

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE'DEKİ KATILIM BANKALARINDA PAZAR  
ODAKLILIĞIN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

AHMET ŞAHİN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

GAZİANTEP  
AĞUSTOS 2016

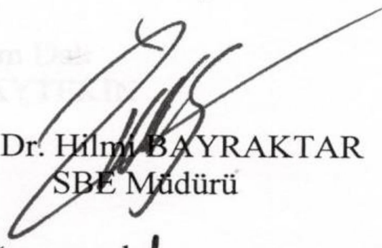
T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Türkiye'deki Katılım Bankalarında Pazar Odaklılığın  
İşletme Performansına Etkisi**

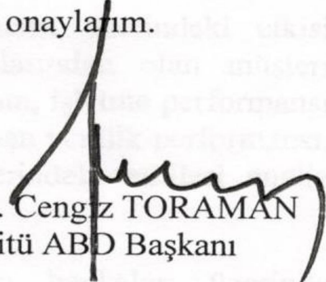
Ahmet ŞAHİN

Tez Savunma Tarihi: 09.08.2016

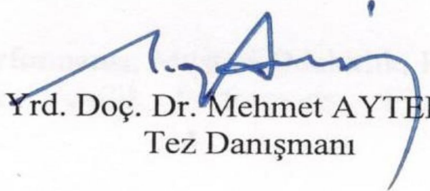
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Prof. Dr. Hilmi BAYRAKTAR  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylım.

  
Prof. Dr. Cengiz TORAMAN  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. Yakup DURMAZ

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Yrd. Doç. Dr. Ahmet TAN

İmzası



## ÖZET

### TÜRKİYE'DEKİ KATILIM BANKALARINDA PAZAR ODAKLILIĞIN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

ŞAHİN, Ahmet

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN  
Ağustos 2016, 84 Sayfa

Bu çalışmada pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda pazar odaklılığın alt boyutlarından olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun, işletme performansı ile birlikte işletme performansının alt boyutları olarak ele alınan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde yapılmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler; faktör, güvenilirlik, t-testi, korelasyon ve regresyon gibi çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pazar Odaklılık, İşletme Performansı, Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, Departmanlar Arası Koordinasyon, Yenilik Performansı, Finansal Performans, Finansal Olmayan Performans

**ABSTRACT****THE EFFECTS OF MARKET ORIENTATION ON FIRM PERFORMANCE  
AT PARTICIPATION BANKS IN TURKEY**

ŞAHİN, Ahmet

Master's Thesis/ Department of Business Administration

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet AYTEKİN

August 2016, 84 pages

In this study the effect of market orientation on the firm performance is investigated. In this context the effects of customer orientation, competitor orientation, and interdepartmental coordination which are sub dimensions of market orientation, on firm performance together with innovation performance, financial performance, and non-financial performance as its sub dimensions are analyzed.

The study was conducted on participation banks operating in Turkey. The data collected by questionnaires were analyzed with the use of various analysis methods such as factor, reliability, t-test, correlation, and regression analysis. The results of the study suggested that there is a significant positive effect of market orientation on the firm performance.

**Keywords:** Market Orientation, Firm Performance, Customer Orientation, Competitor Orientation, Interdepartmental Coordination, Innovation Performance, Financial Performance, Non-Financial Performance

## ÖNSÖZ

“Türkiye’deki Katılım Bankalarında Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi” başlıklı tez çalışmamın oluşmasında, gelişmesinde ve tamamlanmasında değerli bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan ve ihtiyaç duyduğum her zaman desteğini benden esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN’e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu zorlu süreçte yanımda olan, bu tez çalışmamın ortaya çıkmasında yardım ve destekleriyle pay sahibi olan mesai arkadaşlarım Öğr. Gör. Mert ÖZGÜNER ve Öğr. Gör. Aydın ÖZDEMİR’e teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle zorlu bir süreç olan veri toplama aşamasında beni büyük bir yükün altından kurtaran mesai arkadaşım Öğr. Gör. Ersan YAZAN ile birlikte katılım bankası çalışanları Muzaffer KARA ve Fatma ULU’ya ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugünlere gelmemde en büyük paya sahip olan, benden maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, en zor günlerimde her zaman yanımda olan babam Kadir ŞAHİN ve annem Aynur ŞAHİN’e sonsuz teşekkür ediyorum. Bizi bir aile yapan ve bana abilik duygusu yaşatan, desteklerini her zaman hissettiğim sevgili kardeşlerim Züleyha ARIKÖK ve Hüseyin ŞAHİN’e de ayrıca teşekkür ediyorum.

Son olarak özellikle tez aşamasında ihmal ettiğim oğlumun annesi sevgili eşim Ayşe ŞAHİN, benden desteğini hiçbir zaman eksik etmediğin ve her zaman yanımda olduğun için çok minnettarım. İyi ki varsın...

**Ağustos-2016**

**Ahmet ŞAHİN**

## İÇİNDEKİLER

|  | <u>Sayfa No</u> |
|--|-----------------|
| ÖZET.....  | i               |
| ABSTRACT.....  | ii              |
| ÖNSÖZ.....   | iii             |
| İÇİNDEKİLER.....   | iv              |
| TABLolar LİSTESİ.....  | vi              |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....  | viii            |
| BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ.....   | 1               |
| 1.1. GİRİŞ.....  | 1               |
| İKİNCİ BÖLÜM PAZAR ODAKLILIK VE İŞLETME PERFORMANSI.....             | 3               |
| 2.1. PAZAR ODAKLILIK.....  | 3               |
| 2.1.1. Pazar Odaklılık Kavramının Tarihsel Gelişimi.....             | 3               |
| 2.1.2. Pazar Odaklılık Kavramı.....                                  | 5               |
| 2.1.3. Pazar Odaklılığın Önemi.....                                  | 8               |
| 2.1.4. Pazar Odaklılığın Temel Özellikleri.....                      | 9               |
| 2.1.5. Pazar Odaklılık ile İlgili Yaklaşımlar.....                   | 10              |
| 2.1.5.1. Karar verme yaklaşımı.....                                  | 11              |
| 2.1.5.2. Pazar bilgisi yaklaşımı.....                                | 14              |
| 2.1.5.3. Kültürel temelli davranışsal yaklaşım.....                  | 18              |
| 2.1.5.4. Strateji odaklı yaklaşım.....                               | 19              |
| 2.1.5.5. Müşteri odaklı yaklaşım.....                                | 21              |
| 2.1.6. Pazar Odaklılığın Bileşenleri.....                            | 22              |
| 2.1.6.1. Müşteri odaklılık.....                                      | 22              |
| 2.1.6.2. Rakip odaklılık.....  | 23              |
| 2.1.6.3. Departmanlar arası koordinasyon.....                        | 24              |
| 2.2. İŞLETME PERFORMANSI.....  | 25              |
| 2.2.1. İşletme Performansı Kavramı.....                              | 25              |
| 2.2.2. İşletme Performansı Türleri.....                              | 27              |
| 2.2.2.1. Yenilik performansı.....                                    | 28              |
| 2.2.2.2. Finansal performans.....                                    | 29              |
| 2.2.2.3. Finansal olmayan performans.....                            | 30              |
| 2.2.3. Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki..... | 31              |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM.....                                 | 36              |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI.....                       | 36              |

|  |    |
|--|----|
| 3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE TEORİK MODELİ .....                       | 37 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEM.....                     | 39 |
| 3.4. ANALİZLER .....   | 40 |
| 3.4.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular .....                      | 41 |
| 3.4.2. Faktör Analizi .....  | 42 |
| 3.4.3. Güvenilirlik Analizi .....  | 44 |
| 3.4.4. Pazar Odaklılık Ölçeğinde Yer Alan İfadelerle İlgili Bulgular ..... | 46 |
| 3.4.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Bulgular .....    | 49 |
| 3.4.6. Korelasyon Analizi .....  | 61 |
| 3.4.7. Regresyon Analizi.....  | 62 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA .....                                  | 67 |
| KAYNAKLAR .....  | 72 |
| EKLER.....   | 82 |
| ÖZGEÇMİŞ .....   | 84 |



## TABLOLAR LİSTESİ

|  | Sayfa No. |
|--|-----------|
| <b>Tablo 2.1:</b> Pazar Odaklılık Tanımları.....   | 7         |
| <b>Tablo 2.2:</b> Pazar Odaklılık Literatürünün Özeti.....   | 11        |
| <b>Tablo 2.3:</b> Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar ve Bulguları.....  | 33        |
| <b>Tablo 3.1:</b> Ankete Katılan Banka Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Analizi .....   | 41        |
| <b>Tablo 3.2:</b> Pazar Odaklılık Bileşenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....  | 43        |
| <b>Tablo 3.3:</b> İşletme Performansı Bileşenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....   | 44        |
| <b>Tablo 3.4:</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....  | 45        |
| <b>Tablo 3.5:</b> Müşteri Odaklılık Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları.....  | 46        |
| <b>Tablo 3.6:</b> Rakip Odaklılık Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları .....   | 46        |
| <b>Tablo 3.7:</b> Departmanlar Arası Koordinasyon Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları.....  | 47        |
| <b>Tablo 3.8:</b> Banka Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi.....                             | 48        |
| <b>Tablo 3.9:</b> Banka Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi.....                                  | 50        |
| <b>Tablo 3.10:</b> Banka Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi.....                        | 53        |
| <b>Tablo 3.11:</b> Banka Yöneticilerinin Bankacılık Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi ..... | 55        |
| <b>Tablo 3.12:</b> Banka Yöneticilerinin Bankadaki Pozisyonlarına Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi .....                 | 58        |
| <b>Tablo 3.13:</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....   | 62        |
| <b>Tablo 3.14:</b> Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi.....   | 62        |
| <b>Tablo 3.15:</b> İşletme Performansı Regresyon Analizi .....   | 63        |
| <b>Tablo 3.16:</b> Yenilik Performansı Regresyon Analizi.....  | 63        |
| <b>Tablo 3.17:</b> Finansal Performans Regresyon Analizi .....   | 64        |



|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 3.18:</b> Finansal Olmayan Performans Regresyon Analizi..... | 65 |
| <b>Tablo 3.19:</b> Hipotez Sonuçları .....                            | 66 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   | <b>Sayfa No.</b> |
|---|------------------|
| <b>Şekil 2.1:</b> Shapiro (1988)'nin Karar Verme Yaklaşımı .....  | 13               |
| <b>Şekil 2.2:</b> Kohli ve Jaworski (1990)'nin Pazar Bilgisi Yaklaşımı.....   | 15               |
| <b>Şekil 2.3:</b> Pazar Bilgisi Dağıtım Süreci, Algılanan Bilgi Kalitesi ve Pazar Bilgisi Kullanımını Etkileyen Faktörler ..... | 17               |
| <b>Şekil 2.4:</b> Narver ve Slater'ın Pazar Odaklılık Modeli.....   | 19               |
| <b>Şekil 2.5:</b> Ruekert (1992)'in Strateji Odaklı Pazar Odaklılık Yaklaşımı .....   | 20               |
| <b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli .....   | 37               |

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. GİRİŞ

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında işletmeler için pazarda tutunabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek en büyük problem olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu problemleri aşmak için yeni yöntemler geliştirmek ve uygulamak zorunda kalmaktadır. Pazara adapte olan ve kendilerini günümüzdeki gelişmelere uyarlayan işletmeler varlıklarını devam ettirebilirken bunu yapamayan işletmeler için aynı şeyleri söylemek mümkün olmamaktadır.

İşletmeler için eskiden var olan “ne üretirsem onu satarım” görüşü günümüzde yerini “müşteriler ne ister?”, “satabilmek için ne üretmeliyim?” görüşüne bırakmıştır. Bu sorulara cevap verebilmek için işletmeler pazarı derinlemesine incelemekte, müşteriler hakkında bilgiler toplamakta ve rakip işletmelerin politikalarını takip etmektedirler. Pazar odaklılık olarak ifade edilen bu uygulamalar işletmelere bu yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren literatürde yer edinmeye başlayan pazar odaklılık kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Ayrıca pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan çalışmaların çoğunluğunda pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın amacı da daha önceki çalışmalarda ortaya çıkan sonuçları Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde test etmektir. Çalışmada pazar odaklılığın işletme performansına olan etkisini tespit edebilmek için Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya koyulan pazar odaklılık alt boyutları olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon bileşenleri ele alınmıştır. Ayrıca işletme performansı da yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans olmak üzere üç alt boyut olarak ele alınmıştır.

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

Pazar odaklılığın işletme performansına etkisini inceleyen bu çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde araştırma hakkında genel bilgiler veren giriş bölümü yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde pazar odaklılık ve işletme performansı kavramları açıklanmıştır. Bu kapsamda; pazar odaklılığın tarihsel gelişimi, pazar odaklılık ile ilgili yapılan tanımlamalar, pazar odaklılığın önemi ve özellikleri ile pazar odaklılık yaklaşımları ve bileşenleri hakkında bilgiler verilmiştir. İşletme performansı ile ilgili de performans kavramı ve işletme performansı kavramları açıklanmış ve işletme performansı alt boyutları olarak ele alınan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans kavramları hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde son olarak pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkileri üzerinde yapılan çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, hipotezleri ve örnekleme açıklanarak, anket yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise yapılan istatistiksel analizler sonucu ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **PAZAR ODAKLILIK VE İŞLETME PERFORMANSI**

#### **2.1. PAZAR ODAKLILIK**

Bu bölümde pazar odaklılık kavramının tarihsel gelişiminden ve pazar odaklılık ile ilgili günümüze kadar yapılan tanımlardan bahsedilmiş, pazar odaklılığın önemi ve özellikleri açıklanmış, pazar odaklılıkla ilgili yaklaşımlar ele alınmıştır. Son olarak da araştırmanın analizinde de kullanılan pazar odaklılığın boyutlarını oluşturan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon kavramları açıklanmıştır.

##### **2.1.1. Pazar Odaklılık Kavramının Tarihsel Gelişimi**

1920’li yıllarda, pazarın isteklerini dikkate almayan, sadece üretim/ürün ve satış kavramlarının egemenliğine dayanan geleneksel pazarlama anlayışı pazara hâkimdi. Fakat 1930’lu yıllarda ortaya çıkan büyük ekonomik kriz ve daha sonrasında başlayan İkinci Dünya Savaşı, işletme stratejilerinin önem kazanmasına sebep olmuş, bunun neticesinde daha güçlü bir pazara duyulan ihtiyaç sonucu pazarlama stratejileri ön plana çıkmış ve yeni yaklaşımların ortaya çıkması artık zorunlu hale gelmiştir (Alabay, 2010:214).

1950’lerin ortalarına kadar, geleneksel pazarlama anlayışına göre, şirketler için kârlılık büyük satış rakamlarına ulaşmaktan geçmekteydi. Bu yüzden firmalarda bu dönemde, üretilen her şeyin satılmasının sorumluluğu pazarlama bölümüne verilmiştir (Webster, 1988:31). Bu dönemlerde pazarlama anlayışı “her arz kendi talebini yaratır” ve “ne üretirsem onu satarım” görüşü çerçevesinde şekillenmiştir (Şanlıöz vd., 2013:251; Yeygel, 2006:201).

1950’lerde ve 1960’ların başlarında, pazarlamanın organizasyona nüfuz eden bir bakış açısı olduğunu ileri süren Drucker (1954) ve Keith (1960) gibi yazarlar pazar odaklılığın ilk temellerini atmıştır (Celuch vd., 2002:545). Drucker

(1954) pazarlamanın ayrı bir yönetim fonksiyonu olmadığını, müşterinin bakış açısından işletmenin bir bütün olduğunu belirtmiştir. Başka bir ifadeyle pazarlama kavramını, firmanın strateji ve operasyonlarının merkezine müşteriye koyan ayrı bir örgütsel kültür, paylaşılan temel inanç ve değerlerin bir bütünü olarak tanımlamıştır (Deshpande ve Webster, 1989:3).

1960'lı yıllardan itibaren pazarlama alanında yapılan araştırmaların, pazarlama yönetimi ile pazarlama karmasının etkisinde olduğu ifade edilebilir. Bu yıllarda tüketiciler ile birlikte tüketim malları üzerine odaklanan geleneksel pazarlama anlayışının esas amacının en uygun pazarlama karmasına ulaşmak olduğu görülmektedir (Armutlu, 2006:3).

1970'lerde ve sonrasında pazarlama ile ilgili yapılan yayınlarda müşteri merkezli bir bakış açısı ön plana çıkmaktadır. 1980'lerin sonlarında ve 1990'lı yıllarda pazarlama kavramı, pazar odaklılık kavramı halini almıştır (Celuch vd., 2002:545). Bu gelişmeden sonra, Narver ve Slater (1990), Kohli ve Jaworski (1990), Ruekert (1992), Deng ve Dart (1994), Cadogan ve Diamantopoulos (1995) ve Wrenn (1997) gibi yazarlar pazar odaklılığın tanımlanması, kavramlaştırılması ve işlevsel hale getirilmesi için çok çaba harcamışlardır (Piercy vd., 2002:261).

Pazar odaklılık ile ilgili ortaya atılan görüşlerden ikisi geniş destek görmüştür. Bu görüşlerden birincisi Kohli ve Jaworski (1990) tarafından benimsenen bilgiye dayalı bakış ya da başka bir ifade ile davranışsal görüştür (Piercy vd., 2002:261). Bu görüş, örgüt kültürünü etkili bir şekilde uygulamak için organizasyonun içinde yapılması gereken görevleri işaret eden pazar odaklılık kavramının tanımını içermektedir (Vazquez vd., 2001:71). Shapiro (1988), pazar odaklılığı kapsamlı bir şekilde incelemiş ve şirketin bütün yönlerine değinen bir dizi süreçleri temsil ettiğini öne sürmüştür. Benzer bir şekilde Kohli ve Jaworski (1990) de pazar odaklılığın, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve tepki verilmesi için kuvvetli normlar sağlayan bir örgütsel değer sistemi olduğunu savunmuşlardır (Webb vd., 2000:102).

Geniş destek gören görüşlerden ikincisi ise Narver ve Slater (1990) tarafından tanımlanan kültüre dayalı yaklaşımdır (Piercy vd., 2002:261). Kültürel bakış açısı pazar odaklılığı, işletme bünyesinde sürekli olarak üstün müşteri değeri sağlamayı hedefleyen bir kültür olarak açıklamaktadır (Songur, 2009:33). Bu

bakımdan pazar odaklılık, işletme stratejilerinin ve örgütsel faaliyetlerin odak noktasına müşterileri koyan, üstün müşteri değeri oluşturmayı hedefleyerek teşvik eden ve işletmenin her bir biriminde paylaşılan ortak değerlerin ve tutumların varlığını göstermektedir (Vazquez vd., 2001:71). Narver ve Slater'e (1990:21) göre pazar odaklılık, etkili ve verimli bir şekilde müşterilere değer oluşturan ve bunun sonucu olarak işletme için sürekli ve yüksek performans sağlayan bir örgüt kültürünün kurulmasını ve uygulanmasını ifade eder.

Her iki bakış açısı da, müşteri isteklerinin anlaşılması, işletme içinde fonksiyonlar arası koordinasyon sağlanması ve pazar fırsatlarına yanıt vermede karar verme faaliyetinin önemi gibi bir çok temel kavram ve faaliyetlerden bahsetmektedir (Noble vd., 2002:27).

### **2.1.2. Pazar Odaklılık Kavramı**

1980'li yıllardan sonra pazarlama alanında yapılan çalışmalarda ön plana çıkmaya başlayan ve modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak görülen pazar odaklılık kavramının yapılan çalışmalarda genellikle müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve tüketici odaklılık gibi kavramlarla birlikte hatta bazen de birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Fakat pazar odaklılığı sadece müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklanan bir kavram olarak ifade etmek, pazar odaklılığı kısır bir bakış açısı ile değerlendirmek anlamına gelecektir. Pazar odaklılık, pazarın geniş bir şekilde algılanmasını gerekli kılmaktadır. Bundan dolayı pazar odaklılık, işletmenin mikro çevresini oluşturan müşteriler, rakipler, paydaşlar ve çalışanlar ile makro çevresini oluşturan ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel, teknolojik ve ekolojik unsurları anlama ve bunlara cevap verebilme kabiliyeti olarak değerlendirilebilir (Karamustafa vd., 2010:65).

Pazar odaklılığın farklı anlamlarda kullanılması, kavramın değişik yazarlar tarafından farklı yönlerden ele alınmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Hatta araştırmacıların pazar odaklılığa bakış açılarının, pazar odaklılıkla ilgili yaptıkları tanımlamaları da şekillendirdiği görülmektedir. Araştırmacılardan bazılarının pazar odaklılık ile ilgili yaptıkları tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

Shapiro (1988) pazar odaklılık kavramına karar verme açısından bakmış ve pazar odaklılığı, bilginin toplanması, kullanılması ve dağıtılmasını içeren örgütsel bir karar verme süreci olarak tanımlamıştır.

Kohli ve Jaworski (1990:2) pazar odaklılığı, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya, bu istek ve ihtiyaçları karşılayarak müşterileri tatmin etmeye ve müşterilere üstün değer vermeye yönelik olarak yapılan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlamaktadır.

Narver ve Slater (1990:21)'a göre pazar odaklılık, üstün müşteri değeri oluşturmak için yapılması gerekenleri en etkili ve verimli biçimde ortaya koyan bir kültürdür. Narver ve Slater pazar odaklılığın; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon olmak üzere üç davranışsal bileşen ile uzun vadeli odaklanma ve kar amacı olmak üzere iki karar kriterinden oluşan tek boyutlu bir yapı olduğu varsayımında bulunmuşlardır (Harrison-Walker, 2001:141).

Ruekert (1992) pazar odaklılığı, bir işletmenin müşteriler hakkında bilgi toplaması ve toplanan bu bilgiyi kullanması, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek bir strateji geliştirmesi ve bu stratejiyi uygulayarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme derecesi olarak tanımlamıştır (Harrison-Walker, 2001:141).

Deshpande vd. (1993:27) ise çalışmalarında, pazar odaklılık kavramı ile müşteri odaklılık kavramını aynı anlamda kullanmışlardır. Müşteri odaklılığı, uzun vadede kalıcı ve kar elde eden bir işletmeye sahip olmak için işletmenin sahipleri, yöneticileri ve çalışanları gibi tüm diğer paydaşları dışlamadan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan bir düşünceler takımı olarak tanımlamaktadırlar (Kaya, 2013:117).

Day (1994:41) pazar odaklılık kavramını, müşterileri ile yakın ilişki içinde bulunan işletmeler için kullanmış ve pazar odaklılığı; araştırmanın başlatılması, bilginin toplanması, dağıtılması, yorumlanması, kullanılması ve elde edilen sonucun değerlendirilmesi gibi aşamaları kapsayan bir öğrenme süreci olarak tanımlamıştır.

Buraya kadar bahsettiğimiz tanımlar da göz önünde bulundurularak pazar odaklılık kavramı için yapılan tanımlar; tanımı yapan yazarlar, tanımın yapıldığı çalışmalar ve tanımda vurgulanan noktalar ile birlikte Tablo 2.1'de özetlenmiştir.



