5. E-İşletme Uygulamaları ve Pazar Yönelimi

Günümüz işletmeleri, müşterilerine ulaşmak ve kurumlarında müşterilerine odaklanmak için internet teknolojisinin uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Bunların bazıları şunlardır;

- 1-Satış işlemleri sunan internet sayfaları,
- 2-Müşteri hizmetleri sitesi
- 3-Kurumiçi ağlar
- 4-Kurumdışı ağlar
- 5-IP Elektronik veri girişi

Hunt ve arkadaşları (2004) yaptıkları çalışmada, pazar yöneliminin yenilik uygulamalarını pozitif etkilediğini vurgulamışlardır. Örneğin Narver ve arkadaşları (2000) yenilikle duyarlı pazar yönelimi (PMO) ve proaktif pazar yönelimi (PMO) arasında olumlu ilişki olduğunu deneysel bulgularla kanıtlamışlardır.

Araştırmalar gösteriyor ki müşteri yönelimli olmak e-iş uygulamalarını pozitif etkiliyor. nceki araştırmalar göstermiştir ki, müşteri yönelimi e-işletme uygulamalarını pozitif etkilemektedir. Han ve arkadaşları (1998), müşteri odaklılığı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya doğru proaktif bir eğilim ve buna sürekli adapte olmaktır diye tanımlamışlardır.

Pazar yöneliminin en önemli göstergelerinden biri endüstri ve pazardaki değişimleri görebilmektir. Örneğin, müşteri odaklı firmalar, müşteriyle hızlı bir şekilde ilişki kurup onların ihtiyaçlarını anlayıp, müşterilerine üstün değer sağlamışlardır. Firmalar yenilik uygulamalarıyla müşterileriyle etkili alış veriş yapmaktadırlar Bu durum e- işletme uygulamalarının gelişmesine neden olmuştur. Çünkü firmalar müşterilerin gizli ihtiyaçlarını kolaylaştırıcı etkili iletişimle sağlamışlar ve i proseslerini geliştirmişlerdir (Voola et al.,2010).

2.5.2. Pazar Yönelimi Yaklaşımları

Pazar yöneliminin pazarı izleyen ve pazarı yönlendiren olmak üzere iki yaklaşımı içerdiğini ileri srmşlerdir. Pazarı izleyen yaklaşımda temel görüş, pazarda yer alan aktörlerin davranışlarının ve tercihlerinin anlaşılarak tepkilerin verilmesidir. Pazarı yönlendiren yaklaşımda ise işletmenin rekabetçi konumunun geliştirilmesi, pazarın yapısının, aktörlerin rollerinin veya tüketicilerin davranışlarının proaktif bir şekilde değiştirilmesi söz konusudur. Sonuç olarak pazar yönelimi hem reaktif hem de proaktif davranış yaklaşımlarını birleştirmektedir. Bu iki yaklaşım arasındaki fark zamanlamadadır. Pazara reaktif yaklaşımda bulunmak işletmenin pazarı izleyen konumda olduğunu ifade ederken, burada mevcut pazar yapısının kabul edildiği ve pazar davranışlarını değiştirmenin amaçlanmadığı bir anlayış hkimdir. Diğer yandan proaktif yaklaşım işletmenin pazarı yönlendiren konumda olduğunu ifade eder ve pazar yapısını hem tahmin etmeyi hem de etkilemeyi içerir(Jaworski vd., 2000). Her iki yaklaşım açısından değerlendirildiğinde kritik konu tüketicinin davranışlarının tepki gösterilebilir, tahmin edilebilir ya da etkilenebilir olup olmadığını tespit etmektir.

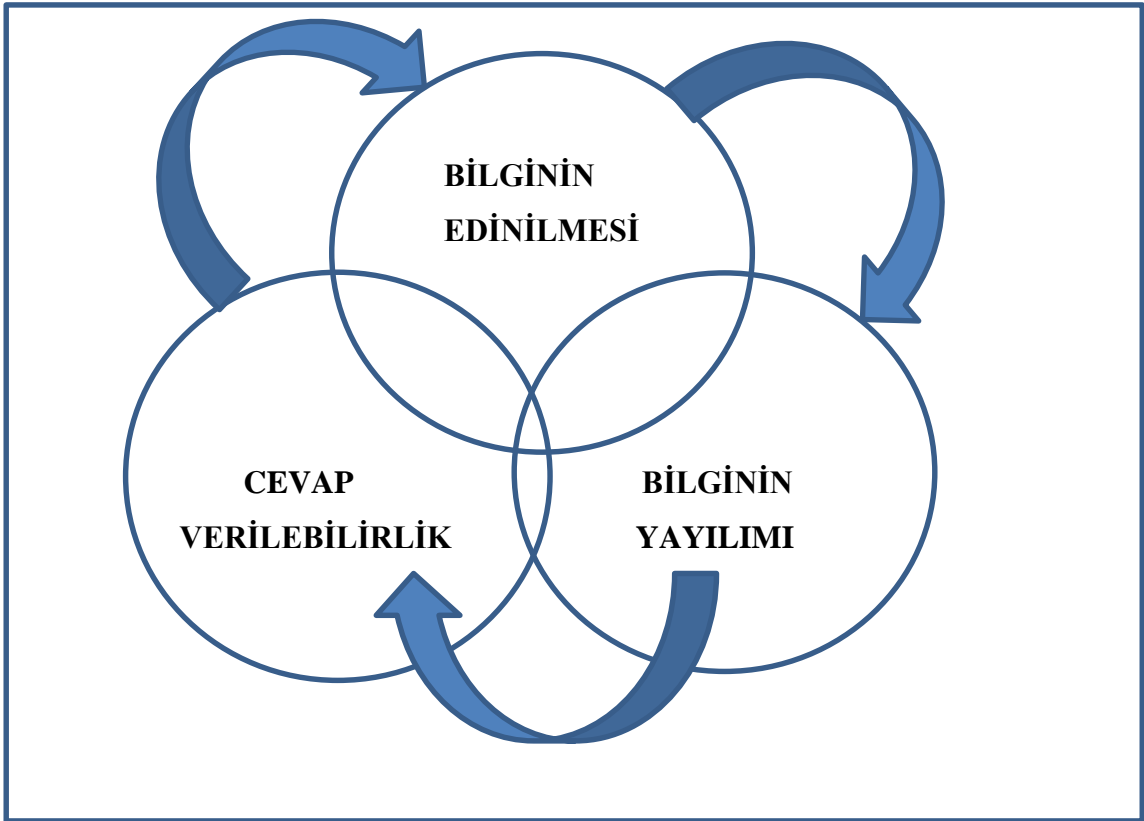
Bazı alışmalar reaktif pazar yönelimi ve proaktif pazar yönelimi arasındaki ayrımı vurgulamaktadır (Grinstein's, 2008). Proaktif pazar yönelimi müşterilerin gizli ihtiyaçlarını keşfetmelerini veya müşterilerin farkında olmadıkları ihtiyaç fırsatlarını tatmin etmeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Proaktif pazar yönelimi bir

kuruluşun sorun çözmeden çok fırsat yaratmaya yönelik olan çabalarıdır. Proaktif yaklaşım sayesinde kurum içi iletişim sağlıklı hale gelir. Proaktif iletişim kriz iletişimi alanında oldukça önemlidir. Çünkü potansiyel tehlike ya da fırsat olarak görülen konular için kurum hazırlıklı olabilir. Tabii her zaman beklenmedik olaylar ve sürprizler karşımıza çıkabilir (Narver et al.2004).

Proaktif pazar yöneliminde endüstri ve müşterinin görüşü pazar yönelimleri açısından en önemli olduğu kabul edilir (Kohli and Jaworski 1990 ; Narver and Slater 1990;Voola and O’Cass 2010). Proaktif pazar yönelimi ise hedef tüketicilerin sergilediği ihtiyaçlara göre hareket eden pazar yönelimidir. Proaktif pazar yönelimi, tüketicilerin dile getirdiği ihtiyaçları kapsar. Bu durum tüketicilerin farkında olmadığı durumlar için bir fırsattır. Yapılan sayısız pazar yönelimi uygulaması çalışmalarında tüketicilerin sergilediği ihtiyaçlar incelenmiştir. Tüketicilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını tatmin etmek bu güne kadar göz ardı edilmiştir (Narver et al.2004).

2.5.3.Pazar Yöneliminin Boyutları

Pazar yönelimini kavramını, boyutlarını, yapısal özelliklerini araştıran isimlerin başında Narver ve Slater ile Kohli ve Jaworski vardır.



Şekil 2.1: Kohli and Jaworski’s pazar yönelimi bakış açısı

Kohli ve Jaworski, pazar yönelimini davranışsal bir süreç olarak görmüştür. Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimini, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin örgüt genelindeki edinilmesi, bu bilginin örgütün birimleri arasında yayılmasını ve işletmelerin bu bilgiye yönelik cevabı şeklinde ifade eden bir pazarlama felsefesi ve kavramının uygulamasıdır.

Bu araştırmacılara göre pazar yöneliminin bileşenleri kısaca;

- a. Bilginin edinilmesi,
- b. Bilginin yayılımı,
- c. Bilgiye karşı cevap verilebilirlik olarak tasnif edilmiştir.

Pazarlama alanında çalışan akademisyenler tarafından bu yaklaşım daha yaygın bir biçimde kabul edilmiştir. (Jaworski ve Kohli, 1993; Pulendran vd., 2003)



Şekil 2.2: Narver ve Slater'in pazar yönelimi bakış açısı

Narver ve Slater ise, pazar yönelimini bir örgüt kültürü olarak görmüştür. Böylelikle Pazar yönelimi ile rekabet avantajı yaratma arasında ilişki kurmuştur. Bu nedenle Pazar yönelimi rekabet avantajı yaratmak için 3 temel örgüt kültürü

parametresi üzerine kurulmalıdır. Bu amaçla müşteri değeri yaratılması için gerekli olan parametreler(Narver and Slater 1990) ;

Müşteri odaklı olması,

Rekabet odaklı olması,

Fonksiyonları arası işbirliğidir.

Bu iki bakış açısını baz alan çok sayıda araştırma literatürde bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında Narver ve Slater'in geliştirmiş olduğu pazar yönelimini bir örgüt kültürü olarak gören yaklaşım derinlemesine incelenmiş ve saha çalışmasında kullanılmıştır. Bu çalışmada Narver ve Slater yaklaşımının kullanılma nedenlerinden biride rekabetçilik kültürünün bir boyutu olarak pazar yöneliminin incelenmesindedir.

2.5.3.1. Müşteri Yönelimi

Müşteri yönelimi işletmelerin müşteri ihtiyaç ve isteklerini öğrenip onları karşılayacak bir strateji geliştirmesi ve bunu uygulamaya geçirmesidir (Appiah- Adu and Singh 1998, Shaphiro, 1998). Başka bir tanımda da müşteri yönelimi, yüksek değerde mal ve hizmet üretebilmek için müşterilerin daima doğru bir şekilde anlaşılmasıdır (Siguaw and Diamantopoulos, 1995).

Müşteri değeri ve tatmininin günümüz pazarlama anlayışının en önemli iki ilkesidir. Müşteri yönelimi bir işletmenin yüksek müşteri değeri yaratacak şekilde kurum kültürünü oluşturması ve uygulamasıdır.Müşteri değeri de işletmenin ürün ve hizmetlerinden elde ettiği karın müşteriye sunulan harcamayı aştığında sağlanmış olur (Slater and Narver, 1995, 2000). İşletmeler pazar da rakiplerinden önce potansiyel müşteri ihtiyaçlarını anlamak için müşterileriyle yakın ilişki kurmalıdırlar (Narver et al.2004, Turock, 2002). İşletmeler öncelikle müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını belirleyip yerine getirmelidir. Ancak bunu pazardaki rakipleri de belirleyebilir. Bu yüzden rekabet üstünlüğü sağlamak için müşterilerin gizli ihtiyaçlarına yönelmelidirler. Proaktif pazar yöneliminin gücü işletmenin müşterileri için yeni fırsatlar keşfetmesinden gelir. Müşterilerin gizli ihtiyaçları hakkında derin bilgiye sahip olmak daha fazla müşteri değeri yaratmasını sağlar (Nasution and Mavondo 2008). Ancak önemli bir konu daha var ki müşterilerin ürün ve hizmetten aldıkları tatmin kadar, ürünün fiyat ve kalitesidir. Bu yüzden pazardaki müşteriye sunulacak olan mal ve hizmetlerin fiyatına olacak talep miktarıda hesaba katılmalıdır (Lewitt ,1960). Pazar yönelimi müşteriye temel alan, yalnızca müşterinin mevcut ihtiyaçlarını

değil aynı zamanda tüm değer zinciri ağıları içindeki parametreleriyle birlikte dikkate alan bir analizdir (Smirnova et al.,2011).

İşletmeler rekabet için performanslarını artırmalı rakipleri karşısında müşteriye alternatif değerler sunmalıdır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını analiz etmek, iyi bilgi birikimi ve süreç analizine bağlıdır. Bu nedenle firmalar müşteri ihtiyaçlarına iyi odaklanıp cevap vermeye çalışmalıdırlar (Theodosiou et al., 2012). Müşteri odaklı olmak modern yönetim anlayışının temeli aynı zamanda toplan kalite yönetiminin de birinci ilkesidir. Bu anlamada pazarlarda rekabet avantajı elde etmek ancak müşteri beklentilerini karşılayıp aşmakla mümkündür.

2.5.3.2.Rakip Odaklılık

Rakip odaklılık, pazar yöneliminin ikinci bileşenidir ve işletmelere mevcut ve olası rakiplerine göre durumlarını karşılaştırma imkanı verir (Smirnova et al., 2011).

Rakip odaklılık, bir işletmenin pazardaki mevcut ve potansiyel rakiplerinin faaliyetlerini izleme, ürünleri ve hizmetleri hakkında bilgi edinme, gelecekteki faaliyetlerini anlamaya ve uygun cevapları verebilmesine yönelik süreçlerin tamamıdır (Narver and Slater 1990; Kohli and Jaworski 1990). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, rakiplerin amaçlarını, stratejilerini, onların zayıf ve güçlü yönleriyle ilgili bilgi toplamasıdır. Bu faaliyetler işletmelerin çalkantılı pazar koşullarında güçlü kalmayı ve müşterileri memnun edecek teknoloji güncellemelerini sağlamaktadır. Orta vadede rakip odaklılık, örgütsel bir sistem biçimi olarak işletmenin olası rakiplerinin kimler olacağını ve güçlerini tahmin etmeye çalışmaktır. Uzun vadede bu günkü ve gelecekteki rakiplerin üretim, pazarlama, hizmet gibi tüm süreçleri değerlendiren örgütsel bir felsefe ve firma kültürüdür (Bulut vd., 2009).

Küreselleşmeyle birlikte rakipler arasındaki yoğunlaşan rekabet ortamında rakiplerin ürün ve hizmetleri hakkında edinilen bilgilerin değeri tüm yöneticiler tarafından firma çalışanlarına aşılmalıdır (Narver and Slater 1990 ; Lepak and Snell 2003).

Rekabetçi davranışın temelinde pazarlama stratejisi ve uygulaması vardır. İşletmelerin rekabet için birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi incelemelidirler. Rekabet pozisyonunu güçlendirmek için kaliteli ürün ve müşteriye farklı avantaj sunmak gerekir(Theodosiou et al.,2012).. Rekabet ortamında firmalar hem kendi

kalitelerini artırırılar hem de müşteriye kaliteli mal ve hizmet sunarak başarılı olmaya çalışırlar.

2.5.3.3. Departmanlar Arası Koordinasyon

Departmanlar arası koordinasyonu, işletmenin değer yaratmak için pazardan rakiplerden ve paydaşlardan gelen bilgilerin kullanılması için birimler arasında koordinasyon sağlanması olarak tanımlamışlardır (Narver and Slater 1990),. Bir başka tanıma göre, işletme tüm çalışanlarının, departman ve firma kaynaklarını müşterileri ve paydaşlarına değer yaratmak için koordineli biçimde çaba gösterip hareket etmesidir (Ward et al., 2006).

Pazardan gelen bilgilerin işletmenin tüm birimleri tarafından etkin bir şekilde kullanılması, firmaya üstün yetenekleri de beraberinde getirecektir (Celuch et al., 2002). Departmanlar arası koordinasyon, müşteri yönelimi ve rakip odaklılık bileşenlerini birbirine bağlar. Amaç değer yaratma işinin sadece pazarlama bölümünün değil, işletmenin tüm departmanlarında da ortak amacı haline getirmektir.

2.5.4. Pazar Yönelimi Oluşturma Stratejileri

Literatür araştırmalarına göre, davranışsal ve kültürel olmak üzere iki tür pazar yönelimi düşünce ekolu vardır. Bunlardan davranışsal pazar yönelimi ekolüne göre; bir işletmede pazar yöneliminin mümkün olabilmesini sağlayacak doğru ortamı yaratmak için pazar yönelimine üst yönetimin bağlılığı, üst yönetimin riskten kaçınmaları, merkeziyetçilik, ödüllendirme sistemine yönelme, çalışanların işletmeye bağlılığı ve birlik ruhu koşullarının olması gerekir(Kohli and Jaworski 1990). Pazar yöneliminin kültürel ekolu de, devamlı müşteri değerini destekleyen bir örgütsel kültürdür.

İşletmeler pazar yönelimli kültürel değişimi 4 aşama ile gerçekleştirirler. Bu aşamalar sırasıyla;

1. Başlama
2. Yeniden yaratma
3. Kurumsallaşma
4. Sürdürme (Gebhardt et al., 2006) aşamalarıdır.

Pazar yöneliminin desteklenmesi için olumlu kültürel değerlerin uygulanabilmesi için önce verimsiz örgütsel davranışların belirlenmesi ve yok edilmesi gerekir. Bununla birlikte kültür değişime dirençlidir ve değiştirmek onu yönetmek zordur (Pulendran et al., 2003).

Bu değişimin başarılı örgütsel dönüşüme geçmesi için üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir. Pazar yönelimi, pazarlama planını ilgilendirir. Pazar yönelimi bir strateji ve pazarlama planının bir sürecidir. Stratejinin uygulanmasında kullanılabilir bir tekniktir. Pazar yönelimi bir işletmenin inanç sisteminin parçasıdır ve değer sistemini uygulamakta kullanılabilen bir tekniktir. Ayrıca iyi bir pazarlama planlanması firmayı, yönetime disiplinli bir yaklaşım edinmeye sevk eder. Pazarlama planlanması yaparken çevreden gelecek bilgileri ve firmadaki tüm karar verme pozisyonundakileri sürece katmak gerekir. Pazarlama planlamasının, pazar yönelimi stratejisine öncül olarak kullanılmasıyla işletmelere büyük yararlar sağlanabilir (Taghian, 2010).

Üst yönetim pazar yönelimli bir kültür yaratırken temel değerlerin belirlenmesi ve bu değerlerin geliştirilip uygulanmasını hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşırken iki tane öğrenme stratejisini temel alır. Bu stratejilerden biri program odaklı yaklaşım diğeri ise geri pazar yaklaşımıdır (Narver et al., 1998). Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.5.4.1. Program Odaklı Yaklaşım

Pazar yönelimi oluşturulurken kullanılan öğrenim yaklaşımlardan ilki program odaklı yaklaşımdır. Genel olarak bu yaklaşımda pazar yöneliminin önemi üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım müşterilere üstün değer yaratmak için, yaklaşımlarını ve yeteneklerini, pazar yöneliminin doğasını ve önemini öğretmekten oluşmaktadır. Program odaklı yaklaşım, bir işletmenin yapısını politikasını ve pozisyonunu ve de arzu edilen müşterileri artırmak gibi konuları içermektedir. Beer ve arkadaşlarına (1990) göre, pazar yöneliminin yaratılması deneysel öğrenimi içermektedir. Program odaklı yaklaşım, müşteriler için üstün bir değer yaratmak üzere uygun yetenekte olan yapı ve bilgi oluşturma programları kullanan şirketlerin pazar yönelimini yaratmak bağlamında kullandığı bir araçtır. Değişim için kullanılan bu programlar genellikle;

1. Programlar işletmede baştan aşağı uygulanmalıdır,

2. Tüm organizasyon için değişimin başlatılması ve çalıştırılması için birer merkezi parça olarak kullanılmalıdır,
3. Bireysel ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan özel düzenlemeler yerine standartlaştırılmış çözümlere sahip olma eğiliminde olmalıdır,
4. Her hangi bir zamanda insan kaynakları konularına, organizasyonun yapısına, liderlik stiline, çalışanların yeteneklerine odaklanmalıdır (Beer et al., 1990).

İşletmeler pazar yönelimi oluşturmak için, kullanılacak olan program odaklı yaklaşımın başarılı olması için üç tane varsayımı vardır.

1. Değişim programlarıyla organizasyonu en iyi şekilde dönüştürmek,
2. Kurumsal değişimin hedefinin bireysel seviyede olması,
3. Kurumsal değişimin bireylerin tutumları, şirketin yapısı ve sistemlerinin değişimi ile gerçekleşebilmektedir (Beer et al., 1990).

Pazarlar ve rekabet ortamı her geçen gün değişmekte ve farklılık göstermektedir. Pazarda müşteri değerinin yaratılması için işletmelerin süreç ve yapılarını en iyi şekilde değiştirilmesi için deneysel öğrenme ve adaptasyon yararlanmalıdır. Sonuç olarak program odaklı yaklaşım müşterilerin yüksek bir değere sahip olabilmesi için pazar yönelimi amacıyla, beceriler, teşvikler, yapılar ve politikalara kadar çeşitli normatif ilkeleri geliştirmeyi gerektirir (Narver et al., 1998).

2.5.4.2.Geri Piyasa (Pazar) Yaklaşımı

İkinci yaklaşım, müşteriler için yüksek değer yaratılmasında en etkin ve en karlı sürekli deneysel öğrenme üzerine odaklı bir yaklaşımdır.

Geri piyasa yaklaşımı; işletmeler gerçek müşteri performansı yaratırken kendisinin sürekli eğitime odaklı olan süreç, prosedür ve yapıları adapte etmesidir. İnsanların problem çözme bağlamında görevlendirilmesi, hem mevcut hem de yeni durumlarda, öğrenimin anahtarıdır. Bu durum ayrıca kültür değişimi ve teşviki içinde anahtar olmaktadır. Geri piyasa yaklaşımındaki vurgu, sonuçlar ve sürekli iyileştirme üzerinedir. İşletmenin performansı neyin işe yarayıp yaramadığını göstermektedir. Geri piyasa yaklaşımının sonuçları, kuruluşun uzun dönemli performansla da ilişkili olan, kısa dönemli müşteri performansı amaçlarına ulaşmasına bağlıdır. Sonuç olarak, geri piyasa yaklaşımı müşteriler için üstün değer yaratma bağlamında öğrenim için bir sonuç odaklı ve sürekli iyileştirme yaklaşımıdır. Müşteri memnuniyeti düzeyinde müşterilerin etkilenmesi, korunması ve çoğalmasındaki

başarı ve kayıplara odaklanıldığında, firmalar kayıplarından kaçınmak için ve yine piyasa performansın da başarıya ulaşmak için en çok neyin enjekte edilmesi gerektiğini anlatmaktadır. Geri piyasa yaklaşımında deneysel öğrenme, program odaklı yaklaşımdaki deneysel öğrenmenin mantıksal uzantısıdır (Narver et al., 1998).

2.5.5. Yönetim Teorileri ve Pazar Yönelimi İlişkisi

Literatürde endüstri tabanlı teori, yetenek tabanlı ve kaynak tabanlı teori ile pazar yönelimi arasında yakın bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Hunt ve Lambe (2000), ilk olarak; endüstri tabanlı teoriyi, Porter'ın beş gücü çalışmasına ve jenerik stratejilerine atıfta bulunarak bunların pazar yönelimi ile ilişkisi olduğunu söylemektedirler. İkinci olarak kaynak tabanlı teori ile pazar yönelimi arasında ilişkiler olduğu ileri sürmektedirler. Üçüncü olarak, yetenek tabanlı teori ile pazar yönelimi arasında ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Pazar yöneliminin kritik fonksiyonu pazardaki müşteriler hakkında bilgi sağlamasıdır. Bu günkü ve gelecekte olabilecek müşteri ihtiyaçları hakkında, pazardaki rekabet, teknoloji ve politik değişimler hakkında bilgi almamızı sağlar. Pazar yönelimi kullanan firmalar bu tür verileri topladıktan sonra ilgililere iletir ve karar verenler bu veriler doğrultusunda stratejik hamleler yaparlar aynı zamanda her türlü değişime de hızlı cevap verirler.

Yetkinlik kavramı, bir firmanın sahip olduğu bütün bilgi ve beceriyi kullanarak elindeki kaynakları en etkili şekilde kullanmasıdır. Pazar yetkinliği kavramı, müşterilerin ihtiyacı hakkında pazar bilgisi, pazar hakkında firmanın tecrübesini son olarak ise pazar yönelimini kullanarak bu ihtiyaçlara verdiği cevabı kapsamaktadır (Murray et al., 2011).

Aşağıda pazar yönelimi ile çok yakın ilişkilerin olduğu literatürde belirtilen yetenek tabanlı teori, kaynak tabanlı teori ve paydaş bakış açısı ile pazar yönelimi arasındaki ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.5.5.1. Yetenek Tabanlı Teori

Yetenek tabanlı teori kaynağını çekirdek yeteneklerden alır. Çekirdek yeteneğin üç özelliği vardır; geniş ve farklı pazarlar için katılım sağlaması, müşteri için önemli algısı yaratması, rakipler için taklidinin zor olmasıdır. Bu özelliği ile çekirdek yeteneklerin pazar yönetimiyle arasında ilişki olduğu söylenebilir.

