

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK ORYANTASYONLAR
VE
FİRMA PERFORMANSI

Çağrı BULUT
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

GEBZE

2007

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK ORYANTASYONLAR
VE
FİRMA PERFORMANSI

Çağrı BULUT
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN

GEBZE

2007

ÖZET

Bu çalışmanın amacı işletme bilimi literatürünün çeşitli disiplinlerinde kavramsal olarak tanımlanmış ve ampirik olarak incelenmekte olan stratejik oryantasyonları bütünleştirerek, kapsamlı bir saha araştırması ile hem stratejik oryantasyonların birbirleri arasındaki ilişkileri hem de bunların çeşitli firma performansı kriterleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. İşletme bilimi literatüründe stratejik oryantasyonlar üzerine yapılan çalışmalar, bu çalışmada dört ana başlık altında tartışılmış ve araştırılmıştır. Bunlar; (1)*Girişimsel oryantasyon* (2) *Teknoloji oryantasyonu* (3) *Pazar oryantasyonu* ve (4)*Öğrenme oryantasyonudur*.

Stratejik yönetim ve firma performansı ilişkisi çerçevesinde stratejik oryantasyonların firma performansına etkilerini incelerken, çeşitli firma performansı kriterleri hem kavramsal olarak tartışılmış ve hem de ampirik bulgulara dayalı olarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada finansal, yenilik gibi niceliksel kriterler ile birlikte niteliksel firma performansı da stratejik oryantasyonların etkilerini araştırmak üzere ele alınmıştır.

Araştırma maksadıyla, Türkiye'nin genelinden 11.101 adet firma yöneticisine mektup ile araştırmamıza katılmaları için çağrıda bulunulmuş, bunlardan 987 tanesi çağrımızı kabul etmiştir. Bu 987 firmanın her birinden birden fazla katılımcı sağlamak amacıyla, çalışan sayılarına göre toplam 10.000 araştırma anketi ve ücretsiz geri gönderim zarfı posta yoluyla gönderilmiştir. Sonuçta araştırma analizlerimiz 312 firmadan 2032 kişi üzerinden gerçekleşmiştir.

Araştırma analizleri sonucunda hem ölçüm değişkenleri hem de stratejik oryantasyonların firma performansına etkileri üzerinde çok sayıda bulgular elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri

oldukça iyi sonuçlar ortaya koymuştur. Türk firmalarının rekabet ortamlarındaki başarısında her bir stratejik oryantasyonun tüm performans kriterleri ile bireysel olarak bire-bir etkileşim içinde olduğu korelasyon analizlerinden elde edilen en temel bulgudur. Bununla birlikte firma performansı kriterlerine birlikte etkilerinin incelendiği regresyon analizlerinde özellikle öğrenme oryantasyonunun niceliksel performans kriterleri üzerinde bir etki değişimine neden olduğu tespit edilmiştir. Bu değişimi ortaya çıkartmak amacıyla yapısal modeller geliştirilmiş ve stratejik oryantasyonların kendi aralarındaki hiyerarşi farklı performans kriterlerine etkileri açısından analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular hem bu alandaki araştırmacılar hem de uygulamacılar için önemli bilgiler ortaya çıkarmıştır.

Bu istatistiksel bulguların yanında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler hem de araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

SUMMARY

The purpose of this study is demonstrate the associations among the dimensions and the performance impacts of the strategic orientations via integrating them which have been conceptually defined and empirically researched in the various disciplines of the science of business administration by an extensive field research. In this study, the studies in the science of business administration on strategic orientations have been discussed and investigated under four captions which are (1) *entrepreneurial orientation* (2) *technology orientation* (3) *market orientation* and (4) *learning orientation*.

Due the investigation of the performance impacts of strategic orientations, various performance criteria have been conceptually discussed and empirically tested by the framework of the relation of strategic management and firm performance. In this study, the firm performance criteria have been employed as both quantitative and qualitative along the theory building and analyzes of the impacts of strategic orientations upon firm performance.

11.101 firm representatives over all regions of Turkey have been called by invitation letters to participate to the mail survey of this study's field research, and 987 of them have been accepted. To obtain multiple respondent from each of the firm, 10.000 mail surveys have been distributed according to the number of employees and sent to 987 firm representatives. Finally research analyses have been executed over 2032 employees of 312 firms.

The results of the statistical analyses of this study have revealed many original and significant findings on the scale measurements of the variables and the effects of strategic orientations upon performance criteria. The main finding of the correlation

analyses revealed that all the dimensions of strategic orientations and firm performance criteria have positive and significant one-to-one relation each other. In addition the results of multiple regression analyses revealed some significant and original results on the multiple effects of strategic orientations upon firm performance. Particularly on the effects of learning orientation upon quantitative performance criteria have significant variations. To enlighten the significant shifts of the effects of strategic orientations upon performance, series of structural models have been established and analyzed via structural equations modeling. The overall findings of findings of this study have revealed important information both for the researchers and practitioners.

In addition to the statistical findings, the results have been conceptually discussed and concluded. Finally the implications have been presented both for managers and future studies.

TEŞEKKÜR

İşletme yönetimine yapacağını düşündüğüm bilimsel katkıları sebebiyle beni mutlu eden doktora tez çalışmamın hazırlanmasında, birbirinden kıymetli ve özverili pek çok insanın emeği ve desteği bulunmaktadır. Başta, engin bilgisini ve vaktini benden esirgemeyen, pek kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN'a şükranlarımı sunuyorum.

Tez savunma jürimde yer alan birbirinden değerli hocalarım, Doç. Dr. Cengiz YILMAZ, Doç. Dr. Dilek ÇETİNDAMAR, Prof. Dr. Hayat KABASAKAL ve Prof. Dr. Gündüz ULUSOY benim için çok kıymetli olan bilgi ve tecrübelerini paylaşıp, yolumu aydınlattılar. Kendileri, bana kazandırdıkları bilimsel ve araştırmacı nosyonla da akademik çalışmalarımda özgüvenimin oluşmasını ve cesaretlenmemi sağladılar. Fakültemizin çok değerli öğretim üyelerinden Rektörümüz Prof. Dr. Alinur BÜYÜKAKSOY, Dekanımız Prof. Dr. Salih AYNURAL, Prof. Dr. Cevat Gerni, Prof. Dr. Oya ERDİL, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin İNCE, Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN, Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI ve Necip BOLAT bana desteklerine ihtiyaç duyduğum zamanlarda anlayış, katkı ve yardımlarını esirgemişlerdir. Kendilerine en içten saygı ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Tez çalışmamın, saha araştırmasına 104K117 numaralı araştırma projesiyle verdiği desteklerden dolayı da TÜBİTAK, Sosyal Bilimler Araştırma Grubu'na ayrıca teşekkür ederim.

Bugüne kadar tüm çalışmalarımın arkasındaki gizli kahramanım olan sevgili eşim, Av.İpek BULUT'a, çok büyük fedakârlıklarla ve büyük bir azimle halen yanımda durduğu için ne kadar teşekkür etsem azdır. Adını saymadığım günlere beni taşıyan tüm aile fertlerime ve dostlarıma sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER VE LİSTELER DİZİNİ	xiv
TABLolar DİZİNİ	xv
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK ORYANTASYONLAR	5
2.1.Girişimsel Oryantasyon ve Bileşenleri	11
2.1.1. Risk Alma Eğilimi	13
2.1.2. Yenilikçilik Eğilimi	15
2.1.3. Proaktiflik Eğilimi	17
2.1.4. Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	18
2.2.Teknoloji Oryantasyonu	20
2.3.Pazar Oryantasyonu ve Bileşenleri	23
2.3.1. Müşteri Odaklılık	24
2.3.2. Rakip Odaklılık	26
2.3.3. Departmanlar Arası Koordinasyon	27

2.4.Öğrenme Oryantasyonu ve Bileşenleri	29
2.4.1. Öğrenmeye Bağlılık	31
2.4.2. Paylaşılan Vizyon	33
2.4.3. Organizasyonel Hafıza Eğilimi	34
2.4.4. Sistem Oryantasyonu	37
3. STRATEJİK YÖNETİM VE FİRMA PERFORMANSI	40
3.1. Niceliksel Performans	42
3.1.1. Finansal Performans	43
3.1.2. Pazarlama Performansı	44
3.1.3. İmalat Performansı	45
3.1.4. Yenilik Performansı	46
3.2.Niteliksel Performans	47
4. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ	49
5. METEDOLOJİ VE UYGULAMA	68
5.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	68
5.2.Kullanılan Ölçekler	69
5.3.Kontrol Değişkenleri	70
5.4.Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	71
5.5.Verilerin Toplama Süreci	71
5.6.Araştırmanın Örnekleme	73
6. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ VE BULGULARI	74
6.1.Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	74
6.2.Faktör ve Ölçüm Analizleri	75
6.2.1. Girişimsel ve Teknoloji Oryantasyonları	75

6.2.2. Pazar Oryantasyonu	77
6.2.3. Öğrenme Oryantasyonu	78
6.2.4. Firma Performansı	79
6.2.5. Kontrol Değişkenleri	80
6.2.6. Teyit Edici Faktör Analizleri	81
6.2.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	84
6.2.8. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	87
6.3. Araştırma Değişkenlerinin Regresyon Analizleriyle Test Edilmesi	92
6.3.1. Finansal Performans Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	92
6.3.2. Pazarlama Performansı Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	94
6.3.3. Yenilik Performansı Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	95
6.3.4. Niteliksel Performans Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	96
6.3.5. Firma Genel Performansı Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	98
6.3.6. Kontrol Değişkenleri ve Regresyon Analizlerinin Genel Bulguları	99
6.4. Yapısal Modellerin Oluşturulması ve Test Edilmesi	100
6.4.1. Ara Değişken Etkilerinin Analizi	100
6.4.2. Stratejik Oryantasyonların Finansal Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	101
6.4.3. Stratejik Oryantasyonların Pazarlama Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	103

6.4.4. Stratejik Oryantasyonların Yenilik Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	104
6.4.5. Stratejik Oryantasyonların Niteliksel Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	105
6.4.6. Stratejik Oryantasyonların Firma Genel Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	106
6.5.Firma Büyüklüğü ve Firma Performansı İlişkisinin Test Edilmesi	107
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	108
7.1.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	108
7.2.Yapısal Modellerin Bulguları	110
7.3.Yöneticilere Yönelik Öneriler	114
7.4.Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler	116
KAYNAKLAR	118
EKLER	
Ek 1 : Anket Soruları	142
ÖZGEÇMİŞ	145

KISALTMALAR DİZİNİ

- A.B.D.** : Amerika Birleşik Devletleri
- KOBİ** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- bkz.** : bakınız
- örn.** : örneğin
- vb.** : ve benzerleri
- vd.** : ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Araştırmanın Modeli	67
6.1. Stratejik Oryantasyonlar Faktörlerine Ait İkinci Düzeydeki Faktör Analiz Modeli	83
6.2. Firma Performansı Faktörlerine ait İkinci Düzeydeki Faktör Analiz Modeli	84
6.3. Faktör ve Ölçüm Analizleri Sonrasındaki Araştırma Modeli	91
6.4. Stratejik oryantasyonları finansal performansa etkileri	93
6.5. Stratejik oryantasyonların pazarlama performansına etkileri	94
6.6. Stratejik oryantasyonların yenilik performansına etkileri	96
6.7. Stratejik oryantasyonların niteliksel performansa etkileri	97
6.8. Stratejik oryantasyonların niteliksel performansa etkileri	98
6.9. Ara Değişken İlişkileri	101
6.10. Stratejik Oryantasyonların Finansal Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	102
6.11. Stratejik Oryantasyonların Pazarlama Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	103
6.12. Stratejik Oryantasyonların Yenilik Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	104
6.13. Stratejik Oryantasyonların Niteliksel Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	105
6.14. Stratejik Oryantasyonların Firma Genel Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli	106
7.1. Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı Bulguları	111
7.2: Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Genel Performansı	113

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun Birlikte Araştırıldığı Başlıca Ampirik Çalışmalar	52
6.6. Teyit Edici Faktör Analizlerine Ait Uygunluk İndisleri Sonuçları	81
6.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	86
6.8. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Öz Değişkenlik Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	89
6.9. Üst Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Öz Değişkenlik Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	90
6.10. Stratejik Oryantasyonların Finansal Performansına Etkileri	93
6.11 Stratejik Oryantasyonların Pazarlama Performansına Etkileri	94
6.12 Stratejik Oryantasyonların Yenilik Performansına Etkileri	95
6.13 Stratejik Oryantasyonların Niteliksel Performansa Etkileri	97
6.14 Stratejik Oryantasyonların Firma Genel Performansına Etkileri	98
6.15 Regresyon Analizlerinin Özet Bulguları	99
6.16 Firma Büyüklüğün Göre Anlamlı Farklılık Arz Eden Performans Göstergeleri	107

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı işletme bilimi literatürünün çeşitli disiplinlerinde kavramsal olarak tanımlanmış ve ampirik olarak incelenmekte olan stratejik oryantasyonları bütünleştirerek, kapsamlı bir saha araştırması ile hem stratejik oryantasyonların birbirleri arasındaki ilişkileri hem de bunların çeşitli firma performansı kriterleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Stratejik oryantasyonların amacı, firma üyelerinin yeni fikir üretmelerini, yaratıcılıklarını ve yenilikçiliklerini destekleyerek sonuçta yenilikçi ve üstün performans sağlayacak firma stratejisine uygun bir kültür oluşturmaktır. Tanım olarak, stratejik oryantasyonlar bir firmada uzun vadeli rekabet avantajı kazanılması arzusuyla, çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını etkilemek üzere firma stratejisine uygun bir firma davranışının oluşturulması çabalarıdır. (Day ve Wensley, 1983; Gatignon ve Xuereb, 1997; Zhou, Yim ve Tse, 2005).

Stratejik oryantasyonlar üzerine yapılan çalışmalar, dört başlıkta yoğunlaşmaktadır. Bunlar; (1)*Girişimsel oryantasyon* (Lumpkin ve Dess, 1996; Sharma ve Chrisman, 1999); (2) *Teknoloji oryantasyonu* (Li, 2005; Jeong, Pae ve Zhou, 2006); (3) *Pazar oryantasyonu* (Narver ve Slater, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993); ve (4)*Öğrenme oryantasyonudur* (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002).

Girişimsel oryantasyonun amacı, bir firmanın, mevcut ve potansiyel pazarlardaki fırsatları keşfederek bu fırsatlardan azami faydayı elde etmeye yönelik stratejiler doğrultusunda firma içi girişimci bir kültür oluşturmaktır. Girişimsel oryantasyon, çevredeki fırsatları değerlendirmek üzere proaktif, risk alan ve yeniliğe bağlı firma davranışı oluşturma çabalarıdır.

Teknoloji oryantasyonunun amacı, mevcut veya daha keşfedilmemiş gizli (latent) müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere, rekabet ve Ar-Ge stratejilerine uyumlu, ileri teknolojiye dayalı yeni bilgi ve ürün geliştirilmesine yönelik bir firma kültürü oluşturmaktır. Bu amaçla hem ileri teknoloji ve Ar-Ge temelli yeni süreçler, bilgiler ve ürünler geliştirilmesi hem de mevcut faaliyetlerin kazanılan sofistike bilgiler ile iyileştirilmesine yönelik firma davranışı oluşturma çabalarıdır.

Pazar oryantasyonunun amacı, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik stratejiler doğrultusunda bir firma kültürü oluşturmaktır. Bu amaçla tüm firma üyelerinin rakip ve müşteriler hakkında sürekli güncel bilgi toplamaları ve bu bilgilerin firma içinde paylaşılmasını destekleyen bir firma davranışı pazar oryantasyonunu tanımlamaktadır.

Öğrenme oryantasyonlarının amacı, gündelik bilgileri ve rutin faaliyetleri sorgulayan, elde edilen yeni bilgi ve tecrübeleri tüm firma düzeyinde paylaşımını sağlayarak firmaya katma değer kazandıran ve değişen çevreye hızlı uyum sağlayacak güçlü bir firma kültürü oluşturmaktır. Tanım olarak öğrenme oryantasyonu, tüm çalışanlarca paylaşılacak ortak stratejik hedefler doğrultusunda edinilen yeni bilgi ve tecrübelerin firma içinde bir sistem anlayışı içinde yayılmasına ve kolektif bir hafızada depolanmasına yönelik bir firma davranışı oluşturulmasına yönelik yönetsel çabalarıdır.