Tablo 2.1. Pazar Odaklılık Tanımları (Eker, 2013:18)

| YIL  | YAZAR   | KİLİT NOKTALAR   | PAZAR ODAKLILIK   |
|------|---|--|---|
| 1988 | Frederick E. Webster Jr.  | Müşteri Odaklı değer, Pazar bazlı ölçme sistemleri   | Müşteri segmentlerine odaklanmak  |
| 1990 | Ajay K. Kohli,<br>Bernard J. Jaworski                           | Pazar Odaklı firma ne yapar? Çıktıları nedir?  | Bilginin elde edilmesi<br>Bilginin firma içinde yayılması ve gereken aksiyonların alınması  |
| 1990 | John C. Narver,<br>Stanley F. Slater                            | Pazar Odaklılık şirket kültürüdür  | Müşteri Odaklılık<br>Rakip Odaklılık<br>Esgüdüm   |
| 1993 | Rohit Deshpandé,<br>John U. Farley,<br>Frederick E. Webster Jr. | Pazar Odaklılık = Müşteri Odaklılık  | Müşteriyi tüm diğer paydaşlardan üstün tutan inanç sistemi.   |
| 1993 | George S. Day   | Pazarı anlamaya yarayan firma yetenekleri nelerdir?  | Pazarı anlamlandırabilme ve müşteri ile ilişkilendirebilme  |
| 1995 | Alfred M. Pelham,<br>David T. Wilson                            | Pazar Odaklılıkta çalışanlar nerede duruyor?   | Müşterilere en yüksek değeri yaratan davranışları oluşturan kültürdür.  |
| 1996 | Wolfgang Fritz  | Pazar odaklılık, çalışan odaklılık ile birlikte önemli bir kurumsal boyuttur   | Müşteri ve rakip odaklı değerler, tutumlar ve kurumsal hedefler bütünü  |
| 1999 | Harris C. Lloyd   | Pazar odaklılık tüm firmanın seferber olması durumunda başarılı uygulanabilir  | Tüm firmanın eşgüdümlü bir biçimde müşteri değeri yaratmak için çalışmasıdır  |
| 2000 | Michael D. Hartline,<br>James G. Maxham III,<br>Daryl O. McKee  | Resmîyetçilik, güçlendirme, davranış temelli değerlendirme, iş grubu sosyalleşmesi Pazar Odaklılığın yayılmasında etkili | Müşterilerin isteklerini ilk plana alan ancak çalışan, yönetici, hissedar gibi diğer paydaşları da göz ardı etmeyen uzun vadeli bir anlayış |
| 2004 | John C. Narver,<br>Stanley F. Slater,<br>Douglas L. MacLachlan  | Yeni ürün başarısında ihtiyaçları karşılamaya ilaveten gelecekteki ihtiyaçları öngörmek                                  | Müşteri ihtiyaçlarına reaksiyon veren ve müşteri ihtiyaçlarını öngören (proaktif)   |
| 2009 | Hans Eibe Sorensen  | Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık farklı sonuçlar doğurabilir   | Tanımdaki müşteri odaklılık ve rakip odaklılığın ayrıştırılmasını savunuyor   |
| 2010 | Son K. Lam Florian,<br>Kraus Michael Ahearn                     | Pazar odaklılığın firma içinde yayılmasında ara yönetici ve kıdemli çalışanların önemi                                   | Bireysel pazar odaklılık: müşteri, rakip ve ürün odaklılık  |
| 2011 | G. Thomas M. Hult   | Performans ölçütleri sosyal sorumluluk cinsinden de olmalı   | Müşteri odaklılık, sosyal sorumluluk bilinci ve diğer stratejik paydaşları da kapsayan bir tanım  |

Yukarıdaki tanımlar ve geçmiş çalışmalar incelendiğinde pazar odaklılığın en önemli özelliğinin tüketicilere odaklanmak olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar da pazar odaklılığı, müşterilerle yakın ilişki içinde olmak olarak tanımlamaktadırlar. Müşterilerle yakın ilişki içinde olmadaki amaç ise; müşterilerin mevcut ve muhtemel ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek bunları karşılamaktır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için müşterilerden doğru ve eksiksiz bir şekilde bilgi elde edilmesi önemlidir (Webster, 1988:30).

### 2.1.3. Pazar Odaklılığın Önemi

Modern pazarlama anlayışı; işletmelerin pazar odaklı olmasını ve yapılacak her işlemde öncelikli olarak müşterilerin göz önünde bulundurulmasını ve buna göre faaliyete geçilmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü müşteriler, işletme politikalarının tümünde ve bütün pazarlama faaliyetlerinde odak nokta konumundadır (Kimery ve Rinehart, 1998:118).

Pazar odaklılık uygulamaları, işletmenin günlük faaliyetlerini yerine getirirken müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını en kısa zamanda karşılayacak stratejilerin tespit edilmesi, uygulanması ve belirlenen bu stratejilerin işletmedeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ile ilgilidir. Böylece, pazar odaklılık sayesinde eldeki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerden daha hızlı bir şekilde karşılamaya yönelik işletme faaliyetlerinin neler olabileceğinin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Pazardaki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek kurumsal hamleler, işletme performansının hem niteliksel hem de niceliksel olarak artmasına sebep olacaktır (Bulut vd., 2009:518).

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

Pazar odaklı bir işletme mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesinin yanında bu ihtiyaçları karşılayabilecek rakiplerin kapasitelerinin de tanımlanmasını sağlayan uzun vadeli güçlü bir odağa sahiptir (Kumar vd., 1998:204). Kumar vd. (1998:206)'ne göre pazar odaklı bir işletme, müşterilerine sunduğu ürünlerin değerini rakip işletmelerin pazardaki ürünlerinin değerinden sürekli olarak daha yüksek seviyede tutmaya çabalar. Böyle işletmeler müşterilerine değer katan ürünler üretirken, üretilen ürünlerin maliyetlerini düşürmek için de çeşitli yollar tanımlar. Ayrıca pazar odaklı bir işletme, sürdürülebilir rekabet avantajı için farklı kaynakları sürekli olarak inceler ve en uygun olana adapte olur.

Pazar odaklı işletmeler esneklik, uyum sağlayabilme ve müşterilere üst düzey hizmet sağlama konusunda diğer işletmelere göre daha fazla avantaja sahiptir.

Bundan dolayı özellikle küçük ölçekli işletmeler için pazar odaklılık çok daha fazla önem arz etmektedir. Pazar odaklılık, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, rakiplerin stratejilerini takip etmek ve üretilen ürün ya da hizmetlerle yüksek seviyede müşteri memnuniyetini sağlamak için işletme düzeyindeki davranışlar üzerinde yüksek bir önceliğe ve öneme sahiptir (Pelham, 1999:34).

Pazar odaklılık sayesinde işletmeler kendilerini, çevreleriyle sürekli iletişim içinde olan açık bir sistem olarak görmektedirler. Böylece içsel fonksiyonlarının optimizasyonu ve yönetsel faaliyetlerle kendisini çevreye karşı savunmaya çalışır. Bu savunma sonucunda işletme, performansını ve karlılığını artırmak gibi birçok olumlu sonuç elde edebilir. Pazar odaklılık konusunda yapılan çalışmalardan, pazar odaklılık ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yüksek işletme performansının müşteri memnuniyetine yol açtığı ve bunun sonucunda da pazar odaklılığın işletme karlılığını arttırdığından bahsedilmiştir. (Naktiyok, 2003:98). Bu yüzden pazar odaklılık işletmeler için günümüzde çok önemli bir kavramdır.

#### **2.1.4. Pazar Odaklılığın Temel Özellikleri**

Pazar odaklılık kavramından ilk kez bahseden ve pazar odaklılığın çeşitli yönlerini ilk kez tanımlayan yazar belki de Shapiro (1988)'dur. Shapiro'ya göre pazar odaklı bir işletmede olması gereken temel özellikler aşağıdaki gibidir (Webb vd., 2000:102):

- Önemli satın alma işlemleri etkileyen bilgiler işletmenin her birimine nüfuz etmelidir.
- Stratejik ve taktiksel kararlar işletmenin tüm bölümlerinin katılımıyla ortaklaşa alınmış olmalıdır.
- Bölümler ve fonksiyonel birimler kararları koordineli bir şekilde almalı ve alınan kararları bağlılık duygusu ile yürütmelidirler.

Day (1994)'e göre pazar odaklılığın başlıca özellikleri şunlardır (Kwon ve Hu, 2000:62):

- Öncelikli olarak müşterilerin istek ve ihtiyaçları belirlenmelidir.
- Pazar yeri ile ilgili bilginin toplanması, yayılması ve kullanılması konusunda işletmenin yeteneği olmalıdır.

- Müşteri değeri oluşturmak için departmanlar arası kaynakların bir araya getirilmesinde koordineli bir çaba gösterilmelidir.

Fritz (1996) ise Amerika’da yapılan çalışmaları ele alarak pazar odaklılığın temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının her şeyin önünde olduğu bir inançlar setidir (Deshpande vd., 1993).
- İşletmenin, rakipleri ve müşterileri ile ilgili kaliteli bilgi elde etme, dağıtma ve kullanma kabiliyetidir (Kohli ve Jaworski, 1990).
- Müşteriler için üstün değer oluşturulmasında elde edilen kaynakların departmanlar arasında koordineli bir şekilde uygulanmasıdır (Shapiro, 1988; Narver ve Slater, 1990).

### 2.1.5. Pazar Odaklılık ile İlgili Yaklaşımlar

1990’lara kadar pazar odaklılığı tanımlayan ve pazar odaklı olan işletmelerin özelliklerinden bahseden çalışmalar yapılmış olmasına rağmen bu çalışmalarda pazar odaklılığa ilişkin bir model ortaya konmamıştır. Özellikle 1990 ve sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ile birlikte pazar odaklılık kavramı literatürde yer almaya başlamıştır. Pazar odaklılık üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, pazar odaklılık kavramını farklı bakış açıları ile ele almışlardır (Songur, 2009:33).

Genel olarak pazar odaklılık kavramını bazı araştırmacılar (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Kotler ve Armstrong, 1994) müşterilere ve rakiplere eşit dikkat ve özenin gösterilmesi olarak ifade ederken, diğer bazı araştırmacılar (Deshpande vd., 1993; Ruekert, 1992; Shapiro, 1988) ise ağırlıklı olarak müşteri odaklılık olarak ifade etmişlerdir. (Lafferty ve Hult, 2001:94)

Lafferty ve Hult (2001:93-94), pazar odaklılığa ilişkin çalışmaları 5 ana yaklaşım altında sınıflandırmıştır. Bu yaklaşımlar:

- Shapiro (1988) tarafından ortaya konan “Karar Verme Yaklaşımı”,
- Kohli ve Jaworski (1990)’nin “Pazar Bilgisi Toplama Yaklaşımı”,
- Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya koyulan “Kültürel Odaklı Davranışsal Yaklaşım”,
- Ruekert (1992)’in “Strateji Odaklı Yaklaşımı” ve
- Deshpande, Farley ve Webster (1993)’in “Müşteri Odaklı Yaklaşımı”dır.

Bu bağlamda Tablo 2.2’de pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmaların yukarıda belirtilen 5 yaklaşıma göre sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 2.2. Pazar Odaklılık Literatürün Özeti (Lafferty ve Hult, 2001:95)

| <b>YAKLAŞIMLAR</b>                                  | <b>YAPILAN ÇALIŞMALAR</b>        |
|---|----------------------------------|
| <b>Karar Verme Yaklaşımı (1988)</b>                 | Glazer (1991)                    |
|   | Glazer ve Weiss (1993)           |
|   | Shapiro (1988)                   |
| <b>Pazar Bilgisi Yaklaşımı (1990)</b>               | Avlonitis ve Gounaries (1997)    |
|   | Cadogan ve Diamantopoulos (1995) |
|   | Cadogan vd. (1998)               |
|   | Hart ve Diamantopoulos (1993)    |
|   | Hooley vd. (1990)                |
|   | Jaworski ve Kohli (1993)         |
|   | Jaworski ve Kohli (1996)         |
|   | Kohli ve Jaworski (1990)         |
|   | Kohli vd. (1993)                 |
|   | Maltz ve Kohli (1996)            |
| Selnes vd. (1996)                                   |                                  |
| <b>Kültürel Temelli Davranışsal Yaklaşım (1990)</b> | Cadogan ve Diamantopoulos (1995) |
|   | Han vd.. (1998)                  |
|   | Narver ve Slater (1990)          |
|   | Narver ve Slater (1998)          |
|   | Narver vd. (1998)                |
|   | Siguaw ve Diamantopoulos (1995)  |
|   | Siguaw vd. (1994)                |
|   | Slater ve Narver (1992)          |
| Slater ve Narver (1994)                             |                                  |
| <b>Strateji Odaklı Yaklaşım (1992)</b>              | Day (1994)                       |
|   | Day ve Nedungadi (1994)          |
|   | Gatignon ve Xuereb (1997)        |
|   | Morgan ve Strong (1998)          |
|   | Moorman (1998)                   |
|   | Ruekert (1992)                   |
| Webster (1992)                                      |                                  |
| <b>Müşteri Odaklı Yaklaşım (1993)</b>               | Deshpande ve Farley (1998a)      |
|   | Deshpande ve Farley (1998b)      |
|   | Deshpande vd. (1993)             |
|   | Siguaw vd. (1994)                |

#### 2.1.5.1. Karar verme yaklaşımı

Karar verme yaklaşımı için pazar odaklılık literatüründe ortaya koyulan ilk bakış açısı olduğu ve ilk kez Shapiro (1988) tarafından ele alındığı söylenebilir. Bu yaklaşım kapsamında Shapiro (1988) pazar odaklılığı örgütsel bir karar verme süreci

olarak ifade etmektedir. Shapiro (1988)'ya göre karar verme sürecinde, bilginin bölümler arasında paylaşılması, bölümler ile çalışanlar arasında şeffaf bir karar alma sisteminin oluşturulması ve bu sisteme yöneticilerin bağlılığı önemli olan noktalardır (Solmaz, 2012:34). Günümüzde de bilginin elde edilmesi ve zamanında işlenmesi bu noktada işletmeler için önem kazanmıştır (Glazer ve Weiss, 1993).

Shapiro (1988), pazar odaklılığın işletmeye nüfuz eden bir felsefe ve kültür olduğunu ifade etmiştir. Shapiro (1988)'ya göre pazar odaklılıkla müşteri odaklılık aynı olguyu ifade etmektedir ve aralarında bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun yanında pazar odaklılık, işletmenin bütün departmanlarını ilgilendiren süreçler setini içermekte ve müşteriyle yakın ilişki kurmaktan öte bir olgudur (Ekberov, 2011:27).

Pazar odaklılığa sadece müşteriler ile yakın ilişki kurarak ulaşamayacağını belirten Shapiro (1988)'ya göre pazar odaklılık, işletme içinde kararların katılımcı bir şekilde alınma, paylaşılma ve tutarlı olarak yürütülme sürecidir. Shapiro (1988)'ya göre pazar odaklılığın üç temel koşulu bulunmaktadır. Bu koşullar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Karamustafa vd., 2010:66):

- Tüketicileri satın almaya sevk eden tüm önemli hususlara ilişkin bilgiler, işletmenin her bir bölümüne dağılmalı ve nüfuz etmelidir.
- Tüm stratejik ve taktiksel kararlar, işletme bölümleri arasında ortaklaşa alınmalıdır.
- İşletme bölümleri alınan kararlara bağlı olmalı, bölümler arasında koordinasyon sağlanmalı ve kararlar duyarlı bir şekilde hayata geçirilmelidir.

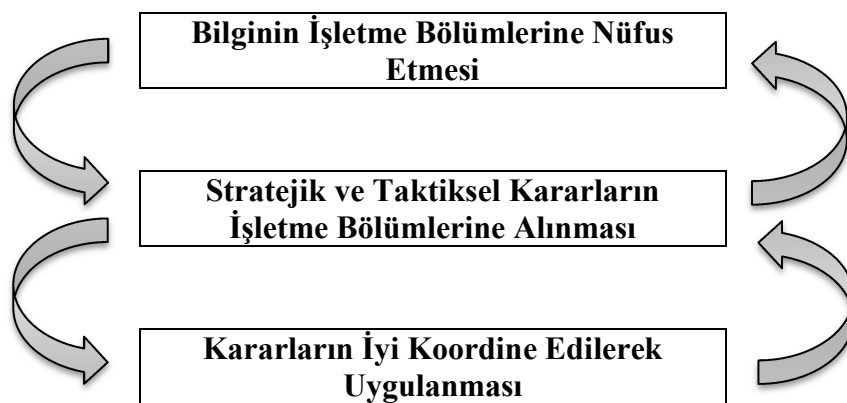
Shapiro (1988)'nin birinci koşul ile ifade etmek istediği; bir işletmenin pazar odaklı olabilme düzeyi, ürettiği mal ve hizmetleri satın alan müşterilerin ve bunların buldukları pazarların istek ve ihtiyaçlarını algılayabilme düzeyine bağlı olduğudur. Shapiro (1988), bir işletmenin farklı özellikler gösteren müşterilerle birebir ilgilenmesinin imkânsız olduğunu bundan dolayı da kendisi için yüksek değere sahip olan müşterilere yönelmesinin önemli olduğundan bahsetmiştir. Shapiro (1988)'ya göre bu noktadaki en önemli stratejik karar, hangi müşteri grubunun seçileceğine karar verilmesidir (Ekberov, 2011:27; Solmaz, 2012:34).

Shapiro (1988), ikinci koşul ile pazar odaklı bir işletmenin, süreç ve uygulamalarda farklılık gösterebilecek, birbiriyle çelişen ve birbirinden farklı

amaçlar ile uygulamaların oluşmasını engellemek için stratejik ve taktiksel kararların verilme sürecine her bir işletme bölümünü dahil etmesi gerektiğini ifade etmiştir (Karamustafa vd., 2010:67).

Shapiro (1988), pazar odaklı işletmelerin üçüncü koşulu olarak, kararların iyi koordine edilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. İşletme içinde ortaklaşa alınan her bir kararın, işletmedeki bölümler arasında iyi koordine edilmesi ve alınan kararların duyarlı bir şekilde yerine getirilmesi önemlidir. Shapiro (1988), bir işletme içinde fikirlerin paylaşılması ve alternatif çözüm yollarının tartışılmasını pazar odaklı bir işletme için adeta itici bir güç olarak nitelendirmektedir. Aynı zamanda işletme içinde sağlanan güçlü iletişimin, etkili bir koordinasyon ve yüksek düzeyde bağlılık sağlayacağını, diğer taraftan işletme içindeki düşük koordinasyonun ise pazar fırsatlarını değerlendirme noktasında işletme kaynaklarının yanlış kullanımına ve pek çok hatanın yaşanmasına neden olabileceğini belirtmiştir (Karamustafa vd., 2010:68; Solmaz, 2012:35).

Shapiro (1988) yukarıdaki koşullar kapsamında pazar odaklılığı; bilginin elde edilmesi ile aynı zamanda işlenmesini ve paylaşılmasını da içeren örgütsel bir karar verme süreci olarak ifade etmektedir. Bu süreçte, yöneticilerin bilginin işletme bölümleri arasında dağıtılmasını, kararların şeffaf ve demokratik olarak alınmasını sağlaması önemlidir (Karamustafa vd., 2010:67). Karar verme yaklaşımının işleyişi Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Shapiro (1988)'nin Karar Verme Yaklaşımı (Karamustafa vd., 2010:67)

Shapiro (1988)'nin karar verme yaklaşımının kavramsallaştırılmasında rakipler ilk bakışta dikkate alınmamış gibi görülse de, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olunması pazar odaklı işletme olunabilmesi için önemli bir

gerekliliktir. Bundan dolayı, pazar odaklı işletmelerin rakipleri ile ilgili bilgi toplamayı ve bunları analiz etmeyi ihmal etmemesi gerekmektedir. Bunun yanında Shapiro (1988) her ne kadar pazar odaklılık kavramının müşteri odaklılık kavramından daha kapsamlı olduğunu belirtse de her iki kavram arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koyamamıştır. Ayrıca Shapiro'nun pazar odaklılığın anlaşılmasında önemli bir altyapı oluşturduğu da göz ardı edilmemelidir (Solmaz, 2012:36).

### **2.1.5.2. Pazar bilgisi yaklaşımı**

Pazar odaklılık kavramını pazar bilgisi perspektifinden ele alan Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılık literatüründe önemli bir yapı taşı haline gelen ilk çalışmalarında, o döneme kadar işletmeler tarafından modern pazarlama anlayışının büyük ilgi gördüğünü ancak işletmeler açısından ne anlam ifade ettiğine ilişkin çok fazla çalışmanın yapılmadığını ifade etmişlerdir. Bundan dolayı, Kohli ve Jaworski (1990), farklı yönetim kademelerinden yöneticilerle ve işletme alanında görev yapan saygın akademisyenler ile görüşmeler yaparak pazar odaklılığa ilişkin kuramsal bir yapı geliştirmeye çalışmışlardır. Bu kapsamda Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılığın neyi ifade ettiğini, pazar odaklılığı işletme içinde destekleyen veya engelleyen faktörlerin neler olduğunu ve pazar odaklılığın işletmeler açısından olumlu veya olumsuz sonuçlarının neler olduğuna ilişkin sorulara cevap aramaya çalışmışlardır (Solmaz, 2012:36).

Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılıkta pazar bilgisi toplamının öneminden bahsetmiş ve pazar odaklılığı, bugünkü ve gelecekteki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik pazara ilişkin bilginin elde edilmesi, elde edilen bilginin işletmede yer alan birimlere dağıtılması ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına işletme bünyesinde cevap üretilmesi olarak tanımlamışlardır (Aydeniz ve Yüksel, 2007:97; Özer, 2006:158). Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığın 3 temel unsurun bileşiminden oluştuğunu ifade etmişlerdir (Karahan ve Özçiftçi, 2008:480; Zengin ve Ekber, 2012:27). Bunlar:

- Müşterilerin mevcut ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak pazardan bilgi toplanmalıdır.
- Toplanan bilgi işletme içindeki departmanlar arasında yayılmalı ve paylaşılmalıdır.



- Toplanan bilgilere işletme çapında karşılık verilmeli, pazara cevap üretilmelidir.

Daha açık bir ifadeyle Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar odaklılık; işletmenin bugünkü ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını içeren pazara duyarlı bilgi elde edilmesini, bu bilginin değerini artırmak için departmanlar arasında yayılmasını ve işletmenin duyarlılık düzeyini içerir. Pazar odaklılık, işletme içindeki bireylerin ve bölümlerin çaba ve projelerinin, örgütü üstün performansa ulaştıracak bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır (Tek ve Özer, 1999:61).