Yetenek tabanlı teori, işletmelerin geliştirmiş oldukları yetenekleriyle birbirinden farklılaşması temeli üzerine kurulmuştur. Yetenek teorisi üzerine ilk çalışmaları Schumpeter (1942) ve Penrose'a (1959) yaptığı ileri sürülmektedir. Bir işletmede sadece maddi kaynakların önemli olmadığını aynı zamanda ve insan kaynaklarının da var olduğunu ve işletmeyi ikisinin toplamı olarak görmenin önemini vurgulayan Penrose'dur. Penrose'a göre bir firmanın büyümesi, firmanın yeteneklerinin büyümesini sağlayan hem somut hem de soyut kaynaklarındaki büyümedir (Zehir ve Acar, 2010). İşletmeler sahip oldukları yetenekleri üzerine Pazar yönelimlerinin odaklanmasını inşa ederler. Sahip olunmayan yetenek üzerinde Pazar yönelimi oluşturmak mantıklı bir stratejik yetenek olarak kullanılamaz. Yetenek tabanlı bakış açısı pazar yönelimi oluşturmada ilk ana zemini oluşturmaktadır.

2.5.5.2.Kaynak Tabanlı Teori

Kaynak tabanlı teori, bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yapısal ihtiyaçlarını ve iç yeteneklerini dış çevreye göre yapılandırmasıdır. Teoriye göre işletme performansı ve sürdürülebilir rekabet için verimli kaynakların geliştirip yönetilmesi gerekir. Bu kaynaklar (firmanın etkinliğini artıran stratejileri tasarlamayı ve uygulamayı temin edecek şekilde), nadir yani rakip firmalarda olmayan, taklit edilemeyen, emsalsiz ve ikame edilmeyen değerler olarak belirtilmektedir (Taghian, 2010).

Kaynak tabanlı teori ile firmanın yetenekleri birbirleriyle ilişkilidir. Bu yeteneklerde diğer yeteneklere bağlıdır. Penrose tarafından strateji alanında yapılan çalışmalarla, kaynak tabanlı teorinin şekillenmesinde büyük katkılar yapmıştır. Penrose'a (1959) göre, yeteneklerini işletmelerinde en iyi şekilde kullanan ve mevcut yeteneklerine yenilerini ekleyen yöneticiler, işletmelerin büyümesine imkan sağlayacak; sonuç olarakta yüksek oranlı bir büyüme ile performans artışı meydana getirebilecektir (Voola et al., 2012).

Kaynak tabanlı teori, stratejik yönetim ve stratejik pazarlama uygulamaları için en etkili temel teori olmuştur (Newbert, 2007). Kaynak tabanlı teori, işletmenin tüm yeteneklerini, firmanın servetlerini en iyi şekilde idare ederek ve faaliyetlerini etkili olarak koordine etmelerine olanak sağlayan beceri ve bilgilerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Günümüzün çalkantılı ve tahmin edilmesi zor pazar çevresinde

rekabet avantajı sağlamanın yolu, işletmenin uzun süreli müşteri faydası sağlaması yeteneklerine bağlıdır (Barney,1991; Day, 1994), Hızlı değişen ve tahmini zor çevrelerde, rekabet avantajları süratle değişebileceğini ileri sürülmektedir (Helfat and Peteraf, 2003).İşletmeler sürekli olarak kendi yetenek kaynaklarını yenilemelidirler. Kaynak tabanlı teori bir dinamik bakış açısı içerisinde ve özellikle çalkantılı çevreler altında rekabet avantajını koruma ve sürekli geliştirme adaptasyonu gerekli görmektedir.

Kaynakları “operand” ve “operant” olarak ikiye ayrılmaktadır. Operand kaynaklar, bir etki üretmek için uygulanan faaliyetlerdir. Operant (işlem yapan) kaynaklar ise, operand veya diğer operant kaynaklar üzerinde yapılan faaliyetlerdir (Hunt, 2004). Operand (işlem gören) kaynaklar somut, operant kaynaklar finansal, yasal, insani, örgütsel ve bilgisel soyut ilişkileri içerir (Santos- Vijande et al., 2012). Başarıyı yakalamış işletmeler fiziksel kaynaklarından hammadde, tesis, teçhizat gibi unsurlar ve soyut kaynaklarından finansal, yönetsel, teknik bilgi ve beceriler gibi unsurlar birlikte bir güç yaratarak işletmeye rakiplerine göre üstün bir taban yaratmaktadır. İşletmelerin bunları yaparken neleri bildikleri “yetenekler”, neler yaptıkları ise “faaliyetler”, olarak adlandırılmaktadır (Zehir ve Acar, 2005). Kaynak temelli bakış açısına göre, örgütsel kaynaklar ve yetenekler rekabet stratejisi tasarımının temelini oluşturur (Hunt and Morgan,1995). Kaynak tabanlı bakış açısı Pazar yönelimi oluşturmada ikinci ana zemini oluşturmaktadır.

2.5.5.3.Pazar Yönelimli Paydaş Bakış Açısı

Bir organizasyon amaçlarına ulaşmasında organizasyonu etkileyebilecek veya organizasyonun bu amaca ulaşmasını etkileyebilecek herhangi bir grup veya bireye paydaş denir. R.E.Freeman tarafından 1984 yılında yayınlanan Startegic Management: A stakeholder Approach adlı eserinde sosyal paydaş teorisi ortaya atılmıştır(Freeman, 1984). İşletmelerin dışarıda olan grup veya bireylerle ilişkileri ne kadar iyi olursa işletmelerin hedeflerine ulaşması o kadar kolay olur anlayışına dayanır.

İşletmelerin paydaşları, çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve faaliyet gösterdiği yerel toplum insanlarıdır. İşletmeler yaşam kalitesini etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir (Evuleocha, 2005). Ayrıca işletmelerin paydaşları

devlet, kredi verenler, ticari birlikler ve sosyal gruplardır. İşletmeler paydaşları ile kurmuş oldukları ilişkilerle pazarlarda rekabet avantajı elde ederler.

Langerak (2001), üreticinin hem süreçler hem de sonuçlar açısından bu paydaşlarla olan ilişkisini ele geçirmek açısından, çalışmasında pazar yöneliminin kanal kavramını kabul etmektedir. Bu kanal kavramı, paydaşları ve faaliyetleri odak noktası yapan pazar yöneliminin üç boyutuna benzese de bu kavram üç açıdan işlev görmektedir. Bunlar;

- Alt rakiplerle ilgili olarak iki paydaş grubun (yani müşterilerin) üstünlüğünü kabul etmeye gönüllü olması,
- Üst rakiplerle ilgili olarak tedarikçilerin de üreticiler açısından önemli olduğu varsayması,
- Üreticinin piyasa yöneliminin alt ve üst etkileri arasındaki ayrımı gözetmesi açısından benzersizdir.

Pazar yöneliminin kanal kavramı, alt-üst pazar yönelimli davranışları, teşvik ederek üreticiyi müşteriler için daima üst değer oluşturmaya yönelten kültüre atıfta bulunmaktadır.

Bazı araştırmacılar müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek için alt ve üst pazar yöneliminin önemini vurgulamışlardır. İlişki kurmanın sonucu olarakta, seçili tedarikçiler ve müşterilerle ilişki içinde olan üreticilerin kar seviyelerini artırdıklarını dile getirmişlerdir. Siguaw ve arkadaşları (1998) ise, bu olumlu sonuçları sağlayan tüketici ve tedarikçilerin söz konusu ilişkilere olan tutumları ile perspektiflerinin potansiyel göstergeleri olarak bazı yapılanmalar ortaya çıkarırken, en büyük desteği güven, işbirliği ve memnuniyet aldığını belirtmişlerdir. Güven, bir ortağın diğerine güvenme konusunda gönüllülüğü olarak tanımlanır. İşbirliği, zaman içinde beklenen karşılıklı ikili sonuçlar veya tekli sonuçlar elde etmek üzere kanal ortaklığı iştigal eden firmalarca gerçekleştirilen tamamlayıcı koordineli faaliyetler olarak tanımlanır. Memnuniyet hem ekonomik hem de ekonomik olmayan hususları kapsamalıdır. Ekonomik açıdan memnun bir kanal ortağı, ortağıyla olan ilişkisinin etkinliğinden ve üretkenliğinden, dolayısıyla finansal sonuçtan memnundur.

Üreticinin müşterilerle ilişki kurması ve bu ilişkileri sürdürmesi amacıyla alt pazar yönelimi potansiyelini kullanması için satıcının müşterilere karşı üreticiyi temsil ettiği gerçeğin bilincinde olması gerekir. Bu nedenle üreticinin, satıcılarının müşteri yönelimi iyileştirmeleri, müşterilerin üreticiyle olan ilişkileriyle ilgili olumlu

algı kazanmalarını sağlamada önemli bir etmendir. Benzer şekilde, üreticinin tedarikçilerle ilişki kurmak ve bu ilişkileri sürdürmesi amacıyla üst pazar yönelimi potansiyelini kullanması için alıcının tedarikçilere karşı üreticiyi temsil ettiğinin bilincinde olması gerekir. Bu nedenle alıcıların tedarikçi yönelimini arttırmak tedarikçinin alıcılarla olan ilişkisi açısından olumlu algılar edinmesinde önemli bir etmendir (Langerak, 2011). Paydaş bakış açısı pazar yönelimi oluşturmada ve geliştirmeye üçüncü ana zemini oluşturmaktadır.

2.5.6.Pazar Yönelimi Tanımlamada Firmanın Stratejik Oryantasyon Rolü

Stratejik yönelim bir firmanın iş yönetimine öncülük yapan felsefe ya da duruşları içerir. Stratejik yönelim, rekabet avantajını kazanmak için yapılan faaliyetler ve çabaları güçlendiren köklü bir değerler ve inançlar kümesidir. Stratejik yönelim birçok araştırmacı tarafından ele alınmış, kimi zamanda performans sonuçlarının incelenmesi için de pazar yönelimi ile birlikte incelenmiştir. Benzer şekilde pazar yönelimi ile teknoloji yönelimi, girişimcilik yönelimi ve yenilikçilik birlikte incelenmiştir. Literatürde ayrıca pazar yönelimin üretim yönelimi ve satış yönelimi ile bağlantısı araştırılmıştır. Araştırmaların birçoğunda da stratejik yönelim boyutlarını, satış, üretim, yenilik, müşteri ve rakipler gibi geniş örgütsel fonksiyonları üzerinde durulduğu söylenebilir.

Venkatraman (1989);stratejik yönelimin altı boyutunu belirtmiştir. Bunlar; agresiflik, analiz etme, savunmacılık, gelecek yönelimi,proaktiflik ve risktir. Bu boyutlar, firmanın belirli bir etki alanı veya firmanın çıkış gücü gibi fonksiyonel unsurların üstünde tüm yönleriyle firmaya yayılır.

Stratejik yönelimler, işletmenin pazarlama ve strateji oluşturma faaliyetlerine yol gösteren ilkelerdir. Stratejik yönelimler, işletmeler için üstün performansa yol açan davranışları oluşturmanın, köklü değerler ve inançlar aracılığıyla iş yapma felsefesi üzerine kurulmasının stratejik yönleri yansıtır. Bazı araştırmacılar işletmelerin pazar yönelimlerini, kendi çevresel içeriklerine ve organizasyonel karakterlerine uyabilecek diğer önemli stratejik yönelimler ile tamamlayarak, kendi performansların en üst düzeye çıkarılabileceğini söylemektedirler. Theodosiou ve arkadaşları (2012), dört stratejik yönelim üzerinde odaklanır; müşteri yönelimi, rakip odaklılık, yenilik yönelimi ve iç maliyet yönelimidir. Müşteri yönelimi, işletmenin

hedef müşterilerine üstün değer oluşturma'nın mümkün olup olmadığı konusunda işletmeye bilgiyi sağlar. Rekebet yönelimi, alıcıların kendi ve rakiplerinin şu an ve ilerideki güçlü ve zayıf yönlerini tanıması, anlaması ve tahminde bulunması konularını içerir. Yenilik yönelimi, stratejik olarak yeni fikirlere açık olup, girişimciliğe teşvik edilmesini ifade eder. İç maliyet yönelimi, tüm bu çalışmalar yapılırken minimum maliyet ile maksimum çıktı sağlanmasıdır (Theodosiou et al., 2012).

Johnson ve arkadaşları (2012) ise, araştırmalarında stratejik yönelimin dört boyutunun pazar yönelimi ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Bunlar; agresiflik, gelecek yönelimi, pazarlamayı biçimlendirme ve risk eğilimidir (Johnson et al.,2012).

2.5.6.1.Agresiflik

İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamaya odaklı olduğu ölçüde, agresiflik eğilimi ortaya koyarlar. Agresif, bir işletmenin pazarda önde kalmak ve baskın bir şekilde pazar payı arayışlarını sürdürmek için rekabetçi faaliyetlerine aralıksız devam etmesi anlamına gelir. Performans kazanımları için güçlü bir şekilde rakiplerine karşı durma konusunda isteklidir. Agresiflik eldeki bütün kaynakları kullanarak pazar payında büyüme ve üstünlük kurma konusunda hırslı bir tutum alma anlamına gelir. Daha da ötesi stratejik agresifliğe sahip olan işletmeler mümkün olan her türlü kaynak ve varlıklarını rekabet avantajlarına dönüştürmek üzere atılım hareketi olarak kullanmaktadır (Johnson and Sohi, 2001). Agresif işletmeler rekabetçi üstünlüğü sağlamak için ihtiyaçtan kaynaklanan yönetim tarzlarını, rekabetçi eylemler ve yatırımlar olacak şekilde düzenlemelidirler (Johnson et al.,2012).

2.5.6.2.Gelecek Odaklılık

Gelecek yönelimi bir firmanın uzun döneme ait bakışını ortaya koyar. Özü itibarıyla geleceğin orta vadede daha mühim olduğunu ve uzun vadeli kazançların, kısa vadeli kazançlardan daha fazla önem arz ettiğini vurgular. Gelecek yönelimine sahip işletmeler daha çok sürdürülebilir rekabet avantajı üzerine odaklanırlar. Kısa vadeli kazançlar bu kadar önem teşkil etmez. Dolayısıyla gelecek yönelimi süreklilik, sabır ve özel kaynak yatırımlarına uzun süreli taahhüt gerektirir. Tellis ve arkadaşları (2009) ise gelecek yönelimini, firmaların mevcut mal varlıklarının sınırlı

olup, orta vadeden öte uzun vadeli geçerliliğini sağlayabilmesinin farkındalığının oluşturulmasında anahtar rol üstlendiğinden bahsetmektedir. Gelecek yönelimi firmaların mevcut buldukları pazarların dışında arayışlarda bulunmasını teşvik eder. Ayrıca bu anlayışa sahip firmalar, kısa vadede güçlü bir rakip gibi gözükmebilir ve kaynaklarını orta vadeli hamleler olarak kullanmaya devam edebilir. Bu durumda da pazar yönelimi ile gelecek yönelimi uyumlu hareket edemeyecektir (Johnson et al., 2012).

2.5.6.3.Pazarlamayı Biçimlendirme

Pazarlamayı biçimlendirme, sistematik politikalar, kanun ve kuralların baskın olduğu bir organizasyon yapısı içeren bir biçimlenmenin aksine, daha çok pazarlama fonksiyonunun alacağı sistematik ve maksatlı uygulamalarını içerir.

Pazarlama biçimlendirilmesi, firmanın yönelimini pazarlama stratejilerine ve pazarlama faaliyetlerine derin ve maksatlı bir yaklaşımı olarak tanımlanır. Böylece pazarlama tek başına bir fonksiyonel alan olarak firmada olmasa bile pazarlama aktiviteleri ve stratejileri sistematik ve belirlidir. Dolayısıyla pazarlamaya her zaman tasarlanarak ve önem verilerek yaklaşılır. Bir biçimlendirme eksikliğinde, firmanın pazarlama stratejisi şansa bırakılmış ve gelişi güzel ele alınmış demektir. Pazarlama biçimlendirme, stratejik analiz boyutunu güçlendiren mantık ile uyumudur. Bir hedefe yönelirken dikkatli araştırma veya problem çözme şekillerinin ve kaynakların iyi ayarlanması gerekir. Bir işletme pazarlama biçimlendirmesine yöneldiği zaman, pazarlama için sistematik bir yaklaşımın son derece önemli olduğunu düşünmelidir. Pazar anlayışı ve pazar bağlantılarından ziyade, pazar biçimlendirmesine yönelmiş bir firma teknolojik değişimlerin belirgin özelliği olan hızlandırılmış ürün yaşam döngüsüne daha çok dikkat verir. Rekabet yoğunluğu arttıkça, pazar biçimlendirmenin, pazar yönelimi üzerindeki olumlu etkisi artar. Rekabet yoğunluğu içerisinde pazar biçimlendirmenin belirgin özelliklerinden olan, problem çözme, analiz ve dikkat odağı gibi özellikler pazarda büyüme ve daha fazla pazar payı alma ve müşteri memnuniyeti konusunda çok daha fazla çaba sarf edecektirler (Johnson et al.,2012).

2.5.6.4.Risk Eğilimi

Risk eğilimi stratejik faaliyetler ve yaklaşımlar da risk alma yönünde firma eğilimlerini ve yatkınlığını içerir. Riskli kararların veya faaliyetlerin olası olumlu veya olumsuz sonuçları bağlanmış belirsizlik gerektirir. Bu da bilgi ve kontrol eksikliği sonuçlar için beklentiler geliştirmek yetersizliği anlamına gelir. Firmaların genel risk eğilimi risk alarak ya da kaçınarak tutarlı ve istikrarlı bir tutum geliştirmesidir. Firmaların risk alma davranışları açısından, firma riski eğilimi belirli şekillerde davranma ihtimalini açıklar.

Jaworski ve Kohli (1993), araştırmaların da üst yönetimin riskten kaçınma eğilimi ve pazar yönelimi arasında bir ilişki bulamamışlardır. Özellikle riskten kaçınan stratejik yönelimler, güçlü müşteri etkileşimleriyle ve mevcut pazarlarda güçlü ve güvenilir ilişkiler kurmak için bu eğilimlerinin sonucu tutucu stratejik yaklaşımlar önerilebilir. Firmalar müşterileriyle yakın temas halinde kalır ve böylece belirsizlikleri önleyebilirler. Müşteri ve pazar bilgisine güçlü bir kavrayış geliştirme, pahalı hatalara karşı sigorta olarak görülebilir. Tüm bu anlayışlar etkili bir pazar yönelimine yol açabilir (Johnson et al.,2012).

İşletmeler stratejik yönelimlerini oluştururken özellikle agresiflik, gelecek odaklılık, pazarlamayı biçimlendirme, risk eğilimi faktörlerini birlikte değerlendirmelidirler. Özellikle bu faktörler pazar yöneliminin temel boyutlarıyla örtüşürülmelidir.

2.6. Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Öğrenme Yönelimi

2.6.1.Örgütsel Öğrenme

Literatürde örgütsel öğrenme konusu üzerine çok çeşitli akademik bakış açısı ve hızla büyüyen bir ilgi bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı ile birlikte öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme bakış açıları popüler hale gelmiştir. Öğrenen örgütler ; “insanların sürekli gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini genişleten, yeni düşünce kalıpları geliştiren, ortak arzular oluşturabilen, insanların hep beraber görerek öğrendiği örgütlerdir” diye olarak tanımlanır. Örgütsel öğrenme ise; bir süreç olarak görülebilir. Sürekli güncellenmeyen bir bilgi stokunun hızla değer kaybetmesi nedeniyle örgütte örgütsel öğrenme süreci devamlı olarak sürmeli ve bilgiler devamlı güncellenmelidir

(Jimenez-Jimenez and Cegarra- Navarro 2007). Firmalarda örgütsel öğrenme süreçlerinin bir sonucu olarak öğrenme ortaya çıkar.

Araştırmalar iki farklı öğrenme yönelim sunmaktadır:

- Performans odaklı yönelim
- Öğrenme odaklı yönelim

Bir performans odağı belirlendiği zaman, bireysel girişimler onların görev performanslarındaki yeterliliklerini gösterir. Öğrenme yönelimi perspektifinden görev yaklaşımında, bireysel çabalar yeni bir kavramı öğrenmek veya kişisel gelişimi arttırmak için faaliyete geçer (Button et al.,1996).

Organizasyonel öğrenme bireysel öğrenmeden farklıdır. İlk olarak organizasyonel öğrenme paylaşılmış içerikleri, bilgiyi ve zihinsel modelleri ortaya çıkarır. Bundan dolayı organizasyonlar daha hızlı öğrenebilirler. İkinci olarak, geçmiş bilgiden ve tecrübeden öğrenmenin de sağlanması gereklidir. Bu da organizasyonel hafıza ile ilgilidir, organizasyonel hafıza ise endüstriyel mekanizmaya bağlıdır. Organizasyonel öğrenme; sistem düşüncesine, planlamasına, kalite geliştirmeye, organizasyonel davranışa ve bilgi sistemlerine bir şemsiye görevi yapmaktadır (Stata, 1989).

Örgütsel öğrenme, köklendirilmiş örgüt kültürü ve öğrenmeye bağlılık yoluyla değerlerini oluşturan, ortak bir vizyon ile öğrenerek ve örgüt içi bilgi paylaşımını en iyi şekilde yapmaya çalışmaktır. Pazar yönelimli bilgi toplama ve departmanlar arası paylaşımın ardında örgütsel öğrenme vardır.

Pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi arasındaki ayrım Baker ve Sinkula (1999) ve Sinkula ve diğerleri (1997) tarafından iyi şekilde dokümanite edilmiştir. Eserlerinde üretim bilgisi davranışlarından gelen pazar yönelimi ile bilgi ve soru sorma değerlerinden gelen örgütsel öğrenme yönelimi ayrılmıştır. Örgütsel öğrenme, rakipler karşısında organizasyonun bilgi üretimi ve kullanmasıdır. Müşteri ihtiyacı, pazar değişimleri ve rakiplerin aksiyonları hakkındaki bilgilerin edinimi ve paylaşılması yoluyla oluşturulur. Pazar yöneliminden farklı olarak örgütsel öğrenme mevcut örgüt içi kültürden gelen öğrenime bağlılık, paylaşılan vizyon, değişime yönelik açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı değerlerini barındırır (Calantonea et al., 2002; Panayides, 2007; Bolivar- Ramos et al., 2012).

2.6.2.Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Teece, Pisano ve Shuen (1997) göre öğrenme deneyimler ve tekrarlar sonucu davranışlarda kalıcı bir değişim olarak tanımlanmıştır. Örgütsel öğrenme ise örgütlerin öğrendiği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği “işletmelerin rekabet avantajı kazanmak için kullandıkları açık ve gizli kaynak ya da yetenekleri” olarak ifade edilmektedir (Alegre and Chiva 2008). Örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları “keşfetme, yenilik yapma, seçme, uygulama, transfer etme, yansıtma, bilgi edinme, bilgi sağlama, örgütsel (hafıza) bellek oluşturma” olarak sıralanmaktadır(Chen, 2005). “İç ve dış çevresel değişimlere ayak uydurmak ve sürdürülebilir varlığını devam ettirmek, bunu geliştirmek için de örgütün sürekli yeni bilgi edinme ve düzenleme süreci” şeklinde ifade edilir.

Bu tanıma dayanarak örgütsel öğrenme yeteneği; çevredeki fırsatları, çevresel değişimleri ve bilgiyi keşfetme, bu değişim ve edinilen bilgi ile yeni fikirler elde etme, fikirler ve bilgiler doğrultusunda en uygunu seçebilme, uygun fikirleri uygulamaya geçirme, deneyimleme, geçmiş deneyimlerden ders çıkarma, geriye dönüş sağlama ve bu bilgiyi transfer etme; çevreden bilgi sağlama ve örgütsel bellek oluşturma faaliyet ve yeteneklerinden meydana gelen bir yapı olarak ele alınmıştır.

Başka bir tanıma göre de, örgütsel öğrenme bir organizasyon davranışını etkileme potansiyeline sahip yeni bilginin geliştirilmesi olarak tanımlanır. Hult ve arkadaşları (2001) yapmış oldukları araştırmada örgütsel öğrenme yeteneğini dört boyutta ele almışlardır. Bunlar; Ekip Oryantasyonu, Sistem Oryantasyonu, Öğrenme Oryantasyonu, Bellek Oryantasyonudur.

2.6.3. Örgütsel Öğrenme Türleri

En genel anlamda, örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin davranışlara etki eden potansiyel anlayışların geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Öğrenme davranış değişikliğini kolaylaştırır. Çalkantılı ve dinamik ortamlardaki işletmelerin rekabet yeteneğini, öğrenme süreçlerini, davranış değişikliğini ve performansını geliştirmesini sürdürmelidirler. Örgütsel öğrenme türleri ikiye ayrılır. Bunlar, uyarlanır (adaptive) öğrenme ve üretken öğrenmedir (Slater and Narver, 1995).

Öğrenmenin en temel biçimi olan uyarlanabilir öğrenme, bilinen ve bilinmeyen kendisi ve çevresi hakkında örgütün varsayımlarını yansıtan, bir dizi sınırlamalardan oluşur. Prahalad and Bettis (1986), işin kavramsallaştırılmasına

odaklanarak ve çekirdek yeteneklerin geliştirilmesine yönlenerken baskın bir yönetim mantığı kullanılmasıyla işletmelerin etkin yönetileceğini iddia ederler. Ancak istenmeyen bir sonuç olarak “çekirdeğin değişmezliği”, yenilikleri engelleyebilir. Sonuç olarak öğrenme, örgütsel öğrenmenin örgüt faaliyetlerinin geleneksel kapsamı içinde genellikle sıralı olan artırımlı veya sorunlara ya da fırsatlara odaklanan uyarlanabilir öğrenmeyle sınırlıdır (Slater and Narver, 1995).