Farklı disiplinlerde yapılan uygulamalı araştırmalarda firma performansı, araştırmaların konularına göre niteliksel ve niceliksel olarak kullanılmakla beraber, firma performansının tek başına özel bir çalışmanın konusu olmadığı çalışmalarda, performans sık olarak tanımlanan ve tartışılan bir konu değildir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Niteliksel performans, firma yönetici ve çalışanlarının algı ve tutumlarındaki iş tatmini, örgütsel bağlılık, müşteri tatmini ve firma genel performansı gibi kriterlerin algı ve tutumları ile ilgilidir (Denison, 2000; Yılmaz, Alpkan ve Ergün, 2005). Niceliksel performans kriterleri ise genellikle muhasebe, finansman oranları ve pazar başarısı ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bir firmanın

uzun dönemli genel performansına etki etmekte olan imalat (Badri, Davis ve Davis, 2000) ve yenilik performansları (Hagedoorn ve Cloudt, 2003) niceliksel performans kriterleri olarak mevcut literatürde kullanılmaktadır.

Firma performansına etkileri açısından stratejik oryantasyonlar düşünüldüğünde, hangi oryantasyonun hangi performans kriterine doğrudan veya dolaylı etkisi olduğu bir başka araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple uygulamalı araştırmamızda çeşitli firma performans kriterleri hem niteliksel hem de niceliksel özellikleri açısından stratejik oryantasyonların muhtemel sonuçları olarak ele alınarak araştırılacaktır.

Stratejik oryantasyonların uygulamalarına yönelik bu çalışmanın işletme literatürüne ve Türk işletmelerine katkıları açısından çeşitli amaçları bulunmaktadır. (1) İşletme biliminin farklı disiplinlerinde gerçekleştirilmiş olan stratejik oryantasyonlar üzerinde yapılmış çalışmaları tamamlayıcı ve bütünleştirici büyük resmin ortaya konulması; (2) Amerika, Avrupa ve Uzak Doğuda gelişmekte olan benzer çalışmaların genellenebilmesi yönünde Türkiye örneklemini ile teori oluşturulmasına destek verilmesi ve ilgili ölçeklerin yapısal geçerliliğini ve güvenilirliğini test edilmesi. (3) Türk işletmelerindeki stratejik oryantasyonlar ve çeşitli firma performansı kriterleri arasındaki potansiyel ilişkilerin ortaya konulması (4) Türk işletmelerindeki yöneticilere uygulayabilecekleri stratejik oryantasyonlar, bunların kombinasyonları ve sonuçları hakkında bilgi sağlanması.

Bu çalışma şu şekilde gerçekleşecektir. Giriş bölümünden sonra, her bir stratejik oryantasyonunun teorik gelişimi, yapısı ve operasyonel tanımları yapılarak önemi tartışılacaktır. Üçüncü bölümde stratejik yönetim ve firma performansı ilişkisi, firma performansının literatürde en sık olarak kullanılan çeşitli kriterleri açısından tartışılacaktır. Dördüncü bölüm stratejik oryantasyonlar ve firma performans kriterleri arasındaki ilişkiler tartışılarak tez çalışmamızın geliştirilen araştırma modelinin temelleri tartışılarak keşifsel araştırma modeli sunulacaktır. Beşinci bölümde uygulamalı araştırmamızın metodolojisi ve uygulaması anlatılacaktır. Altıncı bölümde tez araştırmasının analizleri ve bulguları verilecektir. Bu bulguların

yanında yedinci ve son bölümde ise araştırmanın sonuçları tartışılacak, hem yöneticiler ve girişimciler hem de araştırmacılar için öneriler sunulacaktır.

2. STRATEJİK ORYANTASYONLAR

Stratejik oryantasyonlar, bir firmada uzun vadeli rekabet avantajı kazanılması arzusuyla, çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını ve uzun vadede firma kültürünü etkilemek üzere, rekabet çevresinde yöneticilerin stratejilerine uygun bir dizi firma davranışları oluşturma çabalarıdır (Narver ve Slater, 1990; Gatignon ve Xuereb, 1997; Zhou, Yim ve Tse, 2005). Hızla değişen küresel rekabet ortamlarında yöneticilerin stratejik kararlarında elde edilecek başarı, ancak firma stratejisi ile firma kültürünü bir potada bütünleştirmeye yönelik uygulamalar ile sağlanabilecektir (Denison ve Mishra, 1995). Stratejik oryantasyonlar firmanın ne yaptığından ziyade nasıl işlediği ile ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Çalışanların değerlerinin, normlarının ve hedeflerinin, yöneticilerin stratejileri ile örtüştürülmesi sonucunda arzu edilen firma davranışını, stratejik oryantasyonları tanımlamaktadır (Hult, Hurley ve Knight, 2004).

Stratejik uygulamalarının ölçümüne ve yapısal özelliklerinin ortaya çıkartılmasına yönelik çalışmaların üç ayrı yaklaşım ile gelişme gösterdiği kabul edilmektedir (Venkatraman, 1989; Morgan ve Strong, 2003); (1) *öyküsel yaklaşım*, gözlem ve vaka analizlerine dayalı, içerik ve kavramsal olarak stratejik yönetim ve oryantasyonların doğasını tartışan çalışmalardır. (2) *Sınıflama yaklaşımı*, öyküsel yaklaşımındaki kısıtlarının üstesinden gelmek üzere firmaların uyguladıkları stratejilerin ve oryantasyonlarının, gerek ampirik araştırmalarla gerekse kavramsal olarak gruplandırılan yaklaşımdır. (3) *Mukayese yaklaşımı*, uygulanan stratejilerin etkinliğinin değerlendirilmesinde yönetsel uygulamalara dair her faktörün ve temel bileşenlerinin operasyonel olarak tanımlanmasına veya belirlenmesine yönelik çalışmalardır. Sınıflama yaklaşımında, öne sürülmüş olan firma tipolojilerine, taksonomilere ve stratejik gruplara dair strateji uygulamalarının bileşenleri mukayese yaklaşımı ile derinlemesine incelenmektedir.

Öyküsel yaklaşımda, gözlem ve vaka yöntemlerine dayalı olarak stratejiler ve işletme politikaları, her bir durum için kendine özgü ve soyut biçimde anlatılmaktadır. Operasyonel olarak tanımlanamayan öyküsel yaklaşım teorilerinin,

farklı çevre, örgüt ve zaman koşulları altında test edilebilmesi her bir öyküsel yaklaşımın kendine özgü sonuç ve önerilerinden ötürü kısıtlı kalmaktadır (örn: Levitt, 1960; Mintzberg, 1973; Khandwalla, 1977; Kanter, 1983; Pinchot, 1985; Hamel, Doz, Prahalad, 1989; Schein, 1992; Denison, 2000; Miller, Eisenstat ve Foote, 2002; Sathe, 2003; Miles, Miles ve Snow, 2006).

Sınıflama yaklaşımı ile yöneticilerin farklı çevre şartları ve zamanlarda tercih ettikleri ve uyguladıkları benzer stratejilere göre firmalar veya organizasyonlar kategorilere ayrılmıştır (örn. Burns ve Stalker, 1961; Miles ve Snow, 1978; Miller ve Friesen, 1978; Porter, 1980; Covin ve Miles, 1999). Böylece, tercih edilen ve uygulanan alternatif stratejiler ve bunlara bağlı oryantasyonları daha anlaşılır hale gelmiş, hipotez testleri için araştırma imkânları oluşturulmuştur (Lawrence ve Lorsch, 1967; Galbraith ve Schendel, 1983; Carter, Stearns, Reynolds ve Miller, 1994).

Miles ve Snow (1978), sınıflama yaklaşımı ile firmaları stratejik tercihlerinin çıktıklarına göre dört temel kategoriye ayırarak bir tipoloji oluşturmuştur; (1) Öncüler; (2) Reaktifler (3) Analizciler; (4) Savunmacılar. Devam eden çalışmalarında, (1984; 1992) yöneticilerin stratejilerinin çevredeki değişimle ahenk içinde olması için uzun dönemli hedeflerin, firmaların süreçleri ve kültürü ile uyumlu olmasını, ideal olarak strateji, süreçler ve kültürün güçlü bir şekilde örtüşmesi gerektiğini belirtmektedir. Başarılı firmalarda dış çevreye hızlı ve erken uyum sağlayabilen organizasyon yapılarının bulunduğunu, daha az başarılı firmalarda ise içsel bütünleşmenin ve dışarıya uyumun daha zayıf olduğunu da vurgulamaktadır (Miles ve Snow 1984, Bent, Snow ve Miles, 1996). Farklı tipoloji içindeki firmalarda dahi, dış çevreye uyum sağlamak için sürekli değişim göstermesi gereken örgütsel yapılanma girişimleri, firmaların faaliyetlerine göre sınıflandırılması yerine, çeşitli stratejik oryantasyonların etkin kullanımı ile sağlanabilecektir.

Öyküsel yaklaşımdan farklı olarak sınıflama yaklaşımında operasyonel olarak tanımlanabilen alternatif stratejilerin firma performansı açılarından etkilerinin test

edilmesinde yeni ölçüm araçları da geliştirilmiştir (örn. Zahra ve Pearce, 1990; Yamin, Gunasekaran ve Mavondo, 1999). Bu yöntem ve araçlar ile firmalar tercih ettikleri stratejiler açısından gruplara ayrılmakta, gruplar arası farklar ve seçilen tercihlere göre performans etkileri araştırılabilmektedir. Bununla birlikte, herhangi bir kategoriye bağımlı kalmaksızın yöneticilerin stratejik hedeflerine yönelik oryantasyonları, bu oryantasyonların alt boyutlarının birbiri ile ilişkileri ve her bir alt boyutun birlikte veya tek başına performans üzerine etkileri ise mukayese yaklaşımının gelişmesini sağlamıştır (örn. Narver ve Slater, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Baker ve Sinkula, 1999, Hult, Snow ve Kandemir, 2003) .

Mukayese yaklaşımı ile tercih edilen stratejiler yapısal açıdan detaylı olarak incelenebilmekte, böylece strateji uygulamaları bir stratejiyi ya da o stratejiye ilişkin oryantasyonları oluşturan çeşitli faktörler (boyutlar) derinlemesine test edilebilmektedir. Mukayese yaklaşımı ile iddia edilen hipotezlerin, özellikle pozitivist yöntemler ile test edilebilmesi ve öne sürülen çeşitli stratejik oryantasyonlar tezlerinin farklı zaman ve kültürlerde yanlışlanması suretiyle (Popper, 1984) bu konu üzerindeki teori geliştirme girişimlerine de katkı sağlamaktadır. Şöyle ki mukayese yaklaşımı ile açık biçimde tanımlanabilen stratejilerin ve oryantasyonların, diğer yaklaşımlardaki muğlâklığının azaltmasını, operasyonel olarak farklı koşullarda alternatif stratejilerin etkinliğinin test edilebilmesini ve genellemelere ulaşılabilmesini sağlamaktadır (Venkatraman, 1989).

Stratejik oryantasyonlar, işletme bilimi içinde birbirlerinden bağımsız farklı disiplinlerde önde gelen akademisyen ve araştırmacılar tarafından ortaya atılarak tartışılmaktadır. Bu çalışmada, strateji bilimine katkıları açısından, alt boyutları ile birlikte çeşitli stratejik oryantasyonların çeşitli firma performansı kıstasları üzerine etkilerinin araştırılmasında, mukayeseli yaklaşım görüşü esas alınacaktır.

Stratejik oryantasyonlar üzerine yapılan mukayeseli çalışmalar temel olarak dört ayrı odak üzerinde gelişimini göstermiştir, bunlar; (1) *girişimsel oryantasyon* (Mintzberg, 1973; Khandwalla, 1977; Miller ve Friesen, 1984; Stevenson ve Jarillo,

1990; Covin ve Slevin, 1990; Lumpkin ve Dess 1996, 2001; Dess vd, 2003), (2) *teknoloji oryantasyonu* (Porter, 1985a; Gatignon ve Xuereb, 1997; Miles, Snow, Mathews, Miles ve Coleman, 1997; Zhou, Yim ve Tse, 2005; Li, 2005; Jeong, Pae ve Zhou, 2006), (3) *pazar oryantasyonu* (Levitt, 1960; Webster, 1988; Narver ve Slater, 1990; Kohli ve 1990, Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994, 1995, 1998, 1999, 2000a), ve (4) *öğrenme oryantasyonu* (Senge, 1990; Huber, 1991; Nonaka, 1994; Slater ve Narver, 1995; Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002; Yılmaz, Alpkan ve Ergün, 2005).

Rekabet avantajı elde edebilmek ve bu avantajı koruyabilmek, günümüz küresel rekabet ortamında birçok firma yönetiminin uzun dönemli hedefi olmaktadır (Porter, 1985b). Hal böyle iken rekabet avantajının elde edilmesinde firmaların öncelikle yeni ürün/hizmet geliştirme ve yeni pazar oluşturma arayışları, onları şirket girişimciliğine yönelik strateji uygulamalarına yöneltmektedir. Bu stratejiler kurum içi girişimcilik kültürü oluşturmaya yönelik yönetsel uygulamalar, girişimsel oryantasyonların önemini ortaya çıkartmaktadır (Nakahara, 1997; Zahra, Neubaum ve Huse, 2000). Girişimsel oryantasyonların amacı, artan şiddetli rekabet ortamında, çevredeki fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle çevreyi şekillendirebilecek güçte, dinamik, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir organizasyonel davranış yapısı ile rekabet avantajı kazanmak ve bunu uzun vadede koruyabilmektir (Covin ve Covin, 1990). Girişimsel oryantasyonlar, bir firmanın proaktif, risk alan, yenilikçi ve agresif rekabetçi davranışlarını oluşturan ve güçlendiren uygulamalardır (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001).

Yeni teknolojiler kendisini hızla gelişen üretim sistemleri, süreçleri ve yeni ürünlerde göstermektedir. Başarılı firmalar sadece pazarın çekim kuvvetine göre hareket etmemekte bu çekime kuvvetini, teknolojinin itim kuvveti ile de güçlendirmektedir (Neely ve Hii, 1998). Üst düzey yöneticiler, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırımı stratejik olarak düşünmekte ve hem bu amaçla hem de mevcut faaliyetlere destek faaliyet oluşturma amacıyla, ileri teknolojiye yatırım yapmaktadırlar (Porter, 1980). Teknoloji oryantasyonu, hem yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde (Hurley ve Hult, 1998) hem mevcut süreç ve ürünlerin iyileştirilmesinde (Zhou, Yim ve Tse, 2005), hem de problem çözmede (Gatignon ve

Xuereb, 1997) ileri teknoloji ve uygulamaların tercih edilmesi ve benimsenmesine yönelik bir firma davranışı olarak tanımlanabilir. Firma yöneticilerinin ve astlarının, gelişen teknoloji altyapısı ile ürün/süreç iyileştirmelerinde ve yeni ürün geliştirme girişimlerinde yeni teknoloji ve uygulamaların tercih etmeleri yenilik performansının güçlenmesine (Gatignon ve Xuereb, 1997) ve firma dışı yenilik işbirlikleri oluşumlarına (Li, 2005) yardımcı olacaktır.

Girişimsel ve teknoloji oryantasyonların yanı sıra, firmaların rakipleri ve müşterileri hakkında bilgi toplaması, rekabet çevresindeki değişimlere en hızlı şekilde uyum sağlamalarına katkı sağlayacaktır (Mintzberg, 1973). Zira Kohli ve Jaworski'ye (1990) göre pazar bilgisinin edinimi ve firma içinde paylaşımı ile pazardaki değişime cevap verilebilmesi, artımsal ve tedrici yeniliklerin temelini oluşturmaktadır. Firmanın hem kendisinin hem de rakiplerinin ürün ve hizmetleri ile ilgili müşterilerinden ve diğer pazarlardan bilgi toplaması ve elde edilen bu bilgilerin firma içinde paylaşılarak yüksek müşteri değeri kazanma arzuları ise pazar oryantasyonları vasıtasıyla sağlanacaktır (Slater ve Narver, 2000b). Girişimsel oryantasyonlar ile birlikte uygulanacak pazar oryantasyonları, elde edilen ve paylaşılan pazar bilgisinin yardımlarıyla müşterilerin potansiyel beklenti ve arzularını tatmin edebilecek radikal yenilikler için de uygun bir platform oluşturmaya yardımcı olacaktır (Atuahene-Gima ve Ko, 2001).