Şekil 2.2. Kohli ve Jaworski (1990)'nin Pazar Bilgisi Yaklaşımı (Karamustafa vd., 2010:70)

Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığı oluşturan unsurlardan birincisinin pazar bilgisinin toplanması olduğunu belirtmiştir. Onlar, pazar odaklılığın başlangıç noktasının pazar bilgisi olduğunu belirtmektedir. Kohli ve Jaworski (1990) pazar bilgisinin, müşterilerin belirttikleri istek ve ihtiyaçlarından çok daha geniş bir anlama karşılık geldiğini, bunun sebebinin ise pazar bilgisinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını etkileyen dışsal faktörlerin analizini de içermesi olarak ifade etmişlerdir (Solmaz, 2012:37). Kısaca pazar bilgisinin toplanması; müşteri istek ve ihtiyaçlarına ilişkin bilginin yanında bu istek ve ihtiyaçları etkileyen dış faktörlere ilişkin bilginin de toplanması ve değerlendirilmesi olarak açıklanabilir (Kohli vd., 1993:468).

Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar bilgisi toplama sistemi, mevcut müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla birlikte geleceğe ilişkin müşteri istek ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak dinamik bir yapı içerisinde oluşturulmalıdır. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik toplanan bilginin yanında rakiplere, politik ve yasal

düzenlemelere, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörlere yönelik olarak ta sürekli olarak pazardan bilgi toplanmalıdır (Karamustafa vd., 2010:69).

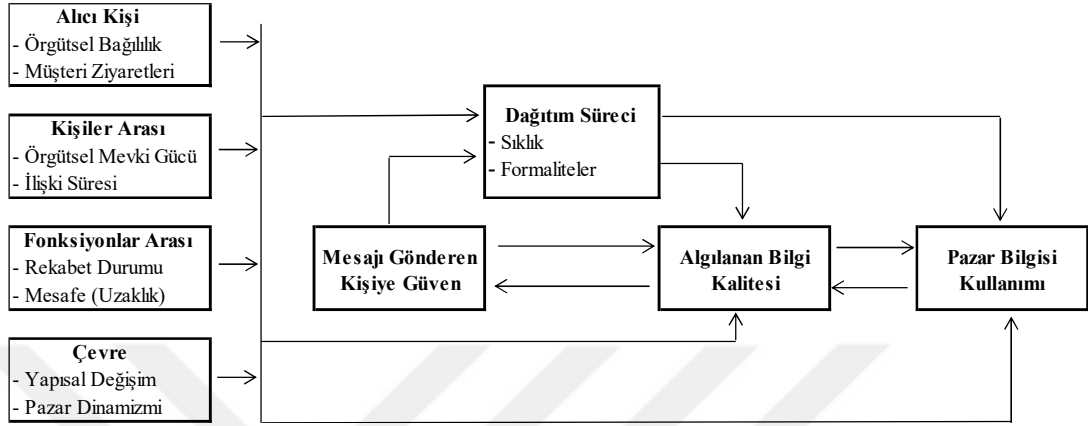
Kohli ve Jaworski (1990), pazar bilgisi toplamanın resmi ve gayri resmi birçok yöntemi olduğunu belirtmiştir. Bu yöntemlere; müşterilere ilişkin araştırma yapılması, satış raporlarının analiz edilmesi, rakiplerle ilgili bilgilerin toplanması, çalışanlarla toplantılar yapılması, oluşturulan sohbet ortamlarında iş ortaklarından, çalışanlardan ve müşterilerden bilgiler toplanması örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar bilgisi toplama işi sadece pazarlama bölümünün sorumluluğunda olmamalıdır. Pazar bilgisi, işletmede yer alan tüm bölümler ve çalışanların katılımı sonucu elde edilmelidir (Solmaz, 2012:38).

Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılığı oluşturan unsurlardan ikincisini ise elde edilen pazar bilgisinin işletme içine yayılması olarak ifade etmişlerdir. Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazardan toplanan bilginin işletme içinde etkili bir şekilde paylaşılabilmesi için işletme içinde etkili iletişim ve bilgi paylaşım sisteminin olması gerekmektedir. İşletmede yer alan farklı bölümler tarafından alınan kararları koordine etmek ve bölümlerin birlikte hareket etmesine yönelik işletme içinde bilgi paylaşımı yapmak için uygun bir ortam hazırlanmalıdır (Karamustafa vd., 2010:69).

Farklı bölümler tarafından uyumlu bir şekilde yapılan işlemler, bölümler arasında ortak bir temel sağlar. Bu da piyasadaki elde edilen bilgilerin işletme içinde etkili bir şekilde yayılması için oldukça önemlidir. Pazardan elde edilen bilgilerin işletme içinde yayılması, resmi ve gayri resmi olarak gerçekleştirilebilmektedir (Kohli vd., 1993:468). Resmi bir bilgi dağıtım sisteminin olması işletme için oldukça önemlidir. Ancak yöneticilerle görüşmeler ve sohbetler gibi gayri resmi yollar da bilginin işletme içinde yayılması için güçlü bir araçtır (Kohli ve Jaworski, 1990:3).

Maltz ve Kohli (1996)'ye göre işletme içinde pazar bilgisinin yayılımı, gerçeğe dayalı bilgi yayılımı ve spontane bilgi yayılımı olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Gerçeğe dayalı bilgi yayılımında pazardan elde edilen bilgiler, işletme içi duyurular veya bildirimler gibi resmi yollardan işletme içindeki bireylere ve bölümlere aktarılmaktadır. Spontane pazar bilgisi yayılımında ise planlanmış bir bilgi akışı yoktur. Ayak üstü sohbetler, anlık yapılan görüşmeler gibi durumlarda gerçekleşen bilgi paylaşımı spontane bilgi yayılımına örnek olarak verilebilir. Burada dikkat edilmesi gereken durum her iki bilgi yayılımında da geçerli olan bilginin

kalitesinin önemli olmasıdır. Bilginin kalitesi, pazar bilgisinin tam olarak ve gecikmeksizin ulaşması ile ilgili kriterlerin, bilgiyi kullanacak kişi tarafından algılanış düzeyini ifade etmektedir. Bilginin kalitesi, pazar bilgisinin işletme içinde yayılmasında önemli ölçüde etkili olmaktadır (Maltz ve Kohli, 1996:48).



Şekil 2.3. Pazar Bilgisi Dağıtım Süreci, Algılanan Bilgi Kalitesi ve Pazar Bilgisi Kullanımını Etkileyen Faktörler (Maltz ve Kohli, 1996:49)

Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar odaklılığın üçüncü unsuru ise işletme içinde paylaşılan bilginin neticesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin üretilmesidir. Bir işletme, pazar bilgisini elde etse ve pazara ait elde ettiği bu bilgiyi işletme içinde dağıtsa bile müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada başarılı olmayabilir. Başarının sağlanabilmesi için pazar gereksinimlerine istenilen zamanda ve rakiplerden hızlı cevap verilmesi önemlidir (Songur, 2009:28). Pazara tepkinin oluşturulması, elde edilen pazar bilgisi kapsamında pazarın istek ve ihtiyaçlarına karşılık vermeyi içerir. Tepki oluşturma; hedef pazarın belirlenmesi, ürün ve hizmetlerin tasarlanması ile dağıtım faaliyetleri ve tutundurma çabalarından oluşur. Bu işlemler de sadece pazarlama bölümünün değil işletmedeki tüm bölümlerin sorumluluğundadır (Aydın, 2004:33).

Jaworski ve Kohli (1993), pazar odaklılığa ilişkin yukarıda ifade ettikleri üç boyuta dayalı olarak pazar odaklılığı ölçmek için 32 önermeden oluşan MARKOR ölçeğini geliştirmişlerdir. Daha sonra Kohli vd. (1993) yaptıkları çalışmalarında ilgili ölçeğin önerme sayısını 20'ye indirmişlerdir. Bu güne kadar birçok araştırmacı (Deng ve Dart, 1994; Farrell ve Oczkowski, 1997; Gray vd., 1998; Caruana, 1999; Gauzente, 1999; Dawes, 2000; Matsuno ve Mentzer, 2000; Karahan ve Varinli,

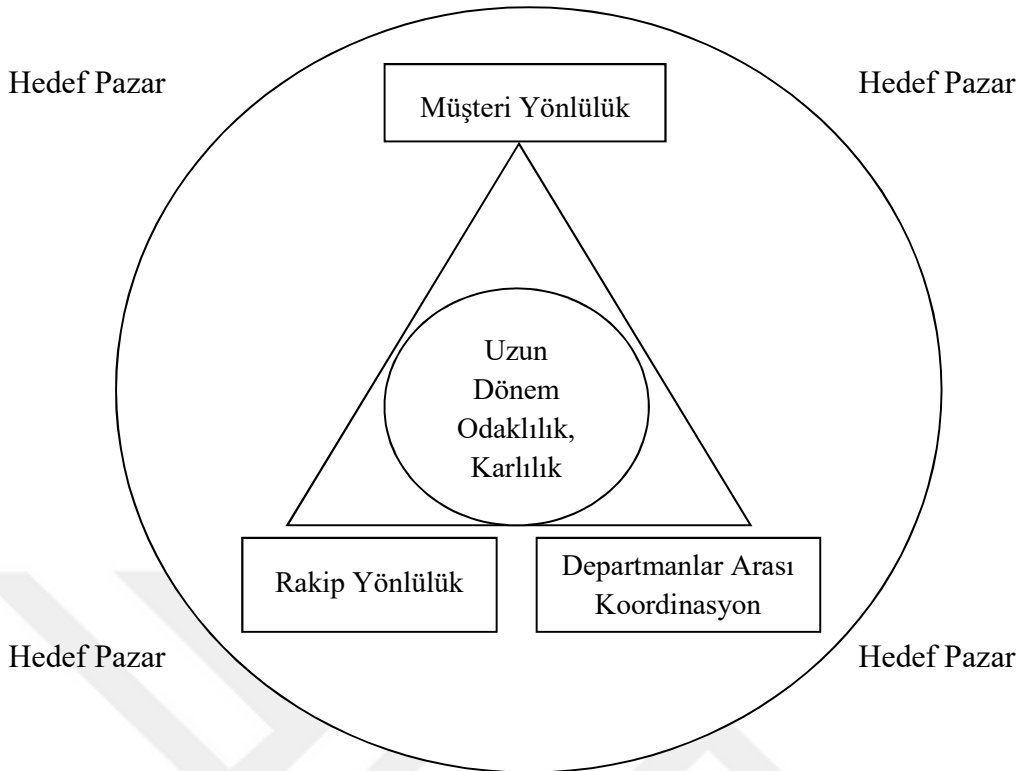
2002; Bigné vd., 2003) tarafından işletmelerin pazar odaklılık seviyelerini ölçmek amacıyla MARKOR ölçeği kullanılmıştır (Karamustafa vd., 2010:71).

### 2.1.5.3. Kültür temelli davranışsal yaklaşım

Pazar odaklılık kavramını bir işletme kültürü olarak ele alan Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın, işletmelerin pazar performanslarını artırdığına ilişkin görüşün hem akademisyenler hem de pazarlamacılar tarafından sürekli olarak ifade edildiğini belirtmiştir. Bunun yanında, Narver ve Slater (1990)'da Kohli ve Jaworski (1990) gibi pazar odaklılığın modern pazarlama düşüncesinin temelini oluşturan bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Ancak Narver ve Slater (1990) çalışmalarında, pazar odaklılığın bu kadar önemli olmasına rağmen işletme performansına nasıl etki edeceği ile ilgili yeterli çalışmanın yapılmadığından bahsetmiş ve yaptıkları bu ilk çalışmalarında, o dönemde literatürde eksik olan bu kısmı tamamlamaya yönelik hareket etmişlerdir. Bu kapsamda çalışmalarında, pazar odaklılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi ile pazar odaklılığın müşteri değeri oluşturmada neden etkin bir işletme kültürü olduğunu bulmaya çalışmışlardır. Bunların yanında, pazar odaklılığın ölçümü ve işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla da bir ölçek geliştirmişlerdir (Solmaz, 2012:40).

Narver ve Slater (1990:21) pazar odaklılık kavramını; üstün müşteri değeri oluşturmanın yanında yüksek işletme performansının devamlılığını da sağlamak için gerekli olan, etkili ve uygun işletme faaliyetlerini içeren bir örgüt kültürü olarak tanımlamışlardır. Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon olmak üzere üç davranışsal bileşenden ve uzun dönemli odaklanma ve karlılık karar kriterlerinden oluştuğunu ifade etmişlerdir (Lafferty ve Hult, 2001:98; Papatya, 2007:144). Müşteri odaklılık, üstün müşteri değeri oluşturacak ürün ve hizmetler üretebilmek için müşteriler ile ilgili yeterli bilgi toplanması gerektiğini; rakip odaklılık, işletmenin mevcut ve muhtemel rakiplerinin güçlü ve zayıf taraflarını ve stratejilerini anlamayı gerektirdiğini ve son olarak departmanlar arası koordinasyon ise işletme kaynaklarının müşteriye en üstün değeri oluşturabilmek için koordineli bir biçimde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir (Hamşioğlu, 2011:92).

Narver ve Slater (1990)'ın pazar odaklılığa ilişkin kültürel odaklı davranışsal yaklaşımın işleyişi şekil 2.4'te gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Narver ve Slater'in Pazar Odaklılık Modeli (Narver ve Slater, 1990:23)

Narver ve Slater (1990) MTKOR olarak bilinen, üç boyutlu ve 15 önermeden oluşan pazar odaklılık ölçeğini geliştirmişlerdir. Şekil 2.4'te gösterdikleri uzun dönemli bakış açısına sahip olma ve karlılık boyutlarını ise düşük güvenilirlik katsayılarına sahip olduklarından dolayı ölçeğe dahil etmemişlerdir. Narver ve Slater daha sonraki yıllarda da pazar odaklılığa ilişkin ortaya koydukları bu modeli ve pazar odaklılık bileşenlerini daha iyi açıklayabilmek için çok sayıda çalışmaya imza atmışlardır (Slater ve Narver, 1994; Slater ve Narver, 1995; Slater, 1997; Narver vd., 1998). Pazar odaklılığın bileşenleri ve sonuçları çalışmada ayrı bir başlık olarak ele alındığından dolayı, Narver ve Slater (1990)'ın pazar odaklılık bileşenleri hakkında bu bölümde detaylı bilgi verilmemiştir.

#### 2.1.5.4. Strateji odaklı yaklaşım

Pazar odaklılığa strateji perspektifinden yaklaşan Ruekert (1992), pazar odaklılık tanımını ortaya koyarken Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jaworski (1990)'nin yaklaşımlarından esinlenmiştir. Ruekert (1992)'e göre işletmelerin pazar odaklı olabilmeleri için, müşteriler ile ilgili bilgilerin toplanması ve kullanılması, toplanan bu bilgilerle pazara ilişkin stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin

müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme doğrultusunda kullanılması gerekmektedir (Altunel ve Saldamlı, 2012:77). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere Ruekert (1992)'e göre işletmelerin pazar odaklı olma düzeyleri üç faktöre bağlıdır. Bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ruekert, 1992:228):

- İşletme içindeki bir stratejik iş biriminin müşterilerle ilgili bilgi toplaması ve toplanan bilgiyi kullanması,
- Toplanan bilgiye dayalı olarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi,
- Geliştirilen stratejilerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için kullanılması.

Ruekert (1992)'in strateji odaklı yaklaşımına göre, herhangi bir işletme departmanında uygulanmaya başlanan programların başarılı olabilmesi, işletmenin dış çevresinden bilgi toplanmasına ve toplanan bu bilgilerin yorumlanmasına bağlıdır. Pazar odaklılığı geliştirmenin en önemli çevresel boyutunu müşteriler oluşturmaktadır. Bundan dolayı, müşterilerin istek ve ihtiyaçları sürekli olarak araştırılmalıdır. Bunun yanında Ruekert (1992)'e göre müşteri istek ve ihtiyaçları ile bunları karşılamaya yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesi de dikkate alınmalıdır (Karamustafa vd., 2010:77). Bu açıklamalar doğrultusunda stratejik odaklı yaklaşımın üç temel dayanağı olan; müşteri bilgisi oluşturma, müşterilere ilişkin strateji geliştirme ve geliştirilen stratejinin uygulanmasına yönelik işleyiş Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Ruekert (1992)'in Strateji Odaklı Pazar Odaklılık Yaklaşımı (Karamustafa vd., 2010:77)

### 2.1.5.5. Müşteri odaklı yaklaşım

Deshpande vd. (1993) çalışmalarında öncelikli olarak örgüt kültürü kapsamında müşteri odaklılığın örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini incelemeye çalışmışlardır. Japon firmaları ile bu firmaların müşterilerinden oluşan örneklem üzerinde kültür, müşteri odaklılık ve yeniliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu bakımdan, Deshpande vd. (1993)'nin yaptıkları bu çalışmanın, söz konusu üç değişkenin işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen ilk çalışma olduğunu söylemek mümkündür (Solmaz, 2012:47).

Deshpande vd. (1993), pazar odaklılığı müşteri odaklı bir yaklaşımla ele almışlar ve bunun sonucu olarak Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jaworski (1990)'den farklı olarak müşteri odaklılık kavramının pazar odaklılık kavramı ile eş anlamlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımda rakip odaklılık, müşteri odaklılığın tam karşıtı olduğundan dolayı pazar odaklılık ölçeğinden çıkarılmıştır. Çünkü rakip odaklılık, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmak yerine rakiplerin güçsüz yanlarına odaklanmayı gerekli kılmaktadır (Kaya, 2013:117).

Deshpande vd. (1993) ayrıca departmanlar arası koordinasyonun, müşteri odaklılığın önemli bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Bu bakımdan müşteri odaklı yaklaşım, Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jaworski (1990)'nin çalışmalarında öneminden bahsettikleri “müşteri odaklılık, işletme kaynaklarının iyi koordine edilerek yüksek müşteri değeri sağlanmasına bağlıdır” anlayışı ile benzerlik taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre işletme bünyesinde müşteri odaklılık benimsenmezse ve işletme kültürü içinde yer alan değer ve inançlarda müşteri odaklılık anlayışı içselleştirilmezse, mevcut ve gelecekteki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik toplanan bilgiler anlamsız olacaktır (Karamustafa vd., 2010:78).

Bu değerlendirmeler kapsamında Deshpande vd. (1993:27), pazar odaklılık ya da kendi ifadeleri ile müşteri odaklılık kavramını aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:

“Müşteri odaklılık, uzun dönemde karlı bir işletme oluşturabilmek için işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar da dâhil olmak üzere işletmenin tamamında, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ilk sıraya konulduğu bir inançlar bütünüdür”.

### 2.1.6. Pazar Odaklılığın Bileşenleri

Bu çalışmada Narver ve Slater (1990) tarafından tanımlanan pazar odaklılığın üç bileşeni esas alınmıştır. Bu bölümde bu bileşenler hakkında detaylı bilgi verilmeye çalışılmıştır.

#### 2.1.6.1. Müşteri odaklılık

Günümüzde gelişen teknolojiler sonucu işletmelerin üretim kabiliyetlerinin artmasıyla beraber tüketiciler yeni marka ve ürünlerle sürekli olarak karşılaşmakta ve her alanda değişik kalite, fiyat ve alternatif ürünlere ulaşabilmektedirler. Bunun yanında her geçen gün değişen ve yeni kanallara sahip olan medya karşısında sadece tek bir kanaldan geniş müşteri ağına ulaşmak artık çok da kolay olmamaktadır. Bunlar düşünüldüğünde, bütün sektörler için geçerli olan yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi üretime değil; müşteri kazanabilmeye ve kazanılan müşteriyi işletmeye sadık hale getirebilmeye başka bir ifade ile müşteri odaklı çalışmaya dayanmaktadır (Uzunoğlu, 2007:11).

Pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalardan yola çıkarak, pazar odaklılığın en önemli özelliğinin müşterilere odaklanmak başka bir ifade ile müşterilere yakın olmak olduğu anlaşılmaktadır. Müşterilere yakın olmanın amacı ise müşterilerin mevcut ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunları karşılayabilmektir. Bunun gerçekleşebilmesi de, müşterilerden gerekli bilgilerin doğru ve eksiksiz olarak elde edilmesi ile mümkün olabilmektedir (Eskiler vd., 2011:36).

Müşteri odaklılık, pazar odaklılığın temel değişkeni durumundadır. Çünkü müşteri odaklılık, sektör, endüstri, iş kolu gözetmeksizin temelde sadece müşteri değeri oluşturmaya odaklanmaktadır (McNaughton vd., 2002:993). Shapiro (1988) müşteri odaklılığı, bir işletmede müşteriler ile ilgili bilgilerin paylaşılması, fonksiyonlar arasında koordineli olarak pazar ihtiyaçlarını karşılayacak strateji ve taktiklerin belirlenmesi ve bunların işletme bünyesinde uygulanması olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeye göre müşteri odaklılık, müşterilerin istek ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmetlere önem verilmesini, üstün bir ürün veya hizmet değeri oluşturmak için nelerin gerektiğinin araştırılmasını ve müşteri memnuniyetinin hangi düzeyde olduğunun sürekli olarak takip edilmesini kapsar (Gray vd., 1998:900).



Narver ve Slater (1990:21) müşteri odaklılık kavramını, müşterilere üstün değeri oluşturmak ve bunu sürekli kılmak için işletmenin müşterilerini yeterince anlaması olarak ifade etmektedir. Müşterilere üstün değer oluşturma ve bunun devamını sağlayabilmek için işletmelerin izleyeceği iki yol vardır. Birincisi, müşterilere sağlanan faydaların arttırılabilmesi için katlanılan maliyetlerin azaltılması, ikincisi ise, gelecekteki politik ve hukuki koşulları, aynı zamanda müşteri beklentilerini tahmin ederek bu yönde mal ve hizmet üretilmesidir. Slater ve Narver (1995)'e göre müşteri odaklılık ise, bir işletme veya organizasyonun, sahip olduğu değerlerin en üstüne müşteriye koyacak şekilde kurum kültürünü şekillendirmesi ile ilgili eğilim, karar ve uygulamaların toplamıdır.

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

### **2.1.6.2. Rakip odaklılık**

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

etkileyebilecek mevcut ve muhtemel rakiplerinin faaliyetlerini izlemeye ihtiyaç duyarlar (Akman, 2003:54).

Rakip odaklılık, rakiplerin faaliyetlerinin düzenli olarak takip edilmesini, rakipler hakkında bilginin toplanmasını, değerlendirilmesini ve rakiplerin faaliyetlerini izlemek ve raporlamak için satış gücünün kullanılmasını kapsamaktadır (Gray vd., 1998:900). Böylece rakip odaklılık, işletmelerin rekabetçi tehditleri ve fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirerek cevap vermesine imkan verir. Bunun dışında müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek teknolojik ilerlemelerin uygulanmasını da sağlar (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995:78).

Narver ve Slater (1990:21) da, pazar odaklılığın ikinci önemli bileşeni olarak rakip odaklılıktan bahsetmiş ve rakip odaklılığı, bir işletmenin mevcut veya muhtemel rakiplerinin kısa vadede güçlü ve zayıf taraflarının, uzun vadede ise yeteneklerinin ve stratejilerinin farkında olunması ve anlanması olarak ifade etmiştir.