Üretken öğrenme, örgütün misyonu, müşterileri, yetenekleri ya da stratejisi hakkında uzun tutulan varsayımları sorgulamak için istekli olduğunda ortaya çıkar. Bu olayların, sorunların, sistemleri anlamının temelini yeni bir yol geliştirilmesiyle gerçekleştirir. Sistemin yaklaşım disiplini örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerine ve doğrusal neden sonuç zincirlerinden ziyade dinamik süreçlere odaklanır. Örneğin Stalk, üretim, satış ve dağıtım örgütlerinin sistemlerinde zamanın ve yeniliğin kilit bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Bununla beraber bu sistemlerin birinde süreyi azaltmak bir şirketin gerçekleşen çalışmalarında ve müşterilerine verdiği hizmette yapılan temel bir değişikliği gerektirir. Üretken öğrenme, rekabet avantajına öncülük etmede uyarlanabilir öğrenmeden daha olası bir durumdur (Slater and Narver, 1995)

Örgütsel öğrenme de belli başlı öğrenme düzeyleri vardır. Bunlar, tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme ve ikincil öğrenmedir. Birincisi, tek döngülü öğrenme, geçmiş deneyimlerde karşılaşılan sorunları belirlemeyi ve sorunları yok etmeyi içerir. İkinci olarak çift döngülü öğrenme, var olan sorunları çözmekten ziyade olası çıkabilecek sorunları çözmeyi amaçlar. Sonuncusu ise, ikincil öğrenme, firmaların çalışanları öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurları bularak yeni yollar geliştirerek bunları değerlendirir ve uygulamaya koyarlar.

2.6.4.Örgütsel Öğrenme Süreçleri

Örgütsel öğrenme, farklı sosyal grupların etkileşimi ile oluşan ortak yorumun sonucu olarak, bireysel bilginin transferinin sağlanması ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme, bilgi edinme, bilgi yayma ve paylaşılan yorumları içeren 4 aşamalı bir süreçtir.

2.6.4.1.Bilgi Edinme

Bilgi, doğrudan yaşayarak, başkalarının deneyimleriyle ya da organizasyonun yaşanmış tecrübeleriyle elde edilebilir. Örgütler deneyimle öğrenme ve keşfetme arasında sürekli dengede olmalıdır. Çünkü sadece geçmişten gelen bilgiler ile (deneyimleme) üretken öğrenmenin sağlanması mümkün değilken, devamlı yeniliğin üzerine odaklanması (keşfetme) az gelişmiş kavram ve fikirleri üretebilir. Başkalarından öğrenme kıyaslama, ortak girişimler oluşturma, iletişim, stratejik ittifaklar yapma ve hem pazarın güçlü ihtiyaçlarını tanıyan hem de bu ihtiyaçlara çözüm bulan lider müşterilerle çalışma gibi yaygın uygulamaları kapsar. Başkalarından öğrenme sürekli eğitim sağlamayı ve alıştırmayı içerir. Eğer örgütsel deneyim olmasaydı, çalışan deneyiminden dolayı ortaya çıkan öğrenme nispeten kısa ömürlü olurdu. Örgütsel hafıza, örgüt için özellikle önemlidir. Bilgi sistemlerinde kaydedilen veya kodlanan önemli bilgiler, işletme prosedürleri, misyonu, örgütsel hikayeleri ya da rutinler önemli bilgiler olması açısından gereklidir(Slater and Narver, 1995).

Argyris ve Schön(1996) örgütsel öğrenmeyi “hata tespit ve düzeltme süreci” olarak tanımlamaktadır. Öğrenme, kuruluşlardaki bireylerin sorun oluşturan bir durumla karşılaştıklarında ve kurum genelinde sorunu çözmek için yaptıkları çalışmalardan elde edilir(Argyris ve Schön,1996).Kurumlar hata tespit ve düzeltme sürecinde önemli bilgiler edilirler.

2.6.4.2.Bilgiyi İçselleştirme ve Yayma

Örgütsel öğrenme, bilgi yayma yoluyla kişisel öğrenmeden ayırt edilebilir ve bilgilerin yorumunu paylaşmayı gerektirir. Gönderene yeni bakış açıları sağlayan değişiklikler bilginin her bir parçasını kullandığında etkilenen tüm örgüt oyuncuları tarafından daha geniş bir bağlamda görüldüğü zaman, etkili yaygınlaştırma ya da paylaşma ortaya çıkar ve bilginin değeri artar. Üretime, pazarlamaya ve satışa kadar olan bilgi akışını engelleyerek fonksiyonel bariyerler kaldırıldığında örgütlerin hızlı karar yeteneği ve etkili bir şekilde çalışması geliştirilmiş olur. Örgütler, müşteri ziyaretlerine birden fazla fonksiyondan insan göndererek gelişim sürecinde bilgi paylaşımını teşvik eder. Amaç, sadece gerçek zamanlı bilgi paylaşımını teşvik etmek değil aynı zamanda bilginin kalitesini de arttırmaktır. Bilginin kalitesi, örgütlerin

sahip olduğu ortaklıkların ve ittifakların tespit edilmiş kritik başarıları arasındaki sürece bağlıdır (Slater and Narver, 1995).

Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ile yakından ilişkili bir kavramdır. Bilgi yönetimi sistemleri, içsel bilgiyi edinmekte ve bu bilgiyi çalışanların kullanmasını sağlamaktadır (Akgün vd. 2009).Yani organizasyonlar elde ettiği bilgiyi yayarak örgütsel öğrenmeye katkı yapmış olurlar.

2.6.4.3.Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması

Öğrenen örgütlerdeki son basamak bilgiler hakkında paylaşılan yorumlardır. Öğrenen örgütlerde her hangi bir iş meydana getirilirken yapılan o işin etkileri ve iş hakkındaki bilginin anlamı üzerinde fikir birliği olmalıdır. Bu aşama, örgütün sahip olduğu bilgileri örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak doğrultusunda kullanılmasıdır. Buna örnek olarak, eldeki mevcut bir bilginin yeni ürün yaratılmasında veya var olan ürünün geliştirilmesinde kullanılması ile yeni bir bilginin bir örgütsel süreç ya da prosedüre uygulanmasını gösterebiliriz (Slater and Narver, 1995).

2.6.4.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi

Bu aşama örgütsel bilginin örgütsel hafızada saklanması safhasıdır. Öğrenilen bilginin örgütsel hafızada depolanması ve yeri geldiğinde kullanılması yada yeni bilgi üretmek için yararlanılması gerekir. Bilginin yeniden değerlendirilmesindeki amaç örgüt içinde herkesin bilgiye erişimini sağlayacak şekilde bilginin bir formata sokulmasıdır. Organizasyonlar, on-line veri tabanları, içerik yöntemi sistemleri, belge yönetimi sistemleri ve büyük veri depolama sistemleri gibi ileri teknolojileri de kapsayan araçları da kullanarak verileri örgütsel ve kurumsal hafızaya kaydederler.

Bilgi edinimi aşamasında, bilgi hem iç hem de dış kaynaklardan elde edilir. Bilgiyi içselleştirme aşamasında, bilgi tüm örgütte resmi olarak bölüm toplantıları, karşılıklı eğitim ve bireyler arası gayri resmi iletişim ile gerçekleşir. Ortak yorum aşamasında ise, bilgiyi dünya çapında bir bakış açısı ile analiz etme amaçlanır. Kollektif öğrenme fikri örgütsel öğrenmenin diğer bir son aşaması olan örgütsel hafızayı ortaya çıkarmıştır. Bu örgütün elde ettiği bilginin tümünü temsil eder. Bu bilgi, gerekli olduğunda tüm bireyler tarafından yararlanılabilmeyi ve tam anlamıyla korunabilmeyi gerektirir. Bu şekilde çalışan rotasyonda bilgi kaybolması önlenir.

Örgütsel öğrenme, değişen çevre ve pazar durumlarında rekabet avantajı kazanmak için firmalara bilgi işleme süreçlerini geliştiren, daha hızlı ve etkili uyum sağlamaya izin veren aktiviteler sağlar (Dixon, 1992). Örgütsel bilgi deposu olarak işlev gören örgütsel hafızanın gelişimi de örgütsel öğrenme ile mümkündür (Sinkula, 1994). Dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması işletme için oldukça önemlidir (Dixon, 1992).

Örgütsel hafıza örgütsel öğrenme sürecinde merkezi bir role sahiptir. Örgütsel hafızanın fonksiyonu en belirgin biçimde enformasyonun saklanması/yeniden değerlendirilmesi aşamasında görülür. Ancak örgütün hafızası, aslında ilk aşama dâhil örgütsel öğrenme sürecinin bütün aşamalarında işlevseldir. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifine sahip bir süreçtir. Örgütsel bilgi, örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanmak durumunda olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler bir bütün olarak örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir(Kalkan,2006). Örgütsel öğrenmenin ilk üç aşamasında elde edilen bilgiler örgütsel hafızada depolanır. Örgütsel hafıza bu bilgileri yeri ve zamanı geldiğinde her ortamda kullanabilir.

2.6.5.Öğrenme Yönelimi Boyutları

Örgütsel öğrenme, öğrenme yönelimi oluşturmada ve geliştirmede çok önemli bir süreçtir.

Öğrenme yönelimi, rekabet avantajını artırmak için organizasyon çapında bilgiyi oluşturma kullanma faaliyeti anlamına gelmektedir. Öğrenme yönelimi, müşteri ihtiyaçları, piyasa değişiklikleri ve rakip eylemlerinin yanı sıra rakiplerinkinden daha üstün olan yeni ürünler yaratmak için yeni teknolojilerin gelişimi hakkında bilgi edinme ve paylaşımı içerir. Öğrenme yönelimi ne tür bilgilerin toplandığını ve bunların nasıl yorumlandığını, değerlendirildiğini ve paylaşıldığını etkilemektedir. Literatüre göre öğrenme yönelimi dört faktörden oluşmaktadır. Bunlar;

- Öğrenmeye bağlılık,
- Ortak vizyon oluşturma,

- Açık fikirlilik,
- Örgüt içi bilgi paylaşımıdır (Calantone et al., 2002,Keskin ,2006).

2.6.5.1.Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenmeye bağlılık, ya da bir kuruluşun öğrenmeye verdiği değer in derecesinin ve teşvikinin, bir öğrenme ortamını teşvik etmesi olasıdır. Öğrenmeye kendini adanmış bir orgnizasyon, öğrenmeyi hayatta kalmak için çok önemli bir yatırım olarak görür. Bir organizasyon öğrenmeye ne kadar önem verirse, öğrenmenin gerçekleşme olasılığı o kadar artar. En önemlisi, öğrenmeye bağlılık uzun vadeli stratejik yönelim ile ilişkilidir. Bir organizasyon bilginin gelişmesini teşvik etmezse, çalışanların öğrenme faaliyetlerini sürdürme konusunda motive olamayacaklardır (Calantone et al., 2002).

2.6.5.2.Ortak Vizyon Oluşturma

Ortak vizyon, öğrenme konusunda organizasyon çapında bir odaklanma anlamına gelir. Ortak bir vizyon olmadan, bir örgütün üyeleri tarafından yapılan öğrenmenin anlamlı olması olasılığının düşük olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle, öğrenmek için motive olsalar bile, ne öğreneceğini bilmek zordur.

Örgütlerde yaygın bir sorun da pek çok yaratıcı fikrin ortak bir yönü olmamasından dolayı hiç uygulanmamış olmasıdır. Büyük fikirlerin kurum içindeki farklı çıkarılardan dolayı pratiğe dökülmesinde başarısızlık yaşanmaktadır. Bu nedenle, yeni bir bilgi uygulandığında olumlu bir öğrenme ortamı örgütsel odaklanmayı gerektirmektedir. Öğrenme konusundaki net bir tavrın, bir örgütsel güç ve hatta bir çekirdek yetkinlik oluşturması muhtemeldir. Ortak vizyon, çeşitli departmanlara odaklanmayı koordine eder ve öğrenme kalitesini artırır. Öğrenme teorisindeki ortak vizyon konsepti örgüt içi iletişime ve literatürle bütünleşmeye benzer; farklı bölümlerin çapraz fonksiyonel iletişim engellerinin üstesinden gelmeyi, diğer departmanların aksiyonlarını koordine etmeyi ve ortak yenilik duygusunu teşvik eder (Calantone et al., 2002).

2.6.5.3.Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik, örgütün operasyonel rutinlerini eleştirel olarak değerlendirmek ve yeni fikirleri kabul etmek için istekli olmaktır. Firmalar hızla değişen teknoloji ve çalkantılı pazarlarla başa çıkmak zorundadır. Bilginin eskime hızı çoğu sektörlerde yüksektir. Buna rağmen, örgüt bunları sorgulama konusunda açık fikirli ise, geçmişte öğrenilen dersler öğretici olabilir. Bu bilgi tabanını yenilemek yada güncellemek ne kadar önemliyse, eski yöntemleri unutmak da o kadar önemli olabilir (Calantone et al., 2002).Açık fikirlilik örgütün her zaman yeni fikirlere açık olmasını ifade eder.

2.6.5.4.Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Örgüt içi paylaşımı bir organizasyon içinde farklı birimler arasında öğrenmenin yayılmasına ilişkin kolektif inanç veya davranış rutinleri anlamına gelir. Çeşitli kaynaklardan toplanan bilgileri canlı tutar ve gelecekteki eylemler için bir referans noktası olarak hizmet verir. Örneğin, pazarlama departmanının müşteri ile olan deneyimi, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün veya hizmet geliştirmek konusunda ar-ge birimi için değerli olabilir. Bir kuruluşta öğrenme bireysel öğrenmelerin birikimiyle ortaya çıkar. Çalışan devri ve transferinden dolayı, örgüt içi bilgi paylaşımı bilgi kaybını önlemek için gereklidir. Bir organizasyon öğrenme konusunda kararlı olsa ve ortak bir vizyona sahipse bile; bilgi birikimi olmadan öğrenme sınırlı olacaktır (Calantone et al., 2002).Edinilen deneyimler bölümler arasında paylaşılmalı ve örgütsel hafızada saklanmalıdır. Bu durum toplam kalite yönetiminin de ana başarı ilkelerinden biridir.

3. Teorik Öngörü ve Araştırma Modeli

Çalışmanın bu bölümünde literatür ile uyumlu olarak geliştirilen teorik çerçeve ve birbirleriyle ilişkili kavramlar tartışılacaktır. Bu çerçevede oluşturduğumuz hipotezler ortaya konacak ve kavramsal ilişkiler açıklanacaktır.

3.1. Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı ilişkisi

Literatürde öğrenme yöneliminin doğrudan veya dolaylı işletmelerin yenilik performansları üzerinde etkisi olduğundan bahsedilmektedir. Özellikle, Calantone ve arkadaşları (2002), çalışmalarında öğrenme yönelimliliğinin doğrudan yenilikçilik üzerindeki etkilerinden bahsetmektedir. İşletmelerin öğrenme yönelimli bir özelliğe sahip olmasının ve öğrenen örgüt özelliği göstermesinin yenilikçi olmada oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Keskin,2006). Organizasyonel öğrenme, yaratıcılıkla kolaylıkla ilişkilendirilebilir. Organizasyonel öğrenme süreci bilgi edinmeyi, bilgiyi yayma ve kullanma içeriği olarak, yeni fikirler üretmek için son derece faydalı süreçtir. Yenilik yeni düşüncelerin üretilmesi ve uygulanmasını gerektirir. Yenilik düşüncesinin ilk aşaması yenilikçiliğe açıklığı vurgular, yani organizasyon çalışanları öğrenmeye ve değiştirmeye istekli midir yoksa yeniliğe dirençli midir? Önceki araştırmalar, organizasyonel öğrenmenin yenilik performansını etkilediğini ileri sürmektedir.

McKee (1992), ürün yeniliğini bir organizasyonel öğrenme süreci gibi anlar ve organizasyonu öğrenmeye yönlendirmenin yenilik etkinliğini ve verimliliğini teşvik edeceğini iddia eder. Yeni ürün geliştirme projelerinde öğrenmenin belirleyici rolü bulunur. Çünkü yeni ürünlerin müşteri talep kararsızlığı, teknolojik gelişmeler veya rekabetçi kargaşa gibi değişen çevresel faktörlere uyum sağlamasına izin verir. Eğer firma yenilikçi olmak istiyorsa, firma yönetimi açık bir öğrenme yönelimini şekillendiren organizasyonel özellikleri düzenlemelidir (Alegre and Chiva, 2013).

İnovasyon, yeni fikirler, süreçler, ürünler veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasını gerektirir. Öğrenme yöneliminin örgütsel inovasyonla yakından alakalı olduğu açıkça bellidir. Birçok araştırmacı bu tür yönelimin inovasyon kapasitesini artırmak için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Öğrenme, büyük oranda çevreyle örgütsel etkileşim ve gözlem yoluyla ortaya çıkar. Yenilikle ilgili olarak; müşteri talebindeki belirsizlik, teknolojik karışıklık ve rekabet belirsizliği çok önemli çevresel faktörlerdir. Bu yüzden öğrenmeye kendini adanmış kurum, yenilik yeteneğini üç şekilde artırabilir. Birinci olarak, kendini yeniliğe adanmış olma, en son çıkan teknolojiye sahip olarak bu teknolojiyi yenilik yapma alanında kullanmasıdır. Dolayısıyla da teknolojik buluş ortaya koyma pazarlama kapasitesini artırır. İkinci olarak; yeni ortaya çıkan pazar taleplerinin oluşturduğu fırsatları kaçırmaması olası değildir, çünkü müşteri istek ve ihtiyaçlarını tahmin etme bilgi ve kabiliyetine sahiptir. Üçüncü olarakta, öğrenmeye bağlı bir kurumun rakiplerinden yüksek bir yenilik yeteneğine sahip olmasıdır. Böyle bir örgütün özelliklerinden biri de rakiplerinin pazardaki hareketlerini yakından takip etmesidir. Rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini anlar ve onların başarı ve başarısızlıklarından ders çıkarır. Bütün bunlar yüksek bir yenilik kapasitesine katkıda bulunur (Calantone et al., 2002).

Pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkide, performans kavramının tanımı ve ölçüsü önemlidir. Literatürde birçok performans ölçütleri vardır. Genelde kurumsal performansın ölçümü stratejik yönetimde geleneksel bir araştırma sahası olmuştur. Değişik sınıflandırma kriterleri ön görülmüştür. Bu konuyu aydınlatmak için etkililik ve verimlilik arasındaki ayrıma bakmak gerekir. Birincisi, etkililik güçlü bir pazar konumuna sahip olma anlamına gelir. Örneğin; müşteri memnuniyeti, imaj ve itibar, satış, pazar payı yeni ürün başarısı güçlü pazar konumunun göstergeleridir. İkincisi olarak verimlilik ise, girdilerden maksimum çıktı elde etmektir. Örneğin; iş gücü, hammadde ve makine verimliliği ve yatırım getirisini ölçmek önemli performans göstergeleridir.

Matsuno ve Mentzer (2000), ise stratejik oryantasyondan bağımsız olarak pazar oryantasyonunu ile performans arasında ilişki olduğunu ileri sürmektedir.

Finansal göstergeler muhasebe ölçüleri ekonomik performansla ilgilidir. Örneğin; kar ve satış. Operasyonel ölçüler finansal performansa sebep olabilecek operasyonel başarı faktörüne atıfta bulunur. Örneğin; müşteri memnuniyeti, kalite, pazar payı veya yeni ürün geliştirme gibidir (Gonzalez Benito and Gonzalez Benito, 2005). Ayrıca performansla ilgili bir sınıflandırma ise objektif ve sübjektif ölçümler olarak ayırım yapılmaktadır. Objektif performansla nesnel bir şekilde nicelendirilen performans göstergelerine atıfta bulunur. Bunlar genellikle direk olarak kurumlardan veya ikincil kaynaklardan elde edilen finansal göstergelerdir. Sübjektif performans

ölçütü ise, dâhili ve harici katılımcıların yargılayıcı değerlendirmeleriyle ilgilidir. Bunlar genellikle hem finansal hem de operasyonel göstergeleri kapsar(Gonzalez Benito and Gonzalez Benito, 2005).

Narver ve Slater (1990), pazar yönelimli firmalarda karlılığı bir kriter olarak göstermektedirler. Genel olarak pazar yöneliminin performans üzerine pozitif etkisinden bahsetmişlerdir.

Pazar yönelimi ve performans arasındaki bağlantı üç şekilde açıklanabilir. İlk olarak, evrimsel bakış açısına göre, yüksek pazar yönelimi performansı artırmaktadır. Pazarlama yönelimleri sayesinde geliştirilen replikasyonlar firmalara kazanma stratejileri sunarlar. Buna göre pazar yönelimi ile firma performansı arasında ilişki vardır. İkinci olarak, işletme ekonomisi de pazar yönelimi ve performans bağlantısını açıklamaktadır. Firmanın stratejileri ve çevreleri arasındaki uyum derecesi ile performansları doğru orantılıdır. Üçüncü ve son olarak, firmanın kaynağına dayanan görüşe göre, farklılaşan firma kaynakları stratejilerde farklılaşma ve dolayısıyla performans farklılıklarına yol açmaktadır. Kaynaklar iyi, dayanıklı, transfer edilebilir veya taklit edilebilir değil ise performansa güç sağlamaktadır (Kropp et al., 2006).

Araştırmacılar objektif ve sübjektif ölçümler arasında tutarlılık bulmuşlardır. Bazı araştırmacılar da iki yaklaşım arasında farklılıklar bulunmuştur. Özellikle pazar yönelimi ve performansın objektif veya sübjektif ölçülerine bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Objektif performans ölçülerini elde etmek zordur ve güvenilirliği azdır. Çünkü ikincil kaynakların güvenilirliği zayıf olduğu ve bu tür bilgilerin verilmek istenmemesi, yöneticilerin ilgi duymaması veya zamanlarının yetersiz olması sebebiyle bilgilerin kurumlardan direk alınması zordur. Sübjektif yaklaşım marka memnuniyeti veya müşteri memnuniyeti gibi karışık performans ölçümünü mümkün kılar. Sübjektif performansın pazar yönelimlerinin sonuçlarının elde edilmesi için objektif performanstan daha uygun olduğu düşünülür. Diğer yandan pazar yönelimi ve sübjektif performans arasındaki ilişki olumlu imaj verme çabası cevaplama stili gibi durumlardan dolayı yanlış hesaplanabilir (Gonzalez Benito and Gonzalez Benito, 2005).

Voola ve arkadaşlarının (2012), yaptıkları araştırma pazar yönelimi ve firma performansı arasında pozitif ilişki vardır. Pazar yönelimine olan ilgi pazar yöneliminin kurumsal performansı nasıl etkilediğini baz alır.

Firma performansı, firmanın belirlenen ekonomik hedeflerine ulaşmak ve hızlı değişen çevresel koşullara uyum durumu rekabet avantajını sürdürülebilirliğinde yenilik başarısı ile ilgilidir (Hagedoorn and Cloudt, 2003).

Bir işletmenin yenilik performansı ürün ve süreç yeniliklerinden oluşur. Ürün yenilikleri pazara ve müşteriye odaklanır. Süreç yenilikleri işletmenin iş faaliyetlerine dolayısıyla verimliliği artırmaya odaklanır. Rekabetçi ortamın gelişmesinin bir sonucu olarak yenilik, firma performansında çok önemli bir faktördür.

Araştırmacılar yenilik performansını ölçmeye yönelik çeşitli kriterler içinde, yeni ürün hizmet sayısı, araştırma için ayrılan kaynak büyüklüğü gibi direk ölçülmesi kolay kriterlerin tercih edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yenilik ürün ve onu üretim süreçlerinde olduğu gibi pazarlama stratejileri doğrultusunda da çıkabilmektedir. İşletme bütçesinden Ar-Ge'ye ayrılan pay, alınan patent sayısı ve yeni ürün sayısı gibi somut göstergeler ile üst yönetim, ürün ve hizmet imalatı süreci son olarak tedarik ve dağıtımda değişim sağlayan firmaların yenilik performansları yüksek olacaktır. Bulut ve arkadaşları (2009), araştırmaların da, müşteri değerini artırmada onların ihtiyaç ve beklentilerini saptamaya yönelik pazar yönelimi faaliyetleri ile firmaların yenilik performansını doğrudan etkilediği sonucunu bulmuşlardır (Bulut vd., 2009).

Alegra ve Chiva (2013), yaptıkları araştırmalarında yenilik performansı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Alegra and Chiva, 2013).

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1a; Öğrenme yönelimi finansal performansa anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H1b; Pazar yönelimi finansal performansa anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H2a; Öğrenme yönelimi pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H2b; Pazar yönelimi pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H3a; Öğrenme yönelimi yenilik performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H3b; Pazar yönelimi yenilik performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

3.2. Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi

Rekabet gücü örgütlerin, sektörlerin veya ülkelerin başarısının bir göstergesidir. Rekabet gücü, örgütlerin belirli bir piyasada rekabet edebilme, piyasa payını arttırabilme, ihracat yoluyla yeni pazarlara girebilme, sürdürülebilir bir büyüme ve kâr edebilme kapasitesidir. Her örgüt kendisine ortalamanın üzerinde kar getirecek, uzun vadede de yaşamını sürdürme imkânı sağlayacak ve yüksek pazar payına sahip olabileceği rekabet güçlerini arttırmak istemektedir. Bir organizasyonun öğrenme yeteneği, pazarda rekabet edebilmesi için anahtar stratejik yetenektir.

Örgütsel öğrenmenin rekabet avantajını elde etmedeki rolü hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin çok fazla ilgisini çeken bir konudur.

Organizasyonel öğrenme, firmaların müşterileri için önemlidir. Çünkü firma yeni iş yapma yollarına, yeni ürünlere, hizmetlere, müşterilerin gizli ihtiyaçlarına ve onları etkin tatmin edici yollarına odaklanır. Bu da üstün çıktılar, başarılı yeni ürün yaratma, müşteri elde tutma, yüksek müşteri memnuniyeti sağlama ve sonuç olarak da büyüme ve karlılık artışına neden olur (Slater ve Narver, 1995). İşletmeler örgütsel öğrenme yeteneğini hızlandırdıkça rekabette öne geçme hızları artmaktadır.

Firmaların öğrenme yetenekleri ile rekabet stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bağı olduğu ileri sürülebilir. Santos-Vijande ve arkadaşları (2012) örgütsel öğrenmenin, firmaların, müşteri ve pazar payını arttırmak için rekabet stratejisini nasıl şekillendirip uygulayacağını analiz etmişlerdir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel öğrenmenin farklılaşma ve maliyet liderliği üzerindeki etkisini desteklemektedir. Örgütsel öğrenmenin modern pazarda müşteri faydasını ve örgütsel performansını arttırmak için, etkili rekabet strateji tasarımları ve hızla gelişen pazara esnek bir şekilde adaptasyonunu sağlayan önemli bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır (Santos-Vijande et al., 2012).Görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme, sürekli yenilikler yapma ve sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirme ile bağlantılıdır (Slater and Narver, 1995)

İşletmelerde örgütsel öğrenmeye önem verilmesiyle, bilginin üretilmesi ve üretilen bilgiden yararlanılmasıyla işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve

bu güçlerine güç katabilmeleri mümkündür (Akgün vd., 2009) Örgütsel öğrenme ile rekabet avantajları arasında yakın ilişki olduğu ileri sürülebilir.