Girişimsel, teknoloji ve pazar oryantasyonlarının uygulamaları sonucunda elde edilen çıktılar, yeniliğin kendisi ve elde edilen tecrübe olduğu düşünülürse, sürekli öğrenmeye önem veren bir firma yapısı, sahip olduğu tecrübe ve bilgi birikimi ile hem artımsal hem de radikal türlerde yenilik yapma süreçlerini kolaylaştıracak sinerjiyi de sağlayacaktır (Fiol,1995; Zhou, Yim ve Tse, 2005). Açıkça belirlenmiş olsun ya da olmasın stratejik hedeflerin bir kurumun her hiyerarşik kademesinde paylaşılmasının sağlanması üst yönetimin etkili yönetmesi gereken bir süreçtir (Schein, 1992; Denison, 1997). Dış çevredeki değişime uyum sağlamaya veya çevreyi şekillendirmek için yapılan girişimler vasıtasıyla, firma yöneticileri ve çalışanları açık veya örtülü biçimlerde taklit edilmesi zor bilgiler kazanmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu bilgilerin örgütsel bir hafızada depolanması, tüm üyeler tarafından içselleştirilerek paylaşılan bir vizyona ulaşılması ve öğrenmenin

gündelik faaliyetlerin bir parçası haline getirilmesine yönelik uygulamalar ise öğrenme oryantasyonunun konusunu oluşturmaktadır (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997). Uzun dönemli yüksek performansa etkileri açısından Müşteri ve rakip bilgisinin etkili kullanılmasında ve yeni girişimlerin başarısına öğrenmenin rolü büyüktür (Baker ve Sinkula, 1999; Minniti ve Bygrave, 2001).

Stratejik oryantasyonların yapısını ortaya koymaya yönelik çalışmalar oldukça güncel ve nitelikli olmakla beraber bu amaçla yapılmış çalışmalar nicel olarak oldukça azdır (Venkatraman, 1989; Gatignon ve Xuereb, 1997; Morgan ve Strong, 2003; Hult, Hurley ve Knight, 2004; Zhou, Yim ve Tse 2005; Li, 2005; Jeong, Pae ve Zhou, 2006). Bu araştırmalarda stratejik oryantasyonların iki ve üç boyutlu kombinasyonlarıyla, hem uzak doğuda hem de Amerika'da araştırılmış, ancak dört boyutlu bir çerçevede stratejik oryantasyonların bütünleştirilmesine en yakın tek çalışma (öğrenme oryantasyonu yerine buna çok yakın bir kavram olan organizasyonel öğrenme ara değişken (mediator) olarak ele alınmıştır) Çin'de gerçekleştirilmiştir (Zhou, Yim ve Tse, 2005). Asıl dikkatlerin çekilmesi gereken husus sık olarak kullanılan bu stratejik oryantasyonlar üzerinde ikinci dereceden alt boyutların tamamı ile kavramsal veya uygulamalı bir çalışmanın yapılmamış olmasıdır. Bu sebeple çalışmamızda her bir stratejik oryantasyon bileşenleri bir başka deyişle alt boyutları ile birlikte tartışıldıktan sonra uygulama aşamasında diğer uygulamalı araştırmalarda da kullanılan her bir stratejik oryantasyon ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılacaktır. Bu analizlerin devamında stratejik oryantasyonların her bir alt boyutunun birbirleriyle ve muhtemel firma performansı kriterleriyle birebir ilişkileri araştırılacaktır. Bir sonraki model geliştirme bölümünde, stratejik oryantasyonların çeşitli firma performansı kriterleri üzerindeki muhtemel etkileri, *TÜBİTAK, SOBAG, 104K117 kodlu projenin* desteğiyle çok geniş çaplı bir araştırmasından elde edilen veriler vasıtasıyla analiz edilecektir.

2.1. Girişimsel Oryantasyon ve Bileşenleri

Gelişen yerel ve küresel pazarlarda gerçekleştirilen çalışmalarda, başarılı firma performansı firmaların girişimciliği ile ilişkilendirilmekte ve girişimsel oryantasyon da önemli bir konu olarak bu konu üzerine yapılan çalışmalar da sayıca çok artırmıştır. Girişimsel oryantasyonun amacı, artan şiddetli rekabet ortamında, çevredeki fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle çevreyi şekillendirebilecek güçte, dinamik, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir organizasyonel davranış yapısı ile rekabet avantajı kazanmak ve bunu uzun vadede koruyabilmektir (Covin ve Covin, 1990; Zahra ve Covin 1995). Girişimsel oryantasyon bir firmanın yapılan yenilikler sayesinde yeni ticari faaliyetler oluşturmaya (Zahra, 1993) yerel ve uluslararası pazarlardan gelir kanalları elde edilmesine (Block ve MacMillan, 1993; Zahra, Korri ve Yu, 2005) yardım etmektedir.

Günümüzde rekabet avantajı, ölçek ekonomileri ve verimlilikten ziyade bir firmanın rakiplerine göre daha girişimci olup rekabet ortamında avantaj sağlayacak yeni bir pozisyon almasına bağlıdır (Porter, 1980, 1996; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Rekabet çevrelerinde ise yenilik yapma hızına bağlı olarak, ürün yaşam eğrilerinin gün geçtikçe daha da kısılması rekabetin şiddetini artırmakta yeniliğe dayalı ekonomiler oluşturmaktadır (Schumpeter, 1934; Miller ve Friesen, 1983a; Nakahara, 1997). Fırsatları değerlendirme yetenekleri zayıflayan firmalardaki yöneticiler, kuruluş aşamasındaki girişimcilik ruhunu tekrar geri kazanmak ve sürdürmek için dış çevreye uyum sağlamak, hatta yenilik yaparak yeni pazarlara ulaşmayı arzu etmektedir (Miller ve Friesen, 1982; Drucker, 1985). Zira, firmalar doğası gereği büyüdükçe risk almaktan kaçınarak, kurulum aşamasındaki dinamiklerini zaman içinde kaybetmektedirler (Miller ve Friesen, 1982; Kanter, 2006). Başarılı yöneticiler ise, çevredeki fırsatların tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamalarında, organizasyonel esneklik kazanmak ve yenilik yapmak üzere stratejik bir bakış açısı arayışına girmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998; Barringer ve Bluedorn, 1999; Antoncic ve Hisrich, 2001). Böylece, büyük işletmelerde girişimci uygulamaların canlandırılmasında veya yaratılmasında girişimsel oryantasyonu sağlayacak girişimcilik ikliminin

oluşturulması ve yönetilmesi de önem kazanmaktadır (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002; Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2004; Kuratko, Ireland, Covin ve Hornsby, 2005; Bulut ve Alpkan, 2006).

Etkin uygulanacak bir dizi girişimsel oryantasyon ile birlikte firma içinde stratejiye uygun oluşturulan girişimci bir iklim, yöneticilere çevre hakkında daha çok bilgi ve farkındalık sağlamaktadır (Barringer ve Bluedorn, 1999; Kanter, 2006). Organizasyonun stratejik odaklarında mevcut olmayan fırsatların firma üyelerince fark edilerek uygulanmaya konulmasına da girişimsel oryantasyon yardımcı olmaktadır (Pinchot, 1985; Fry, 1987; Sundbo, 1999). Girişimsel oryantasyon ile mevcut üretim ve ticari faaliyetler iyileşmekte ve gelişmektedir (Drucker, 1985). Girişimsel oryantasyonu uygulayacak yöneticilerin temel amaçları ise şunlardır; yeni atılımlarda bulunulması, yeni pazarların oluşturulması, yeni temel yetkinliklerin kazanımı ve yeniliğe dayalı rekabet avantajının kazanılmasıdır (Knight, 1997; Wiklund, 1999; Dess ve Lumpkin, 2005). Girişimci yöneticiler, firmalarının karlılıklarının ve öz kaynakların güçlenmesi ile büyümeyi ve çalışanlarına sunacakları girişim ortamı ile de onların iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, Neubaum ve Huse, 2000; Hayton 2005). Sonuç olarak girişimsel oryantasyon, organizasyonun uzun vadeli rekabet avantajına (Zahra ve Covin, 1995) ve sürekliliğine katkı sağlayacaktır (Wiklund, 1999; Pittaway, 2001) .

Girişimsel oryantasyon, bir firmanın, çevredeki fırsatları tespit etmek, değerlendirilmek ve sonuçta rekabet avantajı kazanmak amacıyla risk alarak, yenilikçi, proaktif ve agresif rekabetçi olmasına yönelik davranış biçimidir (Miller ve Friesen, 1978; Miller, 1983; Slevin ve Covin, 1990; Zahra, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001). Başka bir deyişle, bir firmanın karar alma biçimlerine, yöntemlerine ve uygulamalarına, temel girişimci özelliklerini kazandırmaya yönelik stratejik oryantasyondur (Morris ve Jones, 1999; Wiklund ve Shepherd, 2005). Girişimci bir firma; risk alarak yenilikler yapan (hizmet, ürün, süreç, yönetsel, vb. yenilikler) ve bu yenilikleri ile pazarda ilk olabilen ve rakipleriyle yaptıkları bu yenilikler vasıtasıyla kıran kırana rekabet eden firmalardır (Miller, 1983; Lumpkin ve Dess, 2001). Bu stratejik oryantasyon sayesinde oluşturulacak girişimci firma

kültürü, firma üyelerinin risk alarak yeni atılımlarda bulunmasına (Knight, 1997), yenilikler yapmasına (Guth ve Ginsberg, 1990) yeni yetenekler kazanmasına (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) ve sonuçta performansını arttırmasına (Lumpkin ve Dess, 1996) sürekliliğini sağlamaktadır (Zahra, 1991). Bu bağlamda girişimsel oryantasyonun bileşenleri odaklanacak olursak, firmanın çalışanları ve yöneticileri ile birlikte, bir bütün halinde risk alma, yenilik yapma proaktif ve agresif rekabetçi olma eğilimlerinin toplamıdır (Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1991; Zahra ve Covin, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; 2001; Barringer ve Bluedorn, 1999; Zahra, 1991; Pittaway, 2001; Dess vd., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Hayton ve Kelley, 2006).

2.1.1. Risk Alma Eğilimi

Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde küresel aktörlerin ve regülasyonların baskısı ile firmalar uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla risk alabilmelidir (Westfall, 1969; Covin ve Slevin 1989). Risk alma eğilimi, kavram olarak süreç sonucunda farkında olunan kayıplar rağmen girişimden geri durmamak, elde edilecek avantaj için önceden belirlenmiş kayıpları tolere edebilmektir (Sitkin ve Pablo, 1992; Keh, Foo ve Lim, 2002).

Kavram olarak girişimcilik risk kavramı ile bütünleşmiş durumdadır, öyle ki girişimci kavramının doğumu sayılan, Cantillon'un (1755) ticaretin doğası üzerine yazdığı denemesinde girişimci, sonuçta kar elde etmek amacıyla risk alan kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimciliğin kavramsal gelişiminde ise risk alma davranışı sonucunda yeni bir süreç, hizmet ürün veya bunların herhangi bir birleştirilmesi sonucunda ticari bir değer yaratabilen kişi girişimci olarak nitelendirilmiştir (Schumpeter, 1934).

Günümüz ekonomilerinde ise kişilerin girişimciliği kadar firmaların girişimciliği de sahip olunan kaynakların gücüne bağlı olarak önem ve hassasiyetle tartışılan bir konu haline gelmiştir. Çünkü, firmalar büyümek ve performanslarını

artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine, yenilik yapmaya yönelik müteşebbis bir sistem oluşturmalı başka bir deyişle risk almayı öğrenmelidirler (Hitt, Ireland, Camp ve Sexton, 2001). Bu durumda girişimcilik kavramından yola çıkarak bir firmanın kar etmek veya rekabet avantajı kazanmak amaçlarıyla, makul derecede risk alabilmesi gerekmektedir. Şüphesiz bir firmanın risk alabilmesi demek, o firmadaki yöneticilerin ve hatta çalışanların sonuçta bireysel ve organizasyonel kazanç elde etmek üzere risk alma eğilimlerinin oluşturulmasına bağlıdır (Naman ve Slevin, 1993).

Bir firmanın risk alma eğiliminin derecesi günümüz rekabet ortamının şiddetine ve belirsizliğine de bağlı kalmaktadır (Covin ve Slevin, 1998). Zira yöneticiler arasındaki genel anlayış, sert rekabetin yaşandığı belirsiz pazarlarda, risk almaktan ziyade bekle ve gör politikası tercih edilmesi yönündedir (Mintzberg, 1973). Böylelikle yöneticiler, güçlü rekabet avantajları kazanmak için bazı yeni alanların keşfedilmesinde ve yenilik girişimlerinin başlatılmasında zorlanmaktadır (Miller ve Friesen, 1982). Bu anlayış içindeki firmalarda yöneticiler, risk alma eğiliminin firma içi atıl kaynakların değerlendirilmesi ve mevcut faaliyet alanlarındaki fırsatları karşılamaya yönelik bilgi temelli, Ar-Ge faaliyetleri üzerine yönlendirilmesi ise en azından firmanın rekabetçi kalabilmesine olanak sağlayabilmektedir (Fry, 1987). Doğal olarak, yeni pazar ve faaliyet alanlarını değerlendirme girişimleri makul derecelerde risk almayı gerektirecektir (Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2004). Risk almaktan tamamen kaçınmak ise, orta ve özellikle uzun vadede pazar koşullarına da bağlı olarak bir firmanın rekabet avantajını kaybetmesine hatta pazardan çekilmesiyle bile sonuçlanabilir (Slater ve Narver, 1995). Zira bir firmanın sadece mevcut müşteri ve rakiplerine odaklanarak, mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni girişimlerin göz ardı edilmesinin olumsuz sonuçlarına birçok kez tanık olunmuştur (Kanter, 2006).

Etkin bir girişimsel oryantasyonda yöneticiler çalışanlarının girişimcilik ruhunu canlandırarak, risk almalarını sağlayacak liderlik tarzını benimsemeleri gerekmektedir (Pinchot, 1985; Sathe, 1988; Kuratko, Montagnò ve Hornsby, 1990,

Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002). Zira, risk alma eğilimi her zaman risk alma davranışına dönüşmemektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Başka bir deyişle çalışanların risk alma eğilimi algılarını oluşturmaya çalışırken onların iyi niyetli muhtemel hatalarından kaynaklanacak hata ve kayıpları da tolere edeceklerini açıkça belirtmeleri gerekmektedir (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990). Firma içinde risk alma davranışının oluşması için yöneticiler, çalışanlarına öncelikle güven vermeli ve onları cesaretlendirmelilerdir (Morrison ve Robinson, 1997; Miles, Miles ve Snow, 2006). Dış çevredeki değişimlere ve hatta krizlere rağmen yöneticilerin çalışanlarına güven sağladığı ve onları desteklediği çalışma ortamlarında çalışanların, işlerinden aldıkları tatmin ve firmalarına olan bağlılıkları artmaktadır (Aycan ve Kabasakal, 2004). Bunun sonucu olarak, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmakta, inisiyatif kullanma becerileri gelişmekte ve çalışanların bireysel ve kolektif performansı da artmaktadır (Robinson, 1996; Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995; Bulut ve Alpkan, 2006).

Uygulanan girişimsel oryantasyon vasıtasıyla oluşturulacak risk alma eğiliminin tamamlayıcısı şüphesiz yenilik yapma arzusudur. Firma içi ve dışındaki fırsatların firma üyelerince taranması ve karlı görünen fikir ve projelerin gerçekleştirilmesi için risk alınmasını teşvik edilmesi firmanın yenilikçiliğini de güçlendirecektir (Zahra, 1991; Ergün, Bulut, Alpkan ve Çakar, 2004).