Özellikle pazardaki değişimin hızla gerçekleştiği sektörler içinde bulunan aynı müşteri grubunu hedef alan işletmeler arasında çok yüksek seviyede rekabet yaşanmaktadır. Yoğunlaşan bu rekabet ortamı içinde rakipler tarafından üretilen ürünler, hizmetler, uygulanan stratejiler ve benzer konularda bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgilerin rekabet ortamında kullanılmasının önemi, işletme yönetimi tarafından çalışanlara empoze edilmeli ve çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmelidir. Böylece rakiplerin tehdit içeren hamleleri önceden tahmin edilerek bu hamlelere cevap vermeye yönelik stratejiler işletme çalışanlarının tamamının katılımıyla gerçekleşecektir. Bir işletmedeki çalışanların rakipler ile ilgili bilgilerin önemini benimsemeleri ve bunu kendi davranışları ve değerlerine yansıtmaları, işletmelere rekabet ortamında hızlı davranabilme ve avantaj elde edebilme, yani yüksek performans gösterebilme imkanı sağlamaktadır (Bulut vd., 2009:521).

### **2.1.6.3. Departmanlar arası koordinasyon**

Modern pazarlama anlayışının işletmeler tarafından yavaş yavaş kabul görmeye başladığı dönemlerde Fullerton (1959), işletme içinde modern pazarlama anlayışının tam anlamıyla uygulanabilmesi için bölümler arasında koordinasyonun gerekliliğini ısrarla vurgulamıştır. İlerleyen dönemlerde modern pazarlama anlayışının işletmeler tarafından kabul görmesiyle birlikte, pazar odaklılığın sadece pazarlama bölümü ile sınırlı olamayacağı, buna ek olarak işletmedeki tüm birimlerin

bu sürece dahil olmaları gerektiği fikri işletme yöneticileri tarafından kabul görmüştür (Han vd., 1998:34).

Departmanlar arası koordinasyon, hedef pazardaki müşterilere üstün değer oluşturmak için işletme kaynaklarının koordineli bir şekilde kullanılmasıdır (Narver ve Slater, 1990:22). Başka bir ifade ile departmanlar arası koordinasyon, işletmenin farklı fonksiyonları arasında iletişimi kolaylaştıran bir organizasyon yapısının özel kısımlarını ifade eder. Aynı zamanda işletmenin organizasyonel birimleri arasında iletişime ve bilgi alışverişine izin verir (Gatignon ve Xuereb, 1997:78).

İşletmede yer alan tüm birimlerin yapılacaklardan haberdar edilmesinin yanında koordineli bir şekilde çalışılması da önemlidir. Bundan dolayı departmanlar arası koordinasyon, farklı departmanların birbirleriyle koordineli bir şekilde çalışmasında, tüm bölümlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmasında ve işletmenin müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşı erken tepki verebilmesinde etkili bir unsurdur (Kohli ve Jaworski, 1990:3).

## **2.2. İŞLETME PERFORMANSI**

Bu bölümde işletme performansı kavramı ile birlikte çalışmada ele alınan işletme performansı türleri olan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans kavramlarından bahsedilmiştir. Son olarak pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişki hakkında bilgi verilmiştir.

### **2.2.1. İşletme Performansı Kavramı**

Bütün işletmeler belirli amaçları ve görevleri yerine getirmek için kurulmaktadır. Bu amaç ve görevlerin mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı seviyede gerçekleştirilmesi işletme yönetimini üstlenenlerin temel görevidir. Bundan dolayı işletmenin performans anlayışını, yönetimin temel görevi tanımlamaktadır (Akal, 2005:22).

Performans, belirlenmiş olan hedeflere ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2009:4). Başka bir ifade ile performans, belirli bir zaman dilimi sonunda işletmenin ürettiği çıktılar veya sonuçlardır (Yıldız, 2010:180). Bir başka tanıma göre de performans, örgütün önceden belirlenmiş olan hedeflerine, mevcut kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir (Doğan, 2013:29).

İşletme performansı, aslında organizasyonun yapısı, stratejisi, hedefleri ve çevresi ile yakından ilişkili bir kavramdır. Khandwalla (1977) işletme performansını, organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlamıştır. Bu performans, bir bireyin ya da bir grubun tek başına başarısını ya da performansını değil, bütün bireylerin veya grupların ortak başarısını, ortak performansını ifade eder (Özütürk, 2007:43). Başka bir tanıma göre ise işletme performansı, belirli bir dönem sonunda elde edilen verilere (çıktı ya da sonuca) göre, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Turunç, 2006:131).

Genel olarak işletme performansı, işletmenin amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğini tespit etmek için ölçülmektedir (Erdem vd., 2011:84). İşletme performansının ölçümü hem işletmenin kendi çabasını denetlemesi hem de hedef pazarda müşteri memnuniyeti oluşturması bakımından bir mecburiyet olmaktadır. Ayrıca performans ölçümü, işletme yönetimi politikalarına yön verecek olan karar girdilerini de ortaya çıkarır (Yıldız, 2010:180)

Performans ölçümü sonucu elde edilen veriler, işletmeler tarafından uygulanan stratejilerin başarısının ölçülmesinde dikkate alındığından dolayı, stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulan önemli girdilerdir. Stratejik karar alma süreci, bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda, rakiplerine göre avantaj sağlamak ve bu avantajı devam ettirebilmek için gerekli ekipmanlarla beraber takip edilecek alternatif stratejilerin tespit edilmesi, işletme için en avantajlı olan stratejilerin seçilerek uygulanması ve etkin bir şekilde devam edip etmediğinin takip edilmesi ile ilgili aşamalardan oluşur. Bundan dolayı işletme performansının, geçmiş dönemdeki uygulanan stratejilerin rekabet ortamında elde ettiği başarı seviyesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Strateji ile performans arasında olan temel farklılık zamandır. Strateji gelecek dönemlerde yapılması düşünülen uygulamaları ele alırken performans ise önceki dönemlerde yapılan uygulamaları ele almaktadır (Bulut vd., 2009:515).

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

- İşletmenin faaliyetlerinin nasıl yürüdüğünü görme fırsatı vermesi,
- İşletmelere, başarılarının ve/veya başarısızlıklarının temelinde yatan nedenleri belirlemeye yönelik faydalı bilgiler sağlaması (Hayes vd., 1995:153),
- İleride oluşabilecek performans açıklarını tespit etmeye imkan sağlaması,
- Ödüllendirilebilecek performansı tespit etmede etkili olması ve
- Yapılan planlar doğrultusunda, belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesidir.

İşletme performansı, ekonomik amaçlara ulaşmanın yanında, işletmenin sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlama becerisinin göstergesi ve rekabet gücünün devam ettirilmesinde yenilik başarısıyla da ilişkilidir. (Hagedoorn ve Cloudt, 2003:1366). Bundan dolayı yenilik performansının, işletme performansı kriterleri içinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Drucker (1954) işletmeler için öncelikli hedef olarak görülen büyüme ve karlılığın devam ettirilebilmesi için yeni müşteri kazanılmasının öneminden bahsederken, modern işletmelerin bu hedeflere ulaşmak için pazarlama ve yenilikçilik fonksiyonlarının kullanmasının gerekliliğini önceden öngörmüştür (Bulut vd., 2009:516). Yenilik performansının dışında işletmelerin karlılık ve büyüme gibi durumlarını ifade eden finansal performansları ile müşteri memnuniyeti ve pazardaki genel performansları gibi durumlarını ifade eden finansal olmayan performansları da işletmelerin durumları hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacak performans kriterleridir. Venkatraman ve Ramanujam (1986:804)'e göre işletme performansı, dar anlamda satış hacmi, karlılık gibi finansal göstergelerin yanında daha geniş anlamda yeni ürün başarısı, pazar payı ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan göstergeler ile de ölçülebilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmada pazar odaklılığın işletme performansına etkisini incelerken, işletme performansı alt boyutları olarak yenilik, finansal ve finansal olmayan performans kriterleri ele alınmıştır.

### **2.2.2. İşletme Performansı Türleri**

Bu çalışmada işletme performansının alt boyutları olarak yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans ele alınmıştır. Aşağıda bu kavramlar açıklanmıştır.

### 2.2.2.1. Yenilik performansı

Yenilik kavramı, Latince yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamına gelen “innovore” kelimesinden türetilmiştir (Naktiyok, 2007:213). Tekin ve Durna (2012:93)’ya göre yenilik, işletmenin iç ve dış çevresinin incelenip analiz edilmesi sonucunda yönetim şekli, örgüt yapısı, örgüt kültürü, süreçlerin tasarımı ile ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir. Zerenler vd. (2007:659) ise yeniliği, bir birey ya da başka bir uygulayıcı birim tarafından yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama veya nesne olarak tanımlamışlardır. Ayrıca yeniliğin, değişim, gelişim ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesi olduğunu da ifade etmişlerdir.

Yenilik performansı, işletmenin varlığını uzun dönem devam ettirebilmesi ve pazarda aktif rol oynayabilmesi için yeniliğin önemli olduğunun teorisyenler ve uygulayıcılar tarafından genel olarak kabul görmesiyle dikkatleri çekmiştir (Keskin vd., 2016:115).

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

Yenilik performansının göstergeleri sayısal ve sayısal olmayan ölçekler olup, en çok kullanılan göstergesi ise sayısal olanlardır. Yenilik performansı göstergesi; satışların ya da yeni ürünlerin başarı oranları, yeni ürünlerin sayısı ve zaman etkinliği gibi sayısal ölçekler ile yeni ürünlerin satış başarısı ve yeni ürünlerin pazarda başarılı olması gibi sayısal olmayan ölçeklerdir (Kayhan, 2005:34).

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

### 2.2.2.2. Finansal performans

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

İşletmeler yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmek için, değişen pazara, müşteri istek ve ihtiyaçlarına, artan rekabete ve teknolojiye uyum sağlamalı ve başarılı bir maliyet yönetimi ve performans ölçümü ile finansal performansa etki edebilmelidirler (Smith ve Lockamy III, 2000:67).

İşletme stratejilerinin genelde finansal performans ile değerlendirmeye alınmasının sebebi, işletmelerin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında uygulamacılara ve araştırmacılara fikir verilmesi isteğidir. Bununla birlikte, uygulamacıların işletme performansı değerlendirme kriterinden bir tanesini seçerek performanslarını görebilme istekleri ise kişisel ve politik amaçlara hizmet edebilmektedir (Bulut vd., 2009:517).

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

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

### 2.2.2.3. Finansal olmayan performans

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

Geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerinin performans ölçümü konusunda yetersiz kalmasından dolayı finansal olmayan performans ölçümlerine ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Finansal olmayan performans ölçümleri, işletmelerin uzun dönemdeki performanslarının tahmin edilmesinde önemli bir ölçü olmakta ve işletmenin yönetim kademesine stratejik hedefler ve eylemler konusunda önemli bilgiler sağlamaktadır. Finansal olmayan performans ölçümleme sonuçları, hizmet sunulması süreçlerinin iyileştirilmesini temel alır ve gelecekteki güçlü bir finansal yapının oluşturulabilmesi için yatırım niteliğinde temel taşlar olarak kabul edilir (Tek ve Gümüş, 2006:10).

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

Ekonomik teoriler, performans ölçümünün sadece finansal performansı değil bunun yanında yönetsel kararların farklı yönlerini ortaya koyan finansal olmayan performansı da kapsamı gerektiğini savunmaktadır. Performans ölçüm literatürüne göre finansal olmayan performans ölçümleri, yöneticilerin stratejik amaçlar arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamalarına imkan sağlamaktadır. Ayrıca işletmenin ölçüm sistemindeki finansal olmayan performans bilgilerinin, finansal



performans bilgilerine göre çevreden tam zamanında ve doğrudan geri bildirim sağladığı iddia edilmektedir (Said vd., 2003:194-195). Bunun yanında finansal olmayan performans ölçüm sonuçları ilerleyen zamanlarda işletmeler için finansal performans sonuçlarına dönüşür, bu da finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin birbirinden bağımsız değil tam tersine birbiri ile bağlantılı olduğunu göstermektedir (Yiğiter, 2009:51).

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

### **2.2.3. Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki**

1990'lı yıllardan sonra pazar odaklılık kavramı, sadece ABD'de değil aynı zamanda küresel piyasalarda da araştırma odağı haline gelmiştir. Pazar odaklılık kavramı ve işletme performansı üzerindeki etkisi üzerinde yapılan çalışmalar giderek artmaktadır (Gonzalez ve Chiagouris, 2007:66). Özellikle pazar odaklılık ile rekabetçi stratejiler arasındaki ilişki ve farklı performans kriterleri (örneğin; etkililik, verimlilik vb.) üzerindeki etkileri araştırmacıların giderek ilgisini çekmeye başlamıştır (Mustafa vd., 2015:112; Menguc vd., 2007:314).

Pazar odaklılığın işletmelere sağladığı en önemli katkı, gelecekteki muhtemel rakipleri hakkında bilgi toplanmak ve toplanan bu bilgilerin kullanılması sonucu işletmelere üstün müşteri değeri ve rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Bunun dışında pazar odaklı olmanın, satış gücü performansını, karlılığı ve sunulan hizmetlerin kalitesini artırma; müşterilerle birlikte çalışanların memnuniyetini sağlama; işletme içinde dayanışmayı artırma ve yeni ürün geliştirme gibi faydaları da bulunmaktadır (Karahana ve Özçiftçi, 2008:481).

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

genellikle güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Solmaz, 2012:63).

Literatürde pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma vardır (Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994; Pelham ve Wilson, 1996; Gatignon ve Xuereb, 1997; Pelham, 1997; Kumar vd., 1998; Pelham, 1999; Pelham, 2000; Voss ve Voss, 2000; Arnold ve Tapp, 2001; Padanyi, 2001; Gainer ve Padanyi, 2002; Sorjonen ve Uusitalo, 2005; Shoham vd., 2006; Camarero ve Garrido, 2007; Izquierdo ve Samaniego, 2007; Camarero ve Garrido, 2008; Turbide ve Laurin, 2009; Polo Pena vd., 2011). Pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda, pazar odaklı olmanın işletmenin kendi çevresini ve müşterilerini daha iyi anlamalarına olanak sağlayarak müşteri memnuniyetini artırdığı ve bunun sonucu olarak pazar odaklılık ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Kaya, 2013:119).

Yapılan çalışmaların bazılarında ise (Narver ve Slater, 1990; Narver vd., 1993; Deshpande vd., 1993; Deng ve Dart, 1994; Gray vd., 1998; Becker ve Homburg, 1999; Karahan ve Varinli, 2002; Leonidou vd., 2002; Ural vd., 2002; Brooksbank vd., 2003; Örs ve Ural, 2009) pazar odaklılık ile işletme performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bunun sonucunda, pazar odaklı işletmelerin uzun dönemli ve karlılık odaklı hareket ederek yüksek rekabet gücü elde edebilecekleri belirtilmektedir (Karamustafa vd., 2010:92).

Pazar odaklılık ile işletme performansı arasında olumlu ve pozitif yönde ilişkiler ortaya koyan yukarıda bahsedilen çalışmaların dışında bazı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ise pazar odaklılık ile işletme performansı arasında doğrudan veya olumlu bir ilişki olmadığını göstermektedir. Slater ve Narver (1994:54), rekabet ortamının pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiye çok az bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Liyun vd. (2008:36), pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde doğrudan değil, müşteri ilişkileri ve müşteri bilgi yönetimi yoluyla bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ve elde edilen bulgular Tablo 2.3'te gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2.3. Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar ve Bulguları (Solmaz, 2012:64)

| Çalışma                           | Yapıldığı Ülke             | Örneklem                           | Pazar Odaklılık Yaklaşımı                          | Araştırma Bulguları   |
|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--|---|
| Athuahene-Gima (1995)             | Avustralya                 | 275 İşletme                        | Ruekert  | · Yeni ürün performansı (+)<br>· Proje Performansı (+)  |
| Avlonitis ve Gounaris (1997)      | Yunanistan                 | İki Örneklem: 162 ve 236 işletme   | Kohli ve Jaworski                                  | · Rakiplerine göre performans (+)   |
| Avlonitis ve diğ., (1992)         | Yunanistan                 | 381 İşletme                        | Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater                | · İşletme Karlılığı (+)   |
| Au ve Tse (1995)                  | Hong Kong ve Yeni Zelanda  | 69 (HK) ve 250 (YZ) Otel İşletmesi | Çalışmaya Özgü                                     | · Hong Kong Otelleri Doluluk Oranı (+)<br>· Yeni Zelanda Otelleri Doluluk Oranı (İlişki Yok)                                    |
| Balakrishnan (1996)               | ABD                        | 139 İşletme                        | Kohli ve Jaworski                                  | · Yeni müşteri elde etme (+)  |
| Becker ve Homburg (1999)          | Almanya                    | 234 İşletme                        | Kohli ve Jaworski                                  | · Pazar performansı (+)   |
| Bhuian (1997)                     | Suudi Arabistan            | 92 Banka                           | Kohli ve Jaworski                                  | · Özkaynak Karlılığı ve Yatırım Karlılığı (+)<br>· Kişi başına satış miktarı (İlişki Yok)                                       |
| Breman ve Dalgic (1998)           | Hollanda                   | 105 İhracatçı Firma                | Kohli ve Jaworski                                  | · Rakiplere göre performans (+)   |
| Cadogan ve Diamantopoulous (1999) | İngiltere                  | 48 İhracatçı Firma                 | Narver ve Slater                                   | · Subjektif işletme performansı (+)   |
| Cadogan ve diğ. (1997)            | İngiltere ve Hollanda      | İki Örneklem: 198 ve 103 İşletme   | Kohli ve Jaworski                                  | · Müşteri memnuniyeti (+)<br>· Genel Performans (+)   |
| Caruana ve diğ. (1997)            | Avustralya                 | 134 Kamu kurumu departmanı         | Kohli ve Jaworski                                  | · Örgütsel bağlılık (+)   |
| Caruana ve diğ. (1998)            | Avustralya ve Yeni Zelanda | 84 Üniversite                      | Kohli ve Jaworski                                  | · Subjektif performans değerlendirmesi (+)  |
| Desphande ve Farley (1998)        | ABD ve Avrupa              | 82 İşletme                         | Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater; Desphande vd. | · Subjektif performans değerlendirmesi (+)  |
| Desphande ve diğ. (1993)          | Japonya                    | 50 İşletme                         | Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater                | · Karlılık, büyüklük, pazar payı, büyüme oranları [Müşteri değerlendirmeleri (+), Yöneticilerin değerlendirmeleri (İlişki Yok)] |
| Diamantpoulous ve Hart (1993)     | İngiltere                  | 86 İşletme                         | Kohli ve Jaworski'den uyarlanarak çalışmaya özgü   | · Endüstriye göre işletme performansı (+)   |
| Gray ve diğ. (1998)               | Yeni Zelanda               | 490 İşletme                        | Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater                | · Marka farkındalığı (+)<br>· Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı (+)<br>· Öz kaynak karlılığı (+)                                 |

Tablo 2.3. (Devam)

| Çalışma                         | Yapıldığı Ülke | Örneklem                         | Pazar Odaklılık Yaklaşımı                       | Araştırma Bulguları   |
|---------------------------------|----------------|----------------------------------|---|---|
| Homburg ve Pflesser (1999)      | Almanya        | 160 İşletme                      | Kohli ve Jaworski                               | · Subjektif pazar performansı (+)   |
| Horgn ve Chen (1998)            | Tayvan         | 76 KOBİ                          | Kohli ve Jaworski                               | · Subjektif işletme performansı (+)<br>· Örgütsel bağlılık ve takım ruhu (+)                  |
| Hulland (1995)                  | ABD ve Kanada  | 55 İşletme                       | Narver ve Slater                                | · Özkaynak karlılığı (+)<br>· Satışlarda büyüme (İlişki Yok)                                  |
| Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) | ABD            | 230 İşletme                      | Kohli ve Jaworski                               | · Subjektif işletme performansı (+)   |
| Jaworski ve Kohli (1993)        | ABD            | İki örneklem: 222 ve 230 İşletme | Kohli ve Jaworski                               | · Pazar Payı, Örgütsel Bağlılık, Özkaynak karlılığı, genel işletme performansı (+)            |
| Moorman (1995)                  | ABD            | 92 İşletme                       | Narver ve Slater'dan uyarlanarak çalışmaya özgü | · Yeni ürün geliştirme performansı (+)  |
| Narver ve Slater (1990)         | ABD            | 365 İşletme                      | Narver ve Slater                                | · İşletme karlılığı (+)   |
| Pelham ve Wilson (1996)         | ABD            | 78 İşletme                       | Narver ve Slater                                | · Yeni ürün geliştirme başarısı, satış ve pazar payında büyüme; ürün kalitesi ve karlılık (+) |
| Rose ve Shoham (2002)           | İsrail         | 124 ihracatçı firma              | Kohli ve Jaworski                               | · Subjektif ve objektif performans (+)<br>· Örgütsel bağlılık (+)                             |
| Rukert (1992)                   | ABD            |                                  | Yönetecilerle Görüşme (Ruekert Yaklaşımı)       | · Satışlarda artış ve karlılık (+)  |
| Shoham ve Rose (2001)           | İsrail         | 101 İşletme                      | Kohli ve Jaworski                               | · Subjektif ve objektif performans (+)<br>· Örgütsel bağlılık (+)                             |
| Slater ve Narver (1994)         | ABD            | 107 İşletme                      | Narver ve Slater                                | · Yatırım karlılığı, satışlarda büyüme, yeni ürün geliştirme başarısı (+)                     |
| Siguaw (1994)                   | ABD            | 278 İşletme                      | Narver ve Slater                                | · Müşteri bağlılığı (+)   |

İşletme performansı; pazar payı, karlılık, finansal performans, satış artışı, yatırımların geri dönüşü, yeni ürün başarısı, büyüme hızı, işletme büyüklüğü gibi objektif kriterlerle ölçülebileceği gibi (Chakravarthy, 1986; Cronin ve Page, 1988), yöneticilerin ve çalışanların performans konusundaki algılamaları gibi subjektif kriterlerle de ölçülebilmektedir (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994; Deshpande vd., 1993; Kohli vd., 1993; Pelham ve Wilson, 1996; Kumar vd., 1998; Polo Pena vd., 2011). Yapılan bazı çalışmalarda ise hem objektif hem de subjektif ölçümlerin birlikte kullanıldığı görülmektedir (Pelham,1999; Voss ve Voss, 2000; Shoham vd., 2006; Camarero ve Garrido, 2007). Bazı çalışmalarda karlılık ve pazar payı gibi kriterler yöneticilerin rakip işletmelerle kendi işletmelerini kıyaslamasına dayanan subjektif ölçümlerle yapılmıştır (Deshpande vd., 1993). Kişilerin değerlendirmesine dayanan subjektif ölçümler yanlılığa neden olma ihtimaline sebep olsa da pazarlama araştırmalarında en çok uygulanan performans değerlendirmesi şeklidir. Ayrıca yeni işletmeler ve ürünler için objektif veriler elde etmek mümkün olmayabilmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997:82). Bunun dışında bazı işletmeler finansal verilerini paylaşmak istememektedirler. Dess ve Robinson (1984) objektif verilerin elde edilemediği durumlarda subjektif ölçümlerin kullanılmasının uygun olacağını belirtmektedir (Kaya, 2013:120). Bu çalışmada da işletme performansının ölçülmesinde subjektif ölçüm yaklaşımından faydalanılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarının pazar odaklılık uygulamaları ve bu uygulamaların işletme performansına etkileri analiz edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı, kapsamı, veri toplama yöntemi ve yapılan analizler bu bölümde verilmiştir.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda araştırmada, pazar odaklılığın alt boyutlarından olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon ile işletme performansının alt boyutları olan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiler araştırma kapsamında incelenmiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 53 bankanın (34 adet Mevduat Bankası, 13 adet Kalkınma ve Yatırım Bankası, 6 adet Katılım Bankası) 12.276 tane şubesi ve 216.532 tane çalışanı bulunmaktadır. Mart 2016 itibari ile 2,4 trilyon Türk Lirası aktif büyüklüğü ile bankacılık sektörü, Türkiye ekonomisine yön veren en önemli sektördür. Türkiye’de pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalarda bankacılık sektörü üzerinde araştırmalar mevcut olsa da pazar odaklılık ile işletme performansının ilişkisi üzerinde yeterli çalışma yapılmamıştır.