Örgütsel öğrenme ile yöneticiler;

- Dış pazarları daha iyi anlayabilir,
- Firmanın iç bilgi ve deneyimlerinin avantajını kullanabilirler.

İşletmeler kaynaklarını önceden, esnek bir şekilde, tekrar yapılandırarak yeni pazar gerekliliklerine daha hızlı reaksiyon gösterebilirler (Santos- Vijande et al., 2012). Farklılaşma stratejisi, pazar algısına ve müşterilerle firma arasında bağlantı kurmak için firmaların kullandığı müşteri bağlantı yeteneğini kapsar. Bu nedenle de satışların ve pazar payının büyümesi katkıda bulunur. Farklılaşma stratejileriyle elde edilmiş bir pozisyon avantajı hem çeşitli büyüklük göstergeleri açısından etkili firma performansını hem de firmanın yatırımların da karlılığını artırır. Day (1994) , pazar lideri işletmelerin düşük maliyet stratejilerine, kendilerinin aksine sadece müşteri ve rakipleriyle ilgilenen firmalardan daha çok önem verdiklerini söylemişlerdir. Çünkü pazara hakim firmalar etkin bir şekilde maliyet kontrolü, finansman yönetimi ve üretim süreçleri gibi yetkinliklerini istihdam ederler. Maliyet liderliği stratejisiyle, firmalar operasyonel iyileştirmeler yoluyla maliyetlerin azaltılmasına odaklanırlar. Örneğin, mevcut faaliyetlerden yararlanabilir ve otomasyon, modernizasyon, kapasite kullanımı ya da ölçek ekonomileriyle maliyetleri nasıl azaltacaklarını öğrenebilirler. Menguc ve arkadaşlarının (2007), yaptıkları araştırmalarında pazar yönelimi ile farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiler üzerinde çalışmışlardır. Bu çalışmanın temel bulgusu ;piyasa yönelimi pazarlama farklılaşması ve yenilik farklılaşması ile pozitif yönde bağlantılıdır, ancak düşük maliyet stratejisiyle bağlantı bulunmamıştır (Menguc vd., 2007).

İşletmeler de pazar yönelimlerinin etkisi seçilen rekabet stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Pazar yönelimlerini yönlendiren rekabetçi stratejilerin, makro rekabet stratejisi düzeyindeki stratejik seçimlerden etkilendiği ortaya konmuştur. Yine üst yönetimin liderlik anlayışı pazar yönelimlerini geliştirmede kritik bir öneme sahiptir. Farklılaşma stratejisinde, bir işletmenin müşteri için kar-zarar oranını dengelemesine dayanır. Bu nedenle, farklılaşma stratejisi pazar yönelimini etkiler. Voola and O’Cass, (2010) ; Frambach et al (2003); Narver and Slater,(1996), araştırmalarında maliyet liderliği stratejisinin pazar yönelimini etkilediğine dair kanıtlar bulmuşlardır.

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4a; Öğrenme yönelimi maliyet liderliği stratejisine anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H4b; Pazar yönelimi maliyet liderliği stratejisine anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H5a; Öğrenme yönelimi farklılaştırma stratejisine anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H5b; Pazar yönelimi farklılaştırma stratejisine anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

3.3. Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı ilişkisi

Performans, stratejik yönetim gibi yönetimin birçok dalında akademisyen ve yöneticileri ilgilendirmektedir. Örgütsel performansın yönetimi ve geliştirilmesi için birçok öneri varken akademik camia terminoloji sorunuyla ilgili tartışmalar içindedir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) göre iş performansı en dar kapsamda, deneysel strateji araştırmalarının baskın modeli olan firmaların ekonomik hedeflerini yansıtan, sonuç odaklı finansal göstergelerin merkezindedir. Bu yaklaşım; satış artışı, karlılık, fiyat kazanç oranı ve benzerlerini içermektedir. Güncel görünümü gösteren pazar ölçümleri, muhasebe odaklı ölçümlerden daha uygundur. Ayrıca işletme performansları ölçümü içinde finansal göstergeleri içeren finansal performansın yanındada finansal olmayan göstergeleride içeren operasyonel performans ve ölçütleride kullanılmalıdır.

Operasyonel Performans finansal olmayan çerçeve altında pazar payı, yeni ürün sunumu, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretime değer katma, teknolojik etkinlikleri içermesi gerekir (Yamin et al., 1999).

Yamin ve arkadaşları (1999), rekabetçi avantajların boyutları ve organizasyonel performans faktörleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırmada örneklem Avustralya'da faaliyet gösteren düşük, orta ve yüksek performanslı işletmeler arasından seçilmiştir. Orta ve yüksek dereceli maliyet liderlerinin, düşük dereceli maliyet liderlerine göre organizasyonel performans boyutunda önemli ölçüde yüksek başarı kazanmışlardır. Yüksek dereceli maliyet

lideri işletmeler, orta ve düşük derecelilere göre finansal performans, finansal yönetim, finansal kaldıraç ve pazar etkinliği boyutundan daha yüksek performans göstermişlerdir. Bu bulgular, yüksek dereceli maliyet liderlerinin organizasyonel performansa her yönüyle önem verdiğini göstermektedir. Ayrıca yüksek dereceli maliyet liderleri genel performansta da daha yüksek başarı elde etmişlerdir. Orta dereceli maliyet liderleri, düşük dereceli maliyet liderlerine göre, finansal performansa daha fazla önem vermektedir (Yamin et al., 1999).

Yüksek ve orta derecede farklılaşma stratejisine sahip işletmeler, organizasyonel performansın her faktöründe, düşük derecede farklılaşan işletmelerden daha yüksek ortalama performans elde etmiştir. Yüksek dereceli farklılaşan işletmelerin, orta ve düşük derecede farklılaşan işletmelere göre, finansal performansta, finansal yönetimde, finansal kaldıraçta ve pazar etkinliğinde daha yüksek puan elde etmişlerdir. Yüksek dereceli farklılaşan işletmelerin organizasyonel performansa her yönüyle daha çok önem verdikleri görülmüştür. Yüksek dereceli farklılaşan işletmeler, genel performansta yüksek skor kaydederken, orta derecede farklılaşan işletmelerde düşük derecede farklılaşan işletmelere göre finansal performans, finansal yönetim ve pazar etkinliği konularında yüksek puan kaydetmişlerdir. Orta derecede farklılaşan işletmeler aynı zamanda genel organizasyonel performansında da yüksek puan kaydetmiştir (Yamin et al., 1999).

Birçok çalışmada strateji oluşturma yeteneği ile firma performansı ilişkilendirilmektedir. Mintzberg (1976) göre, niyet edilen ve gerçekleşen strateji yaklaşımı ; strateji oluşturma süreci sonunda ortaya çıkan stratejilerin performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Barney (1991) , bir firmanın rekabet avantajı elde etmesi için etkili bir strateji oluşturma yeteneği geliştirmesi gerekir görüşündedir. Ancak bu stratejiyi avantaja dönüştürebilmesi için, değerli, nadir görülen, zor taklit edilen bir strateji olmasını şart koşmuşlardır. Teece, Pisano ve Shuen (1997) göre strateji oluşturma yeteneği bir dinamik yetenektir, ancak firmanın çevresine ve stratejik oryantasyona uyum sağladığı ölçüde rekabet avantajı sağlar.

Son otuz yıllık araştırmalara göre strateji oluşturma yeteneğinin unsurları ile performans arasında ilişki karmaşıktır. Araştırmalar, performans ve formal planlama, kapsamlılık, durum analizi, amaç ve misyonun kurumsallaştırılması arasında pozitif ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmalar yine de stratejik oryantasyonun bu ilişkileri etkilendiğini de göstermektedir (Slater, et al.,2006).

Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenlerinin finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H6a; Maliyet liderliği stratejisi finansal performansa anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H6b; Farklılaştırma stratejisi finansal performansa anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H7a; Maliyet liderliği stratejisi pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H7b; Farklılaştırma stratejisi pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H8a; Maliyet liderliği stratejisi yenilik performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H8b; Farklılaştırma stratejisi yenilik performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

3.4. Jenerik Stratejilerin Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Performans İlişkisi Üzerindeki Aracılık Etkisi

Kohli ve Jaworski'ye (1990: 13) göre pazar yöneliminin firmalar açısından en önemli sonucu, üstün müşteri değerı ve rekabet üstünlüğü sağlayarak işletme performansını arttırıcı bir etki yapmasıdır.

Nitekim birçok araştırmada pazar yöneliminin firmalar üzerindeki pozitif etkileri geniş ölçüde desteklenmiş, pozitif etkilerin firmanın hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde gerçekteştiği not edilmiştir (Langerak, 2003: 79). Ancak pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin işletmenin pazarda göstereceği davranışlara bağlı olarak değişebileceği de ifade edilebilir. Bu araştırmada pazar yöneliminin işletmenin pazarda göstereceği davranışlardan biri olan farklılaştırma aracılığıyla firma performansını etkilediği ileri sürölmektedir.

Pazar yöneliminin temel görüşü işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, pazardaki mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve elde edilen bilginin tüm işletme fonksiyonları tarafından

paylaşarak, ihtiyaçların rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılanmasıdır. Bu bağlamda pazar yönelimini oluşturan üç boyutun da ana amacı müşteri değeri oluşturmaktır. Müşteri yönelimli olmak modern pazarlama düşüncesinin ve uygulamalarının en temel iki ilkesi olarak öne sürdüğü müşteri değeri ve tatmini sağlamanın en iyi yoludur. Müşteri gözünde farklılaştırılmış ürün ve hizmetlere yönelerek onların taleplerinin sürekliliğinin sağlanması işletmelere esneklik ve farklılaşma yetenekleri kazandırmakta, onları rekabette ayrıcalıklı ve üstün kılmaktadır.

Ayrıca sürekli bilgi akışı ile pazardan elde edilen güncel müşteri bilgisi, başta ürün geliştirme süreçlerini, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri yönetimlerini, paydaşların davranışlarını ve sonuç olarak firma performansını etkilemektedir (Hanvanich, Dröge ve Calantone, 2003: 133).

Son olarak rakiplerden ve müşterilerden elde edilen pazar bilgisinin tüm birimler veya üyeleriyle paylaşılması, farklı fonksiyonlarda uzmanlaşmış insan sermayesinden farklı bakış açılarını açığa çıkartarak, her bir ürün veya hizmet zincirinden bir diğerine katma değer aktarılmasını, böylelikle rakiplerin taklit edemeyeceği değerli ve eşsiz yetenekler edinilmesini ve rekabette de avantajı sağlamaktadır (Porter, 1985). Bir başka deyişle, firma içinde rakipleri tarafından taklit edilmesi oldukça zor, değerli ve nadir olan iletişim ve işbirliğinin kurulması, örgütsel bilginin üretilip ortak bir hafızaya alınmasına katkı sağlayarak, uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajına zemin hazırlamaktadır (Bulut vd., 2009: 522).

Maliyet liderliği stratejisi değişkeninin öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenleri ile finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri arasındaki ilişkide muhtemel ara değişken etkisini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H9a; Öğrenme yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H9b; Pazar yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H10a; Öğrenme yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla pazar performansını artırır.

H10b; Pazar yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla pazar performansını artırır.

H11a; Öğrenme yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla yenilik performansı artırır.

H11b; Pazar yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla yenilik performansı artırır.

H12a; Öğrenme yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla finansal performansı artırır.

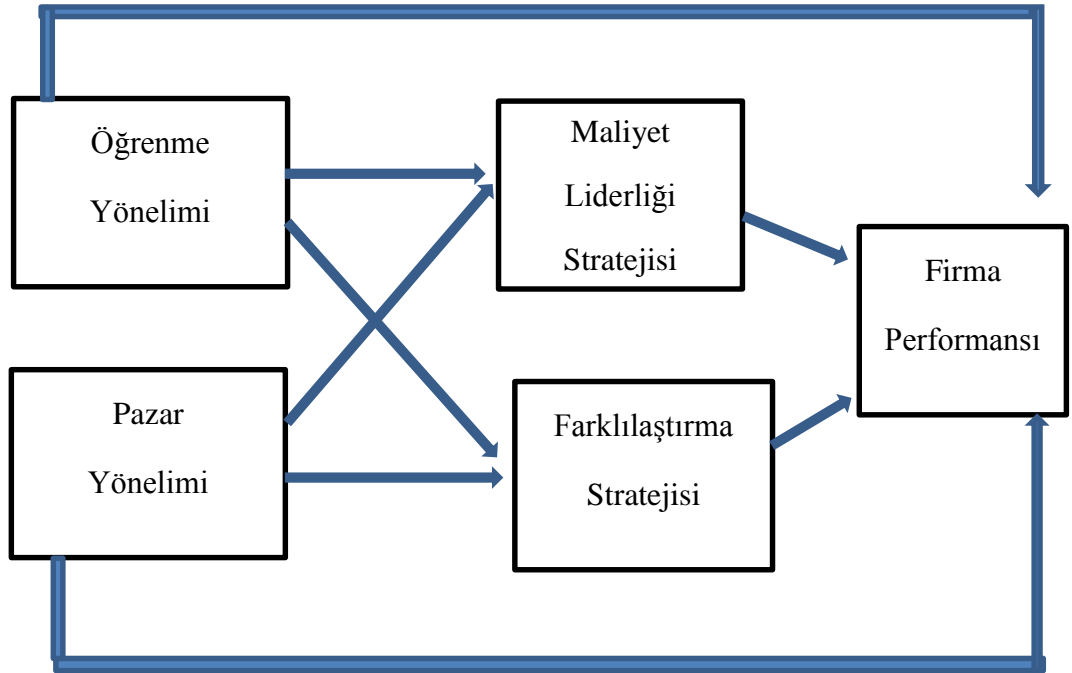
H12b; Pazar yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H13a; Öğrenme yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla pazar performansını artırır.

H13b; Pazar yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla pazar performansını artırır.

H14a; Öğrenme yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla yenilik performansı artırır.

H14b; Pazar yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla yenilik performansı artırır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

4. Analiz ve Bulgular

Bu bölümde ilk olarak örneklem seçimi ve verilerin toplanma süreci açıklanmıştır. Bunu takiben araştırma da kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiş son olarak ise ilgili analizler yapılmış ve bulgular ortaya konulmuştur.

4.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

4.1.1. Araştırma Örnekleme

Araştırmamız Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 250 imalat işletmesinden alınan kullanılabilir verilerle 2013-2015 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Anket soruları çeşitli düzeylerde görev yapan yöneticilere yönelik hazırlanmıştır. Araştırma örneklemimizdeki işletmelerden her birinden 2-4 yönetici anketimizi doldurmuştur. Bu anketlerin büyük çoğunluğu bire bir yapılmıştır. Hedef kitlemizi alt, orta ve üst düzey yöneticilerin oluşturmasının sebebi işletme yönetim politikalarına ve performans durumuna yöneticilerin daha fazla hâkim olmalarından kaynaklanmaktadır.

4.1.2. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

İstanbul Sanayi Odası ve KOSGEB ile irtibata geçilerek Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerin iletişim bilgileri elde edilmiştir. Elde edilen firma bilgilerinden yararlanılarak hazırlanan listede tesadüfi olarak seçilen işletmelerden fiziki konumu itibarıyla yakın olanlarla yüz yüze görüşme talebinde bulunuldu. Böyle bir talepte bulunulmasının nedeni yüz yüze görüşme yöntemiyle geri dönüşlerin daha fazla olmasıdır. Bir kısmı yüz yüze bir kısmı e posta yoluyla 650 e yakın çeşitli düzeydeki yönetici anket doldurarak çalışmamıza katkıda bulundu. Uygun olamayan (her ankete standart sapması .50 az olanlar ve eksik cevapları çok olan anketler) anketler çıkarıldı. Sonuç olarak geriye kalan 250 firmadan 590 anket değerlendirilmek için analize tabi tutulmuştur.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma hipotezlerimizi test etmek için kullandığımız ölçeklerin her biri daha önce uluslararası çalışmalarda kullanılmış olup yüksek geçerliliğe sahiptir. Kullandığımız ölçekler ve bu ölçekleri aldığımız kaynaklar aşağıda yer almaktadır;

- Pazar yönelimi ölçeği; Narver Ve Slater (1990),
- Öğrenme yönelimi ölçeği; Hult, Snow, Kandemir,2003,
- Maliyet liderliği stratejisi (Dess & Davies (1984), (Porter 1980) (Slater & Narver 1993)
- Farklılaştırma stratejisi (Kohli & Jaworski (1990), Lynch *et al.* (2000), Dess & Davies (1984), (Porter 1980)
- Finansal ve pazar performans ölçeği; Zahra ve diğ. (2002), Baker ve Sinkula (1999),Lynch ve diğ. (2000).
- Yenilik performansı; Prajogo & Sohal, (2006)

4.3. Analiz ve Bulgular

4.3.1. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 4.1: Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Değişkenler		Katılımcı Sayısı	Yüzdelerik Gösterim
Unvan Statü	İşletme Sahibi	51	8,6
	Üst Düzey Yönetici	78	13,2
	Orta Düzey Yönetici	191	32,4
	Alt Düzey Yönetici	169	45,6
Yaş	17-27 Yaş	110	18,6
	28-40 Yaş	311	52,7
	41 ↑ Yaş	169	28,6
Cinsiyet	Kadın	323	54,7
	Erkek	265	44,9

Araştırmaya katılan 250 işletmeden 590 yöneticinin demografik özelliklerinin bir bütün halinde özetlenmesi Tablo 1’ de gösterilmektedir.

4.3.2.Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.2: Araştırmaya Dâhil Olan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		İşletme Sayısı	Yüzdelerik Gösterim
	11-50 Çalışan	92	36,8
	51-250 Çalışan	72	28,8
	251-500 Çalışan	20	8
	500 Üzeri	66	26,4
Firma Yaşı	1-15 Yıl	68	27,2
	16-30 Yıl	104	41,6
	31-45 Yıl	39	15,6
	46-60 Yıl	28	11,2
	61 ↑ Yıl	11	4,4
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Gıda/İçecek/Tütün	27	10,8
	Ağaç/Kağıt/Basım	9	3,6
	İlaç/Tıbbi Chz.	11	4,4
	Giyim/Tekstil/Deri	41	16,4
	Mak-Teçh/Metal Eşya	22	8,8
	Otomotiv	21	8,4
	Mobilya	5	2
	Kimya/Petrol/Lastik	34	13,6
	Ana Metal	13	5,2
	Büro/Elekt. Mak. Chz.	16	6,4
	Taşa Toprağa Dayalı	6	2,4
	Diğer İmalat	45	18

Araştırmaya dahil olan işletmelere ait tanımlayıcı istatistiksel verilen özetlendiği Tablo 4 aşağıda yer almaktadır. Katılımcıların faaliyet gösterdiği işletmelerin %36,8'ü (92 işletme) 11 ile 50 arasında çalışana, %28,8'i (72 işletme) 51 ile 250 arasında çalışana, %8'i (20 işletme) 251 ile 500 arasında çalışana, %26,4'ü (66 işletme) 500 ve üzeri çalışana sahiptir. İşletmelerin %27,2'sı (68 işletme) 15 yıldan az %41,6'sı (104 işletme) 16 ile 30 yıl arasında, %15,6'i (39 işletme) 30 ile 45 yıl arasında, %15,6'sı (39 işletme) 45 yıldan fazla bir süredir

faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörleri incelediğimizde, işletmelerin ağırlıklı olarak giyim/tekstil/deri, kimya/petrol/lastik ve gıda/içecek/tütün sektörlerinde yer aldıklarını görmekteyiz.

4.4.Faktör Analizi

Öğrenme yönelimi boyutları, pazar yönelimi boyutları, rekabet stratejileri boyutları ile işletme performans boyutlarına ilişkin ölçeklerin araştırmaya katılan yöneticiler tarafından kaç farklı alt boyutta ve ne düzeyde algılandığını tespit etmek amacıyla faktör analizleri yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini hesaplama ve alt boyutları inceleme işleminde iki aşamalı faktör analizi yöntemi (Anderson ve Gerbing 1988) kullanılarak önce keşifsel faktör analizi daha sonra faktörel bileşenli yapının test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi prosedürü kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Keşifsel faktör analizinde, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılacağı için maksimum olabilirlik tahmin yöntemi ve faktörler arası korelasyon ilişkilerinden dolayı (Field 2007) ortagonal olmayan rotasyon yöntemlerinden promax kullanılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterliliği test değerinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Bu değer 0,50 ile 0,70 arasında olması orta, 0,70 ile 0,80 arasında olması iyi, 0,80 ile 0,90 arasında olması çok iyi, 0,90 ve yukarısı mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Field, 2007). Bartlett küresellik testi sonuçlarının ($\text{sig} < .05$) olması ise değişkenler arasında yeterli derecede ilişki/korelasyon olduğuna işaret eder (Hair et al, 2010). Veri setinin faktör analizine uygunluğunu ölçtükten sonra herbir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılır. Köşegendeki değerler 0,50 den büyük ise ilgili değişken faktör analizine uygun olarak kabul edilir, 0,50 den küçük ise faktör analizinden çıkarılır (Field, 2007).

Her bir değişkenin ortak varyansı açıklama derecesi (Field, 2007) olarak tanımlanan ortak yük/communality değerlerinin, 100 den küçük örneklemelerde 0,6

dan yüksek, 100 ile 200 arasında örneklemlerde ise 0,5 den yüksek olması gerekmektedir (Field, 2007). Costello ve Osborne (2005) bu değerin sosyal bilimlerdeki araştırmalarda 0,40' a kadar düşebileceğini ve bu değerin altında ortak yüke sahip olan değişkenlerin problemlili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ölçek sorularının faktör yüklerinin alması gereken minimum değer araştırma örneklemine göre değişiklik göstermektedir. Genel kabul 0,50 olmakla birlikte 250 üzeri örnekleme faktör yüklerinin en az 0,35 olmasını yeterli görülmektedir (Hair et al 2010).

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Bu katsayı sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Bu değerin 0,70 den yüksek olması faktör güvenilirliği için yeterli, 0,80 den yukarı olması ise iyi olarak kabul edilmektedir (Field, 2007).

Doğrulamayı faktör analizinde keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla elde edilen veriler AMOS istatistiksel paket programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Analizler yapılırken yapısal eşitlik modellemelerinde en çok kullanılan Maksimum olabilirlik/maximum likelihood tahmin yöntemi kullanılmıştır. Bu tahmin yöntemi üç adet varsayım üzerine dayanmaktadır (Hox ve Bencger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi makul bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır.

Çalışmamızda kullandığımız ölçek ve örneklem göz önüne alındığında ilk iki varsayımın sağlandığını görmekteyiz. Normal dağılım varsayımını inceleme adına her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Garson' a (2012) göre bir verinin normal dağılıma uygun olduğunu söyleyebilmek için ilgili değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerin +1 –1 arasında olması gerekmektedir.

Doğrulamayı faktör analizi keşfedilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği ortaya koyulmuş bir faktör yapısının doğrulanması mantığına dayanmaktadır. Bu sebepten dolayı doğrulamayı faktör analizinde (a) teori oluşturulması ve (b) teoriden hareketle bir model oluşturulması aşamalarından sonra (c) bu modelin gözlenen veriye uygunluğunun ve tutarlılığının test edilmesi aşamaları yer almaktadır (Raykov & Marcoulides 2006). Teorik bir modelin istatistiksel anlamlılığını, diğer bir deyişle modelin veriye uygunluğunu test etmek için model uyum indeksleri adı verilen

değerler kullanılmaktadır. Genel kabul görmüş model uyum indeksler ve kabul edilebilir değer aralıkları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.3 Fit İndeks Değerleri

İndeks Türü	İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Kesin Fit İndeksleri	Ki-Kare X^2	Serbestlik derecesine göre düşük X^2 değeri ve $p>0.05$	
	X^2/df	$1 < X^2/df < 3$	$3 < X^2/df < 5$
	RMSEA	<0.06	<0.07
	SRMR	<0.08	
	GFI	>0.95	
	AGFI	>0.95	>0.90
Karşılaştırmalı Fit İndeksleri	NFI	>0.95	
	NNFI-TLI	>0.95	>0.90
	CFI	>0.95	>0.90
Parsimoni (Tutumlu) Fit İndeksleri	PGFI	>0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 seviyesindeyken)	
	PNFI	>0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 seviyesindeyken)	

Bu fit değerlerinin hangilerinin kullanılması gerektiği ile ilgili, Hair ve diğ. (2010, 646) X^2 ve serbestlik derecesine ek olarak en az birer adet kesin ve karşılaştırmalı fit indeksinin, karmaşık modellerde bunlara ek olarak parsimoni fit indekslerinden birinin kullanılmasını tavsiye etmiştir. Kline (2011, 204) ise en çok kullanılan fit indekslerinin RMSEA, SRMR, GFI, CFI olduğunu belirterek bu indeksler üzerinde durmuştur. Biz bu çalışmada model uyumunu araştırırken X^2 ve serbestlik derecesi (CMIN/DF), GFI, CFI, TLI, PNFI ile RMSEA veya SRMR uyum indekslerini kullanacağız.

Doğrulayıcı faktör analizinin öncelik arz eden öğelerinden biri önerilen ölçüm modellerinin yapısal geçerliliğinin sağlanmasıdır. Yapısal eşitlik modellerinde ölçüm modellerini test etmek için Hair et al (2010, 680) şu bileşenleri önermektedir;

1. Yakınsama Geçerliliği (Convergent Validity): Spesifik bir yapının göstergesi olan öğelerin genel varyansın önemli bir kısmını paylaşması yada ona yakınsaması ifade yakınsama geçerliliği olarak tanımlanır. Ölçek maddeleri

arasındaki yakınsama geçerliliğini tahmin etmek için kullanılan unsurlar ve değer kıstasları şöyledir.