2.1.2. Yenilikçilik Eğilimi

Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için yenilikçi bir stratejiye ve yapıya sahip olması gerekmektedir (Damanpour, 1991; Dougherty ve Hardy, 1996; Barringer ve Bluedorn, 1999). Kısalan ürün yaşam eğrileri ve hızla değişen müşteri talepleri, yaratıcı yıkıma her geçen gün biraz daha ivme kazandırmaktadır (Schumpeter, 1950). Ancak, uzun bir geçmişe sahip şirketlerde yenilik yapmak yeni ve küçük işletmelere göre daha zor gerçekleşmektedir (Burgelman, 1984). Drucker'a (1985) göre bir firmanın girişimciliğindeki en büyük engeli cari zamandaki üstün performansından kaynaklanmaktadır. Ancak kaynakların bolluğu açısından bir firmanın büyüklüğü

etkin yönetim ile onun girişimciliğine ve yenilikçiliğine engelden ziyade fayda sağlamalıdır (Fry, 1987). Uzun vadede hayatta kalabilmek ve rekabet avantajını koruyabilmek için firma yöneticileri yenilikçi fikirleri dinlemeye, yenilik vadeden projeleri desteklemeye yönelik bir felsefe oluşmalıdır (Zahra, 1993; Antoncic ve Hisrich, 2004; Bulut ve Alpkan, 2006). Zira çalışanlarda yenilikçi fikir ve projelerin açığa çıkması özellikle lider konumundaki firma yöneticilerinin karakterine, inançlarına, değerlerine ve vizyonuna bağımlı olmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Schein, 1992).

Yenilikçilik eğilimi yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi veya uygulanması ile ilintilidir (Damanpour, 1991). Risk alarak yenilik yapan kişi girişimci olduğuna göre (Schumpeter, 1934), firma içindeki girişimcilerin açığa çıkartılması da üst yönetimin girişimsel oryantasyonu sayesinde olacaktır (Kanter, 1983; Pinchot, 1985; Sathe, 2003; Antoncic ve Hisrich, 2004; Çetindamar ve Fiş, 2007).

Yenilikçilik yeni bir fikir yada buluşu pazarlanabilir bir ürüne dönüştürme sürecidir (Sathe, 1988; Dess ve Lumpkin, 2005). Başka bir deyişle bir buluşun (ürünün, hizmetin ya da sürecin) ticari değer kazandırılması sürecidir (Damanpour, 1991). Bu sebeple yenilikçilik buluştan veya yaratıcılıktan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen yeni olan fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Bird, 1989; Mueller ve Thomas, 2000).

Yenilikçilik eğiliminin konuları, firmaya katma değer sağlayacak yeni bir ürün, hizmet, imalat süreci, yönetim sistemi veya bunların kombinasyonları biçiminde olabilir (Damanpour, 1991; Dess ve Lumpkin, 2005). Bu sebeplerden ötürü bir firma içinde araştırma, yeni ürün ve hizmet geliştirme, yeni fikir ve projelerin desteklenmesiyle firma davranışında yenilikçilik eğiliminin oluşması, o firmanın gerek niteliksel gerekse niceliksel firma performans kriterlerini doğrudan etkileyecektir.

2.1.3. Proaktiflik Eğilimi

Proaktiflik ve proaktif davranışlar, stratejik yönetim (Miller ve Friesen, 1978; Venkatraman, 1989), pazarlama (Zeithaml ve Zeithaml, 1984; Pitt, Ewing ve Berthon, 2002), örgütsel davranış (Bateman ve Crant, 1993; Crant ve Bateman, 2000) ve girişimcilik (Miller, 1983; Naman ve Slevin, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996) gibi çeşitli disiplinlerdeki farklı çalışmalarda araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Birçok çalışma ve araştırma sonucunda proaktiflik eğilimi girişimciliğin bir boyutu olarak kabul edilmiştir (Covin ve Slevin, 1989, Lyon, Lumpkin ve Dess, 2000).

Fırsatları araştırmak, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmek, değişim sürecinde ve sonunda oluşacak talepleri karşılamak için aktif rol almak ve yeni ürün ve hizmetleri pazara ilk sunabilen olmak girişimci bir firmanın proaktif eğilimlerini ve davranışlarını betimlemektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Bununla birlikte pazarlama alanında 80'lerin ortasından itibaren proaktiflik, çevresel yönetim olarak ele alınmakta (Zeithaml ve Zeithaml, 1984) ve pazar bilgisine dayalı radikal yeniliklerin yapılması üzerine odaklanmaktadır (Narver, Slater ve MacLachlan, 2004). Miles ve Snow'un (1978) tipolojisinde gelecekteki çevre taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere cevap verebilecek ve çevreyi şekillendirebilecek nitelikteki proaktif davranışları sergileyen firmalar öncüler olarak nitelendirilmiştir. Miles ve Snow'un çalışmasından hareketle Venkatraman (1989), başarılı firmaların çevredeki fırsatların değerlendirilmesinin yanı sıra, yaşam döngüsünde olgunlaşma ve çekilme evrelerindeki faaliyetleri bırakabilme kararlarının da proaktif davranışlar olduğunu belirtmiştir.

Proaktiflik eğilimi, risk alma ve yenilikçilik eğilimleri ile etkileşim halinde firma performansını etkileyecektir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005). Proaktiflik eğilimi, başkaları tarafından fark edilmemiş potansiyel talepleri karşılamak üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve yeni bir rekabet çevresi veya pazar oluşturmaya yönelik firma davranışdır (Mintzberg, 1973; Miller, 1983; Dess, Lumpkin ve Covin, 1997; Morgan ve Strong, 2003). Bu

bağlamda, proaktif davranışlar her türlü yenilik (süreç, ürün/hizmet, hammadde, teknoloji, yönetim teknikleri, vs.) ile mevcut ve yeni pazarlarda ilk olmayı (Covin ve Slevin, 1989; Dougherty, 1990; Antoncic, Hisrich, 2001; Barringer ve Bluedorn, 1999) ve dolayısıyla rekabet alanında ilk pozisyonu alma avantajını da sağlayacaktır (Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Porter, 1980; Dess vd., 2003).

2.1.4. Rekabetçi Agresiflik Eğilimi

Genel rekabet ortamlarında her firma doğal olarak kendi çevrelerinde proaktif davranamayabilirler, keza rekabet karşısında farklı bir pozisyon da alamayabilirler. Bu durumda rakip firmalar hayatta kalabilmek için birbirleriyle kıran kırana rekabete girmek zorunda kalabilirler(Barringer ve Bluedorn, 1999). Bu tür agresif tavırlar kendi pozisyonlarını ve rekabet durumunu geliştirmek ve pazardaki rakiplerin performanslarını düşürmek için bir firma davranışına neden olmaktadır (Covin ve Slevin, 1991).

Dinamik pazarlarda birçok firma, değişen müşteri beklenti ve taleplerini karşılama çabasını içindeyken faaliyetlerini ve varlığını sürdürebilmek adına oldukça sert rekabetçi davranışlar sergilemektedirler (Birkinshaw, Hood ve Young, 2005).

Agresif rekabet eden firmalar rekabet avantajlarını korumak veya geliştirmek için rakiplerin hareketlerine genelde doğrudan karşılık vermeye çalışmakta ve yakın rakipleri ile mücadele ederlerken, ağırlıklı olarak finansman, satış sonrası hizmet, garanti, fiyat, ürün kalitesi, patent, vs. üzerine odaklanmaktadır (Ferrier, 2001).

Bazı girişimci firmalar proaktif olma arzusuyla beraber rekabetçi agresiflik kimliği de taşıyabilirler. Lumpkin ve Dess'e (2001) göre proaktiflik ve rekabetçi agresiflik girişimsel oryantasyonun ayrı iki boyutudur. Şöyle ki; proaktiflik, rekabet ortamında lider olma veya liderliğini koruma arzusu güden firmaların pazarı yönlendirme ve şekillendirme arzusu olarak görülürken rekabetçi agresiflik

rakiplerin hamlelerini bozmak, yaptıkları hamlelerden dolayı onlara karşılık vermek hatta rakiplerinin pazar paylarına sert ve düşmanca saldırılmayı ifade etmektedir (Covin ve Covin, 1990).

Firma içinde agresif rekabetçilik eğilimine yönelik bir firma kültürünün oluşması, çalışanların da yöneticiler gibi, rakiplerin hamlelerini izlemesine, rakiplerin hamleleri hakkında bilgi akışına ve sonuçta rakiplere karşılık vermede ve çevreye uyum sürecinde hız kazanılmasına fayda sağlayacaktır.

2.2. Teknoloji Oryantasyonu

Teknolojik değişimler rekabeti oluşturan temel yapıtaşlarından bir tanesidir (Schumpeter, 1934). Yeni bir teknoloji bir firmanın rekabet avantajını veya bir endüstrinin rekabet dengesini doğrudan etkiliyorsa aynı sektördeki firmalar için de değişimi ve uyumu stratejik düzeyde ele alınmasını gerektirmektedir (Porter, 1985a). Değişen rekabet ve pazar koşulları, firmaların stratejilerinde (Porter, 1980) ve özellikle de yenilik stratejileri ve performanslarında da önemli bir rol oynamaktadır (Drucker, 1985). Özellikle de 1980'lerin sonundan itibaren önemle hız kazanan teknolojiye dayalı çözümler veya teknolojik yenilikler, geliştirilen yeni süreç, hizmet ve ürünler ile firmaların iç ve dış çevresinde yansımalarını ve etkilerini göstermektedir (Kabasakal, Asugman ve Develioğlu, 2006).

Yenilikçi firmalar, araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine yüksek derecede yatırım yapan, yeni teknolojilerin ediniminde proaktif olan ve yeni ürün geliştirmede ileri teknolojileri kullanan firmalardır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Zhou, Yim ve Tse, 2005). Yeni ve ileri teknolojilerin ortaya çıkartılmasında, AR-Ge odaklı olan yenilikçi firmaların stratejileri ve buna bağlı olarak da oryantasyonları, pazar çekiminden ziyade teknolojinin itim kuvvetine dayanmaktadır (Jeong, Pae ve Zhou, 2006). İleri teknolojilere yapılan yatırımlar sayesinde firmalar, sürdürülebilir rekabet avantajını yeni bilgiye dayandırarak oluşturdukları bilgi ve teknolojileri kullanabilmeleri özellikle radikal yeniliklerin ortaya çıkartılmasına imkân sağlamaktadır (Porter, 1985a; Nonaka, 1994; Kanter, 1996).

İleri ve yüksek teknolojiye odaklı yenilikçi bir firma stratejilerinin firma kültüründeki etkileri, o firma yöneticilerinin teknoloji oryantasyonu ile şekillenecektir. Teknoloji oryantasyonu; bir firma içindeki tüm üyelerin yaratıcı ve yenilikçi girişimlerinde en son bilgi ve teknolojilerin kullanılmasını firmanın temel değerleri ve normları haline getirilmesine yönelik yönetsel uygulamalar ve stratejilerdir (Gatignon ve Xuereb, 1997; Jeong, Pae ve Zhou, 2006). Teknoloji oryantasyonu diğer stratejik oryantasyonlara göre daha yüksek maliyet gerektiren, mevcut ve potansiyel müşterilerin gizil (latent) ihtiyaçlarını ileri teknoloji altyapısı

ile ortaya çıkarmaya yönelik üst yönetim politikalarından oluşmaktadır. Teknoloji oryantasyonu sonucunda elde edilmek istenen nihai çıktı teknoloji ve bilgi temelli yenilikler olsa da kazanılan yeni bilgi ve tecrübelerin firmanın mevcut ve yeni süreçlerinde de yansımalarının görünmesi teknoloji oryantasyonun bir değer amacıdır (Zhou, Yim ve Tse, 2005).

Teknoloji oryantasyonu girişimcilik oryantasyonu ile paralel biçimde proaktif bir tutum sergilemektedir. Aradaki hassas terazi, değerlendirilen fırsatın temelinde kullanılan bilginin niteliğine (pazar-teknoloji) bağlıdır (Zhou, Yim ve Tse, 2005). Pazardaki bir fırsatı keşfetmeye ve bu fırsattan azami faydayı elde etmeye yönelik firma davranışı oluşturmaya yönelik uygulamalar girişimsel oryantasyonu tanımlarken (Lumpkin ve Dess, 1996), teknoloji oryantasyonu müşterilerin mevcut veya daha keşfedilmemiş gizil ihtiyaçlarını tatmin edilmesinde ileri teknolojiye dayalı yeni ürünlerin ortaya çıkartılması ile ilgilidir (Kanter, 1996; Li, 2005). Pazar oryantasyonu ise müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, bunları tatmin etmeye ve müşterilere verilen değeri azami kılmaya yönelik firma içi normlar oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Slater ve Narver, 1993).

Özetle şu ana kadar tartışılan üç oryantasyon ele alındığında, yöneticilerin kullanabileceği stratejik oryantasyonların kullanım hedefleri şunlardır: girişimsel oryantasyon ile pazardaki bir fırsatı en hızlı biçimde değerlendirerek ilk olma avantajı ile kar edilmesi (Khandwalla, 1977); pazar oryantasyonu ile pazardaki değişim ve müşteri talebine yönelik ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınarak müşterilerin daha iyi anlaşılması ve tatmin edilmesi (Narver ve Slater, 1990) teknoloji oryantasyonu ile de müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada ileri teknolojiye dayalı teknolojik ve bilgi temelli ürünlerin ortaya çıkartılmasıdır (Gatignon ve Xuereb, 1997).

Girişimsel ve pazar oryantasyonları uygulamalarının sonucunda ortaya çıkartılan yeni ürün ve hizmetlerin arkasında ileri bilgi düzeyi ve yüksek teknolojik altyapı olmayabilir, hatta ileri teknolojiye ihtiyaç bile duyulmayabilir, firmanın girişimciliğinde esas fırsatları karşılayabilme, pazar oryantasyonunda ise esas

müşteri taleplerini karşılayabilme dereceleridir. Oysaki yeni teknolojilerin edinimi veya firma içinde geliştirilmesi sonucunda ileri teknoloji tabanlı ürünlerin oluşturulabilmesi için, teknoloji oryantasyonu Ar-Ge odaklı radikal yenilik hedeflerine ulaşmada üst yönetim tarafından kullanılması gereken önemli bir araçtır (Kanter, 2006).

Girişimsel ve teknolojik oryantasyonları örneklerle tartışmak gerekirse; Selpak ve Walkman özellikle firma stratejilerin radikal yenilikleri açısından iki güzel örnektir. Her iki yenilik sonucunda da bir pazar fırsatı proaktif olarak değerlendirilmiş ve hatta bu pazarlardaki tüm ürünler, çıkışı yapan ilk markaları ile anılmaktadır. Hâlbuki kâğıt mendillerin, ebat, katlama ve paketlenme şeklini değiştirilmesi ile gerçekleştirilen bir yeniliğin altında ileri bir teknoloji bulunmamaktadır. Selpak pazara cepte taşınabilecek kaliteli kâğıt mendiller sunarak, bir pazar fırsatını değerlendirmiştir. Walkman yeniliğinde ise Sony firması Ar-Ge odaklı bir başarı kazanmıştır. Zira, hareket halinde müzik dinleyebilmek için yapılan bir müzik çaların altında gerisinde ileri bir teknolojik altyapı ve bilgi birikimi bulunmaktadır. Her iki yeniliğe olan talep yüksek olmakla beraber, bu yenilikleri yapan firmalara da ürünleri değer katmaktadır. Devam eden bölümde tartışılacak pazar oryantasyonu vasıtasıyla, pazardaki değişim, talep ve beklentiler izlenmektedir. Başarılı olan bu yenilikler müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına göre çeşitlendirilerek veya geliştirilerek, güncellenmekte ve halen talep görmeye devam etmektedir.

2.3. Pazar Oryantasyonu ve Bileşenleri

Girişimsel oryantasyonlar her ne kadar yeni ürün ve hizmetleri pazara sunulması ile ilgili olsa da firma yönetimi pazar bilgisini de etkin biçimde yönetmelidir (Hanvanich, Dröge ve Calantone, 2003). İdeal firma stratejisi mevcut ve potansiyel müşterilerin, güncel ve gelecek beklenti ve ihtiyaçları arasında bir denge kurmalı (Zhou, Yim ve Tse, 2005), mevcut pazarlardaki değerlerin ve normların da örgütsel düzeyde benimsenmesini sağlamalıdır (Yılmaz, Alpkın ve Ergün, 2005). Hedef ve mevcut pazarlardaki müşterileri tanımlanması, onları anlayıp beklenti ve taleplerine karşılamaya yönelik girişimlerde rakiplerinden daha etkin ve hızlı olunması modern pazarlama yönetiminin genel amacıdır (Kotler, vd., 1999). Bu sebeple mevcut pazardan elde edilen bilgiye dayalı olarak, müşterilerin beklenti ve taleplerine karşılama yönünde rakiplerine göre daha hızlı hareket eden firmalar rekabet avantajı kazanmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazarlama stratejilerinin etkinliği üzerine yapılan çalışmalarda, pazar talebine ve değişimine odaklanan firmalarda performans artışı olduğu gözlemlenmiştir (Day, 1990; Narver, Slater ve MacLachlan, 2004). Ayrıca tatmin edilen müşteriler ise bir firmanın en güçlü reklâm aracı olmaktadır (Wang ve Wei, 2005). Zira müşteri sadakati ile gelecek taleplerini de bu firmalardan karşılama eğilimi gösterirken, kendi çevrelerine aktaracakları olumlu tecrübeleri ile de firmanın pazar payının gelişimine katkıda bulunacaklardır (Reichheld ve Sasser, 1999).