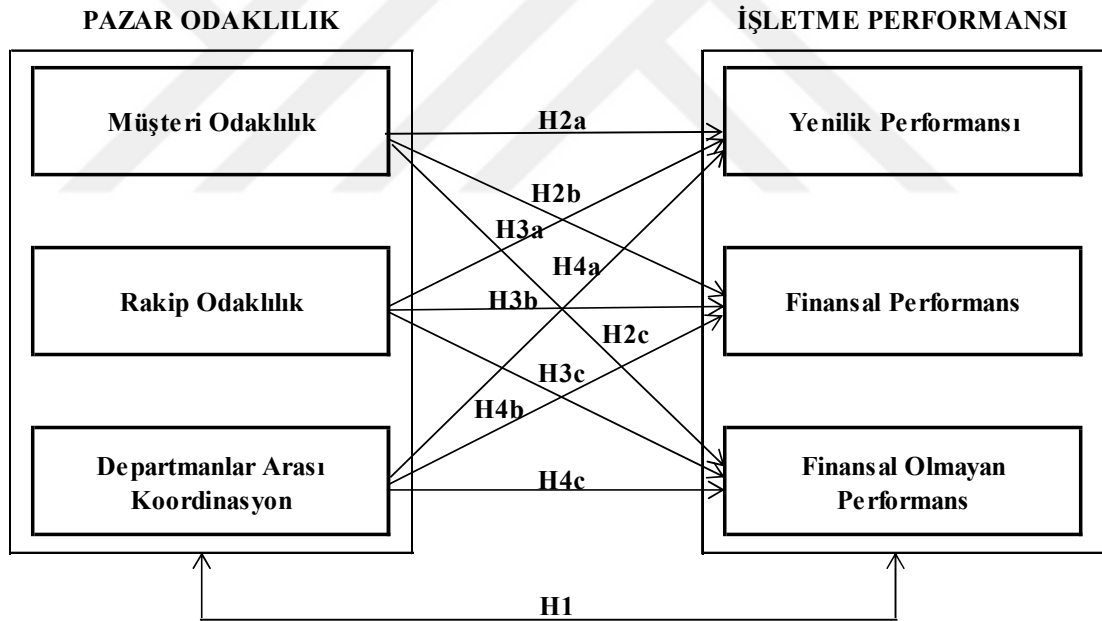
Bu çalışmada katılım bankaları araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü içerisinde faaliyet gösteren katılım bankalarının uygulama olarak seçilmesinin sebebi; hem dünyada hem de Türkiye’de faizsiz bankacılığın giderek önem kazanması ve katılım bankalarının ekonomiyi bire bir finanse etmeleridir. Ayrıca literatürde katılım bankaları ile ilgili yeterli çalışmanın yapılmamış olması bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir.

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

Ana kütle olarak sadece katılım bankaları ele alındığı için ticari bankalardan elde edilecek veriler ile yapılacak analizlerde farklı sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca bu çalışmada anketler sadece bankada yönetici pozisyonunda çalışanlara uygulanmıştır. Farklı bir pazar odaklılık ölçeği ile tüm banka personeline anket uygulayarak daha yüksek bir katılımımla daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmanın teorik modeli Şekil 3.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür taramasında, pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkileri ele alan bir çok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunda pazar odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Narver ve Slater, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Deshpande vd., 1993; Kohli vd., 1993; Bulut vd., 2009; Karamustafa vd., 2010;

Hamşioğlu, 2011; Altunel ve Saldamlı, 2012; Solmaz, 2012; Erdem vd., 2013). Pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara ve sonuçlarına çalışmanın ikinci bölümünde değinilmiş ve bu çalışmalar Tablo 2.3'te gösterilmiştir. Bu çalışmalar göz önünde bulundurularak araştırma modelinde görüldüğü üzere 13 adet hipotez test edilmektedir. Bunlar;

- **H1:** Pazar odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H2:** Müşteri odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H2a:** Müşteri odaklılığın yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H2b:** Müşteri odaklılığın finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H2c:** Müşteri odaklılığın finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H3:** Rakip odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H3a:** Rakip odaklılığın yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H3b:** Rakip odaklılığın finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H3c:** Rakip odaklılığın finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H4:** Departmanlar arası koordinasyonun işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H4a:** Departmanlar arası koordinasyonun yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H4b:** Departmanlar arası koordinasyonun finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H4c:** Departmanlar arası koordinasyonun finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.



### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında yapılmıştır. Bankacılık sektörü içinde giderek ön plana çıkan ve kendinden söz ettirmeye başlayan katılım bankaları bu çalışmamızın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Katılım bankası, faizsizlik prensiplerine göre çalışan, bu prensiplere uygun her türlü bankacılık faaliyetlerini gerçekleştiren, kar ve zarara katılma esasına göre fon toplayıp, ticaret, ortaklık ve finansal kiralama yöntemleriyle fon kullandıran bankalardır.

1960’lı yıllardan itibaren dünyada faaliyet göstermeye başlayan katılım bankaları dünya piyasalarında, islami temellere dayalı olmaları sebebiyle “islami bankacılık” ya da faizsiz işlem yaptıklarından dolayı “faizsiz bankacılık” isimleriyle anılmaktadırlar (Ustaoglu, 2014:12). Türkiye’de faiz hassasiyetinin banka sisteminden uzak tuttuğu atıl kaynakların ekonomi içine dâhil edilmesi gerekliliği katılım bankalarının ülkemize girmesinin önünü açmıştır. Türkiye’de 1980’li yılların başlarında özel finans kurumları adıyla faaliyete başlayan katılım bankaları, 2005 yılında 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’na tabi tutulmuş ve günümüzdeki isimlerini almışlardır. 2015 yılına kadar Türkiye’de faaliyet gösteren 4 adet katılım bankası varken, ülkemizde faiz hassasiyetinin yüksek olması ve devlet güvencesinde bir katılım bankası gerekliliği neticesinde 2015 yılında Ziraat Katılım’ın, 2016 yılının başlarında da Vakıf Katılım’ın faaliyetlerine başlamasıyla birlikte katılım bankası sayısı 6’ya yükselmiştir. Katılım bankalarının Türkiye’de toplam 1134 adet şubesi vardır. Bu durumda araştırmanın ana kütlelerini bu 1134 adet katılım bankası oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları hem yüz yüze görüşme yoluyla hem de online anket yöntemi ile cevaplandırılmıştır. Araştırma kapsamında Katılım Bankalarında yönetici pozisyonunda görev yapan 210 tane banka personeline anket uygulanmış ve elde edilen anketlerin tamamı çalışmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmada örneklem tekniği olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda örneklemin ana kütleli temsil etme oranı  $210/1134=0,19$ ’dur.

Anket formu toplam 32 sorudan meydana gelmiştir. 1.-5. sorular; demografik özellikleri, 6.-21. sorular; pazar odaklılık ölçeğini, 22.-32. sorular işletme performansı ölçeğini içermektedir. Katılımcılara uygulanan demografik sorular dışındaki 27 adet soru 5'li likert ölçeği tipinde; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Anket formunun girişine çalışmanın ne ile ilgili olduğu, anket formları ile elde edilen bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ile ilgili bir açıklama yapılmış ve anketi düzenleyenlerin ad, soyad, ünvan ve iletişim bilgilerine de yer verilmiştir. Bu şekilde çalışmanın şeffaflığı vurgulanmaya çalışılmış ve ankete geri dönüş oranının arttırılması hedeflenmiştir.

Anketin birinci bölümü katılımcıların demografik özelliklerinden oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyimleri ve bankadaki pozisyonlarına yönelik 5 soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde 16 sorudan oluşan pazar odaklılık ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde katılım bankalarında pazar odaklılık boyutlarının uygulanma derecelerini belirlemek amacıyla, Narver ve Slater (1990)'ın oluşturduğu müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonu kapsayan üç boyutlu ölçek kullanılmıştır (Bulut vd., 2009).

Üçüncü bölümde ise işletme performansı ile ilgili sorular yer almaktadır. İşletme performansı ölçeğinin oluşturulmasında yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans kriterleri dikkate alınmıştır. 5 önermeden oluşan yenilik performansı ölçeği ve 3 önermeden oluşan finansal performans ölçeği Bulut vd. (2009)'nin çalışmalarından uyarlanmış, 3 önermeden oluşan finansal olmayan performans ölçeği ise Capon vd. (1990) ile Ersezer (2012)'in çalışmalarından alınmıştır.

### **3.4. ANALİZLER**

Bu çalışmada elde edilen 210 verinin analizine ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir. Bu kapsamda çalışmada yapılan analizler; frekans dökümleri, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri, T testi ve F Testinden (anova) oluşmaktadır.

### 3.4.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında anket çalışmasına katılan banka yöneticilerinin cinsiyet dağılımı, yaş dağılımı, eğitim düzeyi dağılımı, mesleki deneyim dağılımı ve bankadaki pozisyonlarına göre frekans dökümleri tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Banka Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Analizi

| Demografik Özellikler |                  | Frekans (n) | Oran (%) |
|-----------------------|------------------|-------------|----------|
| Cinsiyet              | Erkek            | 192         | 91,4     |
|                       | Kadın            | 18          | 8,6      |
|                       | Toplam           | 210         | 100,0    |
| Yaş                   | 30 yaş ve altı   | 9           | 4,3      |
|                       | 31-35 yaş arası  | 89          | 42,4     |
|                       | 36-40 yaş arası  | 77          | 36,7     |
|                       | 41-45 yaş arası  | 27          | 12,9     |
|                       | 46 yaş ve üstü   | 8           | 3,8      |
|                       | Toplam           | 210         | 100,0    |
| Eğitim Düzeyi         | Lisans           | 154         | 73,3     |
|                       | Lisansüstü       | 56          | 26,7     |
|                       | Toplam           | 210         | 100,0    |
| Mesleki Deneyim       | 0-2 yıl          | 4           | 1,9      |
|                       | 3-5 yıl          | 7           | 3,3      |
|                       | 6-8 yıl          | 33          | 15,7     |
|                       | 9-11 yıl         | 98          | 46,7     |
|                       | 12 yıl ve üzeri  | 68          | 32,4     |
|                       | Toplam           | 210         | 100,0    |
| Bankadaki Pozisyon    | Müdür            | 108         | 51,4     |
|                       | Müdür Yardımcısı | 80          | 38,1     |
|                       | Diğer            | 22          | 10,5     |
|                       | Toplam           | 210         | 100      |

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan banka yöneticilerinin %91,4’ü erkek, %8,6’sı kadınlardan oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan banka yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin yaşlara göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3.1), en büyük çoğunluğu %42,4’lük oranla 31–35 yaş aralığında bulunan yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. Bu gurubu %36,7 ile 36–40 yaş grubu takip etmiştir. 41-45 yaş arasında bulunan banka yöneticilerinin

oranı %12,9; 30 yaş altında bulunanların oranı %4,3 ve 46 yaş üstünde bulunanların oranı ise %3,8 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaklaşık %80'inin 31-40 yaş arasındaki çalışanlar olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.1), banka yöneticilerinin %73,3'ünün lisans, %26,7'sinin ise lisansüstü (yüksek lisans ya da doktora) mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum araştırma kapsamındaki yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Banka yöneticilerinin mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.1), araştırmaya katılan yöneticilerin %46,7'sinin 9-11 yıl, %32,4'ünün 12 yıl ve üzeri, %15,7'sinin 6-8 yıl, %3,3'ünün 3-5 yıl ve %1,9'unun ise 1-3 yıl arasında bankacılık sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Bu durum araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaklaşık %80'inin 9 yıldan daha fazla süredir bankacılık sektöründe çalıştıklarını göstermektedir.

Son olarak banka yöneticilerinin çalıştıkları bankalardaki pozisyonları incelediğinde (Tablo 3.1), araştırmaya katılan yöneticilerin %51,4'ünün müdür pozisyonunda, %38,1'inin müdür yardımcısı pozisyonunda ve %10,5'inin diğer üst düzey yönetici pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir. Bu durum araştırma verilerinin doğru elden temin edildiğini göstermektedir.

### 3.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kalaycı, 2006).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO Örneklem Yeterlilik Testi) faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir. Bu değer 0,7'nin üzerinde olması durumunda analizin tatminkar olduğu kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2010:266).

Araştırmanın bağımsız değişkenler olarak ele alınan rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon değişkenleri faktör analizine aynı anda tabi tutulmuştur. Yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde çapraz yüklenme nedeniyle orijinal ölçekte müşteri odaklılık boyutu altında yer alan "Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz" önermesi

ölçekten çıkarılarak tekrar keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Yeniden yapılan faktör analizi sonucuna göre değişkenlere ait tüm sorular ilgili faktörlerin altında yer almıştır (1=Rakip Odaklılık, 2=Müşteri Odaklılık, 3=Departmanlar Arası Koordinasyon). Keşfedici faktör analizi neticesinde pazar odaklılık ölçeğine ait KMO değeri ,937 olarak bulunmuş olup bu değer örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). Bulunan faktör analizi sonuçları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Pazar Odaklılık Bileşenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

|   | Döndürülmüş Bileşenler Matrisi |             |             |
|---|--------------------------------|-------------|-------------|
|   | Faktörler                      |             |             |
|   | 1                              | 2           | 3           |
| Üst yönetim düzenli olarak rakip bankaların stratejilerini tartışır.                            | <b>,812</b>                    |             |             |
| Üst yönetim düzenli olarak rakip bankaların güçlü yanlarını tartışır.                           | <b>,802</b>                    |             |             |
| Rakiplerin bankamızı tehdit eden hamlelerine karşı bankamız hızla cevap verir.                  | <b>,789</b>                    |             |             |
| Rakiplerle hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.                 | <b>,779</b>                    |             |             |
| Rakip bankaların stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız.                         | <b>,724</b>                    |             |             |
| Bankamızın temel hedeflerinden bir tanesi müşteri memnuniyetidir.                               |                                | <b>,849</b> |             |
| Rekabet stratejilerimizin temelinde müşteri ihtiyaçlarını dikkate almak yatmaktadır.            |                                | <b>,841</b> |             |
| Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz.       |                                | <b>,721</b> |             |
| Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye kendimizi adanmış durumdayız.                               |                                | <b>,710</b> |             |
| Satış sonrası hizmetlerimizin kalitesine çok dikkat ederiz.                                     |                                | <b>,700</b> |             |
| Birimler arasında bankaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.              |                                |             | <b>,835</b> |
| Bankamızın tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.                       |                                |             | <b>,815</b> |
| Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir. |                                |             | <b>,797</b> |
| Bankamızın tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.                     |                                |             | <b>,654</b> |
| Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler banka çapında paylaşılır.    |                                |             | <b>,580</b> |

\*KMO: ,937 Barlett’s Küresellik Testi sig: 0,000

Araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans değişkenleri faktör analizine aynı anda tabi tutulmuştur. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda bağımlı değişkenlere ait tüm sorular ilgili faktörlerin altında yer almıştır (1=Yenilik Performansı, 2=Finansal Performans, 3=Finansal Olmayan Performans). Faktör analizi sonucunda KMO değeri ,901 olarak bulunmuş olup bu değer faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkenlere ait faktör analizi sonuçları Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. İşletme Performansı Bileşenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

|  | Döndürülmüş Bileşenler Matrisi |             |             |
|--|--------------------------------|-------------|-------------|
|  | Faktörler                      |             |             |
|  | 1                              | 2           | 3           |
| Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı rakiplerimizden fazladır.                                | <b>,890</b>                    |             |             |
| Yeni ürün ve hizmetleri rakiplerimizden önce pazara sunarız.                                     | <b>,888</b>                    |             |             |
| Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı rakiplerimize göre daha yüksektir.                 | <b>,886</b>                    |             |             |
| İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yeniliklerin sayısı rakiplerimize göre daha fazladır. | <b>,835</b>                    |             |             |
| Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi rakiplerimize göre daha yüksektir.                | <b>,802</b>                    |             |             |
| Bankamızın kârlılığı sürekli artmaktadır.  |                                | <b>,902</b> |             |
| Aktif kârlılığımız artmaktadır.  |                                | <b>,829</b> |             |
| Bankamızın pazar payı sürekli artmaktadır.   |                                | <b>,816</b> |             |
| Rakiplerimize göre müşteri memnuniyeti sağlamadaki durumumuz daha iyidir.                        |                                |             | <b>,810</b> |
| Bankamızın performansı rakiplerimize göre daha iyidir.   |                                |             | <b>,757</b> |
| Çalışan devir hızımız rakiplerimize göre daha düşüktür.  |                                |             | <b>,587</b> |

\*KMO: ,901 Barlett's Küresellik Testi sig: 0,000

### 3.4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçme aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığını göstermektedir. Sosyal bilimlerde an fazla kullanılan güvenilirlik analizi yöntemi iç

tutarlılık güvenilirliğidir. İç tutarlılık güvenilirliği, bir ölçüm aracının tek seferde yapılan ölçümle söz konusu kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini göstermektedir. Bunu görebilmek için analiz sonucunda bulunan Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bakılır. Bu katsayının 0,7'den yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:323).

Araştırmada kullanılan Pazar Odaklılık Ölçeği ve İşletme Performansı Ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri, Cronbach's Alfa katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Yapılan analizde 210 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Tablo 3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Ölçekler                        | Soru Sayısı | Alfa Katsayısı |
|---------------------------------|-------------|----------------|
| Müşteri Odaklılık               | 5           | ,906           |
| Rakip Odaklılık                 | 5           | ,922           |
| Departmanlar Arası Koordinasyon | 5           | ,920           |
| Yenilik Performansı             | 5           | ,944           |
| Finansal Performans             | 3           | ,922           |
| Finansal Olmayan Performans     | 3           | ,853           |
| <b>Genel</b>                    | <b>26</b>   | <b>,963</b>    |

Çalışmada kullanılan anketin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değeri 0,963 olarak bulunmuştur (Tablo 3.4). Uygulanan anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda "Pazar Odaklılık Ölçeğinin" alt boyutlarından olan Müşteri Odaklılık ölçeğinin Cronbach's Alfa Değeri 0,906; Rakip Odaklılık ölçeğinin Cronbach's Alfa Değeri 0,922; Departmanlar Arası Koordinasyon ölçeğinin Cronbach's Alfa Değeri ise 0,920 olarak bulunmuştur. "İşletme Performansı Ölçeğinin" alt boyutlarının Cronbach's Alfa Değerleri ise Yenilik Performansı ölçeğinde 0,944; Finansal Performans ölçeğinde 0,922 ve Finansal Olmayan Performans ölçeğinde 0,853 olarak bulunmuştur (Tablo 3.4).

### 3.4.4. Pazar Odaklılık Ölçeğinde Yer Alan İfadelerle İlgili Bulgular

Tablo 3.5. Müşteri Odaklılık Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları

| İfadeler   | Ortalama    |
|--|-------------|
| 1. Bankamızın temel hedeflerinden bir tanesi müşteri memnuniyetidir.                         | 4,44        |
| 2. Rekabet stratejilerimizin temelinde müşteri ihtiyaçlarını dikkate almak yatmaktadır.      | 4,30        |
| 3. Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye kendimizi adanmış durumdayız.                         | 4,20        |
| 4. Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz. | 4,28        |
| 5. Satış sonrası hizmetlerimizin kalitesine çok dikkat ederiz.                               | 4,24        |
| <b>TOPLAM</b>  | <b>4,29</b> |

Yukarıdaki tabloda banka yöneticilerinin pazar odaklılık alt boyutlarından müşteri odaklılıkla ilgili olarak verilen ifadelerle katılım dereceleri verilmiştir (Tablo 3.5). Buna göre, banka yöneticilerinin müşteri odaklılık ile ilgili görüşleri arasında en yüksek ortalama değeri 4,44 ile “Bankamızın temel hedeflerinden bir tanesi müşteri memnuniyetidir” ifadesi alırken, en düşük ortalama değeri ise 4,20 ile “Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye kendimizi adanmış durumdayız” ifadesi almıştır. Müşteri odaklılık ile ilgili 5 ifadeye verilen cevapların ortalaması ise 4,29 olarak belirlenmiştir. Bu durum araştırma kapsamındaki katılım bankalarının genel olarak müşteri odaklı olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.6. Rakip Odaklılık Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları

| İfadeler   | Ortalama    |
|--|-------------|
| 1. Rakip bankaların stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi topluyoruz.       | 3,86        |
| 2. Üst yönetim düzenli olarak rakip bankaların güçlü yanlarını tartışır.           | 3,88        |
| 3. Üst yönetim düzenli olarak rakip bankaların stratejilerini tartışır.            | 3,80        |
| 4. Rakiplerle hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz. | 3,96        |
| 5. Rakiplerin bankamızı tehdit eden hamlelerine karşı bankamız hızla cevap verir.  | 3,78        |
| <b>TOPLAM</b>  | <b>3,86</b> |



Pazar odaklılık alt boyutlarından rakip odaklılıkla ilgili olarak verilen ifadelere katılım derecelerine bakıldığında ise (Tablo 3.6), en yüksek ortalama değeri 3,96 ile “Rakiplerle hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz” ifadesi alırken, en düşük ortalama değeri ise 3,78 ile “Rakiplerin bankamızı tehdit eden hamlelerine karşı bankamız hızla cevap verir” ifadesi almıştır. Rakip odaklılık ile ilgili 5 ifadeye verilen cevapların ortalaması ise 3,86’dır. Bu sonuç araştırma kapsamındaki bankaların genel olarak orta düzeyde rakip odaklı olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.7. Departmanlar Arası Koordinasyon Ölçeğini Oluşturan İfadelerin Ortalamaları

| İfadeler   | Ortalama    |
|--|-------------|
| 1. Bankamızın tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.                     | 3,94        |
| 2. Bankamızın tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.                       | 3,95        |
| 3. Birimler arasında bankaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.              | 3,91        |
| 4. Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler banka çapında paylaşılır.    | 4,12        |
| 5. Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir. | 4,00        |
| <b>TOPLAM</b>  | <b>3,98</b> |

Departmanlar arası koordinasyon ile ilgili olarak verilen ifadeler incelendiğinde (Tablo 3.7), en yüksek ortalama değeri 4,12 ile “Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler banka çapında paylaşılır” ifadesi alırken, en düşük ortalama değeri ise 3,91 ile “Birimler arasında bankaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır” ifadesi almıştır. Bu alt boyut ile ilgili 5 ifadeye verilen cevapların ortalaması ise 3,98 olarak belirlenmiştir. Bu durum araştırma kapsamındaki bankaların genel olarak iyi düzeyde departmanlar arası koordinasyon sağladıklarını göstermektedir.