- a. Faktör Yüğü: Her bir faktör yüğü istatistiksel olarak anlamlı ve en az 0,5 den ideal olarak da 0,7 den büyük olmalıdır.
 - b. Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted, AVE): Bir faktör yapısındaki maddelerin ortalama açıklanan varyansını ifade eder (Fornell ve Larcker 1981) ve 0,5 den yüksek olmalıdır.
 - c. Güvenilirlik: Faktör yapısının güvenilirliğini test etmek için yapısal eşitlik modellemesinde sıklıkla kullanılan değerlerden biri Bileşik Güvenilirlik/ Composite Relability (CR) değeridir(Fornell ve Larcker 1981). Her bir yapı için faktör yükleri toplamının karesinin, faktör yükleri toplamının karesi ile hata varyansı terimlerinin toplamına bölümü şeklinde hesaplanır. En az 0,7 olmalıdır.
2. Ayrımsal Geçerlilik (Discriminant Validity): Bir faktör yapısının diğer bir faktör yapısından gerçek anlamda ne derece farklı olduğunu ortaya koyar. Ayrımsal geçerliliği ölçmek için her hangi iki faktör yapısı için ortalama açıklanan varyans ile o iki faktör arasında korelasyon katsayısının karesi karşılaştırılır. Açıklanan varyans korelasyon katsayılarının karesinden daha büyük olmalıdır.

Bağımsız değişkenler olan öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi ölçeklerinde gözlenen değişkenlerin faktör yapılarını, geçerlik ve güvenilirliğini incelemek için maksimum olabilirlik tahmin yöntemi ve promax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerden öğrenme yönelimi 19 sorudan, pazar yönelimi ise 17 sorudan oluşmaktadır.

Keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizlerinde Maksimum Olabilirlik tahmin yöntemi kullanılacağı için değişkenlerin normal dağılım koşulunu sağlamaları gerekmektedir. Bu amaçla değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin +1 ve -1 arasında seyrettiği görülmüştür. Buna göre verinin normal dağılıma uygun olduğunu söyleyenebilir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,95 ile 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca herbir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki

değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur.

Ölçek maddelerinden ogr_od_4 ve ogr_od_5 literatürde beklenen faktör bileşenine yüklenmemeleri sebebiyle ölçek dışına atılmıştır. Akabinde yapılan faktör analizinde pzs_od_11 değişkeni faktör yükünün çok düşük (0,360) olması, pzs_od_17 değişkeni ise birden fazla faktör bileşenine yüklenmesi sebebiyle ölçek dışına çıkarılmıştır.

Geriye kalan 32 değişken yeniden keşifsel faktör analizine tabi tutularak ortak yük/communality ve faktör yükü değerlerine bakılmıştır. Ortak yükler incelendiğinde ogr_od_16 (0,441), pzs_od_1 (0,409) ve pzs_od_4 (0,432) değişkenleri hariç bütün değişkenlerin ortak yük değerlerinin 0,5' den yüksek olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenlerin faktör bileşenlerindeki önemlilikleri ve örneklem sayısının 200'ün üzerinde olması sebepleriyle ileride faktörlerin AVE ve güvenilirlik düzeylerine bakılmak şartıyla bu değişkenler ölçek dışına çıkarılmamıştır.

Değişkenlerin faktör yüklerine bakıldığında bütün değerlerin örneklem sayısının gerektirdiği alt sınır olan 0,35 den (Hair ve diğ., 2010) yüksek olduğu görülmektedir. Genel kabul değeri olan 0,5'den düşük sadece dört değişken olmakla birlikte bunlardan ogr_od_19 (0,397) 0,4 civarında diğerleri ise bu değerden büyüktür.

Tablo 4.4: Bağımsız Değişkenler Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri							Cronbach's Alpha Değeri
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	
Takım Yönelimi	ogr_od_1							0,806	0,891
	ogr_od_2							0,826	
	ogr_od_3							0,639	
Sistem Yönelimi	ogr_od_6		0,549						0,898
	ogr_od_7		0,704						
	ogr_od_8		0,822						
	ogr_od_9		0,827						
	ogr_od_10		0,680						
Öğrenme Yönelimi	ogr_od_11			0,847					0,902
	ogr_od_12			0,814					
	ogr_od_13			0,587					
	ogr_od_14			0,788					
	ogr_od_15			0,677					
Ortak Hafıza Yönelimi	ogr_od_16					0,444			0,851
	ogr_od_17					0,883			
	ogr_od_18					0,661			
	ogr_od_19					0,397			
Rakip Odaklılık	pzr_od_1				0,619				0,812
	pzr_od_2				0,713				
	pzr_od_3				0,905				
	pzr_od_4				0,485				
Müşteri Odaklılık	pzr_od_5	0,579							0,911
	pzr_od_6	0,769							
	pzr_od_7	0,866							
	pzr_od_8	0,802							
	pzr_od_9	0,648							
	pzr_od_10	0,681							
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	pzr_od_12						0,470		0,888
	pzr_od_13						0,506		
	pzr_od_14						0,851		
	pzr_od_15						0,764		
	pzr_od_16						0,587		
Açıklanan Varyans (%)		49,402	3,703	2,899	3,088	2,277	1,843	1,815	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		65,026							
Notlar: (i) Promax Rotasyonlu Maksimum Olabilirlik Analizi (ii) KMO =0,949, Bartlett Testi; p<0.001									

Yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda literatürdeki gibi öğrenme yöneliminin dört, pazar yöneliminin ise üç alt faktör bileşenine sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 4). Faktörlerin Cronbach's Alpha değerleri 0,8'den büyük olduğu için içsel tutarlılığa sahip oldukları ve iyi derece güvenilir olduklarını söylemek mümkündür.

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması amacıyla 590 yöneticiden elde edilen 250 birleştirilmiş veri doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Öngörülen modelin uyum iyiliği testlerine baktığımızda, birincil faktör analizi uyum indekslerinin $cmin/df= 2,123$ ($p<0.001$), $GFI=0,811$, $TLI=0,907$ $CFI=0,917$, $PNFI=0,763$, $RMSEA=0,067$ olduğu görülmüştür. Değişken faktör yüklerinin hepsi 0,50 değerinden yüksek olup ogr_od_16 (0,65), pzr_od_1 (0,66), pzr_od_4 (0,64) hariç hepsi 0,7'den yüksektir.

İkincil faktör analizine geçmeden önce alt faktörlerin yapısal geçerliliklerine bakılmış ve bu kapsamda AVE ve CR değerleri ile faktörlerin ayrımsal geçerlilikleri incelenmiştir. Ayrımsal geçerlilik analizi sonucunda fonksiyonlar arası koordinasyon ve müşteri odaklılık faktörlerinin yüksek korelasyonları sebebiyle sorun teşkil ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için söz konusu iki faktör değişkenlerinin birbirleriyle olan korelasyonları incelenmiş ve yüksek değere sahip olan pzr_od_13 , pzr_od_5 ve pzr_od_10 değişkenleri ölçek dışına çıkarılmıştır.

Çıkarılan değişkenlerden sonra modifikasyon indislerine bakılarak modelin uyum değerlerini yükseltme potansiyeline sahip olan hata terimleri kovaryans yoluyla birbirine bağlanmıştır. Yapılan birincil faktör analizinde uyum iyiliği değerleri $cmin/df= 1,969$ ($p<0.001$), $GFI=0,838$, $TLI=0,925$ $CFI=0,935$, $PNFI=0,765$, $RMSEA=0,062$ olarak gözlenmiştir. Faktörlerin yapısal geçerliliklerini test etmek için hesaplanan AVE ve CR değerleri Tablo 5'de gösterilmektedir. Buna göre AVE değerleri 0,5'den, CR değerleri 0,7'den yüksek çıktığı için faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin iyi olduğu söylenebilir.

Tablo 4.5: Birincil Faktör Analizi Yönelik Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	0,883	0,655	0,809						
Müşteri Odaklılık	0,871	0,629	0,791	0,793					
Sistem Yönelimi	0,906	0,659	0,780	0,703	0,812				
Öğrenme Yönelimi	0,900	0,645	0,787	0,735	0,779	0,803			
Rakip Odaklılık	0,815	0,527	0,683	0,675	0,583	0,692	0,726		
Ortak Hafıza Yönelimi	0,857	0,602	0,772	0,684	0,746	0,725	0,699	0,776	
Takım Yönelimi	0,894	0,739	0,756	0,735	0,775	0,707	0,614	0,734	0,860

(Köşegenlerdeki değerler AVE'nin karekökü, yatay ve dikey eksenler korelasyonu ifade eder)

Faktörlerin ayrımsal geçerlikleri Tablo 4.5’de köşegenlerde yer alan ortalama açıklanan varyansın karekök değerleri ve yatay-dikey eksendeki korelasyon katsayıları karşılaştırılarak incelenmiştir. Her bir faktör için AVE değerlerinin karekökleri yatay-dikey eksendeki korelasyonlardan yüksek olduğu için faktörlerin ayrımsal geçerliklerinin iyi olduğu söylenebilmektedir.

İkincil faktör analizi için takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi, ortak hafıza yönelimi alt faktörleri “öğrenme yönelimi” faktörü altında, rakip odaklılık, müşteri odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon alt faktörleri “pazar yönelimi” faktörü altında bir araya getirilmiştir. İkincil faktör analizi sonucunda ortaya çıkan model uyum değerleri $\chi^2/df= 1,961$ ($p<0.001$), $GFI=0,834$, $TLI=0,926$ $CFI=0,933$, $PNFI=0,789$, $RMSEA=0,062$ olarak gözlenmiştir. Tablo 6 da ikincil faktör analizi ve faktör yükleri görülmektedir. Buna göre ikincil faktör yüklerinin hepsinin 0,70 üzeri olduğu gözlenmektedir. Öğrenme yönelimi değişkeni için AVE değeri 0,74 CR değeri 0,96, pazar yönelimi değişkeni için AVE değeri 0,72 CR değeri 0,95 çıkmış ve ikincil faktör analizi güvenilirlik ve geçerlik değerlerinin iyi derecede olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.6: İkincil Faktör Analizi Faktör Yükleri ile Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

	Öğrenme Yönelimi	Pazar Yönelimi
Takım Yönelimi	0,854	
Sistem Yönelimi	0,874	
Öğrenme Yönelimi	0,872	
Ortak Hafıza Yönelimi	0,854	
Rakip Odaklılık		0,762
Müşteri Odaklılık		0,858
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon		0,919
AVE	0,74	0,72
CR	0,96	0,95

İki değişken arasında yüksek korelasyon çıktığı gözlenmiş olmasına rağmen bağımsız değişkenler arası regresyon ilişkisinin araştırılmayacak olması ve keşifsel faktör analizi esnasında promax dağılımı kullanılmış olması dolayısıyla bu durumun sorun teşkil etmeyeceği (Hair ve diğ. 2010) söylenebilmektedir.

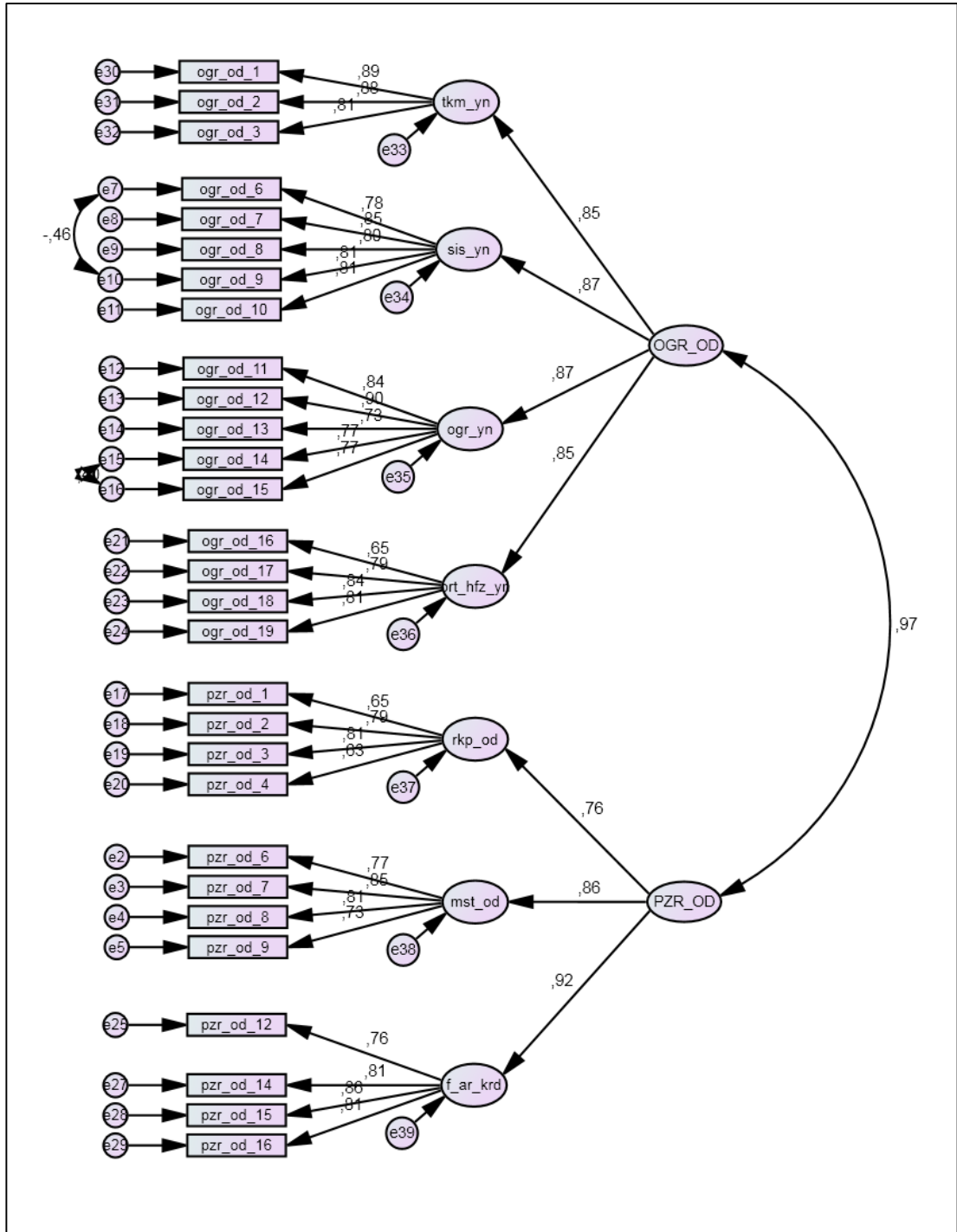
Aşama aşama model uyum iyiliği indeksleri Tablo 7 de incelenmiştir. Genel olarak bakıldığında doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin iyi çıktığı gözlenmiştir. Nihai ölçüm modelinin yapısal eşitlik modellenmesine göre çıktısı Şekil 3 de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Uyum İyiliği Değerleri

	Soru Adedi	Faktör Yapısı	CMIN/DF	GFI	TLI	CFI	PNFI	RMSEA
Birincil Faktör Analizi	32 Soru	7 Faktör	2,123 (p<0.001)	0,811	0,907	0,917	0,763	0,067
Birincil Faktör Analizi	29 Soru	7 Faktör	1,969 (p<0.001)	0,838	0,925	0,935	0,765	0,062
İkincil Faktör Analizi	29 Soru	2 Faktör 7 Boyut	1,961 (p<0.001)	0,834	0,926	0,933	0,789	0,062

Bağımsız değişkenler olan maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi, yenilik performansı, finansal performans ve büyüme/pazar performansı ölçeklerinde gözlenen değişkenlerin faktör yapılarını, geçerlik ve güvenilirliğini incelemek için maksimum olabilirlik tahmin yöntemi ve promax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerden maliyet liderliği stratejisi 14, farklılaşma stratejisi 14, yenilik performansı 8, finansal performans 6, büyüme/pazar performansı ise 6 sorudan oluşmaktadır.

Keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizlerinde maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılacağı için değişkenlerin normal dağılım koşulunu sağlamaları gerekmektedir. Bu amaçla değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin +1 ve -1 arasında seyrettiği görülmüştür. Buna göre verinin normal dağılıma uygun olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 4.1: İkincil Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,92 ile 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca herbir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla 48 sorudan oluşan bağımlı değişkenler ölçeği veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur.

Ölçek maddelerinden ml_str_9 ve ml_str_2 literatürde beklenen faktör bileşenine yüklenmemeleri, yen_perf_7 (0,322) ve yen_perf_8 (0,387) düşük faktör yükleri sebebiyle ölçek dışına atılmıştır.

Geriye kalan 44 değişken yeniden keşifsel faktör analizine tabi tutularak ortak yük/communality ve faktör yükü değerlerine bakılmıştır. Ortak yükler incelendiğinde ml_str_14 (0,385), fark_str_1 (0,405), ml_str_11 (0,419), ml_str_13 (0,411), ml_str_5 (0,395), fark_str_3 (0,439) değişkenleri ortak yükleri düşük olduğu için ölçek dışını çıkarılmıştır. Her bir değişken çıkarıldıktan sonra faktör analizi yenilenmiştir. Sonuç olarak ortak yük değerleri 0,45 den yüksek olan 8 değişken hariç bütün değişkenlerin ortak yük değerlerinin 0,5' den yüksek olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenlerin faktör bileşenlerindeki önemlilikleri ve örneklem sayısının 200'ün üzerinde olması sebepleriyle ilerde faktörlerin AVE ve güvenilirlik düzeylerine bakılmak şartıyla bu değişkenler ölçek dışına çıkarılmamıştır.

Değişkenlerin faktör yüklerine bakıldığında bütün değerlerin örneklem sayısının gerektirdiği alt sınır olan 0,35 den (Hair ve diğ., 2010) yüksek olduğu görülmektedir. Genel kabul değeri olan 0,5'den düşük sadece dört değişken olmakla birlikte bunların tamamı 0,4 değerinden büyüktür (Tablo 8). Ayrıca toplam açıklanan varyans %57,629 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.8:Bağımlı Değişkenler Faktör Yükleri, Güvenilirlikleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri					Cronbach's Alpha Değeri
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	
Maliyet Liderliği Strateji	ml_str_1		0,693				0,885
	ml_str_3		0,707				
	ml_str_4		0,714				
	ml_str_6		0,647				
	ml_str_7		0,910				
	ml_str_8		0,561				
	ml_str_10		0,523				
	ml_str_12		0,688				
Farklılaştırma Stratejisi	fark_str_2	0,530					0,927
	fark_str_4	0,601					
	fark_str_5	0,582					
	fark_str_6	0,697					
	fark_str_7	0,736					
	fark_str_8	0,703					
	fark_str_9	0,940					
	fark_str_10	0,751					
	fark_str_11	0,620					
	fark_str_12	0,653					
	fark_str_13	0,695					
	fark_str_14	0,741					
Yenilik Performansı	yen_perf_1			0,772			0,896
	yen_perf_2			0,557			
	yen_perf_3			0,884			
	yen_perf_4			0,774			
	yen_perf_5			0,751			
	yen_perf_6			0,615			
Finansal Performans	fin_perf_1					0,953	0,906
	fin_perf_2					0,886	
	fin_perf_3					0,801	
	fin_perf_4					0,423	
	fin_perf_5					0,565	
	fin_perf_6					0,498	
Pazar/Büyüme Performansı	pzr_perf_1				0,463		0,881
	pzr_perf_2				0,641		
	pzr_perf_3				0,703		
	pzr_perf_4				0,733		
	pzr_perf_5				0,758		
	pzr_perf_6				0,436		
Açıklanan Varyans (%)		38,577	6,852	5,871	3,782	2,547	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		57,629					p<0.001
Notlar: (i) Promax Rotasyonlu Maksimum Olabilirlik Analizi (ii) KMO =0,923, Bartlett Testi;							

Faktörlerin Cronbach's Alpha değerleri 0,8'den büyük olduğu için içsel tutarlılığa sahip oldukları ve iyi derece güvenilir olduklarını söylemek mümkündür (Tablo 8).

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla 590 yöneticiden elde edilen 250 birleştirilmiş veri doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Öngörülen modelin uyum iyiliği testlerine baktığımızda, faktör analizi uyum indekslerinin $cmin/df= 2,261$ ($p<0.001$), $GFI=0,771$, $TLI=0,854$, $CFI=0,864$, $PNFI=0,729$, $RMSEA=0,071$ olduğu görülmüştür. Değişken faktör yüklerinin hepsi 0,50 değerinden yüksek olup 6 tanesi hariç hepsi 0,7'den yüksektir. Faktörlerin yapısal geçerliliklerine bakılmış ve bu kapsamda AVE ve CR değerleri ile faktörlerin ayrımsal geçerlilikleri incelenmiştir. Ayrımsal geçerlilik analizi sonucunda finansal performans ve pazar/büyüme performansı faktörlerinin aralarındaki yüksek korelasyonları sebebiyle sorun teşkil ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için söz konusu iki faktör değişkenlerinin birbirleriyle olan korelasyonları incelenmiş ve yüksek değere sahip olan fin_perf_6 ve pzr_perf_1 değişkenleri ölçek dışına çıkarılmıştır.

Çıkarılan değişkenlerden sonra modifikasyon indislerine bakılarak modelin uyum değerlerini yükseltme potansiyeline sahip olan hata terimleri kovaryans yoluyla birbirine bağlanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerleri $CMİN/DF= 2,157$ ($p<0.001$), $GFI=0,793$, $TLI=0,872$, $CFI=0,882$, $PNFI=0,739$, $RMSEA=0,068$ olarak gözlenmiştir.

Faktörlerin yapısal geçerliliklerini test etmek için hesaplanan AVE ve CR değerleri Tablo 9'de gösterilmektedir. Buna göre AVE değerleri 0,5'den, CR değerleri 0,7'den yüksek çıktığı için faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin iyi olduğu söylenebilir. Faktörlerin ayrımsal geçerlikleri Tablo 5'de köşegenlerde yer alan ortalama açıklanan varyansın karekök değerleri ve yatay-dikey eksenlerdeki korelasyon katsayıları karşılaştırılarak incelenmiştir. Her bir faktör için AVE değerlerinin karekökleri yatay-dikey eksenlerdeki korelasyonlardan yüksek olduğu için faktörlerin ayrımsal geçerliklerinin iyi olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.8: Faktör Analizi Yönelik Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

	CR	AVE	Farklılaş-tırma	Maliyet Liderliği	Pazar Performansı	Yenilik Performansı
Farklılaştırma Stratejisi	0,927	0,516				
Maliyet Liderliği Stratejisi	0,890	0,504	0,657**			
Pazar Performansı	0,870	0,573	0,638**	0,487**		
Yenilik Performansı	0,897	0,593	0,713**	0,543**	0,631**	
Finansal Performans	0,899	0,641	0,547**	0,558**	0,734**	0,544**

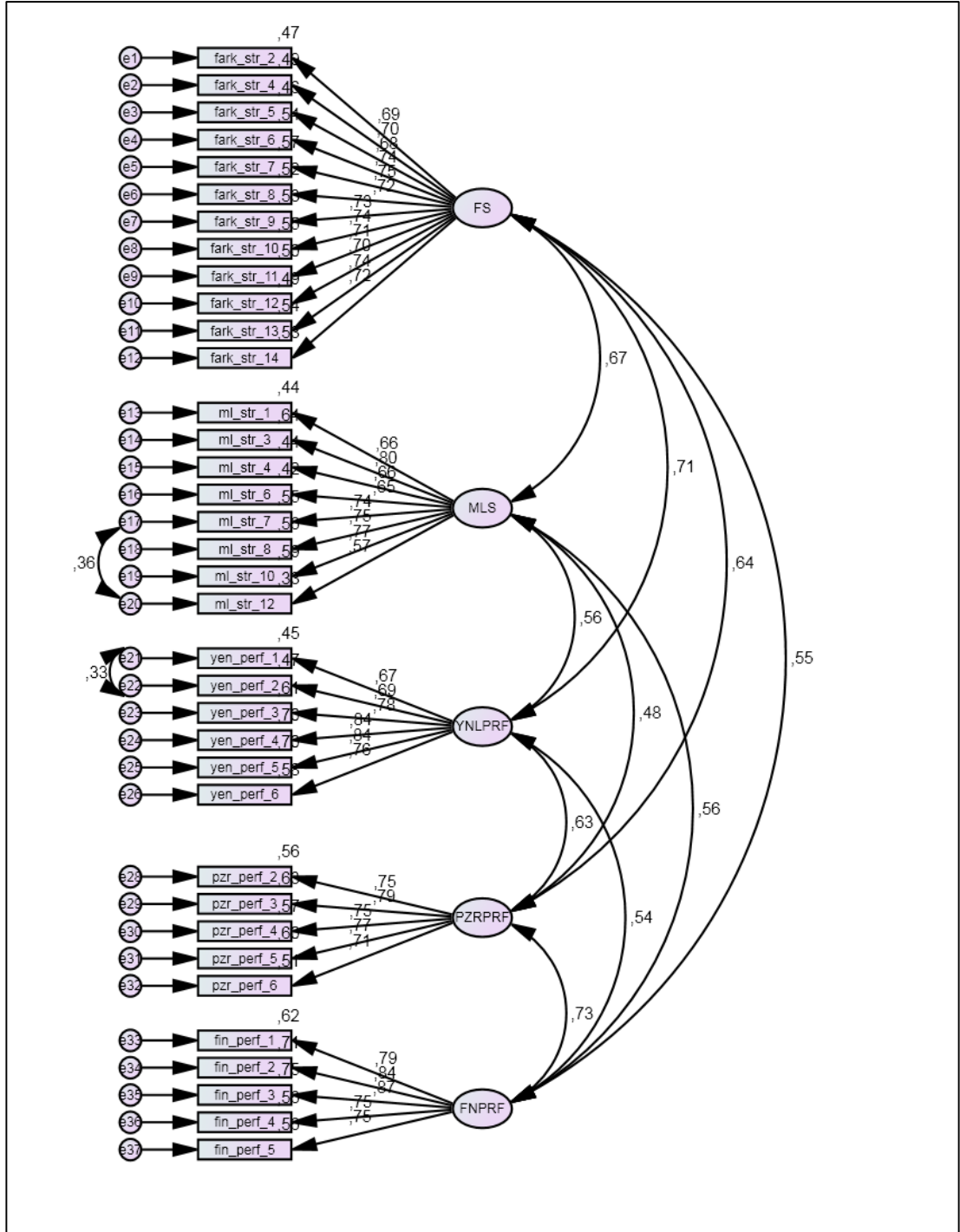
** p<0,01

Aşama aşama model uyum iyiliği indeksleri Tablo 11 de incelenmiştir. Genel olarak bakıldığında doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin iyi çıktığı gözlenmiştir.