Pazar oryantasyonu, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünüdür (Slater ve Narver, 1993). Başka bir deyişle, pazar oryantasyonları yönetim felsefesinin, rutin faaliyetlerin yerine getirilmesinde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına en hızlı biçimde cevap verecek uygun stratejilerin uygulanması ve bu stratejilerin firmanın her düzeyindeki üyesi tarafından benimsenmesi ile ilgilidir (Kohli ve Jaworski, 1990). Girişimsel oryantasyonlar ile firma yönetimi, mevcut ve potansiyel pazarlarda, daha keşfedilmemiş olan gelecek taleplerini rakiplerden önce hareket ederek üstün firma performansına yönelik bir firma davranışı oluşturmaya çalışırken, pazar oryantasyonlarının yardımı ile mevcut müşterilerin beklentilerine

rakiplerden daha hızlı cevap vermeye yönelik firma davranışları hedeflenmektedir (Slater ve Narver, 2000a; Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Morris, Schindehutte ve LaForge, 2002). Pazardaki hedef kitlenin beklentilerini karşılayacak örgütsel hamleler firma performansını hem niteliksel hem de niceliksel kriterleri açısından arttıracaktır (Ruekert, 1992; Greenly, 1995; Han, Kim ve Srivastava, 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Lukas ve Ferrel, 2000; Narver, Slater ve MacLachlan, 2004). Hedef pazarlardaki regülasyonlar, yeni teknolojiler, rakipler ve diğer dış güçlerin etkileri gibi müşterilerin davranışlarına neden olan dışsal etkiler hakkında da bilgilerin analiz edilmesi ve firma içinde paylaşılması da uygulanacak stratejilerin kapsamlılığını ve etkinliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir (Slater ve Narver, 1994; Alpkan, 2000; Barringer ve Bluedorn, 1999; Alpkan, Bulut ve Mert, 2005).

Örgütsel kültür ve strateji arasındaki bütünleşmeyi sağlayarak araçlar stratejik oryantasyonlar olduğuna göre, pazara yönelik stratejiler ve pazar odaklı firma davranışları arasındaki köprüyü kuracak olan pazar oryantasyonları olacaktır. Pazar oryantasyonlarını (1)müşteri odaklılık (2) rakip odaklılık ve (3) departmanlar arası koordinasyon olarak üç alt kategoride (Narver ve Slater, 1990) incelemek pazar oryantasyonlarının pedagojisi açısından kolaylık sağlayacaktır

2.3.1. Müşteri Odaklılık

Bir firmanın sunabileceği ürün ve hizmetlerine en uygun müşteri segmentinin seçimi ve bu segmentteki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamada en yüksek değerini onlara verilmesi, üst yönetiminin pazarlama faaliyetlerindeki stratejik kararlarının etkinliğinin göstergesi olacaktır (Kotler, 1977). Müşterilerin sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanma arzusu, firmalara esneklik ve farklılaşma açılarından ek maliyet getirerek onların ölçek ekonomilerine geçişini engelleyebilmektedir. Ancak, müşterilerin tatmininde önemli bir unsur da fiyat kalite oranıdır, bu sebeple pazar oryantasyonunda müşterilerin sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatlarına olacak talep miktarları da dikkate alınmalıdır (Levitt, 1960). Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tatmini ile taleplerinin sürekliliğinin

sağlanmasına odaklanabilen organizasyonel normlara sahip firmalar rekabette avantaj kazanacaktır (Zahra ve Chaples, 1993; Han, Kim ve Srivastava, 1998). Müşteri odaklı stratejik oryantasyonlar, yönetimin en yüksek değeri müşteriye verecek şekilde firma kültürünü şekillendirilmesi ile ilgili eğilimlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Narver ve Slater, 1990). Zira, Kotler ve arkadaşları (1999) da modern pazarlama düşüncesinin ve uygulamalarının en temel iki ilkesinin müşteri değeri ve tatmini olduğunu belirtmektedirler.

“Müşteri odaklılık mevcut müşterilerin tanımlanmasını, analiz edilmesini, anlanmasını ve onların ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmeyi gerektirir” (Gatignon ve Xuereb, 1997, s.78; Johnson, Lee, Saini ve Grohman, 2003, s.80). Bu sebeple müşteriler hakkında sürekli bilgi akışının sağlanması ve tüm çalışanlarca bu bilgilerin paylaşılması müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin organizasyon düzeyinde anlaşılmasını ve uygun çözüm yolları bulunmasına faydalı olacaktır (Kohli ve Jaworski, 1990; Achrol ve Kotler, 1999). Pazardan elde edilen müşteri bilgisinin, başta ürün geliştirme süreçlerine, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri yönetimlerine firma paydaşlarını ve sonuç olarak firma performansını etkilemektedir (Levitt, 1960; Srivastava, Shervani ve Fahey, 1999; Hanvanich, Dröge ve Calantone, 2003; Li, 2005).

Etkin rekabet analizleri müşteri bilgisiyle, onların beklenti ve taleplerine hızlı cevap verebilmesine fayda sağlarken, rakiplerin stratejik hamlelerini öngörebilmek ve rakiplerden farklılaşmak adına rakipler hakkında pazar bilgisi edinimi de stratejik kararlarının kapsamlılığını güçlendirecektir (Alpkan, Bulut ve Mert, 2005). Bu sebeple firmalar rekabet avantajlarını korumak için özellikle kendi rekabet çevrelerinde müşterileri hakkında olduğu gibi rakipleri hakkında da bilgi edinimine önem vermelidir (Zahra, Neubaum ve El- Hagrassy, 2002).

2.3.2. Rakip Odaklılık

Porter'a göre (1980) bir endüstride rekabetin şiddetinin belirleyicileri müşteri taleplerindeki değişim kadar aynı müşteri segmentine hitap eden firmalar arasında yaşanmaktadır. Rakiplerin tehdit içeren hamlelerine hızlı cevap verebilmek veya rekabette yeni pozisyon alabilmek için firma yöneticileri rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejileri hakkında elde edecekleri bilgileri kendi aralarında tartışmalı, uygun stratejilerini belirlemedir (Lawrence ve Lorsch, 1967; Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002). Özellikle rakiplerin ürünleri, hizmetleri, hamleleri ve benzeri konularda bilgi ediniminin ve bunların rekabet ortamında kullanılmasının değerini ve önemini tüm firma üyelerine aşılmalı ve onları bu konuda bilinçlendirmelidir (Narver ve Slater, 1990; Lepak ve Snell, 2003).

Yöneticiler stratejik karar verme hızlarını artırmak dolayısıyla sürekli değişen rekabet koşullarına hızlı uyum sağlamak adına bilgi yönetimi araçlarına başvurmaktadır (Huber, 1991; Spender ve Grant, 1996; Andersen, 2001; DeNisi, Hitt, Jackson, 2003). Böylece, rakiplerin hamlelerinin tahmin edilmesine ve bu hamlelere karşılamaya yönelik stratejiler, elde edilen bilgilerin firma içinde yayılımı ve paylaşımı ile çalışanların düşüncelerine ve normlarında da kendilerini gösterecektir (Jaworski, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Day, 1994; Srivastava, Shervani ve Fahey, 1999).

Rakip bilgisinin öneminin bir firmanın tüm çalışanları tarafından benimsenmesi ve onların değerleri ve davranışlarına yansımaları firmalara rekabette hız ve avantaj, dolayısıyla firmaya üstün performans sağlayacaktır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Kotler, 2003; Lings, 2004).

2.3.3. Departmanlar Arası Koordinasyon

Rakiplerin, finansal durumları, yeni yatırımları, tedarikçileri, sahip olduğu teknoloji, ürün ve hizmetlerinin teknik detayları, üretim süreçleri, dağıtım kanalları, satış sonrası hizmet uygulamaları, vs. ve müşterilerin beklentileri, yeni trendleri, dilek ve şikâyetlerinden elde edilecek geri beslemeler, pazar araştırmaları vs. ile sahip olunacak her türlü bilgi yöneticilerin karar alma süreçlerindeki belirsizliğin azaltmasına yardımcı olmaktadır (Khandwalla, 1977; Hambrick, 1981). Belirsizliğin bir firmanın yapabileceği bir yenilik o pazarda yenilikçi firmaya üstün rekabet avantajı sağlayacaktır veya rakibin yapacağı radikal bir yenilik ile rekabet avantajı ortadan kalkabilecektir. Zira değişimin az yaşandığı endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların pazar bilgisine dayalı stratejilerinin finansal performans üzerindeki etkileri düşük olmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990; Slater ve Narver, 1994) Bu sebeple, üst yönetimin salt pazar bilgisine dayalı kararlar alması o kararları uygulamadaki riski kısa vadede azaltmakta iken tamamen ortadan kaldırmamakta aksine sürekli pazar bilgisine dayalı hamleler uzun vadede firmanın rekabet avantajını olumsuz etkilemektedir (Barringer ve Bluedorn, 1999).

Müşteri ve rakip odaklı stratejiler, ancak tüm departmanlar tarafından benimsenmesi ile başarı kazanacaktır (Yılmaz, Alpkan ve Ergün, 2005). Bu nedenden ötürü rakiplerden ve müşterilerden elde edilen pazar bilgisinin örgütsel düzeyde paylaşılması, (Baker ve Sinkula, 1999) farklı departmanlarda yetişmiş insan sermayesi ve farklı bakış açıları ile tartışılması, gelecek kararlarına katma değer kazandıracaktır (Wang ve Wei, 2005).

Pazardan gerek müşteriler gerekse rakipler hakkında derlenen pazar bilgisinin kullanım etkinliğinin artırılması için firmadaki tüm birimlerin işbirliği içinde çaba göstermesi o firmaya rakiplerinin taklit edemeyeceği yetenekler kazandıracaktır (Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002). Ayrıca departmanlar arası yakın ilişkiler sonucunda birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlılık oluşacak ve artacaktır (Narver ve Slater, 1990; Lings, 2004). Bir firmanın kültürüne has rakipleri tarafından taklit edilemeyen firma içi iletişim ile işbirliğinin kurulması ve

organizasyonel bilgiyi üretebilmesi o firmaya uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı kazanacaktır (Senge, 1990; Barney, 1986; Slater ve Narver, 1995; Kaleka, 2002).

Yeni bilgilerin edinimi, depolanması, açık iletişim yollarıyla tüm firma çalışanlarına dağıtımı ve bunların paylaşımı, firma yönetiminin stratejileri uygulama süreçlerinde bilinçli veya bilinçsiz biçimlerde öğrenme oryantasyonu araçlarını kullanması ile mümkün olmaktadır (Slater ve Narver, 1994; 1995). Stratejik oryantasyonlar örtülü biçimde öğrenmeyi içermektedir, ancak açık ve bilinçli biçimlerde uygulanacak öğrenme oryantasyonları firma performansına ve rekabet avantajına olumlu etkileyecektir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Hanvanich, Dröge, Calantone, 2003).

Stratejik oryantasyonların genel amacı, firma üyelerinin güçlendirilerek yeni fikir üretmelerini, yaratıcılıklarını ve yenilikçiliklerini destekleyerek sonuçta yenilikçi firma davranışını ortaya çıkartılması olduğuna göre her üç stratejik oryantasyonun birlikte kullanımının gücü ancak, organizasyon içinde etkin yönetilebilecek öğrenme oryantasyonu ile de yakinen ilişkilidir (Hult, Hurley ve Knight, 2004). Zira öğrenme oryantasyonu, bir sistem anlayışı içinde, tüm organizasyon üyelerinin sürekli öğrenmeyi, gündelik faaliyetlerinin bir parçası haline getirmeleri, belirlenecek ortak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmaları ve yeni ürün ve iş geliştirme girişimlerinde kullanılmak üzere ortak bir hafıza oluşturulması çabalarını kapsamaktadır (Sinkula, 1994; Hult, 1998). Bu tanımdan yola çıkarak stratejik oryantasyonları bütünlüğünün sağlanması amacıyla devam eden bölümde stratejik oryantasyonların sonucusu olan öğrenme oryantasyonu bileşenleri ile birlikte tartışılacaktır.

2.4. Öğrenme Oryantasyonu ve Bileşenleri

Yirmi birinci yüzyılın küresel rekabet ortamı yeni teknolojik gelişmeler, yeni teknolojilerin hızlı yayılımı gibi sürekli değişen çevre faktörlerinden oluşmakta ve rekabet avantajının kazanılması ise ticari değer kazanacak yeni bilgi ve teknolojilerin oluşturulmasına, geliştirilmesine ve bunların kullanılmasına bağımlı kalmaktadır (Hitt, Keats ve DeMarie, 1998). Bir firmanın sahip olduğu beşeri ve organizasyonel kaynaklarının değeri o firmanın rakiplere göre rekabet pozisyonunun belirleyicisi durumdadır (Barney, 1991). Sahip olduğu kaynaklar ile rakiplerinden daha hızlı hareket eden veya farklılık oluşturabilen firmalar rekabette başarı kazanabilmektedir (Miles ve Snow, 1978). Başka bir deyişle rekabet avantajını başarıyla sürdürebilen firmalar, sahip oldukları maddi ve maddi olmayan kaynaklarını, yeni rekabet biçimlerinin ve ortamlarının oluşturulmasında etkin biçimde yönetmektedir (Hunt ve Morgan, 1996). Sahip olunan kaynakların rakipler tarafından taklit edilmesinin zorluğu ve nadir bulunur olması, uzun dönemli rekabet avantajında bu kaynakları değerli kılmaktadır (Barney, 2001). Bir firmanın sahip olduğu kaynakların değeri hem stratejik kararları hem de bunların uygulamalarını etkilemektedir (Kaleka, 2002). Bu bağlamda firma üyelerinin paylaştığı hedefler doğrultusunda, edindikleri ortak inançlar, değerler, normlar, yetenekler, tecrübeler ve bilgi birikimleri rekabet avantajında firmanın taklit edilmesi zor, dolayısıyla değerli kaynakları olmaktadır (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006). Pazarlardaki hızlı değişime ve bu değişimin yarattığı belirsizliklere karşı, strateji belirlemede ve uygulamalarında firma üyelerinin yeni bilgiler edinmeleri, bunları iş arkadaşları ile paylaşmaları ve kullanmalarının gerekliliği organizasyonel öğrenmeye verilen önemi artırmaktadır (Argyris, 1977; Fiol ve Lyles, 1985; Garvin; 1993; Slater ve Narver, 1995; Kogut ve Zander, 1996; Dess vd, 2003).

Stratejik yenilenme sürecinin temel taşı olan organizasyonel öğrenme, bir firmanın faaliyet çevresinde hızlı uyum sağlanması ve yeni pazarlardaki fırsatları değerlendirilebilmesine yönelik yeni bilgilerin dış çevreden firma içine yayılmasına yardımcı olmaktadır (Zahra, Nielsen ve Bogner, 1999). Böylece, öğrenme faaliyetleri firma üyelerine, sistematik problem çözmede, yeni yaklaşımlar

geliştirmede, kendilerinin ve başkalarının başarılı ve başarısız tüm tecrübelerden yararlanmada ve tüm firma içinde bilgi dönüşümü ve yayılımının sağlanmasında beceri kazandırırken (Garvin, 1993), maliyet azaltma, süreç iyileştirme ve yenilik girişimlerine katkı sağlamaktadır. (Miller ve Friesen, 1980; Alberts, 1989; Senge, 1990; March, 1991; Huber, 1991; Hurley ve Hult, 1998; Barringer ve Bluedorn, 1999; Dess, vd., 2003; Zhou, Yim ve Tse, 2005). Ancak organizasyonel öğrenmenin başarısında yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticilerin astlarına, yeni bilgi edinimi ve kullanımına değer verdiğini göstermesi ve öğrenmenin gündelik faaliyetlerin bir parçası olduğunun gelişmenin anahtarı olduğunu belirtmesi firma içinde öğrenmeyi kültürel bir değer haline getirecektir (Argyris, 1982; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Vera ve Crossan, 2004). Bilgiye ve yeniliğe dayalı yeni rekabette avantaj sağlamak üzere, eskimekte ve demode olmakta olan ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesinde, geliştirilmesinde, yeniliklerin yapılmasında ve rekabet avantajının korunmasında, öğrenme oryantasyonu önemli bir stratejik oryantasyon olarak ortaya atılmakta ve tartışılmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Huber, 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Calantone, Çavuşgil ve Zhou, 2002; Liu, Luo ve Shi, 2002; Celuch, Kasouf, Peruvemba, 2002; Hult, Hurley ve Knight, 2004; Wang ve Wei, 2005; Yılmaz, Alpkın ve Ergün, 2005; Zhou, Yim ve Tse, 2005).