### 3.4.5 Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında banka yöneticilerinde pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyutlarının, demografik değişkenlere göre farklılaşım

farklılaşmadığını belirlemek amacı ile t testi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 3.8. Banka Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

|  | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. Sapma | T      | P    |
|--|----------|-----|----------|------------|--------|------|
| <b>Müşteri Odaklılık</b>               | Erkek    | 192 | 4,27     | ,654       | -1,584 | ,115 |
|  | Kadın    | 18  | 4,52     | ,481       |        |      |
| <b>Rakip Odaklılık</b>                 | Erkek    | 192 | 3,85     | ,744       | -,325  | ,745 |
|  | Kadın    | 18  | 3,91     | ,936       |        |      |
| <b>Departmanlar Arası Koordinasyon</b> | Erkek    | 192 | 3,97     | ,741       | -,748  | ,455 |
|  | Kadın    | 18  | 4,11     | ,890       |        |      |
| <b>Yenilik Performansı</b>             | Erkek    | 192 | 3,63     | ,939       | ,366   | ,715 |
|  | Kadın    | 18  | 3,54     | 1,190      |        |      |
| <b>Finansal Performans</b>             | Erkek    | 192 | 4,13     | ,784       | ,658   | ,511 |
|  | Kadın    | 18  | 4,00     | ,984       |        |      |
| <b>Finansal Olmayan Performans</b>     | Erkek    | 192 | 3,93     | ,803       | ,505   | ,614 |
|  | Kadın    | 18  | 3,83     | ,880       |        |      |

Tablo 3.8’de araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan banka yöneticilerinin cinsiyetlerine göre pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyut düzeyleri incelenmiştir. Müşteri odaklılık ortalamalarına bakıldığında erkek banka yöneticilerin 4,27 ortalama değer ve kadın banka yöneticilerin 4,52 ortalama değer ile müşteri odaklılık algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. Cinsiyet ile müşteri odaklılık algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için independent t testi yapılmıştır.  $P < 0,05$  anlam düzeyinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakıldığında, t testi sonucunda herhangi bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ( $p = 0,115 > 0,05$ ). Yani erkek ve kadın yöneticilerin müşteri odaklılık değişkenlerine ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak bir fark yoktur. Erkek ve kadın yöneticiler müşteri odaklılık değişkeni açısından aynı görüştedirler.

Rakip odaklılık ortalamalarına göre erkek banka yöneticilerin rakip odaklılık algıları çoğunlukla yüksek düzeydedir (3,85). Kadın banka yöneticilerinin de aynı şekilde yüksek düzeyde rakip odaklılık algısına sahip oldukları

görülmektedir (3,91). Cinsiyet ile rakip odaklılık arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonucuna göre  $p < 0,05$  anlam düzeyinde bir fark tespit edilememiştir ( $p = 0,745 > 0,05$ ). Yani erkek ve kadın yöneticilerin rakip odaklılık değişkenlerine ilişkin görüşlerinde bir fark olmadığı ve aynı görüşte oldukları görülmektedir.

Banka yöneticilerinin departmanlar arası koordinasyon algılarının ortalamaları incelendiğinde; erkek banka yöneticilerinin 3,97 ortalama değer ile departmanlar arası koordinasyon algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde kadın banka yöneticilerinin departmanlar arası koordinasyon algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür (4,11). Banka yöneticilerinin cinsiyeti ile departmanlar arası koordinasyon algısı arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı  $p < 0,05$  anlam düzeyinde t testinde analiz edilmiş ve herhangi bir fark tespit edilememiştir ( $p = 0,455 > 0,05$ ). Yani araştırma kapsamındaki banka yöneticilerinin departmanlar arası koordinasyon değişkenlerine ilişkin görüşleri ele alındığında erkek ve kadın yöneticilerin aynı görüşte oldukları görülmektedir.

İşletme performansı alt boyutları incelendiğinde ise; yenilik performansı ortalamalarına bakıldığında erkek banka yöneticilerinin yenilik performansı algı düzeylerinin 3,63, kadın banka yöneticilerinin yenilik performansı algı düzeylerinin ise 3,54 olduğu görülmektedir. Cinsiyet ile yenilik performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonucuna göre  $p < 0,05$  anlam düzeyinde bir fark tespit edilememiştir ( $p = 0,715 > 0,05$ ). Finansal performans algısı ortalamaları göz önüne alındığında erkek banka yöneticilerin 4,13 ortalama değer, kadın banka yöneticilerinin ise 4,00 ortalama değer ile finansal performans düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan t testi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde cinsiyet ile finansal performans algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p = 0,511 > 0,05$ ). Finansal olmayan performans ortalamalarına göre ise banka yöneticilerinin çoğunluğunun yüksek düzeyde finansal olmayan performans algısına sahip olduğu görülmektedir (E=3,93 / K=3,83). Cinsiyet ile finansal olmayan performans algısı arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı  $p < 0,05$  anlam düzeyinde t testinde analiz edilmiş ve herhangi bir fark tespit edilememiştir ( $p = 0,614 > 0,05$ ). Yani erkek ve kadın yöneticilerin işletme performansı değişkenlerine ilişkin görüşlerinde de istatistiksel olarak bir fark yoktur. İşletme performansı konusunda erkek ve kadın yöneticilerin görüşleri birbiriyle paraleldir.

Tablo 3.9. Banka Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

|  | Yaş             | N  | Ortalama | Std. Sapma | F     | P    |
|--|-----------------|----|----------|------------|-------|------|
| <b>Müşteri Odaklılık</b>               | 30 yaş ve altı  | 9  | 4,67     | ,539       | 2,234 | ,067 |
|  | 31-35 yaş       | 89 | 4,25     | ,690       |       |      |
|  | 36-40 yaş       | 77 | 4,25     | ,626       |       |      |
|  | 41-45 yaş       | 27 | 4,51     | ,343       |       |      |
|  | 46 yaş ve üzeri | 8  | 3,98     | ,916       |       |      |
| <b>Rakip Odaklılık</b>                 | 30 yaş ve altı  | 9  | 4,02     | ,874       | 3,079 | ,017 |
|  | 31-35 yaş       | 89 | 3,73     | ,878       |       |      |
|  | 36-40 yaş       | 77 | 3,86     | ,636       |       |      |
|  | 41-45 yaş       | 27 | 4,27     | ,451       |       |      |
|  | 46 yaş ve üzeri | 8  | 3,58     | ,752       |       |      |
| <b>Departmanlar Arası Koordinasyon</b> | 30 yaş ve altı  | 9  | 4,00     | ,700       | 2,470 | ,046 |
|  | 31-35 yaş       | 89 | 3,87     | ,852       |       |      |
|  | 36-40 yaş       | 77 | 4,03     | ,684       |       |      |
|  | 41-45 yaş       | 27 | 4,33     | ,393       |       |      |
|  | 46 yaş ve üzeri | 8  | 3,63     | ,922       |       |      |
| <b>Yenilik Performansı</b>             | 30 yaş ve altı  | 9  | 3,62     | ,967       | ,664  | ,618 |
|  | 31-35 yaş       | 89 | 3,53     | 1,102      |       |      |
|  | 36-40 yaş       | 77 | 3,67     | ,855       |       |      |
|  | 41-45 yaş       | 27 | 3,84     | ,720       |       |      |
|  | 46 yaş ve üzeri | 8  | 3,45     | ,978       |       |      |
| <b>Finansal Performans</b>             | 30 yaş ve altı  | 9  | 4,22     | ,667       | 2,350 | ,055 |
|  | 31-35 yaş       | 89 | 4,00     | ,898       |       |      |
|  | 36-40 yaş       | 77 | 4,21     | ,693       |       |      |
|  | 41-45 yaş       | 27 | 4,37     | ,417       |       |      |
|  | 46 yaş ve üzeri | 8  | 3,58     | 1,354      |       |      |
| <b>Finansal Olmayan Performans</b>     | 30 yaş ve altı  | 9  | 3,96     | ,735       | 2,402 | ,051 |
|  | 31-35 yaş       | 89 | 3,82     | ,905       |       |      |
|  | 36-40 yaş       | 77 | 3,98     | ,747       |       |      |
|  | 41-45 yaş       | 27 | 4,25     | ,399       |       |      |
|  | 46 yaş ve üzeri | 8  | 3,42     | 1,035      |       |      |

Tablo 3.9’da araştırmaya katılan banka yöneticilerinin yaşlarına göre pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyut düzeyleri analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre 30 yaş ve altındaki banka yöneticilerinin müşteri odaklılık algıları 4,67; 31–35 yaş arasındaki banka yöneticilerinin müşteri odaklılık algıları ise 4,25’dir. Banka yöneticilerinden 36–40 yaş arasındakilerin müşteri odaklılık algıları 4,25; 41–45 yaş arasındakilerin müşteri odaklılık algıları 4,51; 46 yaş ve üzerindekilerin müşteri odaklılık algıları ise 3,98 olarak bulunmuştur. Banka yöneticilerinin yaşları ile müşteri odaklılık algıları arasında  $p < 0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı test edilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p = 0,067 > 0,05$ ). Bu durum araştırma kapsamındaki katılım bankası yöneticilerinin yaşları itibariyle müşteri odaklılık değişkenine ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak bir fark olmadığını göstermektedir. Özellikle hizmet sektörlerinde önceliğin müşteri olduğu düşünüldüğünde, müşteri odaklılık değişkenine ilişkin görüşleri açısından yöneticilerin yaşları arasında bir farklılığın çıkmaması olağan bir durum olarak değerlendirilebilir.

Banka yöneticilerinin yaşları ile rakip odaklılık algıları incelendiğinde 30 yaş ve altında 4,02; 31–35 yaş arasında 3,73; 36–40 yaş arasında 3,86; 41–45 yaş arasında 4,27; 46 yaş ve üzerinde ise 3,58 düzeyinde olduğu görülmektedir. Banka yöneticilerinin yaşları ile rakip odaklılık algıları arasında  $p < 0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı araştırılmış ve ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılığın olduğu grlmştir ( $p = 0,017 < 0,05$ ). Farklılığın kaynağını bulmak için Post-Hoc testlerinden Tukey HSD oklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Tukey testi neticesinde; 41-45 yaş arasındaki banka yöneticilerinin rakip odaklılık algılarının 31-35 yaş arasındakilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 41-45 yaş arasındaki yöneticilerin 31-35 yaş arasındaki yöneticilere göre piyasaya daha hakim olabilecekleri ve rakiplerini daha iyi tanıyabilecekleri düşünüldüğünde daha yüksek düzeyde rakip odaklı olmaları normaldir.

Analiz sonucunda banka yöneticilerinin yaşları ile departmanlar arası koordinasyon algı düzeyleri; 30 yaş ve altında 4,00; 31–35 yaş arasında 3,87; 36–40 yaş arasında 4,03; 41–45 yaş arasında 4,33; 46 yaş ve üzerinde ise 3,63’tür. Departmanlar arası koordinasyon algısı ile banka yöneticilerinin yaşları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p = 0,046 < 0,05$ ). Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testi neticesinde; 41-45 yaş arasındaki banka

yöneticilerinin departmanlar arası koordinasyon algılarının 31-35 yaş arasındakilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 41-45 yaş arasındaki yöneticilerin 31-35 yaş arasındaki yöneticilere oranla aradaki yaş farkı göz önünde bulundurularak daha uzun zamandır çalıştıkları varsayılırsa hem iş tecrübeleri hem de banka personelini tanımaları dolayısıyla daha yüksek düzeyde departmanlar arası koordinasyon algısına sahip olmaları doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Analiz sonucuna göre banka yöneticilerinin yaşları ile yenilik performansı algıları 30 yaş ve altındakilerde 3,62; 31-35 yaş arasındakilerde 3,53; 36-40 yaş arasındakilerde 3,67; 41-45 yaş arasındakilerde 3,84; 46 yaş ve üzerindeki ise 3,45'tir. Banka yöneticilerinin yaşları ile yenilik performansı algıları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,618<0,05$ ). Yani yenilik performansı değişkeni açısından her yaş grubundaki yöneticiler aynı görüştedir. Bu sonuca göre her yaş grubundaki yöneticinin yeni ürün ve hizmetlere aynı ölçüde yaklaşıklarını söylemek mümkündür.

Banka yöneticilerinin yaşları ile finansal performans algıları incelendiğinde; 30 yaş ve altında 4,22; 31-35 yaş arasında 4,00; 36-40 yaş arasında 4,21; 41-45 yaş arasında 4,37; 46 yaş ve üzerinde ise 3,58 düzeyinde olduğu görülmektedir. Finansal performans algısı ile banka yöneticilerinin yaşları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,055<0,05$ ). Yani finansal performans değişkenine ilişkin araştırma kapsamındaki katılım bankası yöneticileri aynı görüştedirler. Yöneticilerin finansal performans algı düzeylerinin ortalamalarına bakıldığında genellikle yüksek rakamlar görülmektedir. Bunun da bankanın ya da şubenin başarısının özellikle finansal performans rakamları ile ölçülmesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bundan dolayı her yaş grubundaki yöneticilerin finansal performans değişkenine ilişkin görüşleri yüksek düzeydedir.

Banka yöneticilerinin yaşları ile finansal olmayan performans algıları incelendiğinde ise; 30 yaş ve altında 3,96; 31-35 yaş arasında 3,82; 36-40 yaş arasında 3,98; 41-45 yaş arasında 4,25; 46 yaş ve üzerinde ise 3,42 düzeyinde olduğu gözlenmektedir. Banka yöneticilerinin yaşları ile finansal olmayan performans algıları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p=0,051<0,05$ ). Diğer performans değişkenlerinde olduğu gibi finansal olmayan performans değişkeninde de yöneticiler aynı görüştedirler. Genel olarak özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanların performans açısından değerlendirildiği ve buna

göre başarının ya da başarısızlığın ölçüldüğü günümüz bankacılık sektöründe işletme performansı açısından böyle bir sonucun ortaya çıkması normal olarak karşılanmalıdır.

Tablo 3.10. Banka Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

|  | <b>Eğitim Durumu</b> | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>T</b> | <b>P</b> |
|--|----------------------|----------|-----------------|-------------------|----------|----------|
| <b>Müşteri Odaklılık</b>               | Lisans               | 154      | 4,32            | ,523              | ,926     | ,358     |
|  | Lisansüstü           | 56       | 4,21            | ,896              |          |          |
| <b>Rakip Odaklılık</b>                 | Lisans               | 154      | 3,87            | ,660              | ,391     | ,697     |
|  | Lisansüstü           | 56       | 3,81            | ,991              |          |          |
| <b>Departmanlar Arası Koordinasyon</b> | Lisans               | 154      | 4,00            | ,684              | ,412     | ,681     |
|  | Lisansüstü           | 56       | 3,94            | ,926              |          |          |
| <b>Yenilik Performansı</b>             | Lisans               | 154      | 3,60            | ,923              | -,563    | ,574     |
|  | Lisansüstü           | 56       | 3,69            | 1,062             |          |          |
| <b>Finansal Performans</b>             | Lisans               | 154      | 4,16            | ,710              | ,940     | ,271     |
|  | Lisansüstü           | 56       | 4,02            | 1,012             |          |          |
| <b>Finansal Olmayan Performans</b>     | Lisans               | 154      | 3,92            | ,761              | -,163    | ,871     |
|  | Lisansüstü           | 56       | 3,94            | ,932              |          |          |

Tablo 3.10’da araştırmaya katılan banka yöneticilerinin eğitim durumlarına göre pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyutlarına ilişkin algıları analiz edilmiştir. Anket sorularında yer alan lise ve ön lisans seçeneklerine katılımcılar tarafından hiç cevap verilmediği için bu iki seçenek analize dâhil edilmemiş ve yukarıdaki tabloda gösterilmemiştir.

Analiz sonuçlarına göre lisans mezunu banka yöneticilerinin müşteri odaklılık algıları 4,32 iken, yüksek lisans veya doktora mezunu banka yöneticilerinin müşteri odaklılık algıları ise 4,21 olarak ortaya çıkmıştır. Banka yöneticilerinin eğitim durumları ile müşteri odaklılık algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için araştırma sonuçları t testine tabi tutulmuştur.  $P < 0,05$  anlam düzeyinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakıldığında, t testi sonucunda herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ( $p = 0,358 > 0,05$ ).

Banka yöneticilerinin eğitim durumları ile rakip odaklılık algıları incelendiğinde; lisans mezunu olanların rakip odaklılık algıları 3,87; lisansüstü mezunu olanların rakip odaklılık algıları ise 3,81 olarak görülmektedir. Yapılan t testi sonucuna göre, banka yöneticilerinin eğitim durumları ile rakip odaklılık algıları arasında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p = 0,697 > 0,05$ ).

Banka yöneticilerinin departmanlar arası koordinasyon algılarının ortalamaları incelendiğinde; lisans mezunu olanların departmanlar arası koordinasyon algılarının lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Lisans=4,00/Lisansüstü=3,94). Banka yöneticilerinin eğitim durumu ile departmanlar arası koordinasyon algıları arasında yapılan t testi sonucuna göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p = 0,681 > 0,05$ ).

Analiz sonuçları incelendiğinde lisans mezunu banka yöneticilerinin yenilik performansı algılarının ortalaması 3,60 iken, lisansüstü mezunu banka yöneticilerinin yenilik performansı algılarının ortalaması ise 3,69 olarak görülmektedir. Banka yöneticilerinin eğitim durumları ile yenilik performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonucunda, 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ( $p = 0,574 > 0,05$ ).

Banka yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal performans algıları incelendiğinde; lisans mezunu olanların finansal performans algıları 4,16; lisansüstü mezunu olanların finansal performans algıları ise 4,02 olarak gözlenmektedir. Yapılan t testi sonucunda banka yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal performans algıları arasında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p = 0,271 > 0,05$ ).

Analiz sonuçlarına göre lisans mezunu banka yöneticilerinin finansal olmayan performans algıları 3,92 iken, lisansüstü mezunu banka yöneticilerinin finansal olmayan performans algıları ise 3,94 olarak ortaya çıkmıştır. Banka yöneticilerinin eğitim durumları ile müşteri odaklılık algıları arasında 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p = 0,871 > 0,05$ ).

Yapılan analiz sonucunda, araştırma kapsamındaki katılım bankası yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyutlarına ilişkin değişkenlerin tamamına ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak bir fark yoktur. Yani hem lisans hem de lisansüstü eğitim düzeyinde yer alan banka



yöneticileri pazar odaklılık ve işletme performansı değişkenleri açısından aynı görüştürdüler.

Tablo 3.11. Banka Yöneticilerinin Bankacılık Sektöründeki Çalışma Sürelerine Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

|  | <b>Çalışma Süresi</b> | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>F</b> | <b>P</b> |
|--|-----------------------|----------|-----------------|-------------------|----------|----------|
| <b>Müşteri Odaklılık</b>               | 0-2 yıl               | 4        | 4,85            | ,300              | 2,517    | ,043     |
|  | 3-5 yıl               | 7        | 4,71            | ,460              |          |          |
|  | 6-8 yıl               | 33       | 4,29            | ,654              |          |          |
|  | 9-11 yıl              | 98       | 4,19            | ,723              |          |          |
|  | 12 yıl ve üzeri       | 68       | 4,37            | ,467              |          |          |
| <b>Rakip Odaklılık</b>                 | 0-2 yıl               | 4        | 3,80            | ,909              | 1,076    | ,369     |
|  | 3-5 yıl               | 7        | 3,94            | 1,269             |          |          |
|  | 6-8 yıl               | 33       | 3,76            | ,863              |          |          |
|  | 9-11 yıl              | 98       | 3,78            | ,790              |          |          |
|  | 12 yıl ve üzeri       | 68       | 4,01            | ,571              |          |          |
| <b>Departmanlar Arası Koordinasyon</b> | 0-2 yıl               | 4        | 4,50            | ,416              | 1,417    | ,229     |
|  | 3-5 yıl               | 7        | 3,91            | ,847              |          |          |
|  | 6-8 yıl               | 33       | 3,83            | ,962              |          |          |
|  | 9-11 yıl              | 98       | 3,93            | ,771              |          |          |
|  | 12 yıl ve üzeri       | 68       | 4,11            | ,593              |          |          |
| <b>Yenilik Performansı</b>             | 0-2 yıl               | 4        | 4,50            | ,577              | 2,285    | ,061     |
|  | 3-5 yıl               | 7        | 3,17            | 1,349             |          |          |
|  | 6-8 yıl               | 33       | 3,63            | ,986              |          |          |
|  | 9-11 yıl              | 98       | 3,50            | ,980              |          |          |
|  | 12 yıl ve üzeri       | 68       | 3,80            | ,847              |          |          |
| <b>Finansal Performans</b>             | 0-2 yıl               | 4        | 4,58            | ,500              | ,712     | ,584     |
|  | 3-5 yıl               | 7        | 4,29            | ,705              |          |          |
|  | 6-8 yıl               | 33       | 4,00            | ,935              |          |          |
|  | 9-11 yıl              | 98       | 4,09            | ,812              |          |          |
|  | 12 yıl ve üzeri       | 68       | 4,18            | ,741              |          |          |
| <b>Finansal Olmayan Performans</b>     | 0-2 yıl               | 4        | 4,50            | ,577              | ,813     | ,518     |
|  | 3-5 yıl               | 7        | 3,67            | 1,232             |          |          |
|  | 6-8 yıl               | 33       | 3,96            | ,881              |          |          |
|  | 9-11 yıl              | 98       | 3,88            | ,814              |          |          |
|  | 12 yıl ve üzeri       | 68       | 3,97            | ,724              |          |          |

Tablo 3.11’de araştırmaya katılan banka yöneticilerinin bankacılık sektöründeki çalışma süreleri ile pazar odaklılık alt boyutları ile işletme performansı alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre banka yöneticilerinden, 0-2 yıl arasında mesleki deneyimi bulunanların müşteri odaklılık algıları 4,85; 3-5 yıl arasında mesleki deneyimi bulunanların müşteri odaklılık algıları 4,71; 6-8 yıl arasında mesleki deneyimi bulunanların müşteri odaklılık algıları 4,29; 9-11 yıl arasında mesleki deneyimi bulunanların müşteri odaklılık algıları 4,19; 12 yıl ve üzeri mesleki deneyimi bulunanların müşteri odaklılık algıları ise 4,37 olarak bulunmuştur. Banka yöneticilerinin mesleki deneyimleri ile müşteri odaklılık algıları arasında  $p < 0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı araştırılmış ve yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p = 0,043 < 0,05$ ). Farklılığın kaynağını tespit etmek için Post-Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinde farklılığın kaynağı görülememiş olup ortaya çıkan farklılığın kaynağını tespit etmek için Post-Hoc testlerinden LSD testine başvurulmuştur. LSD testi sonucuna göre; Bankacılıkta 0-2 yıl arasında çalışma süresine sahip olana yöneticilerin müşteri odaklılık algı düzeylerinin 9-11 yıl arasında çalışma süresine sahip olan yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan yöneticilerin müşteri odaklılık algı düzeyleri de, çalışma süresi 9-11 yıl arasında olan yöneticilere göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bankacılık sektöründe yeni çalışmaya başlayan bir yöneticinin yaşadığı stres, tükenmişlik ve iş doyumunun, uzun süredir bu sektörde yer alan yöneticilerin yaşadığı stres, tükenmişlik ve iş doyumundan daha az olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Sat, 2011:61; Güner vd., 2014:71). Bu sebeple 0-2 yıl ve 3-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan yöneticilerle 9-11 yıl arasında çalışma süresine sahip olana yöneticiler arasında ortaya çıkan bu farklılık normal olarak değerlendirilebilir.