Tablo 4:9 Uyum İyiliği Değerleri

	Soru Adedi	Faktör Yapısı	CMIN/DF	GFI	TLI	CFI	PNFI	RMSEA
Birincil Faktör Analizi	38 Soru	5 Faktör	2,261 (p<0.001)	0,771	0,854	0,864	0,729	0,071
Birincil Faktör Analizi	36 Soru	5 Faktör	2,157 (p<0.001)	0,793	0,872	0,882	0,739	0,068

Nihai ölçüm modelinin yapısal eşitlik modellemesine göre çıktısı Şekil 4 de gösterilmektedir.



Şekil 1.2: Bağımsız Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde (tablo 7); öğrenme yönelimi alt boyutları, pazar yönelimi alt boyutları, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, finansal performans, pazar/büyüme performansı, yenilik performansı değişkenleri arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve büyüklüğü incelenmiştir. boyutlara ait pearson korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.10:Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Standart Sapma	Öğrenme Yönelimi	Pazar Yönelimi	Finansal Performansı	Yenilik Performansı	Pazar Performansı	Maliyet Liderliği Stratejisi
Öğrenme Yönelimi	3,82	0,60						
Pazar Yönelimi	3,80	0,58	,841**					
Finansal Performansı	3,69	0,60	,537**	,574**				
Yenilik Performansı	3,73	0,62	,581**	,620**	,508**			
Pazar Performansı	3,71	0,64	,498**	,578**	,666**	,564**		
Maliyet Liderliği Stratejisi	3,94	0,49	,590**	,603**	,501**	,466**	,425**	
Farklılaştırma Stratejisi	3,90	0,56	,730**	,740**	,514**	,657**	,578**	,586**

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Bayram, 2009).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde bağımsız değişkenler arasında orta dereceli pozitif anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca korelasyon katsayıları genel olarak 0,7'den küçük olduğu için değişkenler arasında çoklu bağlantı tehlikesinin

olmadığına karar verilebilir. Korelasyon değeri 0,8 den yüksek olan pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi değişkenleri arasında çoklu bağlantı tehlikesi olup olmadığını tespit etmek için çalışmanın ilerleyen kısımlarında tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve söz konusu durumun tehlike arz etmediği gözlenmiştir. Yani yukarıdaki tabloda yer alan Pearson korelasyon katsayılarını yorumlamak istatistiksel açıdan mümkündür.

4.6. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizleriyle Test Edilmesi

Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde muhtemel etkilerini test etmek ve aracı değişken ilişkilerini irdelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi basit regresyon analizinden farklı olarak birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini incelemektedir (Hair ve diğ. 2010).

Bu bağlamda öncelikle öğrenme yönelimi ile pazar yöneliminin işletme performansı üzerindeki etkileri, öğrenme ve pazar yöneliminin jenerik stratejiler üzerindeki etkileri ve jenerik stratejilerin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ardından jenerik stratejilerin pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerindeki muhtemel aracılık etkisi araştırılmıştır. Söz konusu analizler AMOS programı kullanılarak yol/path analizi yöntemi gerçekleştirilmiştir.

Analizler esnasında kullanılan değişkenler, doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktörlerin yüklendikleri itemlerle aralarındaki regresyon ilişkilerinin sonucunda, faktör değişkenlerinin impute edilmesi/dışa aktarılması yoluyla elde edilen değişkenlerdir. Bu işlem AMOS programındaki bir modül sayesinde gerçekleştirilmiştir. Faktörlere yüklenen itemlerin aritmetik ortalamaları alınmayıp bu şekilde bir yöntemle faktörleri temsil eden değişkenlerin oluşturulması ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde irdelenmesine olanak sağlayacaktır.

Çoklu regresyon analizi ile birlikte çoklu doğrusal bağlantı hatasının varlığı da kontrol edilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı hatası bağımsız değişkenler arasında yüksek ilişkinin söz konusu olduğu durumlarda ortaya çıkar ve analiz sonuçlarında yanlışlık etkisi yapacağından dolayı istenmeyen bir durumdur (Field, 2007). Çoklu bağlantı hatasının kontrolü için Collinearity VIF ve Tolerans değerlerine bakılır. VIF

değerlerinin 10'dan yüksek Tolerans değerinin ise 0,2'den düşük olduğu durumlarda çoklu doğrusal bağlantı hatasının varlığından söz edilebilir (Field, 2007)

4.6.1. Öğrenme Yönelimi ve Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı ilişkisi

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{1a}; Öğrenme yönelimi finansal performansa anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{1b}; Pazar yönelimi finansal performansa anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{2a}; Öğrenme yönelimi pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{2b}; Pazar yönelimi pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{3a}; Öğrenme yönelimi yenilik performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{3b}; Pazar yönelimi yenilik performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

Araştırma kapsamında geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir (Tablo 12).

Tablo 4.11 Öğrenme ve Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı İlişkisi

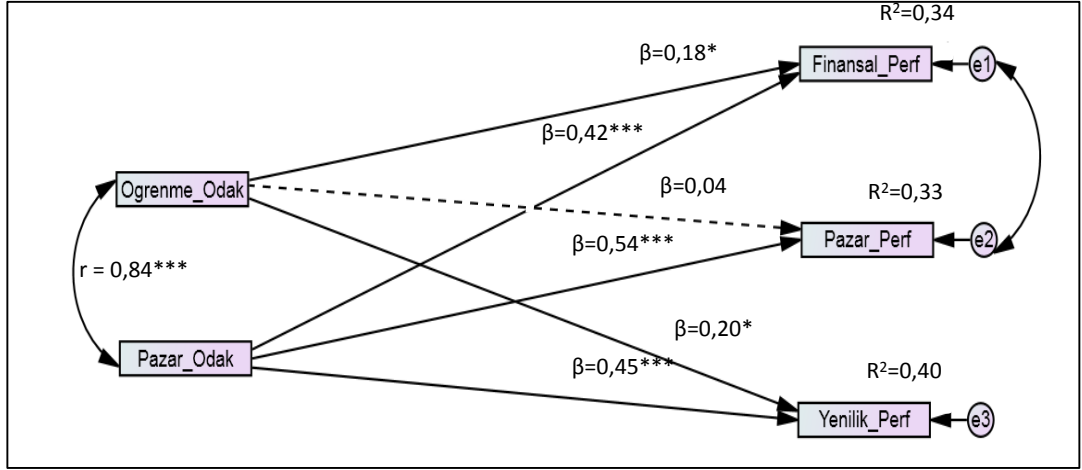
Bağımsız Değişkenler	Finansal Performansı			Pazar Performansı			Yenilik Performansı			Collinearity İst.	
	Standart Beta	<i>t</i>	p	Standart Beta	<i>t</i>	P	Standart Beta	<i>t</i>	p	Tolerans	VIF
Öğrenme Yönelimi	0,184*	1,935	0,05	0,041	0,432	0,666	0,203*	2,231	0,026	0,292	3,42
Pazar Yönelimi	0,419**	4,405	0,000	0,543**	5,685	0,000	0,449**	4,931	0,000	0,292	3,42
	R ² =0,34			R ² =0,335			R ² =0,396				
x ² /df=14,204, GFI=0,959, TLI=0,818, CFI=0,964, SRMR=0,063											
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)											

Yapılan regresyon analizleri sonucunda öğrenme yönelimi ($\beta=0,184$; $p<0,05$) ve pazar yönelimi ($\beta=0,419$; $p<0,001$) değişkenlerinin finansal performans değişkeni üzerinde, pazar yönelimi değişkeninin ($\beta=0,543$; $p<0,001$) pazar performansı değişkeni üzerinde, öğrenme yönelimi ($\beta=0,203$; $p<0,05$) ve pazar yönelimi

($\beta=0,449$; $p<0,001$) değişkenlerinin yenilik performansı değişkeni üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etki ettiği ortaya çıkmıştır.

Çoklu doğrusal bağlantı hatasının varlığını incelemek için Collinearity VIF ve Tolerans değerlerine bakılmış ve problem teşkil edecek bir durumun olmadığı görülmüştür.

Öğrenme ve pazar yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiler görsel olarak Şekil 5 de ifade edilmiştir. Buna göre anlamlı bir etki varsa normal ok, ilişki yoksa çizgili okla gösterim yapılmıştır.



Şekil 4.3: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile İşletme Performansı İlişkisi

Öğrenme ve pazar yönelimi ile işletme performansı arasında öngörülen ilişkileri ifade eden hipotezlerin sonuçları regresyon analizinden elde edilen bulgular ışığında Tablo 13’de sunulmuştur. Buna göre H_{2a} hariç diğer hipotezler kabul görmüştür.

Tablo 4.13: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile İşletme Performansı İlişkisi Hipotez Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Finansal Performansı		Pazar Performansı		Yenilik Performansı	
	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
Öğrenme Yönelimi	H1a	Kabul	H2a	Ret	H3a	Kabul
Pazar Yönelimi	H1b	Kabul	H2b	Kabul	H3b	Kabul

4.6.2. Öğrenme Yönelimi ve Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{4a}; Öğrenme yönelimi maliyet liderliği stratejisine anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{4b}; Pazar yönelimi maliyet liderliği stratejisine anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{5a}; Öğrenme yönelimi farklılaştırma stratejisine anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{5b}; Pazar yönelimi farklılaştırma stratejisine anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

Araştırmamız kapsamında geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir (Tablo 14).

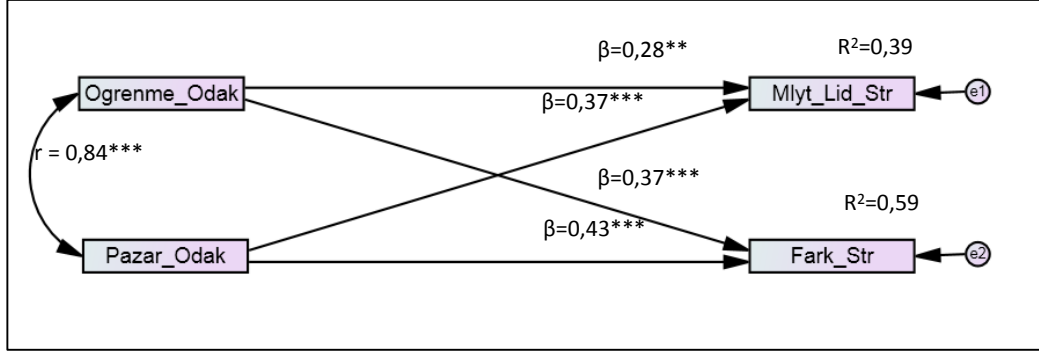
Tablo 4.12: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Maliyet Liderliği Stratejisi			Farklılaştırma Stratejisi			Collinearity İst.	
	Standart Beta	t	p	Standart Beta	t	P	Tolerans	VIF
Öğrenme Yönelimi	0,283**	3,086	0,002	0,368***	4,881	0,000	0,292	3,4201
Pazar Yönelimi	0,365***	3,980	0,000	0,430***	5,709	0,000	0,292	3,4201
	R ² =0,387			R ² =0,587				
x ² /df=11,964, GFI=0,977, TLI=0,899, CFI=0,983, SRMR=0,034 (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)								

Yapılan regresyon analizleri sonucunda öğrenme yönelimi ($\beta=0,283$; $p<0,01$) ve pazar yönelimi ($\beta=0,365$; $p<0,001$) değişkenlerinin maliyet liderliği stratejisi değişkeni üzerinde, öğrenme yönelimi ($\beta=0,368$; $p<0,001$) ve pazar yönelimi ($\beta=0,430$; $p<0,001$) değişkenlerinin farklılaştırma stratejisi değişkeni üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Çoklu doğrusal bağlantı hatasının varlığını incelemek için Collinearity VIF ve Tolerans değerlerine bakılmış ve problem teşkil edecek bir durumun olmadığı görülmüştür.

Öğrenme ve pazar yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiler görsel olarak Şekil 6’ da ifade edilmiştir. Buna göre anlamlı bir etki varsa normal ok, ilişki yoksa çizgili okla gösterim yapılmıştır.



Şekil 4.4: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi

Öğrenme ve pazar yönelimi ile jenerik stratejiler arasında öngörülen ilişkileri ifade eden hipotezlerin sonuçları regresyon analizinden elde edilen bulgular ışığında Tablo 13’de sunulmuştur. Buna göre bütün hipotezler kabul görmüştür.

Tablo 4.13: Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Jenerik Stratejiler İlişkisi Hipotez Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Maliyet Liderliği Stratejisi		Farklılaştırma Stratejisi	
	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
Öğrenme Yönelimi	H4a	Kabul	H5a	Kabul
Pazar Yönelimi	H4b	Kabul	H5b	Kabul

4.6.3. Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı ilişkisi

Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenlerinin finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{6a}; Maliyet liderliği stratejisi finansal performansa anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{6b}; Farklılaştırma stratejisi finansal performansa anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{7a}; Maliyet liderliği stratejisi pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{7b}; Farklılaştırma stratejisi pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{8a}; Maliyet liderliği stratejisi yenilik performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

H_{8b}; Farklılaştırma stratejisi yenilik performansına anlamlı ve olumlu yönde etki eder.

Araştırma kapsamında geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir (Tablo 16).

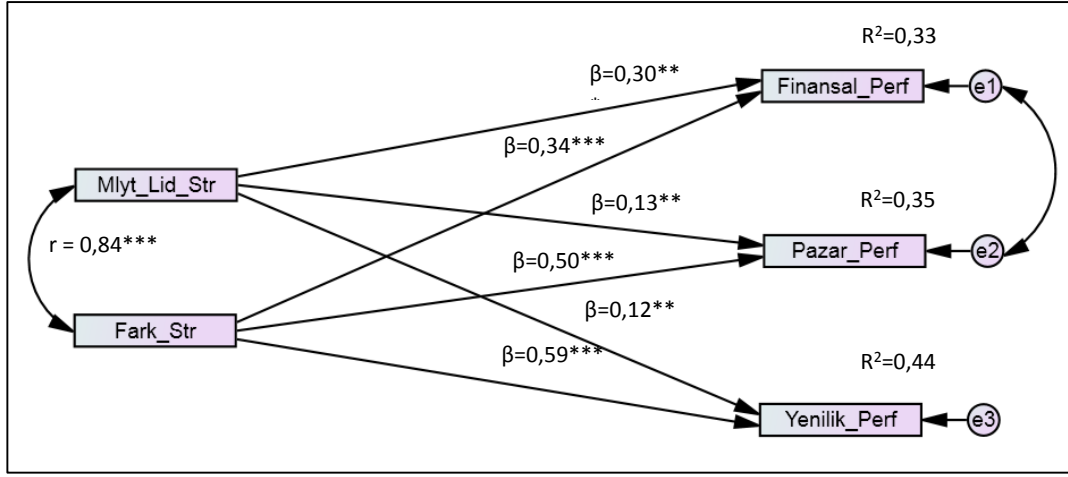
Tablo 4.14: Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Finansal Performansı			Pazar Performansı			Yenilik Performansı			Collinearity İst.	
	Standart Beta	t	p	Standart Beta	t	P	Standart Beta	t	p	Tolerans	VIF
Maliyet Liderliği Stratejisi	0,305***	4,743	0,000	0,132**	2,084	0,037	0,123**	2,108	0,035	0,657	1,522
Farklılaştırma Stratejisi	0,336***	5,231	0,000	0,501***	7,918	0,000	0,585***	10,017	0,000	0,657	1,522
	R ² =0,325			R ² =0,345			R ² = 0,442				
x ² /df=12,160 GFI=0,964, TLI=0,795, CFI=0,959, SRMR=0,058 (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)											

Yapılan regresyon analizleri sonucunda maliyet liderliği stratejisi ($\beta=0,305$; $p<0,001$) ve farklılaştırma stratejisi ($\beta=0,336$; $p<0,001$) değişkenlerinin finansal performans değişkeni üzerinde, maliyet liderliği stratejisi ($\beta=0,132$; $p<0,05$) ve farklılaştırma stratejisi ($\beta=0,501$; $p<0,001$) değişkenlerinin pazar performansı değişkeni üzerinde, maliyet liderliği stratejisi ($\beta=0,123$; $p<0,05$) ve farklılaştırma stratejisi ($\beta=0,585$; $p<0,001$) değişkenlerinin yenilik performansı değişkeni üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Çoklu doğrusal bağlantı hatasının varlığını incelemek için Collinearity VIF ve Tolerans değerlerine bakılmış ve problem teşkil edecek bir durumun olmadığı görülmüştür.

Öğrenme ve pazar yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiler görsel olarak Şekil 7 de ifade edilmiştir. Buna göre anlamlı bir etki varsa normal ok, ilişki yoksa çizgili okla gösterim yapılmıştır.



Şekil 4.5: Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi

Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı arasında öngörülen ilişkileri ifade eden hipotezlerin sonuçları regresyon analizinden elde edilen bulgular ışığında Tablo 17’de sunulmuştur. Buna göre bütün hipotezler kabul görmüştür.

Tablo 4.15: Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi Hipotez Sonuçları

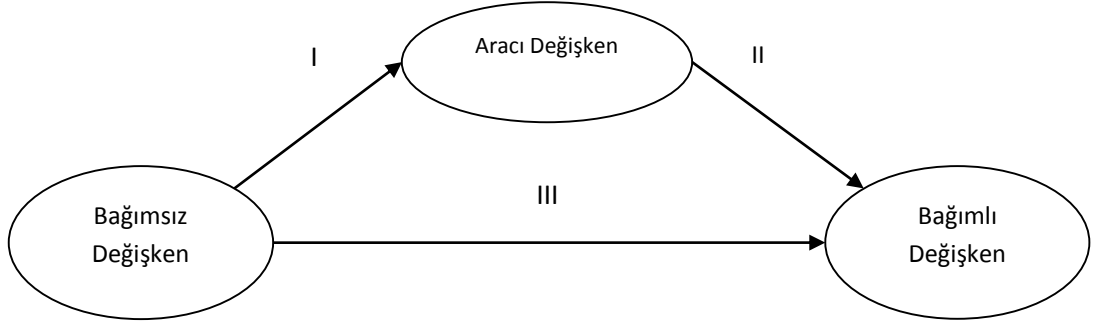
Bağımsız Değişkenler	Finansal Performansı		Pazar Performansı		Yenilik Performansı	
	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
Maliyet Liderliği Stratejisi	H6a	Kabul	H7a	Kabul	H8a	Kabul
Farklılaştırma Stratejisi	H6b	Kabul	H7b	Kabul	H8b	Kabul

4.6.4. Aracı Değişken İlişkisi

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere ara değişken denir (Hayes, 2009, 408).

Baron ve Kenny (1986, 1176)’ ye göre bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında bir ara değişkenden söz edebilmek için ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir olmalıdır (Şekil 8);

- I. Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.
- II. Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.
- III. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler



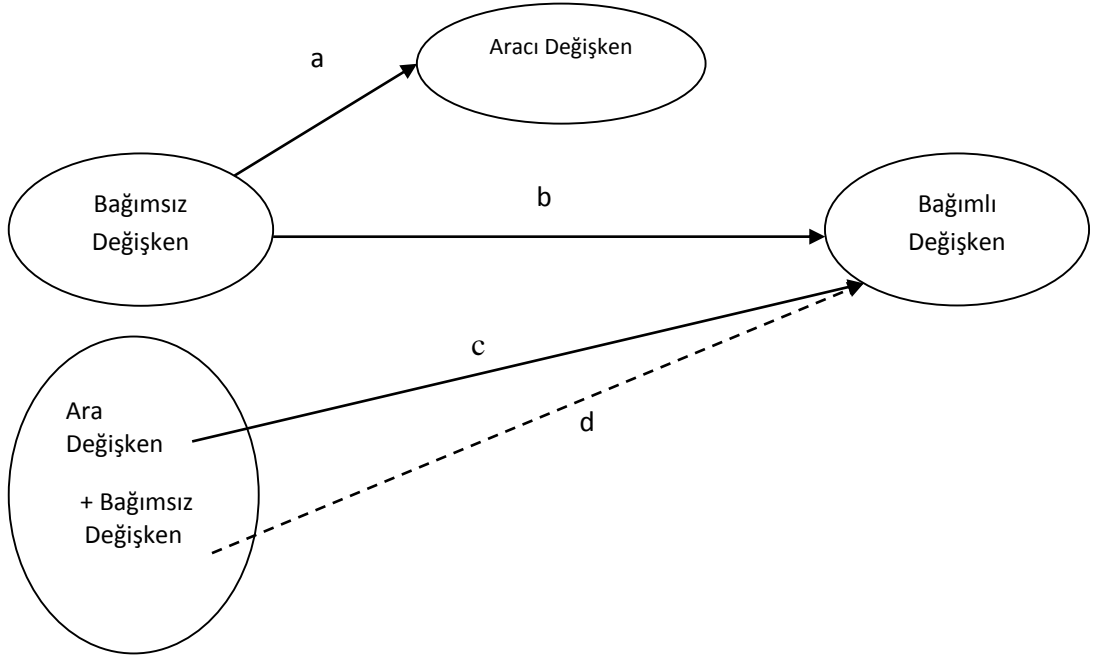
Şekil 4.6: Ara Değişken İlişkileri

Baron ve Kenny’ye göre ara değişken ilişkisinin test edilmesi için üç adet regresyon ilişkisi kurulmalıdır. Araç değişkenin varlığının değerlendirilebilmesi için gerekli olan üç regresyon testini içeren dört aşama model Şekil 9 yardımıyla aşağıda gösterilmektedir (Baron ve Kenny, 1986, 1177):

1. Bağımsız değişkenin araç değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişken, araç değişkeni etkilemelidir (a).
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir (b).
3. Bağımsız değişken ile araç değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, araç değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir (c).
4. Bağımsız değişken ile araç değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişkenin etkisini ortadan kalkmalı ya da önceki regresyondaki etkisinden önemli derecede az olmalıdır (d).

Dördüncü aşamada bağımsız değişkenin etkisi tam olarak ortadan kalkarsa “tam ara değişken” durumu ortaya çıkar. Eğer bağımsız değişkenin etkisi ortadan kalmayıp ikinci regresyondaki etkisinden daha az olursa bu durumda ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de etkisinden söz edilir ve “kısmi ara değişken” terimi kullanılır (Baron, Kenny, 1986, 1176).

Sosyal bilimlerde olayların pek çok değişkene bağlı olabileceğinden hareketle araç değişkenin bağımsız değişkenin etkisini tamamen yok etmesinden ziyade önemli ölçüde azaltması daha gerçekçi bir hedef olmaktadır. Her ne kadar bir etki oluşturmak için gerekli ve yeterli şartları sağlamasa dahi, teorik açıdan bağımsız değişkenin etkisini önemli ölçüde azaltan bir araç değişken ciddi bir potansiyel içermektedir (Baron, Kenny, 1176).



Şekil 4.7: Ara Değişken İlişkisinin Test Edilmesi

Aracı değişken ilişkisinin geçerliğini ölçmek için Preacher ve Hayes (2004) direkt olmayan etkinin var olup olmasını gerekli görmüştür. Bunun etkiyi araştırmak için 5000 sayılık örneklem ve yüzde 95 güven aralığında bootstrap yöntemi kullanılmış ve direkt olmayan etkinin önemlilik derecesi incelenmiştir. Buna göre yüzde 95 güven aralığında bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki direkt olmayan ilişki söz konusu ise aracı değişken ilişkisinin varlığından da söz edilemektedir (Preacher ve Hayes, 2004).

4.6.4.1. Jenerik Stratejilerin Öğrenme ve Pazar Yönelimi ile Performans İlişkisi Üzerindeki Aracılık Etkisi

Maliyet liderliği stratejisi değişkeninin öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenleri ile finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri arasındaki ilişkide muhtemel ara değişken etkisini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{9a}; Öğrenme yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla finansal performansı artırır.

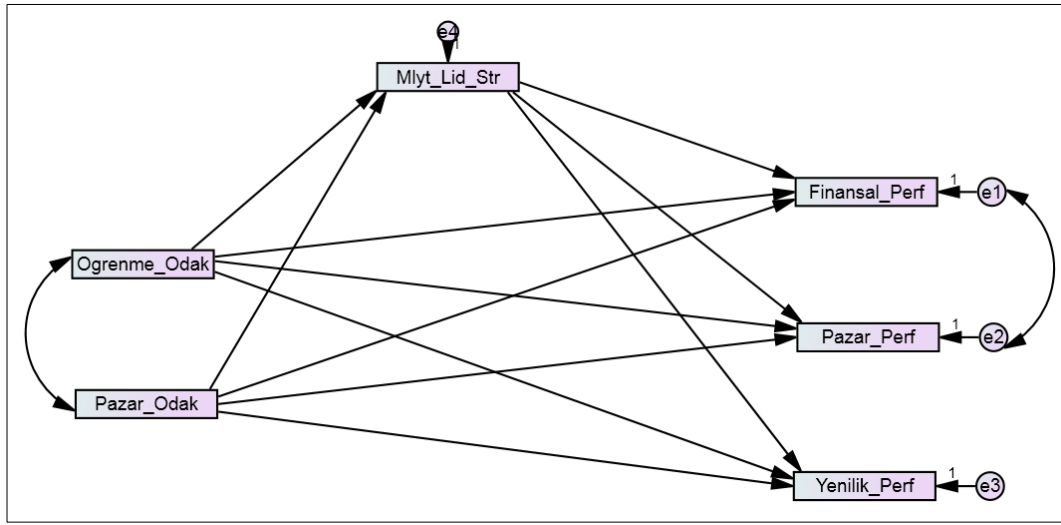
H_{9b}; Pazar yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_{10a}; Öğrenme yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla pazar performansını artırır.