Öğrenme oryantasyonu rekabet avantajını güçlendirmek amacıyla firma üyelerince yeni bilgilerin oluşturulması veya edinilmesi ve sonuçta tüm firma üyelerince kullanılmak üzere bireysel edinimlerin organizasyon içinde yayılması, paylaşılması ve ortak bir hafızada toplanması süreçlerini kapsamaktadır (Sinkula, 1994; Slater ve Narver, 1995; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Hult, 1998; Hult, Hurley ve Knight, 2004). Tüm firma üyelerinin, ortak bir vizyon doğrultusunda (Kanter, 1983; Day, 1994; Thoms ve Greenberger, 1998), rakipler, müşteriler, pazardaki fırsat ve tehditler ile iç çevredeki yapı, sistem ve süreçler hakkında sürekli bilgi edinmelerinin (Daft ve Weick; 1984; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Bunderson ve Sutcliffe 2003), yeni bilgi üretmelerinin (Argyris, 1977; Huber, 1991; Senge, 1990; Nonaka, 1994; Dess vd., 2003), bunları iş arkadaşları ile paylaşmalarının (Huber, 1991; Kogut ve Zander, 1996; Hult Ketchen ve Reus, 2001) ve bu bilgilerin ortak hafızaya alınmasının (Slater ve Narver, 1995;

Baker ve Sinkula, 1999; Hult, 1998) üst yönetim tarafından açık fikirlilikle desteklenmesi ile öğrenme oryantasyonu etkinleştirilebilir (Vera ve Crossan, 2004). Özetle, öğrenme oryantasyonunu, öğrenmeyi üyelerinin gündelik faaliyetlerinin bir parçası haline getirmiş, ortak ve paylaşılan bir vizyona sahip, tecrübelerini ve bilgilerini dinamik bir kolektif hafızaya alabilen gerektiğinde bunları değiştirebilen sonuçta rekabet ortamında bilgi ve tecrübeye dayalı üstün performans elde edebilen firmaların davranış biçimidir (Senge, 1990; Day, 1991; Sinkula, 1994; Slater ve Narver, 1995; Baker, Sinkula ve Noordewier, 1997; Hult, 1998; Hult, Ketchen ve Reus, 2001; Zhou, Yim, Tse, 2005).

Öğrenme oryantasyonun üzerine yapılmış kavramsal ve uygulamalı birçok çalışma, bu kavramın birden çok faktöre bağlı olduğunu belirtmektedir. Temel ve en sık olarak ortaya konulan boyutlar ise öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, organizasyonel hafıza ve sistem oryantasyonudur. Bu bölümün devamında literatürde ortak kaniya varılan bu bileşenler tartışılacaktır.

2.4.1. Öğrenmeye Bağlılık

Karmaşık bir süreç olan öğrenme bireylerde olduğu gibi organizasyon düzeyinde de gerçekleştiği uzun bir süredir birçok makaleye ve kitaba konu olmuştur (Argyris ve Schön, 1978; Fiol ve Lyles, 1985; Levitt ve March, 1988; Stata, 1989; Senge, 1990; Huber, 1991; Slater ve Narver, 1995; Kogut ve Zander, 1996; Dess vd, 2003). Organizasyon düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi için yöneticilerin firmaları içinde yeni bilgi edinimi ve yaratılmasına değer verdiğini göstermesi gerekir (Baker ve Sinkula 1999). Başka bir sözle çalışanların ortak değerleri ve düşüncelerinde yeni bilgi edinimi ve bunları kullanma gerekliliği oluşmaya başladığında organizasyonel öğrenmeden söz edilebilir (Daft ve Weick, 1984; Senge, 1990). Organizasyonel öğrenme süreci, bir organizasyon üyelerinin, yeni bilgiler edinmesi, gerektiğinde mevcut bilgilerini güncellemesi veya tamamen değiştirmesi, bu bilgileri diğer firma üyeleri ile paylaşması ve faaliyetlerinde kullanmaları ile gerçekleşir (Fiol ve Lyles, 1985; Garvin, 1993). Öğrenmeye bağlılık, rekabet avantajını sağlamak ve korumak üzere, bir firmadaki çalışanların, araştırarak ve tecrübe edinerek yürüttükleri işlerin neden ve sonuçlarını anlaması,

bunları belirli aralıklarla değerlendirmesi, gerekiyorsa iyileştirmesi ve hatta yeni yöntem veya süreçlerle değiştirilmesinin, firmanın temel değerleri ve normları olarak kabul etmeleridir (Senge, 1990; Huber, 1991; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Hult, 1998; Baker ve Sinkula, 1999)

Girişimsel ve pazar oryantasyonları sürekli olarak dış çevreden bilgi edinimini gerektirmektedir, ancak edinilen bilgilerin tüm firma içinde yayılımı ve iyi işlenmesi ile stratejik oryantasyonlar, firmanın stratejileri ile kültürünü daha hızlı bütünleştirecektir (Baker ve Sinkula, 1999; Minniti ve Bygrave, 2001). Öğrenmeye bağlılık, pazar ve girişimsel oryantasyonlarda sözü edilen bilgi ediniminin ötesinde yeni bilgilerle ve hatta olumsuz tecrübelerden alınan dersler ile firmanın ortak hafızasını, değerlerini ve rutinlerini sorgulayarak, bunları düzeltecek veya gerektiğinde değiştirecek organizasyonel yeteneklerin kazanılmasına yardımcı olmaktadır (Argyris, 1977; Garvin, 1993; Verona, 1999; Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002; Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006). Çalışanların öğrenmeye bağlılıkları yüksek olan bir firmada edinilen ilgili her yeni bilgi, tecrübe ve hatta başarısızlıklardan çıkartılan dersler onların birikimleri ve tecrübeleri ile bütünleşerek çalıştığı firma yararına farklı perspektifler sunulmasını sağlamaktadır (Nonaka, 1994; Slater ve Narver, 1995; Kogut ve Zander, 1996; Covin, Green ve Slevin, 2006).

Yeni bilgilerin ve edinilen tecrübelerin firma içinde paylaşılması ve sorgulanması öncelikle süreçlerde, ürünlerde ve hizmetlerde, uzun dönemde ise çalışanların değer ve davranışlarında iyileştirmeler sağlayarak, maliyetlerin azaltılmasına, kalitenin, yenilikçiliğin ve firma performansının artırılmasına yardımcı olmaktadır (Pinchot, 1985; Alberts, 1989; Huber, 1998; Verona, 1999; Calantone, Çavuşgil, Zhao; 2002; Sathe, 2003; Wang ve Wei, 2005; Yılmaz, Alphan ve Ergün, 2005; Olson, Slater ve Hult, 2005; Miles, Miles ve Snow, 2006). Öğrenmeye sıkı sıkıya bağlı bir firma iyi işleyen sistemlerini ve performansını dahi sorgulayarak çevresel dinamizme hızlı cevap verebilecek hatta rekabeti yönlendirecek yenilikçi davranışlar gösterebilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Baker ve Sinkula, 1999; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Narver, Slater ve MacLachlan, 2004).

Öğrenmeye bağlılığın uzun dönemde organizasyonun kültürüne yeni bilgi edinimi ve kullanımını işleyebilmesi ve yeni edinimlerin anlam kazanabilmesi için o organizasyonda tüm üyeler tarafından benimsenen ortak stratejik hedefler ve paylaşılan bir vizyon olması gerekmektedir (Schein, 1992; Crossan, Lane ve White, 1999; Baker ve Sinkula, 1999; Pearce ve Ensley, 2004). Paylaşılan organizasyonel hedefler doğrultusunda firma çalışanları yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini açığa çıkartmakta (Senge, 1990; Crossan, Lane ve White, 1999) ve bunları gerçekleştirmek için yöneticilerinden maddi ve manevi destek beklemektedir (Kanter, 1983; Pinchot, 1985; Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno, 1993; Vera ve Crossan, 2004; Kuratko, Ireland, Covin ve Hornsby, 2005).

2.4.2. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon tüm organizasyon genelinde öğrenmeye odaklılığın yayılması olmakla beraber öğrenmeye bağlılıktan farklı bir olgudur (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997). Organizasyondaki her bir üyenin yeni bilgi edinimi ve bu bilgileri kullanma düzeyi diğer üyelerin ve organizasyonun amaçları ile bütünleşmediği takdirde öğrenmeye bağlılık organizasyon için bir anlam ifade etmeyecektir (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002). Üyelerin kendi başlarına edindikleri bilgiler onların işlevsel yeteneklerine katma değer sağlarken, özellikle farklı departmanlardaki çalışma arkadaşlarıyla birlikte yeni bilgileri ve tecrübeleri edinip paylaşmaları ise daha bütüncül yetenekler kazandıracak ayrıca toplam kaliteyi, firma içi etkinliği ve verimliliği arttıracaktır (Verona, 1999). Her ne kadar bir firmanın kaynaklarının pazardaki değeri firma değerini yansıtsa da, o firmadaki çalışanların tecrübeleri ve bilgileri de firma stratejileri ve vizyonu ile bütünleştiği takdirde firma yeteneklerinin rakiplerce taklit edilmesini zorlaştıracaktır (Barney, 1986; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Noe, Colquitt, Simmering ve Alverez, 2003; Ostroff, Kinicki ve Tamkins, 2003).

Senge'ye (1990) göre bir organizasyondaki tüm üyelerin ulaşmak istediği ortak hedefler, o organizasyondaki paylaşılan vizyonu belirlemektedir. Şöyle ki, bir organizasyondaki tüm üyelerin bireysel hedefleri ile diğer üyelerin ve

organizasyonun hedeflerinin bütünleşmesini sağlayabilecek stratejik oryantasyonlar o firmaya rakiplerine göre üstün yetenekler ve performans sağlayacaktır. Ayrıca rekabet çevresindeki kritik değişimin yaşandığı dönemlerde firma üyelerinin yeni bilgileri etkin biçimde uygulamaları veya mevcut rutinleri değiştirebilmeleri için riski de paylaşımları gerekmektedir. Çevredeki değişime yönelik öğrenme hedeflerinin üst yönetim tarafından açıkça tanımlanmış olması üyelerin birlikte risk alarak yenilik yapma eğilimlerini de kolaylaştıracaktır (Miles ve Snow, 1978). Firma üyelerinin ortak bir vizyonu paylaşması organizasyonel hedeflere sahiplik duygusu katarak, fırsatların değerlendirilmesinde, pazara hızlı cevap verilmesinde sistem ve süreçlerin iyileştirmelerinde öğrenmeye bağlılığı tüm organizasyon geneline yayarak, öğrenen organizasyon kültürüne zemin oluşturur (Garvin, 1993; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Thoms ve Greenberger, 1998). Vizyonun firma genelinde paylaşılmasında yöneticilerin rolleri önemlidir (Hambrick ve Mason, 1984; Vera ve Crossan, 2004; Pearce ve Ensley, 2004). Yöneticilerin tüm çalışanlarınca paylaşılacak bir vizyon oluşturma girişimlerinin nedenlerinden biri de firma içinde yeniliği teşvik edecek ve alınacak riskler karşısında sorumluluklarını paylaşma arzularıdır (Senge, 1990; Garvin, 1993; Ensley, Pearce ve Hmieleski, 2006). Öğrenmeye bağlılık ile birlikte, organizasyon üyelerinin ortak vizyon doğrultusunda birlikte hareket etmeleri, kendilerinin birikimlerine ve firmalarının gelecekteki rekabet avantajına katkı sağlayacaktır (Crossan, Lane ve White, 1999;). Tüm firma üyelerinin paylaşacağı vizyon ile sürekli öğrenmenin teşvik edilmesi, ancak tecrübelerin ve bilgilerin firma genelinde paylaşımının kolaylaştıracak etkin bir iletişim yapısının kurulması, bunların firma içi veri tabanları ve el kitaplarında kodlanabilmesi ile öğrenme oryantasyonunun etkinliği ve başarısı arttırabilecektir (Nonaka, 1994; Slater ve Narver, 1995; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2003; Nilakanta, Miller ve Zhu, 2006).

2.4.3. Organizasyonel Hafıza Eğilimi

Günümüz ekonomileri, güçlü firmaların araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucunda yarattıkları bilgileri ticarileştirmeleri ile gelişimini sürdürmektedir (Barney, 1991; Covin ve Miles, 1999; Zahra, Ireland, Gutierrez ve Hitt 2000; Child

ve Tse, 2001). Bu ekonomilerde faaliyetlerini sürdüren firma yöneticilerinin çevredeki dinamizme hızlı uyum sağlama veya yeni pazarlar oluşturmaya yönelik stratejik eğilimleri organizasyonel hafızalarına dayanmaktadır (Fry, 1987; Huber, 1991; Sinkula, 1994; Day, 1994; Moorman ve Miner, 1997,1998; Hult, 1998). Organizasyonel hafıza yöneticilerin aldıkları kararlarına etki eden ve organizasyonun girişimlerini yönlendiren, geçmişte edinilmiş ve diğer üyelerce de paylaşılmış olan tecrübe ve bilgilerin toplamıdır (Walsh ve Ungson, 1991). Şiddetli rekabet ortamlarında, rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olan ürün, hizmet, süreç, yetenek veya kaynaklar yada bunların kombinasyonları bir firmanın temel yetkinliklerini oluşturmaktadır (Prahalad ve Hamel , 1990). Bir firmanın kurulduğu günden itibaren, üyelerinin edindiği yeni bilgilerin, tecrübelerin ve çıkartılan derslerin kolektif kullanıma yönelik, depolanması, muhafaza edilmesi, gerektiğinde güncellenmesi ve diğer üyeler ile paylaşılması ise rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan özgün bir organizasyonel hafıza gelişimini sağlamakta ve o firmanın sahip olduğu rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır (Barney, 1986; Walsh ve Ungson, 1991; Moorman ve Miner, 1998).

Bir firma, edindiği fiziksel kaynakların yanı sıra, bünyesindeki insan kaynağının tecrübeleri ve entelektüel birikimi arttıkça da değer kazanmaktadır (Edvinsson, 1997; Barney, 1991). Yeni bilgi ise bireylerin dış çevre faktörleri ve aktörleri ile etkileşimi sonucu yaratılmakta ve geliştirilmektedir (Nonaka ve Toyama, 2005). Firma üyelerinin çevre ile etkileşimleri ve kendi tecrübeleri sonucunda yaratıkları bilgileri açık veya örtülü biçimlerde diğer üyelere yayılmasını sağlayacak bir mekanizmanın yöneticiler tarafından oluşturulması, firmanın kurumsal bilgi birikimine ve entelektüel sermayesine katma değer sağlayacaktır (Nonaka ve Toyama, 2003; Miles, Miles ve Snow, 2006). Kurumsal bilginin firma içi açık iletişim kanalları ile tüm üyelerce paylaşılabilir halde yazılı hale getirilmesi ise bilginin yapısal sermayeye dönüşmesini sağlamakta ve organizasyonel hafızasına güç kazandırmaktadır (Nonaka, 1994; Edvinsson, 1997; Calantone, Çavuşgil ve Zhau, 2002; Darroch, Miles ve Buisson, 2005). Kurumsal bilgi, çevreleri ile etkileşim halinde olan organizasyon üyelerinin kendi bilgi ve tecrübelerini mevcut ve yeni gelen üyelere aktarmaları onlarla bunları paylaşmaları ve ideal olarak bu edinimlerini yazılı hale getirmeleri sonucunda oluşmakta, birikmekte, gelişmekte ve

güncellenmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Sürdürülebilir rekabet avantajı için elde edilen tecrübelerin ve bilgilerin firma genelinde paylaşımını ve yorumlanmasını kolaylaştıracak bir iletişim yapısının kurulması organizasyonel hafızanın gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002). Güçlü bir organizasyonel hafıza organizasyonel öğrenme sürecinin en temel ve doğal sonucudur (Fiol ve Lyles, 1985; Sinkula, 1994; Day, 1994). Tüm firma üyelerinin paylaşacağı kolektif bir hafıza, proaktif öğrenmeyi sağlayarak, firmanın uzun dönemde performansını güçlendirmektedir (Schein, 1992; Kanter, 1985; Senge, 1990; Huber, 1991; Sinkula Baker ve Noordewier, 1999; Tushman ve O'Reilly 1996). Bu sebeplerle, ileri ve güçlü bir organizasyonel hafızanın oluşturulması için firma yöneticilerine görevler düşmektedir (Hult, Snow ve Kandemir, 2003). Bir organizasyon içinde organizasyonel hafıza eğilimi özenle tasarlanmalı ve yönetilmelidir (Hurley ve Hult, 1998). Organizasyonel hafıza eğiliminin oluşması için, yöneticiler, bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgulamalı, geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan ve güncelleyen bir anlayış oluşturmalı, önceki tecrübelerden öğrenilen başarılı ve başarısız girişimlerden dersler çıkartılmasını bunların sürekli güncel tutularak paylaşılmasını sağlayacak bir sistem ve anlayış geliştirmelidir (Hult, 1998; Hult, Ferrel ve Hurley, 2002).