Banka yöneticilerinin mesleki deneyim süreleri ile rakip odaklılık algıları incelendiğinde; 0-2 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda 3,80; 3-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda 3,94; 6-8 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda 3,76; 9-11 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda 3,78; 12 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olanlarda ise 4,01 düzeyinde rakip odaklılık algısına sahip oldukları görülmektedir. Banka yöneticilerinin mesleki deneyim

süreleri ile rakip odaklılık algıları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,369>0,05$ ). Yani çalışma süreleri göz önüne alındığında araştırma kapsamındaki bütün yöneticilerin rakip odaklılık değişkenine ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak bir fark yoktur.

Banka yöneticilerinin departmanlar arası koordinasyon algıları ile bankacılık sektöründeki çalışma süreleri incelendiğinde; 0-2 yıl arasında 4,50; 3-5 yıl arasında 3,91; 6-8 yıl arasında 3,83; 9-11 yıl arasında 3,93; 12 yıl ve üzerinde ise 4,11 düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan ANOVA testi sonucunda banka yöneticilerinin departmanlar arası koordinasyon algıları ile bankacılık sektöründeki çalışma süreleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p=0,229>0,05$ ). Bu durum, araştırma kapsamındaki katılım bankası yöneticilerinin sektördeki çalışma süreleri itibarıyla departmanlar arası koordinasyon değişkeninde aynı görüşte olduklarını göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre banka yöneticilerinin yenilik performansı algıları ile mesleki deneyim süreleri incelendiğinde; 0-2 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların 4,50; 3-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların 3,17; 6-8 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların 3,63; 9-11 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların 3,50; 12 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olanların ise 3,80 düzeyinde yenilik performansı algısına sahip oldukları görülmektedir. Banka yöneticilerinin mesleki deneyim süreleri ile yenilik performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve yapılan ANOVA testi sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,061>0,05$ ). Yani bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre yöneticilerin yenilik performansı değişkenine ilişkin görüşlerinde bir fark olmadığı, aynı görüşte oldukları görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre banka yöneticilerinin finansal performans algıları; 0-2 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda 4,58; 3-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda 4,29; 6-8 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda 4,00; 9-11 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda 4,09; 12 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olanlarda ise 4,18 olarak ortaya çıkmıştır. Banka yöneticilerinin finansal performans algıları ile bankacılık sektöründeki çalışma süreleri arasında, yapılan ANOVA testi sonucuna göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p=0,584>0,05$ ). Bu kapsamda araştırma kapsamındaki

yöneticilerin çalışma süreleri dikkate alındığında finansal performans değişkenine ilişkin görüşlerinde bir fark olmadığı görülmektedir.

Banka yöneticilerinin finansal olmayan performans algıları ile mesleki deneyim süreleri incelendiğinde ise; 0-2 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların 4,50; 3-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların 3,67; 6-8 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların 3,96; 9-11 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların 3,88; 12 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olanların ise 3,97 düzeyinde finansal olmayan performans algısına sahip oldukları görülmektedir. Banka yöneticilerinin finansal olmayan performans algıları ile mesleki deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p=0,518>0,05$ ). Bu durum bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre, yöneticilerin finansal olmayan performans değişkenine ilişkin görüşlerinde bir fark olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.12. Banka Yöneticilerinin Bankadaki Pozisyonlarına Göre Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Alt Boyut Düzeylerinin Analizi

|  | Pozisyon           | N   | Ortalama | Std. Sapma | F      | P    |
|--|--------------------|-----|----------|------------|--------|------|
| <b>Müşteri Odaklılık</b>               | Müdür              | 108 | 4,36     | ,387       | 1,851  | ,160 |
|  | Müdür yardımcısı   | 80  | 4,19     | ,887       |        |      |
|  | Üst düzey yönetici | 22  | 4,37     | ,570       |        |      |
| <b>Rakip Odaklılık</b>                 | Müdür              | 108 | 4,05     | ,534       | 7,508  | ,001 |
|  | Müdür yardımcısı   | 80  | 3,67     | ,937       |        |      |
|  | Üst düzey yönetici | 22  | 3,61     | ,777       |        |      |
| <b>Departmanlar Arası Koordinasyon</b> | Müdür              | 108 | 4,25     | ,430       | 15,866 | ,000 |
|  | Müdür yardımcısı   | 80  | 3,73     | ,952       |        |      |
|  | Üst düzey yönetici | 22  | 3,61     | ,742       |        |      |
| <b>Yenilik Performansı</b>             | Müdür              | 108 | 4,02     | ,596       | 23,695 | ,000 |
|  | Müdür yardımcısı   | 80  | 3,16     | 1,124      |        |      |
|  | Üst düzey yönetici | 22  | 3,35     | ,949       |        |      |
| <b>Finansal Performans</b>             | Müdür              | 108 | 4,29     | ,490       | 5,079  | ,007 |
|  | Müdür yardımcısı   | 80  | 3,94     | 1,094      |        |      |
|  | Üst düzey yönetici | 22  | 3,95     | ,611       |        |      |
| <b>Finansal Olmayan Performans</b>     | Müdür              | 108 | 4,23     | ,455       | 18,225 | ,000 |
|  | Müdür yardımcısı   | 80  | 3,61     | 1,004      |        |      |
|  | Üst düzey yönetici | 22  | 3,58     | ,824       |        |      |

Tablo 3.12'te araştırmaya katılan banka yöneticilerinin bankada görev yaptıkları pozisyonlara göre pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre müdür pozisyonunda olanların müşteri odaklılık algı düzeyleri 4,36; müdür yardımcısı pozisyonunda olanların müşteri odaklılık algı düzeyleri 4,19; diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanların müşteri odaklılık algı düzeyleri ise 4,37 olarak bulunmuştur. Banka yöneticilerinin bankadaki pozisyonları ile müşteri odaklılık algı düzeyleri arasında  $p < 0,05$  anlam düzeyinde istatistiksel bir farkın olup olmadığı test edilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p = 0,160 > 0,05$ ). Bu sonuç, bankadaki mevkilerine göre araştırma kapsamındaki katılım bankası yöneticilerinin görüşlerinin müşteri odaklılık değişkeninde farklılık göstermediğini, yöneticilerin müşteri odaklılık değişkeninde aynı görüşte olduklarını göstermektedir.

Banka yöneticilerinin rakip odaklılık algı düzeyleri ile bankadaki pozisyonları arasındaki ilişki incelendiğinde, müdür pozisyonunda olanların 4,05; müdür yardımcısı pozisyonunda olanların 3,67; diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanların ise 3,61 düzeyinde rakip odaklılık algısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Banka yöneticilerinin rakip odaklılık algı düzeyleri ile bankadaki pozisyonları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuş olup ( $p = 0,001 < 0,05$ ); farklılığın kaynağını bulmak için Post-Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucunda; bankadaki pozisyonu müdür olanların rakip odaklılık konusundaki algı düzeylerinin müdür yardımcısı ve diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin hedeflere ulaşma konusunda şubede çalışanlar arasında en fazla sorumluluğa sahip oldukları göz önüne alındığında, rakip odaklılık konusunda diğer yönetici pozisyonundaki çalışanlardan daha yüksek algı düzeyine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Analiz sonuçları incelendiğinde bankadaki pozisyonu müdür olanların departmanlar arası koordinasyon algı düzeylerinin 4,25; müdür yardımcısı olanların departmanlar arası koordinasyon algı düzeylerinin 3,73; diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanların departmanlar arası koordinasyon algı düzeylerinin ise 3,61 olduğu görülmektedir. Banka yöneticilerinin bankadaki pozisyonları ile departmanlar arası koordinasyon algı düzeyleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda; bankadaki pozisyonu müdür olanların departmanlar arası koordinasyon

algı düzeylerinin müdür yardımcısı olanlardan ve diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin şubedeki en üst düzey amir olduğu düşünüldüğünde, şubedeki tüm çalışanlar üzerinde söz sahibi olduğunu ve çalışanları yönlendirdiğini söylemek mümkündür. Bu da müdürlerin diğer yöneticilere göre daha yüksek seviyede departmanlar arası koordinasyon algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Banka yöneticilerinin yenilik performansı algı düzeyleri ile bankadaki pozisyonları incelendiğinde; müdür olanlarda 4,02; müdür yardımcısı olanlarda 3,16; diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanlarda ise 3,35 düzeyinde olduğu görülmektedir. Banka yöneticilerinin yenilik performansı algı düzeyleri ile bankadaki pozisyonları arasında yapılabilecek ANOVA testi sonuçlarına göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testi sonucuna göre ise; müdür olanların yenilik performansı algı düzeylerinin müdür yardımcısı ve diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Performans konusunda sorunluluk açısından en üst yetkili kişi olan müdürlerin, diğer yöneticilerden daha yüksek seviyede yenilik performansı algısına sahip olmaları normal bir sonuçtur.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, müdür pozisyonunda olanların finansal performans algı düzeylerinin 4,29; müdür yardımcısı pozisyonunda olanların finansal performans algı düzeylerinin 3,94; diğer üst düzey yönetici pozisyonunda olanların finansal performans algı düzeylerinin ise 3,95 düzeyinde olduğu gözlenmektedir. Banka yöneticilerinin finansal performans algı düzeyleri ile bankadaki pozisyonları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,007<0,05$ ). Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda; bankadaki pozisyonu müdür olanların rakip odaklılık konusundaki algı düzeylerinin müdür yardımcısı ve diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yenilik performansında bahsedildiği gibi müdürler, şubenin başarısı ya da başarısızlığından en üst düzeyde sorumlu olan personeller oldukları için finansal performans algı düzeylerinin diğer yöneticilere göre yüksek çıkması normaldir.

Analiz sonuçlarına göre; bankadaki pozisyonu müdür olanların finansal olmayan performans algı düzeyleri 4,23; bankadaki pozisyonu müdür yardımcısı olanların finansal olmayan performans algı düzeyleri 3,61; bankadaki pozisyonu

diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanların finansal olmayan performans algı düzeyleri ise 3,58 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Banka yöneticilerinin finansal olmayan performans algı düzeyleri ile bankadaki pozisyonları arasında, yapılan ANOVA testi sonucuna göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda; bankadaki pozisyonu müdür olanların finansal olmayan performans algı düzeylerinin müdür yardımcısı olanlardan ve diğer üst düzey yönetici seviyesinde olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Finansal olmayan performans değişkeninde de, müdürlerin sorumluluğunun tüm çalışanlara göre daha fazla olduğundan dolayı algı düzeylerinin diğer yöneticilerden yüksek çıkmasının normal olduğunu söylemek mümkündür.

#### **3.4.6. Korelasyon Analizi**

Çalışmanın bu bölümünde pazar odaklılık alt boyutları (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon) ile işletme performansı alt boyutları (yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans) arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken y değeri de 1 birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri 1 birim artarken y değeri de 1 birim azalmaktadır). Katsayının 0 olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık ilişkinin olmadığı anlamına gelir (Altunışık vd., 2010:226).

Bu kapsamda pazar odaklılık ve işletme performansı ölçeklerine ait korelasyon değerleri Tablo 3.13'te gösterilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, tüm değişkenler arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.13. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

|                                 | Ortalama | Standart Sapma | Müşteri Odaklılık | Rakip Odaklılık | Departmanlar Arası Koordinasyon | Yenilik Performansı | Finansal Performans | Finansal Olmayan Performans |
|---------------------------------|----------|----------------|-------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|
| Müşteri Odaklılık               | 4,29     | 0,644          | 1                 |                 |                                 |                     |                     |                             |
| Rakip Odaklılık                 | 3,86     | 0,76           | ,636**            | 1               |                                 |                     |                     |                             |
| Departmanlar Arası Koordinasyon | 3,98     | 0,754          | ,691**            | ,743**          | 1                               |                     |                     |                             |
| Yenilik Performansı             | 3,62     | 0,96           | ,379**            | ,509**          | ,658**                          | 1                   |                     |                             |
| Finansal Performans             | 4,12     | 0,801          | ,636**            | ,585**          | ,679**                          | ,472**              | 1                   |                             |
| Finansal Olmayan Performans     | 3,93     | 0,808          | ,611**            | ,576**          | ,705**                          | ,586**              | ,764**              | 1                           |

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

### 3.4.7. Regresyon Analizi

Bu bölümde pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkinin düzeyi alt boyutlar ile birlikte çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını ifade eder. Kısaca ifade etmek gerekirse değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştırır. Çoklu regresyon analizi ise bir bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisini incelemek amacıyla yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:270).

Tablo 3.14. Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi

| Bağımsız Değişkenler     | Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )    | Anlamlılık ( $\rho$ )  |
|--------------------------|--|--|
| Pazar Odaklılık          | ,774                                   | ,000   |
| <b>F Değeri:</b> 311,221 | <b>R<sup>2</sup> Değeri:</b> 0,599     | <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> Değeri:</b> 0,597 <b>p:</b> 0,000 |
| <b>R Değeri:</b> 0,77    | <b>Tahminin Standart Hatası:</b> 0,465 | <b>Durbin-Watson:</b> 1,827                                    |

Tablo 3.14 çalışmanın ana sorusu olan pazar odaklılığın işletme performansına etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucunu göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı çıkmıştır (F=311,221 ve p=0,000<0,001). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise 0,597 olarak bulunmuştur. Bu sonuç bize işletme performansındaki %59,7'lik varyansın pazar odaklılık değişkeni tarafından



açıklandığını göstermektedir. Ayrıca  $\beta=0,774$  ve  $p=0,000<0,001$  değerlerine göre, işletme performansını açıklamada pazar odaklılığın anlamlı katkısının olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; “*H1:Pazar odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3.15. İşletme Performansı Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler            | Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )    | Anlamlılık ( $\rho$ )                         |                 |
|---------------------------------|--|---|-----------------|
| Müşteri Odaklılık               | ,118                                   | ,048  |                 |
| Rakip Odaklılık                 | ,096                                   | ,137  |                 |
| Departmanlar arası koordinasyon | ,641                                   | ,000  |                 |
| <b>F Değeri: 124,117</b>        | <b>R<sup>2</sup> Değeri: 0,644</b>     | <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> Değeri: 0,63</b> | <b>p: 0,000</b> |
| <b>R Değeri: 0,802</b>          | <b>Tahminin Standart Hatası: 0,441</b> | <b>Durbin-Watson: 1,854</b>                   |                 |

Tablo 3.15’e göre işletme performansı için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (F=124,117 ve  $p=0,000<0,001$ ). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,63’tür. Bu sonuca göre işletme performansındaki %63’lük varyansın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Beta katsayıları incelendiğinde işletme performansını açıklamada müşteri odaklılık ( $\beta=0,118$  ve  $p=0,048<0,05$ ) ve departmanlar arası koordinasyon ( $\beta=0,641$  ve  $p=0,000<0,001$ ) değişkenlerinin anlamlı katkısı vardır. Rakip odaklılık değişkeninin ise işletme performansını açıklamada anlamlı katkısı yoktur ( $\beta=0,096$  ve  $p=0,137>0,05$ ). Yani “*H2: Müşteri odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*” ve “*H4: Departmanlar arası koordinasyonun işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezleri desteklenirken, “*H3: Rakip odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 3.16. Yenilik Performansı Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler            | Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )    | Anlamlılık ( $\rho$ )                         |                 |
|---------------------------------|--|---|-----------------|
| Müşteri Odaklılık               | -,165                                  | ,027  |                 |
| Rakip Odaklılık                 | ,090                                   | ,262  |                 |
| Departmanlar Arası Koordinasyon | ,705                                   | ,000  |                 |
| <b>F Değeri: 55,642</b>         | <b>R<sup>2</sup> Değeri: 0,448</b>     | <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> Değeri: 0,44</b> | <b>p: 0,000</b> |
| <b>R Değeri: 0,669</b>          | <b>Tahminin Standart Hatası: 0,719</b> | <b>Durbin-Watson: 1,565</b>                   |                 |

Tablo 3.16'ya göre çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=55,642$  ve  $p=0,000<0,001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,44'dir. Bu sonuca göre yenilik performansındaki %44'lük varyansın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon tarafından açıklandığı görülmektedir. Tüm bağımsız değişkenler aynı anda regresyon analizine sokulduğunda elde edilen Beta değerleri incelendiğinde; yenilik performansını açıklamada müşteri odaklılığın negatif yönlü ve anlamlı katkısı varken ( $\beta= -0,165$  ve  $p=0,027<0,05$ ), departmanlar arası koordinasyonun ise pozitif yönlü ve anlamlı katkısı vardır ( $\beta=0,705$  ve  $p=0,000<0,001$ ). Diğer bağımsız değişken olan rakip odaklılığın ise yenilik performansını açıklamada anlamlı bir katkısı yoktur ( $\beta=0,090$  ve  $p=0,262>0,05$ ). Bu sonuçlara göre; “*H4a: Departmanlar arası koordinasyonun yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. “*H2a: Müşteri odaklılığın yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*” ve “*H3a: Rakip odaklılığın yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 3.17. Finansal Performans Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler            | Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )    | Anlamlılık ( $p$ )                             |
|---------------------------------|--|--|
| Müşteri Odaklılık               | ,296                                   | ,000   |
| Rakip Odaklılık                 | ,100                                   | ,183   |
| Departmanlar arası koordinasyon | ,401                                   | ,000   |
| <b>F Değeri: 73,899</b>         | <b>R<sup>2</sup> Değeri: 0,518</b>     | <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> Değeri: 0,511</b> |
| <b>R Değeri: 0,720</b>          | <b>Tahminin Standart Hatası: 0,560</b> | <b>p: 0,000</b>                                |
|                                 |  | <b>Durbin-Watson: 1,899</b>                    |

Tablo 3.17'de firmaların finansal performansı üzerinde pazar odaklılık alt boyutlarının etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir durum söz konusudur ( $F=73,899$  ve  $p=0,000<0,001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,511'dir. Yani finansal performanstaki %51,1'lik varyansın bağımsız değişkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki Beta değerlerine bakıldığında; finansal performansı açıklamada müşteri odaklılık ( $\beta=0,296$  ve  $p=0,000<0,001$ ) ve departmanlar arası koordinasyon ( $\beta=0,401$  ve  $p=0,000<0,001$ ) değişkenlerinin anlamlı katkısı görülürken, rakip odaklılık değişkeninin ise anlamlı katkısı olmadığı görülmektedir ( $\beta=0,100$  ve  $p=0,183>0,05$ ). Bu sonuçlara göre; “*H2b: Müşteri odaklılığın finansal*

*performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “H4b: Departmanlar arası koordinasyonun finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır”* hipotezleri desteklenirken, *“H3b: Rakip odaklılığın finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır”* hipotezi ise desteklenmemiştir.

Tablo 3.18. Finansal Olmayan Performans Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler            | Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )    | Anlamlılık ( $p$ )                             |                 |
|---------------------------------|--|--|-----------------|
| Müşteri Odaklılık               | ,225                                   | ,001   |                 |
| Rakip Odaklılık                 | ,055                                   | ,458   |                 |
| Departmanlar arası koordinasyon | ,509                                   | ,000   |                 |
| <b>F Değeri: 76,901</b>         | <b>R<sup>2</sup> Değeri: 0,528</b>     | <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> Değeri: 0,521</b> | <b>p: 0,000</b> |
| <b>R Değeri: 0,727</b>          | <b>Tahminin Standart Hatası: 0,559</b> | <b>Durbin-Watson: 1,697</b>                    |                 |

Finansal olmayan performans boyutu için yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 3.18) ortaya çıkan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır (F=76,901 ve p=0,000<0,001). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,521'dur. Bu sonuca göre finansal olmayan performanstaki %52,1'lik varyansın pazar odaklılık alt boyutları tarafından açıklandığı görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan Beta katsayılarına göre finansal olmayan performansı açıklamada bağımsız değişkenlerden müşteri odaklılık ( $\beta=0,225$  ve p=0,001<0,001) ve departmanlar arası koordinasyonun ( $\beta=0,509$  ve p=0,000<0,001) anlamlı katkısı vardır. Diğer bağımsız değişken olan rakip odaklılığın ( $\beta=0,055$  ve p=0,458>0,05) ise anlamlı katkısı yoktur. Yani; *“H2c: Müşteri odaklılığın finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır”* ve *“H4c: Departmanlar arası koordinasyonun finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır”* hipotezleri kabul edilmiştir. *“H3c: Rakip odaklılığın finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır”* hipotezi ise reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında ortaya konulan 13 tane hipoteze ait sonuçlar toplu olarak Tablo 3.19'de gösterilmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonuçları neticesinde Tablo 3.22'de görüldüğü üzere; araştırmanın ana hipotezlerinden H1, H2 ve H4 kabul edilmiş, H3 hipotezi ise reddedilmiştir. Araştırmanın alt hipotezleri olan H2b, H2c, H4a, H4b ve H4c kabul edilmiş, H2a, H3a, H3b ve H3c hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 3.19. Hipotez Sonuçları

| <b>Hipotezler</b>  | <b>P</b> | <b>Sonuç</b> |
|--|----------|--------------|
| <b>H1:</b> Pazar odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                         | ,000     | <b>Kabul</b> |
| <b>H2:</b> Müşteri odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                       | ,048     | <b>Kabul</b> |
| <b>H2a:</b> Müşteri odaklılığın yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                      | ,027     | <b>Red</b>   |
| <b>H2b:</b> Müşteri odaklılığın finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                       | ,000     | <b>Kabul</b> |
| <b>H2c:</b> Müşteri odaklılığın finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.               | ,001     | <b>Kabul</b> |
| <b>H3:</b> Rakip odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                         | ,137     | <b>Red</b>   |
| <b>H3a:</b> Rakip odaklılığın yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                        | ,262     | <b>Red</b>   |
| <b>H3b:</b> Rakip odaklılığın finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                         | ,183     | <b>Red</b>   |
| <b>H3c:</b> Rakip odaklılığın finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                 | ,458     | <b>Red</b>   |
| <b>H4:</b> Departmanlar arası koordinasyonun işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.         | ,000     | <b>Kabul</b> |
| <b>H4a:</b> Departmanlar arası koordinasyonun yenilik performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.        | ,000     | <b>Kabul</b> |
| <b>H4b:</b> Departmanlar arası koordinasyonun finansal performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.         | ,000     | <b>Kabul</b> |
| <b>H4c:</b> Departmanlar arası koordinasyonun finansal olmayan performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. | ,000     | <b>Kabul</b> |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA**

Bu bölümde yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların yorumlarına yer verilmiş ve işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi alt boyutlar düzeyinde ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında görev yapan 210 banka yöneticisine anket uygulanmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada, pazar odaklılığın alt boyutlarından olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon ile işletme performansı alt boyutları olan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunun yanında anket uygulanan banka yöneticilerinin demografik özelliklerine göre pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyutlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada banka yöneticilerinin cinsiyetlerine ve eğitim düzeylerine göre pazar odaklılık alt boyutları ile işletme performansı alt boyutları algı düzeylerini belirlemek için t testi; yaş, sektördeki çalışma süreleri ve bankadaki pozisyonlarına göre pazar odaklılık alt boyutları ile işletme performansı alt boyutları algı düzeylerini belirlemek için ise tek yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır. Ayrıca pazar odaklılık alt boyutları ile işletme performansı alt boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak için korelasyon analizinden; pazar odaklılık alt boyutlarının işletme performansı ile birlikte işletme performansı alt boyutlarına etkisini incelemek için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, katılım bankalarında görev yapan banka yöneticilerinin hem pazar odaklılık alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin hem de

işletme performansı alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri yüksek olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenlerin pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; banka yöneticilerinin pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani cinsiyete göre pazar odaklılık ve işletme performansı değişkenlerine ilişkin banka yöneticilerinin görüşleri arasında bir fark bulunmamıştır.