H_{10b}; Pazar yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla pazar performansını artırır.

H_{11a}; Öğrenme yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla yenilik performansı artırır.

H_{11b}; Pazar yönelimi maliyet liderliği stratejisi vasıtasıyla yenilik performansı artırır.



Şekil 4.8: Stratejik yönelimler, Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi

Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için Tablo 18’de sonuçları gösterilen regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.16: Maliyet Liderliğinin Aracı Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Finansal Performansı			Pazar Performansı			Yenilik Performansı			Collinearity İst.	
	Standart Beta	t	p	Standart Beta	t	P	Standart Beta	T	P	Tolerans	VIF
Öğrenme Yönelimi	0,12	1,266	0,206	0,008	0,079	0,937	0,169	1,83	0,067	0,282	3,55
Pazar Yönelimi	0,336***	3,51	0,000	0,50***	5,105	0,000	0,404***	4,338	0,000	0,275	3,64
Maliyet Liderliği Stratejisi	0,228***	3,548	0,000	0,119	1,813	0,070	0,122*	1,961	0,050	0,613	1,63
	R ² =0,372			R ² =0,343			R ² = 0,406				
x ² /df=13,081 GFI=0,968, TLI=0,789, CFI=0,972, SRMR=0,050 (*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)											

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenleri ile işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişki modeline maliyet liderliği stratejisi değişkeni dahil edilerek maliyet liderliği stratejisi değişkeninin aracı değişken (Baron ve Kenny, 1986) etkisi incelenmiş ve aracı değişken dahil edildikten sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Maliyet liderliği stratejisi değişkeni finansal performans değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken ($B=0,228$; $p<0,001$), öğrenme yöneliminin finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi ortadan kalkmış pazar yöneliminin finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi azalmıştır ($B=0,336$; $p<0,001$). Buna göre H_{9a} hipotezi tamamen, H_{9b} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Maliyet liderliği stratejisi değişkeninin aracı değişken olarak alındığı modelin hipotezlerinin sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 4.17: Aracı Değişken olarak Maliyet Liderliği

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sonuç	
H9a	Öğrenme Yönelimi	Finansal Performans	Kabul	Tam Aracı Değişken
H9b	Pazar Yönelimi		Kısmi Kabul	Kısmi Aracı Değişken
H10a	Öğrenme Yönelimi	Pazar Performans	Red	Aracı Değişken İlişkisi Yok
H10b	Pazar Yönelimi		Red	Aracı Değişken İlişkisi Yok
H11a	Öğrenme Yönelimi	Yenilik Performans	Kabul	Tam Aracı Değişken
H11b	Pazar Yönelimi		Kısmi Kabul	Kısmi Aracı Değişken
<i>Aracı Değişken; Maliyet Liderliği Stratejisi</i>				

Maliyet liderliği stratejisi değişkeni pazar performansı değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilemediği için bağımsız değişkenlerle pazar performansı değişkeni arasında bir aracı değişken ilişkisinden söz edilememektedir. H_{10a} ve H_{10b} hipotezleri reddedilmiştir.

Maliyet liderliği stratejisi değişkeni yenilik performansı değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken ($B=0,122$; $p<0,05$), öğrenme yöneliminin yenilik

performansı değişkeni üzerindeki etkisi ortadan kalkmış, pazar yöneliminin yenilik performansı değişkeni üzerindeki etkisi azalmıştır ($B=0,404$; $p<0,001$). Buna göre; H_{11a} hipotezi tamamen, H_{11b} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H_{12a} ; Öğrenme yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_{12b} ; Pazar yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla finansal performansı artırır.

H_{13a} ; Öğrenme yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla pazar performansını artırır.

H_{13b} ; Pazar yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla pazar performansını artırır.

H_{14a} ; Öğrenme yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla yenilik performansı artırır.

H_{14b} ; Pazar yönelimi farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla yenilik performansı artırır.

Tablo 4.20: Farklılaştırma Stratejisi Aracı Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Finansal Performansı			Pazar Performansı			Yenilik Performansı			Collinearity İst.	
	Standart Beta	<i>t</i>	p	Standart Beta	<i>t</i>	p	Standart Beta	<i>t</i>	P	Tolerans	VIF
Öğrenme Yönelimi	0,122	1,239	0,215	-0,088	-0,921	0,357	0,046	0,514	0,607	0,267	3,747
Pazar Yönelimi	0,347***	3,458	0,000	0,392***	4,01	0,000	0,265**	2,926	0,003	0,259	3,868
Farklılaştırma Stratejisi	0,168*	2,121	0,034	0,353***	4,571	0,000	0,428***	5,973	0,000	0,413	2,419
	$R^2=0,352$			$R^2=0,386$			$R^2=0,472$				
$\chi^2/df=8,678$ GFI=0,978, TLI=0,883, CFI=0,984, SRMR=0,039 (* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$)											

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenleri ile işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişki modeline farklılaştırma stratejisi değişkeni dahil edilerek farklılaştırma stratejisi değişkeninin aracı değişken (Baron ve Kenny, 1986) etkisi incelenmiş ve aracı değişken dahil edildikten sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir.

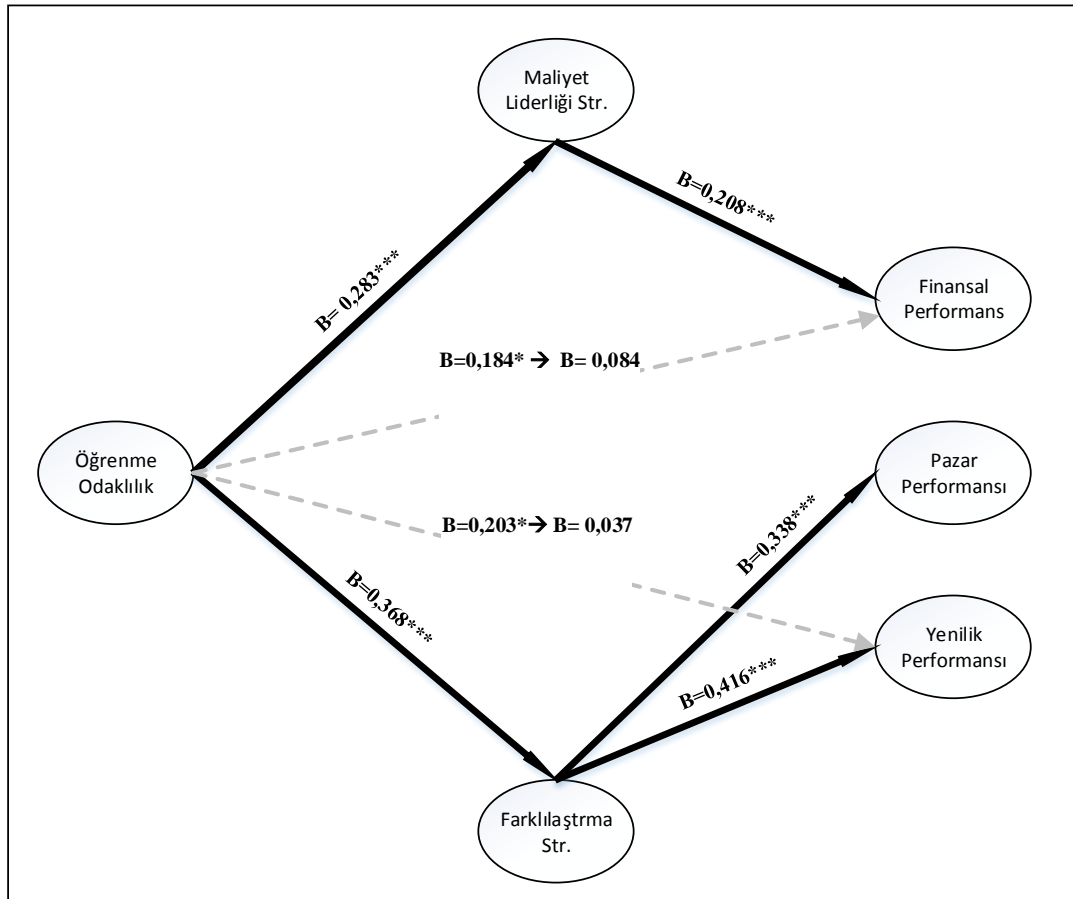
Farklılaştırma stratejisi değişkeni finansal performans değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken ($B=0,168$; $p<0,034$), öğrenme yöneliminin finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi ortadan kalkmış, pazar yöneliminin finansal

performans değişkeni üzerindeki etkisi azalmıştır ($B=0,347$; $p<0,001$). Buna göre H_{12a} hipotezi tamamen, H_{12b} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

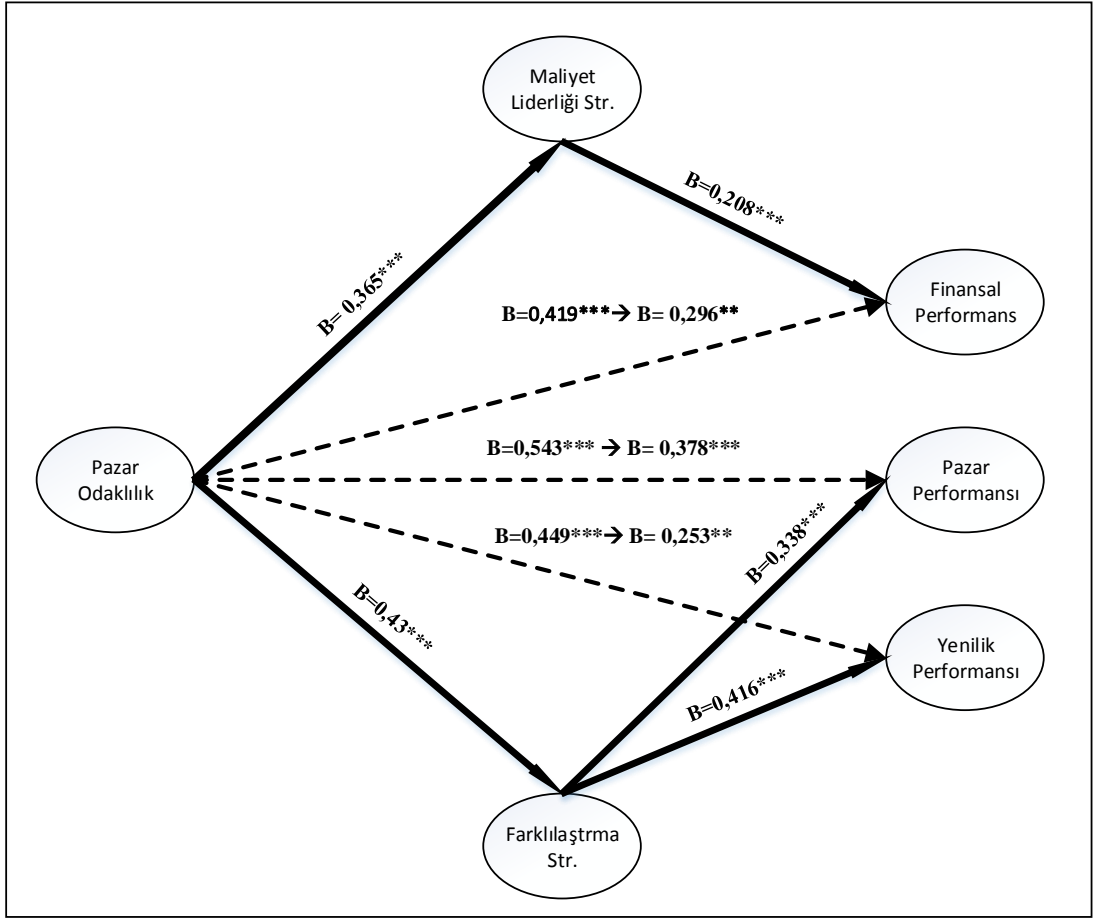
Farklılaştırma stratejisi değişkeni pazar performansı değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği için bağımsız değişkenlerle pazar performansı değişkeni arasında kısmi bir aracı değişken ilişkisinden söz edilmektedir. H_{13a} ve H_{13b} hipotezleri kabul edilmiştir.

Farklılaştırma stratejisi değişkeni yenilik performansı değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken ($B=0,428$; $p<0,001$), öğrenme yöneliminin yenilik performansı değişkeni üzerindeki etkisi ortadan kalkmış, pazar yöneliminin yenilik performansı değişkeni üzerindeki etkisi azalmıştır ($B=0,265$; $p<0,003$). Buna göre H_{14a} hipotezi tamamen, H_{14b} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Farklılaştırma stratejisi değişkeninin aracı değişken olarak alındığı modelin hipotezlerinin sonuçları Tablo 4.20’de yer almaktadır.



Şekil 4. 9: Öğrenme yönelimi, Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi



Şekil 4.10: Pazar Yönelimi, Jenerik Stratejiler ve İşletme Performansı İlişkisi

Ara değişken ilişkisini Şekil 4.9- 4.10 deki gibi özetlenebilir. Yapılan bu kapsamlı araştırma ile literatürdeki daha önce yapılan araştırmalarla paralel bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma modelimizdeki hipotezlerimizin büyük çoğunluğu kabul edilmiştir. Bazı hipotezlerimiz ise kısmen kabul edilmiştir.

4.7.Araştırmanın Sonuçları

Araştırma örneklerimizden elde edilen bulgulardan elde edilen çıktılar aşağıda kapsamlı bir şekilde özetlenmiştir.

Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 250 firmadan 590 katılımcıdan elde edilen bilgilere göre hipotezlerimiz ve bilimsel bulgularımız oluşmuştur. İşletmelerin ağırlıklı olarak tekstil, kimya, petrol, lastik ve gıda sektörlerinden veriler toplanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Hedef kitlemizi alt, orta ve üst düzey yöneticilerin oluşturmasının sebebi işletme yönetim politikalarına ve performans durumuna yöneticilerin daha fazla hâkim olmalarından kaynaklanmaktadır.

Girişim yönelimi boyutları, pazar yönelimi boyutları, rekabet stratejileri boyutları ile işletme performans boyutlarına ilişkin ölçeklerin araştırmaya katılan yöneticiler tarafından kaç farklı alt boyutta ve ne düzeyde algılandığını tespit etmek amacıyla faktör analizleri yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini hesaplama ve alt boyutları inceleme işleminde iki aşamalı faktör analizi yöntemi kullanılarak önce keşifsel faktör analizi daha sonra faktörel bileşenli yapının test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi prosedürü kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizinde maksimum olabilirlik tahmin yöntemi ve faktörler arası korelasyon ilişkilerinden dolayı ortagonal olmayan rotasyon yöntemlerinden promax kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla elde edilen veriler AMOS istatistiksel paket programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımıyla analiz edilmiştir.

Yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda literatürdeki gibi öğrenme yöneliminin dört, pazar yöneliminin ise üç alt faktör bileşenine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Faktörlerin Cronbach's Alpha değerleri 0,8'den büyük olduğu için içsel tutarlılığa sahip oldukları ve iyi derece güvenilir olduklarını belirlenmiştir. Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla 590 yöneticiden elde edilen 250 birleştirilmiş veri doğrulayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. Yapılan birincil faktör analizinde uyum iyiliği değerleri $cmin/df=1,969$ ($p<0.001$), $GFI=0,838$, $TLI=0,925$ $CFI=0,935$, $PNFI=0,765$, $RMSEA=0,062$ olarak gözlenmiştir. İkincil faktör analizi için takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme

yönelimi, ortak hafıza yönelimi alt faktörleri “öğrenme yönelimi” faktörü altında, rakip yönelimi, müşteri yönelimi, fonksiyonlar arası koordinasyon alt faktörleri “pazar yönelimi” faktörü altında bir araya getirilmiştir. Buna göre ikincil faktör yüklerinin hepsinin 0,70 üzeri olduğu gözlenmektedir. Öğrenme yönelimi değişkeni için AVE değeri 0,74 CR değeri 0,96, pazar yönelimi değişkeni için AVE değeri 0,72 CR değeri 0,95 çıkmış ve ikincil faktör analizi güvenilirlik ve geçerlik iyi derecede olduğu gözlenmiştir.

Bağımsız değişkenler olan maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi, yenilik performansı, finansal performans ve pazar performansı ölçeklerinde gözlenen değişkenlerin faktör yapılarını, geçerlik ve güvenilirliğini incelemek için maksimum olabilirlik tahmin yöntemi ve promax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması amacıyla 590 yöneticiden elde edilen 250 birleştirilmiş veri doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerleri CMIN/DF= 2,157 (p<0.001), GFI=0,793, TLI=0,872 CFI=0,882, PNFI=0,739, RMSEA=0,068 olarak gözlenmiştir. Faktörlerin yapısal geçerliliklerini test etmek için hesaplanan AVE ve CR değerlerine göre AVE değerleri 0,5’den, CR değerleri 0,7’den yüksek çıktığı için faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin iyi olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin iyi çıktığı gözlenmiştir.

Tüm araştırma faktörlerimiz arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan korelasyon analizinde öğrenme yönelimi alt boyutları, pazar yönelimi alt boyutları, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, finansal performans, pazar performansı, yenilik performansı değişkenleri arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve büyüklüğü incelenmiştir. Boyutlara ait Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde tüm araştırma boyutları arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu durum araştırma verilerinin ve ölçeğin gücünü ortaya koyan bir veri olarak kabul edilebilir.

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere ileri sürülen hipotezlerin uyum indeks değerleri ($\chi^2/df=14,204$, GFI=0,959, TLI=0,818, CFI=0,964, SRMR=0,063) iyi uyum değerleri içerisinde bulunmaktadır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin finansal performans değişkeni üzerinde, pazar yönelimi değişkeninin pazar performansı değişkeni üzerinde, öğrenme

yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin yenilik performansı değişkeni üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etki ettiği ortaya çıkmıştır. Öğrenme yönelimi ile pazar performansına anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunamamıştır. Öğrenme yönelimi pazar performansı arasında ilişki bulunamaması örneklem kümesi ile de yakın ilişkili olabilir.

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere ileri sürülen hipotezlerin uyum indeks değerleri ($\chi^2/df=11,964$, GFI=0,977, TLI=0,899, CFI=0,983, SRMR=0,034) iyi uyum değerleri içerisinde bulunmaktadır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin maliyet liderliği stratejisi değişkeni üzerinde, öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenlerinin farklılaştırma stratejisi değişkeni üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu doğrusal bağlantı hatasının varlığını incelemek için Collinearity VIF ve Tolerans değerlerine bakılmış ve problem teşkil edecek bir durumun olmadığı görülmüştür.

Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenlerinin finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerini tespit etmek üzere ileri sürülen hipotezlerin uyum indeks değerleri ($\chi^2/df=12,160$ GFI=0,964, TLI=0,795, CFI=0,959, SRMR=0,058) iyi uyum değerleri içerisinde bulunmaktadır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenlerinin finansal performans değişkeni üzerinde, maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenlerinin pazar performansı değişkeni üzerinde, maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi değişkenlerinin yenilik performansı değişkeni üzerinde olumlu ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Maliyet liderliği strateji ve farklılaştırma strateji ile işletmelerin yenilik, pazar ve finansal performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olması araştırma örneklemimizdeki işletmelerin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini uygulama yönünde yetenek geliştirdiğinin de bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere ara değişkenler aracı değişken olarak ifade edilir. Araştırma modelimizdeki aracı etkiyi ölçmek için hem Baron ve Kenny (1986) ve aracı değişken ilişkisinin geçerliğini ölçmek için Preacher ve Hayes (2004) direkt olmayan etkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Bu iki ölçüye de araştırma

çalışmamız uygun olması yapılan bu bilimsel çalışmanın güçlü yönlerini ortaya koymaktadır.

Maliyet liderliği stratejisi değişkeninin öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenleri ile finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı değişkenleri arasındaki ilişkide muhtemel ara değişken etkisini tespit etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Bu aracı değişken etkisini ölçmek için ileri sürülen modelin uyum indeksleri değeri ($\chi^2/df=13,081$ GFI=0,968, TLI=0,789, CFI=0,972, SRMR=0,050) incelendiğinde iyi uyum indeksleri seviyesinde değerler elde edilmiştir. Ara değişken hipotezlerini R^2 değerlerini incelendiğinde ara değişken etkileri yüksek açıklanma oranına sahiptir.

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenleri ile işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişki modeline maliyet liderliği stratejisi değişkeni dahil edilerek maliyet liderliği stratejisi değişkeninin aracı değişken etkisi incelenmiş ve aracı değişken dahil edildikten sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Maliyet liderliği stratejisi değişkeni finansal performans değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken ($B=0,228$; $p<0,001$), öğrenme yöneliminin finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi ortadan kalkmış pazar yöneliminin finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi azalmıştır ($B=0,336$; $p<0,001$). Bu bulgulara göre maliyet liderliği stratejisi öğrenme yönelimi ile finansal performansı arasında tam ara değişken etkisi gösterirken pazar yönelimi, finansal performansı arasında kısmi ara değişken etkisi gösterdiği bulunmuştur.

Maliyet liderliği stratejisi değişkeni yenilik performansı değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken ($B=0,122$; $p<0,05$), öğrenme yöneliminin yenilik performansı değişkeni üzerindeki etkisi ortadan kalkmış, pazar yöneliminin yenilik performansı değişkeni üzerindeki etkisi azalmıştır ($B=0,404$; $p<0,001$). Bu bulgulara göre maliyet liderliği stratejisi öğrenme yönelimi ile yenilik performansı arasında tam ara değişken etkisi gösterirken, pazar yönelimi, yenilik performansı arasında kısmi ara değişken etkisi gösterdiği bulunmuştur.

Maliyet liderliği stratejisinin, öğrenme ve pazar yönelimi değişkeni ile pazar performans değişkenini arasında aracı değişken etkisi bulunamamıştır. Araştırmamızın ilginç sonuçlarından biriside budur.

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi değişkenleri ile işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişki modeline farklılaştırma stratejisi değişkeni dahil edilerek farklılaştırma stratejisi değişkeninin aracı değişken etkisi incelenmiştir. Bu

aracı değişken etkisini ölçmek için ileri sürülen modelin uyum indeksleri değeri ($\chi^2/df=8,678$ GFI=0,978, TLI=0,883, CFI=0,984, SRMR=0,039) incelendiğinde iyi uyum indeksleri seviyesinde değerler elde edilmiştir. Ara değişken hipotezlerini R^2 değerlerini incelendiğinde ara değişken etkileri yüksek açıklanma oranına sahiptir.

Farklılaştırma stratejisi değişkeni ara değişken ilişkisi incelemesi sonucunda; öğrenme yöneliminin finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi ortadan kalkmış, pazar yöneliminin finansal performans değişkeni üzerindeki etkisi azalmıştır. Fakat farklılaşma stratejisinin finansal performans arasında ilişki bulunamamıştır.

Farklılaştırma stratejisi değişkeni pazar performansı değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği için bağımsız değişkenlerle pazar performansı değişkeni arasında kısmı bir aracı değişken ilişkisinden söz edilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi değişkeni ara değişken ilişkisi incelemesi sonucunda öğrenme yöneliminin yenilik performansı değişkeni üzerindeki etkisi ortadan kalkmış, pazar yöneliminin yenilik performansı değişkeni üzerindeki etkisi azalmıştır. Farklılaştırma stratejisi, pazar yönelimi ve yenilik performansı arasında kısmı ara değişken ilişkisi göstermiştir.

5. SONUÇLAR , ÖNERİLER VE KISITLAR

5.1. Sonuç

Bu tez çalışmasında pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejilerinden farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisi ile işletmelerin yenilik, pazar ve finansal işletme performansı arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Son yıllarda genelde Stratejik yönelimler özelde de pazar ve öğrenme yönelimi konusunda bilimsel çalışmalar yapılmasına rağmen pazar ve öğrenme yönelimi ve işletme stratejileri arasındaki ilişkiyi araştıran bilimsel çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu faktörlerle, araştırma modelimize eklediğimiz işletmelerin yenilik, pazar ve finansal performans ilişkisini anlatan bir araştırmaya bu çalışmanın başladığı tarih itibarı ile raslanmamıştır.

Stratejik yönetim sürecini incelediğimizde; işletmelerin izleyebileceği rekabet stratejileri 1980’li, stratejik yönelimlerle ilgili çalışmalar 1990’lı yıllara dayanmaktadır. Bu çalışmalarla stratejik yönelim türlerini ve ilişkili olduğu işletme uygulamalarını açıklamaya çalışılmıştır.

Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi, mal ve hizmet üretiminde maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, genel giderleri kontrol altına alınması, servis, AR-GE, satış gücü ve reklam gibi temel ve destek işletme faaliyetlerinde maliyet azaltımı yolu ile rekabet etmeyi esas alan bir stratejidir. Organizasyonlar öğrenmeyi hızlandırarak ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma yoluyla düşük maliyet stratejisi izlemede başarılı olabilirler. İşletmeler maliyetleri düşürme yeteneği oranında bu stratejiyi kullanarak rekabet edebilir. Ayrıca pazar yönelimi ile maliyet liderliği stratejisini uygulama arasında önemli bağlantılar bulunmuştur.

Farklılaştırma stratejisi ile firmalar ürettikleri mal ve hizmetlerin tasarım, teknoloji, marka ismi ya da müşteri hizmetleri yoluyla rakiplerinden benzersiz olmaya çalışmasıdır. Burada farklılaşma ile yenileşme arasında önemli bir bağlantı vardır. Farklılaştırma stratejisi izlemek için işletmelerin ürün farklılaştırma yeteneği, ürünün pazar çevresinin rekabetçi yapısı ve tüketicilerin rakip firmaların ürünlerine bağlılığı önemlidir. Özellikle farklılaştırma stratejisi ile pazar ve öğrenme yönelimleri arasında önemli ilişkiler vardır.