Yeni bilgi yaratımının yanı sıra organizasyonel hafızanın gelişimi pazardan ve çevreden edinilen ilgisiz bilgilerin süzülmesine ve karar verme hızının artmasına yardımcı olmaktadır (Daft ve Weick, 1984; Day, 1994; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997). Özellikle geçiş ekonomilerinin temel taşları olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin genelde genç olmasından dolayı organizasyonel hafızaları da daha büyük ve yaşlı rakiplerine göre güçlü olmamaktadır (Sinkula, 1994). Genç firma yöneticileri belirsizlikten kaçınmak amacıyla mümkün olduğu kadar faaliyet çevrelerinden bilgi edinmeye çalışırken, daha önceden kurulmuş olan firmalar bu çevre taramalarını göreceli olarak daha az veya hızlı yapmaktadırlar (Barringer ve Bluedorn, 1999; Hult, Snow ve Kandemir, 2003). Dolayısıyla gelişkin bir organizasyonel hafıza, başarının en temel göstergeleri olan firma yaşı ve büyüklüğü ile de yakinen ilişkilidir (Sinkula, 1994; Hult, Snow ve Kandemir, 2003). Zira, organizasyonel öğrenme sürecinin etkinliği, sürekli yeni bilgi edinimine, bunların yorumlanmasına, sürekli iyileştirme ve Ar-Ge faaliyetlerinde kullanılmasına, elde

edilen tecrübelerin diğer üyelere yayılımına ve bilginin yeniden yapılanma düzeyine bağlıdır (Daft ve Weick, 1984; Garvin, 1993; Slater ve Narver, 1994, 1995; Hanssen-Bauer ve Snow, 1996).

Bir firma içinde üst yönetimin ortak vizyon doğrultusunda sergileyecekleri öğrenmeye bağlılık eğilimi, firma içinde kolektif bir bilgi paylaşım mekanizması başka deyişle organizasyonel bir hafıza eğilimleri oluşmadığı veya güçlenmediği takdirde, yeni bilgi yaratma ve organizasyonel öğrenme beklentileri de kısır kalacaktır (Nonaka, 1994; Moorman ve Miner, 1998; Hult, Ketchen ve Reus, 2001).

2.4.4. Sistem Oryantasyonu

Firmanın stratejik yönü belirledikten sonra, çalışanların bireysel hedefleri ile firma hedeflerinin birleştirilmesi yöneticilerin önemli görevlerindedir (Day, 1994; Checkland, 1994). Kaldı ki, yönetim kademelerinde dahi amaçlar da farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir; üst yöneticiler iç ve dış çevreyi birbirine entegre ederek firma stratejisine yön vermeye çalışırken, orta kademe yöneticiler belirlenen strateji ve hedefler doğrultusunda günlük faaliyetlerin yürütülmesine odaklanmaktadır (Hwang, 2000; Wagner, 2004). Günümüzün şiddetli rekabet ortamlarında, firmalarının başarısına odaklanan yöneticiler pazardaki dinamizmi takip ederek, çevresel değişimi sürekli anlamakta ve bu değişime uygun hızlı karar vermeyi de öğrenmelidir (Miller ve Friesen, 1983b).

Sistem anlayışı, bir firmanın tüm üyelerinin çevre etkenleri ve firma faaliyetlerini bir bütün olarak kavramalarına ve sürekli değişimin altında yatan temel sebepleri keşfetmelerine yardımcı olmaktadır (Hult, Ferrel ve Hurley, 2002). Bu bakımdan sistem düşüncesi sürekli öğrenmeye ve hem dış hem de iç çevredeki ilişkileri anlamaya yardımcı olmaktadır (Hwang, 2000).

Sistem oryantasyonu, pazarlar, rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer dış çevre faktörlerinden elde edilen çeşitli girdilerin, firma çıktılarına

dönüştürülmesinde firma içi faaliyet ve süreçlerin çalışanlarca açık ve net biçimde anlaşılması, yapılandırılması ve iyileştirilmesi için yöneticiler tarafından kullanılan önemli bir araçtır (Senge, 1990; Jackson, 1995). Başka bir ifadeyle, sistem oryantasyonu, firmanın dış ve iç çevresindeki faktörlerin, süreçlerin, uygulamaların ve aktörlerin çalışanlarca bir bütün olarak algılanmasına hizmet etmektedir (Hult, Nichols, Giunipero ve Hurley, 2000).

Bir firmanın organizasyonel yapısını, üyelerinin görev ve sorumluluklarını, mevcut çalışma gruplarını ve üyeleri arasındaki birebir veya grup ilişkilerini sentezlenmesi organizasyonel bilgi üretilmesinde sistem oryantasyonu önemli bir rol oynar (Nonaka ve Toyama, 2005). Sistem oryantasyonu sonucunda firma kültüründe oluşturulacak sistem düşüncesi firmanın tüm faaliyetlerini geniş bir perspektiften görülmesini sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1995). Senge'ye (1990) göre; mevcut faaliyetlerin, süreçlerin ve çıktılarının bütününe görülerek iyileştirilmesini sağlayan sistem düşüncesi, organizasyonel öğrenmenin de önemli bir bileşenidir. *“Bir firmanın rutin ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinde, mevcut ve potansiyel problemlerin tespit edilmesi ve çözülmesinde, organizasyonun yapısı, içindeki grupları, departmanları, iş süreçleri ve çalışanların görevlerinin birbiriyle ilişkileri ve etkileşimlerinin öncelikle yöneticiler tarafından anlaşılabilir ve açıkça tanımlanması, sonrasında ise tüm çalışanlara yayılması, sistem oryantasyonu ve düşüncesi ile ilgilidir”* (Hult, 1998, s.197).

Klasik yönetim anlayışındaki işbölümü ve uzmanlaşmanın yerine, bireyler ve departmanlar arası bağlar ve ilişkiler geliştikçe çalışanların işletmenin bütününe görebilme yetenekleri ve firmalarına kattıkları değer de artacaktır (Garvin, 1993). Zira günümüz yönetim anlayışı da çevredeki değişime karşı rekabet avantajı elde etmek için firma stratejisi ve kültürünü dengelemeye odaklanmaktadır (Schein, 1992). Sistem oryantasyonu vasıtasıyla, tedarikçiler, müşteriler, diğer ara süreçler, ve nihai ürün/hizmet hakkında genel görüşe sahip olan organizasyon üyeleri, problem çözmede hızlı, iyileştirmeler ve yeni fikir geliştirme hususlarında daha başarılı olacaklardır (Senge, 1990; Nonaka, 1994).

Firma içindeki her faaliyetin açık ve net olarak tanımlanarak, yerlerinin ve öneminin çalışanların geneline bir sistem olarak anlatılması, ayrı ayrı bireysel faaliyetlerden elde edilen nihai çıktılarının kalite ve maliyetlerinde gelişme ve iyileşme sağlayacaktır (Nonaka ve Toyama, 2003; Hult, Hurley, Giunipero ve Nichols, 2000; Lee ve Tsai, 2005). Bu bağlamda firma hiyerarşisindeki her üye tarafından, işletme faaliyetlerinin ana sistemi oluşturan birer parça olduğunun kabul edilmesi ve bunların işleyişlerinin açıkça anlaşılması, diğer üç öğrenme oryantasyonların uygulamalarına açıklık ve bütünlük kazandırmaktadır (Hult, 1998; Hult, vd., 1999, 2001, 2002; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002).

3. STRATEJİK YÖNETİM VE FİRMA PERFORMANSI

Firma stratejisi, bir endüstri içindeki rekabet ortamında rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi için kullanılacak araçlar ile izlenilecek yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamıdır. Firma performansı firma stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter, 1991). Firma stratejisinin etkinliği doğal olarak performans değerlendirme yolu ile yapılandırılabilen ve stratejiler de bu sonuçlara göre güncellenebilmektedir (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo, 1999).

Stratejik hedeflerin organizasyonun kültürü ile uyumu, ast-üst ilişkileri ve karşılıklı etkileşim içinde üstlerin stratejilerinin çalışanların değer, inanç ve normları tarafından içselleştirilmesi ile gerçekleştirilebilir (Schein, 1992). Ortak normların, değerlerin ve inançların artması örgüt kültürünü güçlendirerek firma performansı üzerine olumlu etkilerde bulunmaktadır (Yılmaz, Alpkan ve Ergün, 2005). Stratejik hedeflere yönelik alınan kararların, zaman içinde tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin ve paylaşılmasının yöneticiler tarafından sağlanması firma genel performansının artışına ve rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlayacaktır (Short ve Palmer, 2003). Değişen rekabet koşulları karşısında başarılı firmalar, tasarladıkları uygun örgütsel yapı ve süreçler ile kendi stratejilerini sürdürebilmekte iken dış çevredeki değişime karşı alınan stratejik kararlarla iç yapısını dengelemekte zorlanan firmalar ise daha az başarı sergilemektedirler (Miles ve Snow, 1984).

Stratejik hedeflere yönelik uygulamaların ve faaliyetlerin çıktılarının ölçümü ve değerlendirilmesi hem araştırmacıların, hem de yöneticilerin uzun süredir üzerinde durulan bir tartışma konusudur. Bu sebeple, işletme yönetimi literatürünün farklı disiplinlerinde faaliyetlerin etkinliğinin ölçümünde değerlendirilen performans kriterleri temel olarak iki biçimde ele alınmaktadır. Bu ayrımın birincisi verilerin kaynağı ile ilgiliyken diğeri verilerin niteliksel veya niceliksel olması ile ilgilidir.

Performans değerleme için gerekli olan veriler birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilmektedir. İkincil kaynaklı verilere firmaların muhasebe kayıtlarından ulaşılabilmektedirken, birincil veriler firma yöneticilerine ve çalışanlarına ait algıların, anket yöntemi veya mülakat yolu ile temin edilmektedir. Bazı çalışmalarda ise performansın ölçümünde, hem birincil hem de ikincil veriler birlikte değerlendirilmiş ve her iki veri kaynağı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü ilişki bulunmuştur (Dess ve Robinson, 1984; Pearce, Robbins ve Robinson, 1987). Birincil ve ikincil verilerin ele alınmasında birbirlerine göre avantajlı ve dezavantajlı konumları ve ikincil verilerin elde edilmesindeki zorluklar ve doğruluğu da tartışılan bir başka konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Performans verilerin niteliksel ve niceliksel özellikleri yapılan araştırmanın amacı ve düzeyine göre değişim göstermektedir. Bazı çalışmalarda, satışların artması, ciro karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, teslimat süreleri vb. nicel kriterler ile değerlendirilirken, bazılarında ise çalışanların işten aldıkları tatmin, örgütlerine bağlılıklarının derecesi, adalet algısı, müşterilerinin bağlılığı vb. gibi nitel kriterler kullanılmaktadır. Stratejik yönetimde ise, finansal kriterlerdeki artış, pazar payı büyümesi, imalat ve yenilik performansları gibi göreceli olarak daha nicel olan veriler performansın ölçümünde kullanılmaktadır. Zira örgütsel davranış bir örgüt içindeki insan olgusunu ve davranışlarını değerlendirirken, stratejik yönetim firma etkinliğinin ve karlılığının artırılmasına odaklanmaktadır.

Stratejinin etkinliği üzerine yapılan çalışmalarda performans bağımlı değişken olarak incelenmekte ancak çoğu çalışmada performansın farklı kriterleri kullanılmaktadır. En sık ele alınan nicel firma performansı kriteri finansal performanstır. Sonrasında pazarlama performansı, imalat performansı ve bir sonraki düzeyde ise yenilik performansı birleşerek niceliksel firma performansını çok boyutlu bir yapıda oluşturmaktadır. Niteliksel performans ise çalışanların örgütlerine bağlılığı, işlerinde aldıkları tatmin ve müşterilerin memnuniyet dereceleri gibi firma içi süreçlerin çıktılarının sonucunda gerçekleşmektedir (Denison, 2000). Tushman ve O'Reilly'ye (1996) göre firma stratejisi ve kültürü dış çevredeki değişime karşı birlikte uyum sağlamalıdır. Bir firmanın uzun dönemdeki

üstün performansı dış çevresine uyum ve içyapısında bu dışsal değişimin entegrasyonu ile mümkün olacaktır (Yılmaz, Alpkan ve Ergün, 2005).

Belirlenen stratejilerin örgütün tüm düzeylerine yayılmasında araç olarak kullanılan stratejik oryantasyonların etkinliğini çeşitli firma performansı kriterleri ile değerlendirmek amacıyla niceliksel performans boyutları ve niteliksel performans kriterleri ayrı başlıklar altında devam eden paragraflarda daha detaylı olarak tartışılacaktır.

3.1. Niceliksel Performans

Uygulanan stratejilerin etkinliğinin finansal çıktılarda olduğu kadar pazarlama faaliyetlerinin, üretim faaliyetlerinin ve yenilik faaliyetlerinin çıktılarında da değerlendirilmesi niceliksel performansın konusunu oluşturmaktadır (Hunt ve Morgan, 1996).

Teorik açıdan ele alındığında, performansın artırılması stratejik yönetimin temel konusudur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Stratejistler ve yöneticiler uyguladıkları stratejilerin zaman içinde etkinliğinin değerlendirmek ile ilgilirlir. Uygulanan stratejilerin nihai amacı firmanın pazar değerini maksimize etmek ve bu değer artışını sürekli kılmaktır (Robinson, 1998).

Ampirik açıdan performans değerlendirmesi, stratejik hedeflerin vadesine göre (örn. 3 yıl, 5 yıl gibi), firmanın önceki dönemlerdeki durumuna veya sektördeki diğer firmaların durumuna kıyasla şu andaki durumunu karşılaştırarak yapılmaktadır (Porter, 1991). Bu karşılaştırmada çeşitli nicel performans boyutları farklı stratejik oryantasyonların etkinliğini ölçmede kullanılmaktadır. Çalışmamızda ele aldığımız nicel performans boyutları, finansal performans, pazarlama performansı, imalat performansı ve yenilik performansıdır.

3.1.1. Finansal Performans

Finansal performans kriterlerinin, stratejik oryantasyonların etkinliğinin ölçümünde dikkate alınması, stratejik hedeflere ulaşılmasında, oryantasyonların kısa vadeli ekonomik sonuçları açısından önem arz etmektedir.

Finansal kriterlere ait verilerin kaynakları birincil ve ikincil yollardan elde edilebilmektedir. Her iki yolun kendilerine özel kısıtları ve faydaları bulunmaktadır. Birincil finansal veriler anket ve mülakat yolu ile çalışanların veya yöneticilerin kişisel algılarına dayanması politik sonuçlara sebep olabilir. Ayrıca firma çalışanlarından talep edilen finansal rasyoların gizli tutulma eğilimi ile elde edilmesi de mümkün olamayabilir. Finansal kriterlerin ikincil kaynaklardan temin edilmesinin en büyük sakıncası ise vergi mevzuatları ya da borsa değerleri açısından gerçekten yüksek veya düşük rasyolarla karşılaşılabilmeye olasılığıdır. İkincil verilerin bir diğer önemli kısıtı ise borsaya entegre olmamış birçok küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bu verileri net biçimde hesaplayamaması ya da bu rasyoların gerçekten uzak olmasıdır. Bununla birlikte, borsaya açılmış olan firmaların verileri kamuya açık durumdayken birçok küçük ve orta ölçekli firmalara ait ikincil verilere ulaşmak oldukça zor hatta ulaşılmaz durumdadır.