Banka yöneticilerinin yaşlarına göre pazar odaklılık alt boyutları ile işletme performansı alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde ise pazar odaklılık alt boyutları olan rakip odaklılık ile departmanlar arası koordinasyon arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bulunan bu farklılığın sebebi; 41-45 yaş arasındaki yöneticilerin, 31-35 yaş arasındaki yöneticilere göre daha tecrübeli olmaları, piyasayı ve rakipleri daha iyi tanıyor olmaları ve uzun süredir çalışma hayatında yer alıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Diğer alt boyutlar olan müşteri odaklılık, yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Eğitim düzeyi değişkeninin, banka yöneticilerinin pazar odaklılık alt boyutları ile işletme performansı alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yani katılım bankası yöneticilerinin eğitim durumları, pazar odaklılık ve işletme performansı değişkenlerine ilişkin görüşleri arasında bir fark oluşmasına sebep olmamıştır.

Katılım bankalarında görev yapan yöneticilerin sektördeki çalışma süreleri ile pazar odaklılık ve işletme performansı alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri sonuçlara bakıldığında ise; sadece müşteri odaklılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Müşteri odaklılık değişkeninde tespit edilen farklılığın nedeni, 9-11 yıl arasında çalışan yöneticilerin, 0-5 yıl arasında çalışan yöneticilere göre daha uzun süredir sektörde bulunmalarının sebep olduğu tükenmişlik, stres ve iş doyumunu olabilir. Sonuç olarak uzun süredir böyle stresli bir ortamda çalışan yöneticilerin müşteri

odaklı olma dereceleri ile bu sektörde yeni çalışmaya başlayan yöneticilerin müşteri odaklı olma dereceleri arasında farklılıklar olması doğal bir sonuçtur.

Yöneticilerin görev yaptıkları pozisyonların, banka yöneticilerinin rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon, yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer alt boyut olan müşteri odaklılığa ilişkin algı düzeyleri ile görev yaptıkları pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Müşteri odaklılık dışındaki tüm değişkenlerde tespit edilen farklılığın nedeni müdürlerin şubede yapılan bütün işlerden, şubenin başarısından ve başarısızlığından birinci derecede sorumlu tutulması olabilir. Bu sebeplerden dolayı müdürler kendi sorumlulukları ve yetkileri kapsamında, diğer yönetici pozisyonundaki çalışanlardan daha yüksek algı düzeyine sahiptirler.

Pazar odaklılık alt boyutları ile işletme performansı alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı yapılan korelasyon analizi sonucunda belirlenmiştir. Bu analiz sonucuna göre, pazar odaklılık alt boyutlarından müşteri odaklılık ile işletme performansı alt boyutları olarak ele alınan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans boyutlarının tamamı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, işletmelerde müşteri odaklılık düzeyi arttıkça işletme performanslarında da artış yaşanmaktadır. Analiz sonucuna göre, pazar odaklılık alt boyutlarından rakip odaklılık ile işletme performansı alt boyutlarının tamamının arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, işletmelerin rakip odaklılık seviyeleri arttıkça buna bağlı olarak işletme performanslarında da artış gerçekleşecektir. Pazar odaklılık alt boyutlarından sonuncusu olarak ele alınan departmanlar arası koordinasyon ile işletme performansı alt boyutlarının tamamı arasında korelasyon analizi sonucuna göre diğer boyutlarda olduğu gibi pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, işletmeler departmanlar arası koordinasyon düzeylerini arttırdıkça yenilik, finansal ve finansal olmayan performanslarını da artırmış olacaklardır. Ortaya çıkan bu sonuçlar, pazar odaklılık literatüründe yer alan bir çok çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir (Narver ve Slater, 1990; Desphande vd., 1993; Slater ve Narver, 1994; Moorman, 1995; Pelham ve Wilson, 1996; Gray vd., 1998; Cadogan ve Diamantopoulous, 1999; Karamustafa vd., 2010; Erdem vd., 2013).

Pazar odaklılık ve işletme performansı arasında sıkı bir ilişkinin olması, bu ilişkide pazar odaklılığın rolünün ne olduğu sorusunu da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, pazar odaklılığın alt boyutları olarak ele alınan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun hem işletme performansı üzerindeki hem de işletme performansı alt boyutları olarak ele alınan yenilik performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca bu dört analizin dışında çalışmanın ana sorusu olan pazar odaklılığın işletme performansına etkisi de alt boyutlar düzeyinde ele alınmadan regresyon analizi ile ölçülmüştür.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, pazar odaklılık alt boyutlarından olan müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun hem işletme performansına hem de işletme performansı alt boyutları olan yenilik, finansal ve finansal olmayan performansa etki ettikleri görülmüştür. Bu sonuç literatürde yer alan çalışmaların çoğu tarafından desteklenmektedir (Narver ve Slater, 1990; Desphande vd., 1993; Slater ve Narver, 1994; Pelham ve Wilson, 1996; Bulut vd., 2009; Kaya, 2013). Pazar odaklılık alt boyutu olan rakip odaklılığın ise işletme performansı ile birlikte işletme performansı alt boyutlarına her hangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Slater ve Narver (1994)'ın çalışmalarında, rekabet ortamının işletme performansına etkisinin çok az olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Bunun dışındaki çalışmalarda rakip odaklılığın işletme performansına etkisi olduğu belirtilmiştir. Çalışmamızda pazar odaklılık literatüründe yer alan çalışmalardan farklı bir sonuç ortaya çıkmasının nedeni, seçilen ana kütlenin katılım bankaları olmasından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü bankalar diğer hizmet sektöründe yer alan işletmelerden farklı olarak karlılık ile ilgili kararları sadece rakip odaklı olarak alamazlar. Belirli yasalara uymak ve Merkez Bankası tarafından açıklanan oranları dikkate almak zorundadırlar. Ayrıca katılım bankaları sadece ticareti fonladıkları için rakip bankaların verdikleri hizmetlerin bazılarını müşterilerine sunamadıkları için rakip odaklılık konusunda biraz daha özensiz davranıyor olabilirler.

Ayrıca çalışmanın ana sorusu olan pazar odaklılığın işletme performansına etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizine göre, pazar odaklılığın işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pazar odaklılık literatürü incelendiğinde, pazar odaklılık ile işletme performansı



arasındaki ilişki farklı sektörler ve farklı ülkelerde yapılan araştırmalarla sınıanmış ve araştırma sonuçlarının çoğunluğunda pazar odaklılığın işletme performansına pozitif bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiye değinen çalışmalara bu tez çalışmasının ikinci bölümünde yer verilmiştir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç ta literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Katılım bankaları birer hizmet işletmesidir. Diğer bütün hizmet işletmelerinde olduğu gibi katılım bankalarında da insanlar ile bire bir iletişim söz konusudur. İnsanın yani müşterinin öncelik olarak görüldüğü bu sektörlerde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve en önemlisi sadık müşteri elde edilmesi çok zordur. Özellikle yoğun rekabet ortamında bu durum giderek daha da zorlaşmaktadır. Bu zorluğun azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması bankaların pazar odaklı olmaları ile mümkündür. Çünkü pazar odaklılık; müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre hareket edilmesi, rakiplerin hamlelerinin takip edilmesi ve bankada yapılan her işlemin tüm departmanların katılımıyla sağlanmasıdır. Katılım bankaları müşteri odaklı çalışarak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutarak onları memnun ve sadık müşteriler haline getirebilirler. Rakip odaklı çalışarak, diğer bankaların faaliyetlerini takip edip onlardan önce piyasaya ürün ve hizmet sunarak yeni müşteriler kazanabilirler veya kendi müşterilerini kaybetmeyebilirler. Departmanlar arası koordinasyon sağlayarak, tüm birimlerin yapılacak işlemlerden haberdar edilmesi sayesinde faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayabilirler. Yukarıda bahsedilen pazar odaklılık faaliyetlerinin yerine getirilmesi sonucunda katılım bankaları, performanslarında artış elde edebilirler.

## KAYNAKLAR

- Acar, M. (2003). Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20:21-37.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 6. Baskı.
- Akman, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, ss.38-70.
- Alabay, M.N. (2010). Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2):213-235.
- Alpkan, L., Bulut, Ç. ve Mert, E. (2005). Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli. *International Strategic Management Congress, Kongre Bildiri Kitabı*, Haziran, Çanakkale.
- Altunel, M.C. ve Saldamlı, A. (2012). Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21):75-86.
- Altunışık, R., Coşun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 6. Baskı.
- Armutlu, C.E. (2006). İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri: Etkileşim ve Şebeke Yaklaşımları. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2:1-16.

- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(5):121-138.
- Aydeniz, N. ve Yüksel, B. (2007). Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(6):95-111.
- Aydın, M. (2004). *Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, ss.23-43.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2):513-538.
- Cadogan, J.W. ve Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3:41-60.
- Camarero, C. ve Garrido, M. J. (2008). The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance. *International Journal of Arts Management*, 10(2):14-26.
- Capon, N., Farley, J.U. ve Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, 36(10):1143-1159.
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, V. (2002). The Effects Of Peceived Market And Learning Orientation On Assessed Organizational Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31:545-554.
- Chang, T., Mehta, R., Chen, S., Polska, P. ve Mazur, J. (1999). The Effects of Market Orientation on Effectiveness and Efficiency: The Case of Automotive Distribution Channels in Finland and Poland. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5):407-418.
- Coşkun, A. (2006). Bankaların stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, 56:28-39.
- Day, G.S., (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58:37-52.

- Deng, S. ve Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10:725-742.
- Deshpande, R. ve Webster, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research Agenda. *Journal of Marketing*, 53:3-15.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster Jr., F.E. (1993). Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57:23-37.
- Doğan, İ.Ç. (2013). *Katılım Bankaları Performans Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.3-31.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. Harper-Row: New York.
- Ekberov, Ş. (2011). *Geçiş Ekonomilerinde Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Azerbaycan Örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, ss.24-62.
- Eker, D.T. (2013). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Odaklılık: Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde İçsel Pazarlamanın Rolü*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss. 14-23.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2):77-112.
- Ersezer, F. (2012). *ERP ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajı ve Örgütsel Performans Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, ss.49-78.
- Eskiler, E., Özmen, M. ve Uzkuurt, C. (2011). Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1):31-69.
- Fritz, W. (1996). Market orientation and corporate success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 30(8):59-74.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1):77-90.

- Glazer, R. ve Weiss, A.M. (1993). Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information. *Journal of Marketing Research*, 30(4):509-521.
- Gonzalez, J. ve Chiagouris, L. (2007). The market orientation of internet support companies. *Journal of Internet Commerce*, 6(1):61-81.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. ve Matheson, P. (1998). Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10):884-903.
- Güner, F., Çiçek, H. ve Can, A. (2014). Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Uluslararası Alaanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3):59-76.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?, *Research Policy*, 32:1365–1379.
- Hamşioğlu, A.B. (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 11(1):91-101.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62(4):30-45.
- Harrison-Walker, L.J. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, 6:139-172.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. ve Clark, K. B. (1995). Measuring Manufacturing Performance. *Ed. Jacky Holloway vd., Performance Measurement and Evaluation*.
- Horngren, C.T. (2004). Management Accounting: Some Comments. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1):207-211.
- Jaworski, B.J. ve Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3):53-70.

- Johnson, J.L., Lee, R.P.W., Saini, A. ve Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1):74-89.
- Kalaycı, Ş. (2006) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.
- Karahan, K. ve Özçiftçi, V. (2008). Pazar Yönlülük: Aksaray İli Perakende Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20:479-492.
- Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N. ve Ulama, Ş. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları*. Detay Yayınları, Ankara.
- Kaya, F. (2013). *Sanat ve Pazarlama: Türkiye'deki Sanat Galerilerinde Pazar Odaklılık ve Performans İlişkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss.115-124.
- Kayhan, T. (2005). *Girişimcilik İklimi ve Yenilik Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, ss.33-38.
- Keith, R.J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24:35-38.
- Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1):111-127.
- Kimery, K.M. ve Rinehart, S.M. (1998). Markets and constituencies: An alternative view of the marketing concept. *Journal of Business Research*, 43:117-124.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54:1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. ve Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4):467-477.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1994). *Principles of Marketing*, 7th. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Kumar, K., Subramanian, R. ve Yauger, C., (1998). Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 24(2):201-233.
- Kwon, Y. ve Hu, M.Y. (2000). Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review*, 9:61-75.
- Lafferty, B.A. ve Hult, G.T.M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35:92-109.
- Liyun, Q., Keyi, W., Xiaoshu, W. ve Fangfang, Z. (2008). Research on the Relationship Among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance. *Management Science and Engineering*, 2(1):31-37.
- Maltz, E. ve Kohli, A.K. (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33:47-61.
- McNaughton, R.B., Osborne, P. ve Imrie, B.C. (2002). Market Oriented Value Creation in Service Firms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10):990-1002.
- Menguc, B., Auh, S. ve Shih, E. (2007). Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance. *Journal of Business Research*, 60:314-321.
- Mustafa, H., Rehman, K.U., Zaidi, S.A.R. ve Iqbal, F. (2015). Studying the Phenomenon of Competitive Advantage and Differentiation: Market and Entrepreneurial Orientation Perspective. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(4):111-117.
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici değerleri ve pazar yönlülük bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20:95-116.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2):211-230.
- Narver, J.C. ve Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54:20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. ve Tietje, B.C. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2(3):241-255.

- Noble, C.H., Sinha, R.K. ve Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66:25-39.
- Özer, A. (2006). Muhasebe Firmalarında Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 17:153-168.
- Özer, M.A., (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73:3-29.
- Özütürk, M. (2007). *Pazarlama Stratejileri Karmaşı ve Pazar Odaklılık ile Firma Performansı İlişkisi: Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.23-49.
- Papatya, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara, ss.131-184.
- Pelham, A.M. ve Wilson, D.T. (1996). A Longitudinal Study of Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(1):27-43.
- Pelham, A.M. (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 45:33-46.
- Piercy, N.F., Harris, L.C. ve Lane, N. (2002). Market Orientation and Retail Operatives' Expectations. *Journal of Business Research*, 55:261-273.
- Polo Pena, A.I., Frias Jamilena, D.M. ve Rodriguez Molina, M.A. (2011). Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 49(3):331-360.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9:225-245.
- Said, A.A., HassabElnaby, H.R. ve Wier, B. (2003). An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15:193-223.



- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, ss.57-63.
- Shapiro, B.P. (1988). What the Hell is 'Market Oriented'?. *Harvard Business Review*, 66:119-125.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. ve Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3):453-476.
- Siguaw, J. ve Diamantopoulos, A. (1995). Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale. *Journal of Strategic Marketing*, 3:77-88.
- Slater, S.F.ve Narver, J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1):46-55.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59:63-74.
- Slater, S.F. (1997). Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2):162-167.
- Smith, W.I. ve Lockamy III, A. (2000). Target Costing for Supply Chain Management: An Economic Framework. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, November-December:67-77.
- Solmaz, S.A. (2012). *Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, ss.27-66.
- Songur, A. (2009). *Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Türk Bankacılık Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta İl Merkezinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, ss.24-51.

- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, ss.98-100.
- Şanlıöz, H.K., Dilek, S.E. ve Koçak, N. (2013). Değişen Dünya, Dönüşen Pazarlama: Türkiye Turizm Sektöründen Öncü Bir Uygulama Örneği. *Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi*, 24(2):250-260.
- Tek, Ö.B. ve Özer, P.S. (1999). Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme Teorilerinin Türkiye’de Kar Amaçsız Kuruluşlara Uyarlanması. 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri*, Antakya/Hatay, ss.59-67.
- Tek, N. ve Gümüş, Y. (2006). Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 19:1-28.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3):93-110.
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, ss.119-175.
- Ustaoğlu, D. (2014). *Türkiye’de Katılım Bankacılığı Sektördeki Yeri ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, ss.24-29.
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1):11-29.
- Vazquez, R., Santos, M.L. ve Alvarez, L.I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9:69-90.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4):801-814.

- Voss, G.B. ve Voss, Z.G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1):67-83.
- Webb, D., Webster, C. ve Kreppa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation. *Journal of Business Research*, 48:101-112.
- Webster Jr, F.E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3):29-39.
- Yeygel, S. (2006). Postmodern Toplumsal Yapının Pazarlamaya Getirdiği Yeni Boyut: Topluluk Pazarlaması (Tribal Marketing). *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 38:197-228.
- Yıldız, B. (2015). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven, Yenilik ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, ss.42-51.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36 (Ağustos-Aralık):179-193.
- Yığiter, Ş.Y. (2009). *Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB’de Test Edilmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.33-76.
- Zengin, H. ve Ekber, Ş. (2012). Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Tüketici Algılamaları Esasında Değerlendirilmesi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2:26-45.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17:653-667.

## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Yönetici; Bu anket formu, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan “Pazar Odaklılığının İşletme Performansına Etkisi ve Türkiye’deki Katılım Bankalarında Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir.

Anket formu ile elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyecektir. Ayrıca elde edilen verilerin analizleri katılım bankalarının genel durumunu yansıtacak ve bankanızın adı kesinlikle kullanılmayacaktır.

İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla.

**İletişim:** Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN - Öğretim Görevlisi Ahmet ŞAHİN

Gaziantep Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 27310

Tel: 0544 230 0664 Fax: 0(342) 360 14 02 e-mail: a.sahin@adiyaman.edu.tr

**Lütfen aşağıdaki her ifadeyi bankanızın sektördeki faaliyetlerini dikkate alarak karşılardaki rakamlardan uygun olanı işaretleyiniz.**

**1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum**

| <b>Müşteri Odaklılık</b>  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Bankamızın temel hedeflerinden bir tanesi müşteri memnuniyetidir.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rekabet stratejilerimizin temelinde müşteri ihtiyaçlarını dikkate almak yatmaktadır.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye kendimizi adanmış durumdayız.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Satış sonrası hizmetlerimizin kalitesine çok dikkat ederiz.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>Rakip Odaklılık</b>  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Rakip bankaların stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi topluyoruz.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Üst yönetim düzenli olarak rakip bankaların güçlü yanlarını tartışır.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Üst yönetim düzenli olarak rakip bankaların stratejilerini tartışır.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerle hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerin bankamızı tehdit eden hamlelerine karşı bankamız hızla cevap verir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>Departmanlar Arası Koordinasyon</b>  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Bankamızın tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bankamızın tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Birimler arasında bankaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler banka çapında paylaşılır.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>Yenilik Performansı</b>   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Yeni ürün ve hizmetleri rakiplerimizden önce pazara sunarız.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı rakiplerimize göre daha yüksektir.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı rakiplerimizden fazladır.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yeniliklerin sayısı rakiplerimize göre daha fazladır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi rakiplerimize göre daha yüksektir.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>Finansal Performans</b>                 |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Bankamızın karlılığı sürekli artmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bankamızın pazar payı sürekli artmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aktif karlılığımız artmaktadır.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>Finansal Olmayan Performans</b>  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Rakiplerimize göre müşteri memnuniyeti sağlamadaki durumumuz daha iyidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışan devir hızımız rakiplerimize göre daha düşüktür.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bankamızın performansı rakiplerimize göre daha iyidir.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 1. Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek ( ) Kadın
- 2. Yaşınız:** ( ) 30 yaş ve altı ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45  
( ) 46 yaş ve üzeri
- 3. Eğitim durumunuz:** ( )Lise ( )Ön Lisans ( )Lisans ( )Lisansüstü
- 4. Bankacılık sektöründeki çalışma süreniz:** ( ) 0-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-8 yıl  
( ) 9-11 yıl ( ) 12 yıl ve üzeri
- 5. Bankadaki pozisyonunuz:** ( ) Müdür ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Diğer

## ÖZ GEÇMİŞ

1982 yılında Ankara’da dünyaya gelen Ahmet ŞAHİN, Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nden 2005 yılında mezun oldu. 2007 ile 2011 yılları arasında Türkiye Finans Katılım Bankası Adıyaman Şubesi’nde sırasıyla Gişe Yetkilisi, Kredi Operasyon Yetkilisi ve Müşteri Hizmetleri Yetkilisi unvanları ile görev yaptı. 2011 yılı Şubat ayından itibaren Adıyaman Üniversitesi Besni Meslek Yüksekokulu Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü’nde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Ahmet ŞAHİN evli ve bir çocuk babasıdır.

## VITAE

Ahmet ŞAHİN, born in Ankara in 1982, graduated from Kırıkkale University Faculty of Economics and Administrative Sciences in 2005. He worked as a teller, credit operation officer, and customer service officer respectively at Türkiye Finans Participation Bank in Adıyaman Branch. He has been working as a lecturer in the Department of Finance Banking and Insurance at Adıyaman University Besni Vocational High School since February 2011. Ahmet ŞAHİN is married and has a child.