Rekabet stratejileri ile firma performansları arasında ilişkiler akademik makalelerin önemli bir araştırma konusu olduğu literatür incelemesinde anlaşılmıştır. Strateji oluşturma yeteneği ile firma performansı olumlu yönde ilişkilendirilmiştir.

Özellikle araştırmalarda maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisinin derecesine göre işletme performanslarının nasıl değiştiğide önemli bir araştırma konusu olmuştur. İşletmelerde strateji oluşturmak bir dinamik yetenektir. Stratejik yönelimlerle strateji oluşturma ve işletme performansları arasında yakın bir ilişki birçok araştırmada ortaya konulmuştur.

Yapılan bu kapsamlı araştırma ile literatürdeki daha önce yapılan araştırmalarla kısmı olarak paralel bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma modelimizdeki hipotezlerimizin büyük çoğunluğu kabul edilmiştir. Bazı hipotezlerimiz ise kısmen kabul edilmiştir.

Genel olarak rekabet stratejileri aracı değişken etkisi; öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi ile işletmeleri finansal, pazar ve yenilik performansı arasında incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Finansal performansla pazar yönelimi arasında maliyet liderliği stratejisi kısmı ara değişken etkisi gösterirken, pazar ve yenilik performansı pazar yönelimi arasında farklılaşma stratejisi kısmı ara değişken etkisi göstermektedir.

5.2. Araştırmanın Sınırları Ve Yeni Araştırmalar İçin neriler

Bu araştırmanın verileri sadece araştırmanın yapıldığı örneklem kümesini açıklamaktadır.

Bu araştırma farklı sektörlerde yapılmalıdır. Araştırma sonuçları teknoloji yoğun sektörlerle ve emek yoğun sektörlerde farklılık olup olmadığı belirlenmelidir.

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren ve genellikle üretime yönelik orta ve büyük ölçekli işletme yöneticileri üzerinde yürütülmüştür.

Bulguların genellenebilirliğini artırmak adına, aynı alışma Türkiye’deki farklı sektörlerde ve farklı büyüklükte işletmeler üzerinde ve farklı ülkelerdeki farklı kültüre sahip işletmeler üzerinde yürütülebilir.

Ayrıca araştırma sadece Marmara Bölgesinde yürütülmüştür. Marmara bölgesinin haricinde diğer bölgelerde de uygulanmalıdır. Hatta bu araştırma ülkeler arasında karşılaştırmalara yön verecek şekilde yürütülmelidir.

KAYNAKLAR

Adhikari, A.; Gill, M.S.; (2012), "Impact Of Resources, Capabilities And Technology On Market Orientation Of Indian B2b Firm", Journal Of Services Research, Vol.11, No.2

Argyris, C., Schön, D.A.(1996); Organizational Learning II, Addison-Wesley Pub.Comp. New York

Akgün, A. E. ; Keskin, H.; Günsel, A., (2009), "Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Efil Yayınevi, Ankara, s.73

Akman, G.; Özkan Ç.; Eriş H., (2008), " Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:7, Sayı:13, S.93-115

Alegre, J.; Chiva, R., (2013), "Linking Entrepreneurial Orientation And Firm Performance: The Role Of Organizational Learning Capability And Innovation Performance", Journal Of Small Business Management 51(4), Pp. 491-507

Alegre, J.; Chiva, R., (2008), "Assesing The Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: An Empirical Test, Technovation, Vol.28,315-326

Appiah-Adu, K.V.; Singh, S., (1998), "Custemer Orientation And Performance ; A Study Of Smes" Management Decision, 36, 6, 385-394

Argyris, C., (1994), "Good Communication That Blocks Learning" Harvard Business Review, Vol. 72, July-August, Pp. 77-86

Atuahene- Gima, K.; Ko, A., (2001), "An Empirical Investigation Of The Effect Of Market Orientation And Entrepreneurship Orientation Alignment On Product Innovation", Organization Science, 12(1),54-73

Barney, J., (1991), "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage" Journal Of Product Innovation Management, Vol.17 No.1, Pp. 99-120

Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations, Journal of Personality And Social Psychology. 51,6, Pp.1173-1182,

Baker, William E. And Sinkula, James M. (1999) The Synergistic Effects Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance, Journal Of Academy Of Marketing Science, Vol.27 (4), Pp.411-427

- Bayram, N. (2009). Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beer, M.; Eisenstat, R.A.; Spector B., (1990), “Why Change Programs Don’t Produce Change” , Harvard Business Review, 68 pp 158-166 not makaleyi buldum ama kitp hepsi açılmıyor()
- Beverland, M. B.; Lindgreen, A.,(2007),“Industrial Marketing Management”, 36, 430-442
- Bolvar-Ramos, M. T.; Garcia-Morales, V. J.; Garcia-Sanchez E., (2012), “Techonological Distinctive Competencies And Organizational Learning: Effects On Organizational Innovation To Improve Firm Performance”, J. Eng. Technol. Manage. 29, 331-357
- Bulut, Ç.; Yılmaz, C.; Alpkın L., (2009) “ Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, Ege Akademik Bakış 9(2) 13- 538
- Button, S.B.; Mathieu, J.E.; Zajack, D.M., (1996), “Goal Orientation In Organizational Research: A Conceptual And Empirical Foundation” Organizational Behavior And Human Decision Processes, Vol. 67 No.1, Pp. 26-48
- Calantone, J. R. ; Cavusgil, S. T.; Zhao, Y., (2002), “ Learning Orientation, Firm Innovation Capabity, And Firm Performance”, Industrial Marketing Management 31 , 515-524
- Celuch, K.G.; Kasouf, C.J.; Peruvemba V., (2002) , “ The Effects Of Perceived Market And Learning Orientation On Assessed Organizational Capabilities”, Industrial Marketing Management, 31, 545-554
- Chakravarthy, B.; Mueller-Stewns, G.; Lorence P., Lechner, C., (2003), “Strategy Proses: Shaping The Contours Of The Field, Blackwell Publishing”, Oxford.
- Chakravarthy, B.; White, R.E., (2002), “Strategy Proses: Forming, Implementing And Changig Strategies”,In Pettigrew, A.M.,Thomas, H. And Whittington, R.(Eds),Handbook Of Strategy And Management, Sage, London, Pp. 182-205
- Chen, G. (2005), “Managament Pratices And Tools For Enhancing Organizational Learning Capability” SAM Anvanced Management Journal, Winter, ss. 4-35
- Costello Anna B., Osborne Jason W. 2005. Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol. 10 pp. 173-178.
- D’amato, A.; Herzfeldt, R., (2008), “Learning Orientation, Organizational Commitment And Talent Retention Across Generations”, Journal Of Managerial Psychology, Vol.23 No.8

Daniel I. Prajogo & Amrik S.Sohal, The Integration of TQM and Technology /R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance, Omega, 34 (2006) 296-312

Daniel, I. P.; Amrik S.Sohal, (2006) “ The Integration Of TQM And Technology /R&D Management In Determining Quality And Innovation Performance” , Omega, 34 , 296-312

Day, G.S., (1994), “The Capabilities Of Market-Driven Firm”, Journal Of Marketing. Vol.58 No.4, Pp. 37-52

Deshpande, R., J. U. Farley ve F. E. Webster, Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, Journal of Marketing, Vol. 57, January, 23-37.

Dess, Gregory G. and Davis, Peter S. (1984) "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," Academy of Management Journal, Vol. 27 (3) 467 - 488

Dess, G. G.; Miller, A., (1993), “Strategic Management”, Mcg Raw Hill, New York

Dixon, N. (1992). “Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals”, Human Resource Development Quarterly, Vol. 3, No. 1, pp. 29-48.

Durmuş, Beril, Serra Yurtkoru, Murat Çinko. (2013). Sosyal Bilimlerde Spss’le Veri Analizi. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Edmondson, A. and Moingeon, B. (1996). “When to learn how and when to learn why: appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage”, in Organizational Learning and Competitive Advantage edited by Bertrand Moingeon and Amy Edmondson, Sage Publications, London, UK, pp. 17-37

Edmunds, J.; Turner, B., (2005), “ Global generations: social change in the twentieth century”, the British journal of sociology, vol.56, no.4, pp.559-77

Eren, E., (2010), “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”,8.Basım,Beta Basım A.Ş. İstanbul.

Evuleocha, Stevina U. (2005). “Managing Indigenous Relations: Corporate Social Responsibility in a New Age of Activism”, Corporate Communications: An International Journal, Vol:10, No. 4, 328–340

Field, A. (2007). Discovering Statistics Using Spss (3rd Ed.). London: Sage

- Frambach, R.T., Prabhu, Jaideep & Verhallen, T.M.M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 20 (4), 377-397.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, M.A., Pitman Series in Business and Public Policy
- Fugate, B.S.; Mentzer, J. T.; Flint D. J., (2008), “ The Role Of Logistics In Market Orientation”, *Journal Of Business Logistics*, Vol. 29, No.2
- Gebhardt, G.F.; Carpeno, G.S.; Sherry, J. F., (2006), “Creating A Marketing Orientation: A Longitudinal, Multiform, Grounded Analysis Of Culture Transformation”, *Journal Of Marketing* 70, 37-55
- Gonzalez-Benito, O.; Gonzalez-Benito, J., (2005), “ Culture vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance : Perspective Of Production and Operations”, *Industrial Marketing Management* 34, 797-829
- Griffiths, J. S. & Grover, R. (1998). A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and the Culture. *American Marketing Association*, 311-319.
- Grinstein, A., (2008), “The Effect Of Market Orientation And Its Components On Innovation Consequences: A Meta Analysis”, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 36 No. 2 Pp 166-73
- Hagedoorn, J.; Cloudt, M., (2003), “Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators?”, *Research Policy* 32 (2003) 1365–1379
- Hair, Joseph F., et al. (2010.) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall,
- Han, J. K.; Kim, N.; Srivastava, R., (1998) , “Market Orientation And Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?” *Journal Of Marketing* 62, 30-45
- Hanvanich, S., Dröge, C., and Calantone, R., (2003), 'Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge', *Journal of Knowledge Management* 7(4) 124–35.
- Helfat, C. E.; Peteraf, M. A., (2003), “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”, *Strategic Management Journal* 24: 997–1010
- Higgins, J.M.; Vincze, J.W. (1993), “Strategic Management: Text And Case”, Dryden Press, Orlando

Hill, C. W., (1988), “ Differentiation Versus Low Cost For Differentiation And Low Cost: A Contingency Framework”, *Academy Of Management Review*, Vol.13, No 3,401-412

Hill, C.W.; Gareth, R.J., (1989), “Strategic Management, Boston: Houghton Mifflin Co.P:93.

Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000) “A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organisational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes”, *Journal of Marketing Research*, 37, (November), 449-462.

Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modelling. *Family Science Review*,

Hult, G. T.; Hurley, R. F.; Knight, G., (2004), “Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance”, *Industrial Marketing Management* 33, 429-438

Hult, G.T.; Snow, C.; Kandemir, D., (2003), “The Role of Entrepreneurship In Building Cultural Competitiveness In Different Organizational Type”s, *Journal of Management*, 29 (3), 401-426

Hult, G.Tomas, Charles Snow, Destan Kandemir, 2003, The Role of Entrepreneurship In Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management*, 29 (3), 401-426

Hult, G. T.; Ketchen, D. J.; Reus, T. H., (2001), “Organizational Learning Capacity And Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units”, *Journal Of Quality Management* 6 173- 192

Hunt, S. D., (2004), “On The Service-Centered Dominant Logic Of Marketing” *Journal Of Marketing*, 68(1): 21-2

Hunt, S. D.; Lambe, C. J, (2000), “ Marketing’s Contribution To Business Strategy: Market Orientation, Relation, Relationship Marketing And Resource- Advantage Theory”, *International Journal Of Management Reviews* Vol. 2, Pp. 17-43

Hunt, S.D.; Morgan, R.M., (1995), “The Comparative Advantage Theory Of Competition”, *Journal Of Marketing*, 59(2), 1-15

Jaworski, B.J.; Kohli, A. K.; Sahay A.; (2000), “Market-Driven versus Driving Markets,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (Winter), 45-54.

Jimenez-Jimenez, D.; Cegarra- Navarro, J. G., (2007), “The Performance Effect Of Organizational Learning And Market Orientation” *Industrial Marketing Management* 36, 694-708

- Johnson, J. L.; Martin, K. D.; Saini, A., (2012) , “ The Role Of A Firm’s Strategic Orientation Dimensions In Determining Market Orientation”,*Industrial Marketing Management* 41, 715-724
- Johnson, J. L.; Sohi, R.S., (2001), “The Influence Of Firm Predispositions On Interfirm Relationship Formation In Business Markets”, *Intern. J. Of Research In Marketing* 18 Ž2001. 299–318
- Kalkan,V.D. (2006), Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi ;Kesişim Ve Ayrışma Noktaları ,*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar,C.5 S.16 ,22-36
- Keskin, H. (2006), “Market Orientation, Learning Orientation, And Innovation Capabilities In SMES. An Extended Model” *European Journal Of Innovation Management*, 9, 396-417
- Kohli, J. K.; Jaworski, B. J.,(1990), “ Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications”, *Journal Of Marketing* Vol.54, April , 1-18
- Kohli, J. K.; Jaworski, B. J.; Kumar, A., (1993), “ MARKOR : A Masör Of Market Orientation”, *Journal Of Marketing Research*, 30, 467- 477
- Kropp, F.; Lindsay, N. J.; Shoham, A., (2006), “Entrepreneurial, Market, And Learning Orientations And International Entrepreneurial Business Venture Performance In South African Firms ”, *International Marketing Review* Vol.23 No.5, 504-523
- Langera, F., (2011), “Effects Of Market Orientation On The Behaviors Of Salespersons And Purchasers,Channel Relationship, And Performance Of Manufacturers”, *Intern. J. Of Research In Marketing* 18 221-234
- Langerak,F.,(2003) An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation ,*European Management Journal*,21,4,PP.447-464
- Lepak, D.P.; Snell S.A., (2003), “Managing The Human Resource Architecture For Knowledge- Based Competition” Ed. Denisi, A.S.; Hitt
- Lewitt, T., (1960), “Marketing Myoppia”, *Harward Business Review*, 45-56
- Lynch, Daniel F., Keller, Scott B. and Ozment, John (2000) “The Effects Of Logistics Capabilities And Strategy On Firm Performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 (2), Pp. 47-67
- Lumpkin, G.T., Mckelvie, A., Gras, D. M., Nason, R. (2010), "Is Strategy Different for Very Small and New Firms? "*Journal Of Small Business Strategy* 21.2 ,1-26

- 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.
- Mcguinness, T.; Morgan, R. E., (2005), "The Effect Of Market and Learning Orientation On Strategy Dynamics", *European Journal Of Marketing*, 39, 11/12
- Menguc B.; Auh, S.; Shih, E., (2007), " Transformantional Leardeship And Market Orientation: Implications Fort He Implementation Of Competitive Strategies And Business Unit Performance", *Journal Of Business Research* 60, 314-321
- Mintzberg, Henry (1977), *Strategy Formulation as a Historical Process*, *International Studies of Management & Organization*, 7:2, 28-40.
- Morgan, N. A.; Vorhies, D. W.; Mason, C.H., (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance", *Strategic Management Journal* 30. 909-920
- Morris, M.H.; Schindehutte, M.; LaForce R.W., (2002), "Entrepreneurial Marketing: A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship And Marketing Perspective", *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 10(4), 1-19
- Murray, J.Y.; Gao, G.Y.; Kotabe, M., (2011), " Market Orientation And Performance Of Exprt Ventures: The Process Through Marketing Capabilities And Competitive Advantages", *Journal Of Academy Mark. Sci.* 39: 252-269
- Narver, J. C., Slanter, S. F, Tietje, B., (1998) , " Creating A Market Orientation" *Journal of Market Focused Management*, Volume 2, Issue 3, September 1, pages 241-255.
- Narver, J.C., Slater, S. F., MacLachlan, D. L., (2004) " Responsive And Proactive Market Orientation And New-Product Success", *Journal of. Product Innovation Management*, 21:334–347
- Narver, J.C.; Slater, S.F., (1990) October, "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- Nasution, H. N.; Mavondo, F. T.; Matanda, M. J.; Ndubisi, N. O., (2011), "Entrepreneurship: Its Relationships With Market Orientation And Learning Orientation and Antecedents To Innovation And Customer Value", *Industrial Marketing Management* 40 336-345
- Nasution, H.N.; Mavondo F. T., (2008), "Organisational Capabilities: Antecedents And Implications For Customer Value", *European Journal Of Marketing*, Vol.42, No.3-4,

- Newbert, S. L., (2007), "Empirical Research On The Resource-Based View Of The Firm: An Assessment And Suggestions For Future Research", *Strategic Management Journal*, 28: 121–146
- Panayides, P.M., (2007), " The Impact Of Organizational Learning On Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness And Performance", *Industrial Marketing Management* 36, 68-80
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E., (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*
- Porter, M.E., (1985), "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.
- Porter, M.E., (2003), "Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri" Sistem Yayıncılık
- Prajogo, D., I., Sohal, A.S., (2006), "The Integration of TQM and Technology /R&D Mangement in Determining Quality and Innovation Performance", *Omega*, Vol.34, No.3 pp.296-312.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Pulendran, S.; Speed, R.; Widing, R. E., (2003) " Marketing Planning, Market Orientation And Business Performance", *European Journal Of Marketing*, 37, 476-497
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling (Second Edition)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Santos- Vijande, M. L.; Lopez- Sanchez J. A.; Trespalacios, J. A., (2012), "How Organizational Learning Affects A Firm's Flexibility, Competitive Strategy And Performans", *Journal Of Business Research* 65, 1079-1089
- Shaphiro, B.P., (1998), "What The Hell Is Market Oriented?", *Harward Business Review*, 66, 119-125
- Siguaw, J.A.; Diamantopoulos, A., (1995), "Measuring Market Orientation : Same Evidence On Narver And Slater's Three Component Scale", *Journal Of Strategic Marketing*, 3, 77-88

- Sinkula, J. M. (1994) "Market Information Processing And Organizational Learning", *Journal Of Marketing*, 58 (1),35-45
- Slater, F. S.; Narver, J.C., (1993), " Product- Market Strategy And Performance: An Analysis Of The Miles And Snow Strategy Types", *European Journal Of Marketing*,27(10),33-51
- Slater, F.S.; Narver, J.C., (1995), "Market Orientation And The Learning Organization", *Journal Of Marketing* vol. 59, 63-74
- Slater, F. S.; Narver, J.C., (2000), "The Effect Of Orientation On Business Profitability", *Journal Of Marketing*, 54(4), 20-35
- Slater, F. S.; Narver, J.C., (2000),"Intelligence Generation And Superior Customer Value", *Journal Of Academy Of Marketing Science*, vol.28 no. 1, pp. 120-7
- Slater, S. F.; Narver, J.C., (2000), " The Positive Effect Of Market Orientation On Business Profitability: A Balanced Replication", *Journal Of Business research*, 48 69-73
- Slater, S. F.; Olson, E. M.; Hult, T.M., (2006), "The Moderating Influence Of Strategic Orientation On The Strategy Formation Capability- Performance Relationship", *Strategic Management Journal* 27, 1221-1231
- Smirnova, M.; Peter, N. P.; Henneberg, S.C.; Mouzas S.; Kouchtch S. P., (2011), "The Impact Of Market Orientation On The Development Of Relational Capabilities And Performance Outcomes: The Case Of Russian Industrial Firms" *Industrial Marketing Management* 40 (2011) 44–53
- Smola, K.W.; Sutton, C.D.,(2002), "Generational Difference: Revisiting Generation Work Values Fort The New Millennium" *Journal Of Organizational Behavior*,vol.23, SP1,pp. 363-82
- Stata, R., (1989), "Organizational Learning; The Key To Management Innovation ", *MIT Sloan Management Review* 12 (1): 63-74.
- Taghian, M., (2010) " Marketing Planning: Operationalising The Market Orientation Strategy", *Journal Of Marketing Management* Vol.26, Nos. 9-10, 825-841
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol.18 (7), pp.509-533
- Theodosiou, M.; Kehagias, J.; Katsikea, E., (2012) "Strategic Orientations, Marketing Capabilities And Firm Performance: An Empirical Investigation In The Context Of Frontline Managers In Service Organizations", *Industrial Marketing Management* 41 ,1058-1070

Turock, A., (2002), "Know Your Members Needs", Association Management, vol. 54, no. 2, pp. 55-9

Ülgen, H.; Mirza, S.K., (2007), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları, İstanbul

David, J. T., Gary, P., Amy, S., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic , Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 509-533

Valcour, P.M.; Tolbert, P.S., (2003), "Gender, Family, And Career In The Era Of Boundarylessness: Determinants And Effects Of Intra And Interorganizational Mobility" International Journal Of Human Resource Management, Vol.14, No.5, Pp 768-87

Venkatraman, N.; Ramanujam, V. , (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," The Academy of Management Review, 11 (4), 801-814.

Voola, R., O'Cass, A., (2010), " Implementing Competitive Strategies: The Role Of Responsive And Proactive Market Orientations", European Journal Of Marketing, Vol. 44, No.1-2, 2010, pp. 245-266

Voola, R.; Casimir, G.; Carlson, J.; Agnihotri, M. A., (2010) " The Effect Of Market Orientation, Technological Opportunism, And E-Business Adoption On Performance : A Moderated Mediation Analysis", Australasian Marketing Journal 20 136-146

Ward S., Girardi, A.; Lewandowska, A., (2006) , "A Cross-National Validation Of The Narver And Slater Market Orientation Scale", Journal Of Marketing Theory And Practice, Vol. 14(2). 155-167

Wright, P.; Kroll, M.J.; Parnell, J., (1999), " Stratejik Management: Concepts and Cases, Prentice Hall, 3rd Edition.

Yamin, S.; Gunasekaran, A.; Mavondo, F. T., (1998) "Relationship Between Generic Strategy, Competitive Advantage And Organizational Performance: An Empirical Analysis" Technovation 19 , 507-518

Zahra, Shaker A., Neubaum, Donald O. And El-Hagrassy, Galal M. (2002) Competitive Analysis And New Venture Performance: Understanding The Impact Of Strategic Uncertainty And Venture Origin, Entrepreneurship Theory And Practice, Fall 2002, Pp.1-28

Zehir, C.; Acar A.Z., (2005), "Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri" Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi", 7/3, 15-34

Zehir, C.; Acar, A. Z., (2010), "The Harmonized Effects Of Generic Strategies And Business Capabilities On Business Performance", Journal Of Business Economics And Management" 11(4): 689-711

Zehir, C.; Müceldili, B.; Zehir, S.; Ertosun, Ö. G., (2012), " The Mediating Role Of Firm Innovativeness On Managament Leadership And Performance Relationship", Procedia- Social And Behavioral Sciences 41,29-36

ÖZGEÇMİŞ

Songül ZEHİR, Giresun ili Piraziz ilçesinde 20 Şubat 1974 yılında doğdu. İlkokul, ortaokulu ve lise öğrenimini Piraziz’de tamamladı. Marmara Üniversitesi Sağlık hizmetleri M.Y.O Diş Protez Bölümünden 1994 yılında mezun oldu. 1996 yılında girdiği Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden 2000 yılında mezun oldu. Yüksek Lisansını İstanbul Ticaret Üniversitesine Uluslararası İşletme alanında 2005 yılında tamamladı. Doktorasını 2012 yılında Güz döneminde Çanakkale 18 Mart Üniversitesinde başladı. Daha sonra Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsüne 2013 Bahar döneminde yatay geçiş yaptı. Halen doktora çalışmasına devam etmektedir.1996-1997 yılında Tuzla İmam Hatip Lisesi Sosyal Bilimler Öğretmenliği, 1999-2000 yılında Ahmet Onan İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenliği yaptı. Ayrıca 2004 yılında Gizmor Danışmanlık Firmasında Mutlu Yuva Mutlu Yaşam Projesinde eğitmen olarak çalıştı. Halen Marka ve Ötesi Limited Sirketinde 2011 yılından beri danışman olarak çalışmaktadır. Social Science Citation Index (ISI) kapsamında ortak yazar olduğu yayınlanmış 1 makalesi ve 5 tane yayınlanmış uluslararası bildirisi bulunmaktadır.

EKLER

Ek A: Anket Soruları

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğü İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan “**Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ,Rekabet Stratejileri ve Firma performansları İlişkisi**” adlı araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı :Prof.Dr.Halit Keskin

Doktora Tez Öğrencisi : Songül Zehir

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ

Fax: (262) 653 84 90

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör Chz.	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi
İmalat	: <input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana Metal <input type="checkbox"/> Büro/Elekt.Mak.Chz. <input type="checkbox"/> Taşa Toprağa Dayalı <input type="checkbox"/> Diğer
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşl. Sahibi/ <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici <input type="checkbox"/> Beyaz yakalı çalışan
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3)Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
<i>İşletmemizde; Öğrenme Yönelimi;</i>					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Takım Yönelimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşletme genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistem Yönelimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşletmemizin tüm birimleri birbirine bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Her bir birim işletmemize ne kadar değer kattığını bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.İşletme genlinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkes tarafından bilinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Bütün faaliyetlerin işletme içindeki yeri ve önemi herkes tarafından bilinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öğrenme Yönelimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.İşletmemizde öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortak Hafıza Yönelimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemiz; Pazar Yönelimi	1	2	3	4	5
Rakip Odaklılık					
1. Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşırız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri odaklılık					
5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fonksiyonlar arası kordinasyon					
10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aşağıdaki sorular işletmenizin rekabet stratejileri ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz ve (5) Çok Önem Verilmektedir seçeneğini temsil etmektedir.					
Maliyet Liderliği Stratejileri	1	2	3	4	5
1. Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yapmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pazarlama maliyetlerini minimum hale getirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Atıl üretim kapasitesini minimum hale getirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İsrâf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Verimlilik üzerinde önemle durmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Farklılaştırma Stratejileri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin iş almak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Yenilik performansı	1	2	3	4	5
1. Firmamızın teknolojik rekabetçiliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Teknolojimizde, tecrümemizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmenin Finansal ve Pazar Performansı	1	2	3	4	5
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışan sayısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yeni müşteri sayısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Genel olarak karlılık düzeyiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>