Narver ve Slater (1990) birincil ve ikincil verilere dayalı finansal performans kriterleri arasında yapılan çalışmalarda istatistiksel olarak güçlü ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Birden fazla çalışan ve/veya yöneticiden aynı zaman kesiti içinde birincil yollardan performans kriterlerine ait elde edilecek algısal verilerin tutarlı olması veya performans ölçeğinin yüksek ortak varyans paylaşımı ölçümün güvenilirliğini sağlayacaktır (Motowidlo, 2003). Bunlarla beraber gerek anket gerekse mülakat yöntemleri ile birincil verilerin elde edilmesi zaman ve maliyet açısından da avantajlı olduğu kabul edilmektedir.

Ampirik araştırmalarda finansal performansın bağımlı değişken olarak değerlendirmeye alınmasının ana nedeni, firmanın temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında uygulamacılara ve araştırmacılara fikir vermesidir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Bununla beraber, uygulamacılar tarafından finansal performans değerleme kriterlerinden bir tanesinin seçilerek kullanılması politik uygulamacının kişisel amaçlarına hizmet edebilir (Kanter ve Brinkerhoff, 1981). Performans değerlemeyi kişisel amaçlardan uzak tutabilmek için, birden fazla finansal kriteri bir arada kullanmak ve aynı organizasyonda birden fazla çalışan ve farklı kademelerden veri toplanması değerlendirmenin güvenilirliğini artıracaktır. Ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelir gibi ekonomik hedeflerin değerlendirilmesine yönelik göstergeler, çeşitli çalışmalarda kullanılmış finansal performans değerleme kriterleri olarak dikkat çekmektedir.

En sık olarak başvurulan finansal performans kriterleri ciro karlılığı, aktif karlılığı ve zsermaye karlılığıdır. Ciro karlılığı, ürün başına karlılık veya başka bir deyişle toplam satışlar üzerinden karlılığın derecesini gösterir. Aktif karlılığı, yöneticilerin sorumluluğunda olan toplam varlıkların etkin kullanılma derecesini gösterir. zsermaye karlılığı ise firma yönetiminin anasermayeyi ve toplam yatırımları etkin kullanabilme derecesini gösterir.

3.1.2. Pazarlama Performansı

Rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi işletmelerin temel ekonomik amaçlardan birisi olan büyümeyi sağlayacaktır (Sadler, 2003). Finansal performansa ek olarak büyümenin değerlendirilmesinde mevcut pazar payının ve toplam satış miktarının artma veya azalma düzeylerinin dikkate alınması uygulanan stratejilerin etkinliğinin değerlendirilmesi hakkında daha kısa vadede fikir sağlayacaktır.

Porter'a (1980) göre herhangi bir pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için firmalar müşterilerin taleplerini rakiplerinden daha düşük fiyat ile karşılamalı ya da

müşterilerin gözünde ürün ve hizmetlerini rakiplerinkinden farklılaştırmalıdır. Düşük maliyet ile farklılaştırma stratejilerini birlikte uygulayabilen firmalar ise üstün rekabet avantajı kazanacaktır. Bu sebeple sektördeki rakiplere göre bir takım pazarlama kriterlerinin başarı derecesi o firmanın pazarlama performansını ortaya koyacaktır. Dikkate alınması gereken muhtemel pazarlama performansı kriterleri, toplam müşteri memnuniyeti ve sadakati, müşteriye anlama ve tanıma derecesi, reklâm ve satış yoluyla müşteri ile iletişim, etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları, etkin ve esnek fiyatlandırma uygulamaları, toplam satışlardaki artış ve pazar payındaki değişimdir.

3.1.3. İmalat Performansı

Üretim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi yolunda firma yöneticileri, birini diğerine tercih etmeksizin, ellerindeki kaynakların yetersizliği veya çevre koşullarının kısıtları dolayısıyla bazı stratejik alternatiflere öncelik vermek zorunda kalırlar (Swammidas ve Newell, 1987). Üretim süreçlerinde maliyet, kalite, esneklik ve teslimat hızı iyileştirmelerine yönelik öncelikler imalat stratejilerinin bileşenlerini oluşturmaktadır (Badri, Davis ve Davis, 2000; Joshi, Kathuria ve Porth, 2003).

Maliyet stratejisi üretim artışı, asgari kaynak kullanımı veya firelerin azaltılması yolu ile pazarda rakiplere maliyet avantajı elde etmekle ilgilidir (Porter, 1980). Kalite stratejisi müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını aşarak tatmin edilmesine yönelik girişimlerdir (Lau ve Anderson, 1998). Teslimat hızı müşterilerin taleplerini hızlı karşılayabilme veya önceden söz verilen sürede müşteri siparişlerini yetiştirmekle ilgilidir (Badri, Davis ve Davis, 2000). Esneklik ise müşterilerin ürün bileşenleri veya hacimlerindeki farklı taleplerini karşılamak üzere ürünlerde, hizmetlerde veya süreçlerde hızlı değişiklikleri sağlanabilmesi ile ilgilidir (Koste, Malhotra ve Sharma, 2004).

İmalat önceliklerine yönelik stratejilerin hedeflerle ulaşma derecesi ise imalat performansının başarısını belirtmektedir. Yöneticilerin imalat performansındaki

başarı hedefleri, maliyetlerin ve teslimat sürelerinin azaltılması, kalitenin ve esnekliğin artırılması olmaktadır.

3.1.4. Yenilik Performansı

Müşteri beklenti, ihtiyaç ve taleplerindeki hızlı değişimin neden olduğu kısa ürün yaşam eğrileri karşısında, gerek radikal gerekse artımsal yenilik yapabilmek rekabetin bir kuralı haline gelmektedir (Hunter ve Morgan, 1996). Yenilik girişimlerinin operasyonel tanımlanması ve ölçülmesine yönelik çalışmalar kadar, yenilik çıktılarının etkinliğinin ve başarı derecesinin değerlendirilmesi, yenilik performansının operasyonel tanımının yapılması ve yenilik performansı kriterlerinin seçimi de neredeyse ayrı bir saha araştırma konusu olarak gündeme gelmektedir (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Czarnitzki ve Kraft, 2004; Zhou, Yim ve Tse, 2005). Bu sebeplerden ötürü sık olarak kullanılan firma performansı kriterlerine ek olarak, yenilik performansına etkileri açısından stratejik oryantasyonların tartışılması ve yenilik performansı üzerinde saha araştırmaların yapılarak, uygun ölçüm araçlarının geliştirilmesi, hem akademisyenler hem de uygulamacılar için kaçınılmaz bir gereklilik halini almıştır (Drucker, 1985; Meeus ve Oerlemans, 2000; Sundbo, 2001; Czarnitzki ve Kraft, 2002; Tuominen, Rajala ve Möller, 2002).

Yenilik performansı ile ilgili kavramsal ve ampirik çalışmalarda çeşitli kriterler yenilik performansını ölçmeye yönelik kullanılmaktadır. Bunların içinde en sık olarak yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak büyüklüğü gibi doğrudan ölçülmesi kolay kriterler tercih edilmektedir. (Acs ve Audretsch, 1989; Patel ve Pavitt, 1995, Grilliches, 1998, Freeman ve Soete, 1997). Hâlbuki yenilik, yönetim ve imalat süreçlerinde gerçekleştiği gibi pazarlama stratejileri doğrultusunda da ortaya çıkabilmektedir (Han, Kim ve Srivastava, 1998). Pazara duyurulan yeni ürün sayısı, alınmış veya alınabilecek patent sayıları ve Ar-Ge'ye bütçeden ayrılan pay gibi daha somut göstergeler (Hagedoorn ve Cloudt, 2003) ile birlikte imalat sistem ve süreçlerinde, tedarik ve dağıtımda veya yönetim yapılarında başarılı değişimi sağlayabilen firmaların da yenilik performansları yüksek olacaktır (Meeus ve

Oerlemans, 2000). Sonuç olarak, bir firmanın yenilik performansının kriterleri, eldeki kaynakları rakiplerden daha etkin ve üstün kullanılması ile ilişkili olarak üretimden pazarlamaya, üründen yönetim felsefesine kadar firmaya katma değer kazandıracak tüm değişkenler ile ilgilidir.

Yenilik performansı üzerine yapılan çalışmalarda, bütçeden Ar-Ge'ye ayrılan pay, patenti alınmış veya alınabilecek durumda olan yeni ürünlerin sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı, mevcut ürün yelpazesindeki yeni ürünlerin oranı, yeni projelerin sayısı, iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi, yönetimin zihniyetinin ve felsefesinin değişen koşullara göre yenilenmesi en sık bahsedilen kriterlerdir.

3.2. Niteliksel Performans

Performans değerlemenin temel amacı belirli zaman dilimi içinde rakiplere göre mevcut durumun veya önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılma derecesinin saptanması, bu hedefler doğrultusunda uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi, gerekiyorsa hedeflerin revize edilmesine ve faaliyetlerin yeniden planlamasına yardımcı olmaktır (Porter, 1991; Short ve Palmer, 2003).

Firma performansının değerlendirilmesinde ise yöneticiler ve stratejistler niceliksel kriterler üzerinde yoğunlaşırken, davranış bilimciler firma üyelerinin, yaptıkları iş ve firmaları hakkındaki psikolojik algılarının performansla olan etkileşimini vurgulamaktadır (Kirchoff, 1977; Kanter ve Brinkerhoff, 1977). Dış çevreye uyum sürecinde çalışanların, firmaları, işleri ve yöneticileri ile ilgili algıları, çalışanların yenilikçiliğinde (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında (Dyne, Graham ve Dienesch, 1994) etkilerini gösterecek, firma kültürünü şekillendirecektir.

Çalışanların işten aldıkları tatmin ile performansları arasında güçlü ilişki bulunmaktadır, bununla birlikte işten alınan tatmin çalışanların devamsızlıklarını azaltmakta ve çalışan devinim oranını düşürmektedir (Lawler ve Porter,1967). Başka bir deyişle çalışanların iş tatmininin ve firmalarına bağlılıkların derecesi firma yöneticilerinin stratejik hedeflerinin niteliksel performansının göstergesi olmaktadır.

4. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Strateji oluşturma ve uygulama süreçleri çeyrek asırdan uzun bir süredir stratejik yönetim ve işletme politikaları çalışmalarına temel teşkil etmektedir (örn. Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Mintzberg, 1973; Miles ve Snow, 1978; Miller ve Friesen, 1983a; Porter, 1985b). Stratejilerin uygulamalardaki etkinliği ise organizasyon üyelerinin ortak değerleri, inançları ve normlarına başka bir deyişle firma kültürüne uyumuna bağlı olmaktadır (Schein, 1996). Bir firma içinde kültür ve stratejilerin ortak bir potada eritilmesi ve tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ise o firmanın davranış biçiminin rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştırarak, firmaya üstün performans ve rekabet avantajı kazandıracaktır (Barney, 1986, 1991; Hunt ve Morgan, 1996; Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006).

Firma performansının artırılması üzerine yapılan çalışmalar stratejik yönetim çalışmalarının merkezinde bulunmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Porter, 1991). Zira, uygulanan stratejilerin nihai amacı firmanın pazar değerini maksimize etmek ve bu değer artışını sürekli kılmaktır (Robinson, 1998; Sadler, 2003). Stratejik kararların başarısının değerlendirilmesi ise, uygulamaların rekabetteki etkinliğinin belirlenmesi amacıyla tüm faaliyet ve çıktılara ait verilerin değerlendirilmesi ile gerçekleştirilmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994).

Stratejilerin etkinliği üzerine yapılan uygulamalı çalışmalarda performans bağımlı değişken olarak incelenmekte ancak çoğu çalışmada performansın farklı kriterleri kullanılmaktadır (Robinson, 1998). Performans verilerin niteliksel ve niceliksel özellikleri yapılan araştırmanın amacı ve düzeyine göre değişim göstermektedir. Bazı araştırmalarda, satışların artması, ciro karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, teslimat süreleri vb. nicel kriterler ile değerlendirilirken, bazılarında ise çalışanların işten aldıkları tatmin, organizasyonlarına bağlılıklarının derecesi, adalet algısı, müşterilerinin bağlılığı vb. gibi nitel kriterler kullanılmaktadır. En sık ele alınan nicel firma performansı kriteri finansal performanstır. Sonrasında pazar performansı, yenilik performansı ve bir sonraki düzeyde ise imalat performansı kriterleri birleştirilerek niceliksel firma

performansını çok boyutlu bir yapıda bütünleştirmektedir. Niteliksel performans ise çalışanların firmalarına bağlılığı, işlerinden aldıkları tatmin ve müşterilerin memnuniyet dereceleri gibi firma içi süreçlerin çıktılarının sonucunda gerçekleşmektedir (Denison, 2000).

Stratejik oryantasyonlar uzun vadeli rekabet avantajı kazanılması arzusuyla, bir firmadaki çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını etkilemek üzere firma stratejisine uygun firma davranışlarını ifade etmektedir (Day ve Wensley, 1983; Gatignon ve Xuereb, 1997; Zhou, Yim ve Tse, 2005). Stratejik oryantasyonlar bir firmanın stratejileri, süreçleri ve kültürü arasında gereken köprünün inşa edilmesine yardımcı olmaktadır. Tushman ve O'Reilly'ye (1996) göre firma stratejisi ve kültürü dış çevredeki değişime karşı senkronize bir uyum sağlamalıdır, zira hızla gelişen dinamik küresel pazarlarda rekabetçi kalabilen veya uyum sağlayabilen firmalar kendi stratejileri ile kültürlerini bütünleştirmeyi başarmışlardır (Joshi, Kathuria ve Porth, 2003). Bu sebeplerle, işletme yönetiminin çeşitli disiplinlerinde de firma hedeflerinin etkinliğinin saptanması üzerine yapılan çalışmalarda, stratejik oryantasyonların farklı firma performansı kriterlerine potansiyel etkilerinin ortaya konulması önemli bir araştırma konusu olarak dikkatleri çekmektedir (Venkatraman, 1989; Slater ve Narver, 1993; Gatignon ve Xuereb, 1997; Sinkula, Baker ve Noordewier, 2003; Hult, Snow ve Kandemir, 2003; Morgan ve Strong, 2003; Zhou, Yim ve Tse, 2005; Jeong, Pae ve Zhou, 2006).

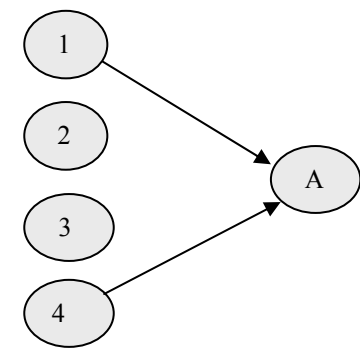
Stratejik oryantasyonlar üzerine yapılan ilk çalışmalar hızla değişen rekabet çevrelerine firmaların nasıl reaksiyon gösterdiğini tartışmaktadır (Burns ve Stalker 1961; Mintzberg, 1973; Miles ve Snow, 1978; Miller ve Friesen, 1978). Bu çalışmalarda firmalar çevreye verdikleri tepkilere göre kategorize edilmiştir. Devam eden çalışmalarda ise stratejik oryantasyonların operasyonel bileşenleri, öncülleri ve sonuçları araştırılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda stratejik oryantasyonlar veya stratejik oryantasyonların en sık ele alınan bileşenleri ise girişimsel, pazarlama, teknoloji ve öğrenme oryantasyonlarıdır.

Çevredeki fırsatları değerlendirmek üzere proaktif, risk alan ve yeniliğe bağlı firma davranışı, *girişimsel oryantasyonu* (Miller, 1983); ileri teknoloji ve Ar-Ge temelli yeni süreçler, bilgiler ve ürünler geliştirilmesi hem de mevcut faaliyetlerin kazanılan sofistike bilgiler ile iyileştirilmesine yönelik firma davranışını *teknolojik oryantasyonu* (Gatignon ve Xuereb, 1997) tanımlamaktadır. *Pazar oryantasyonu* firma üyelerinin rakip ve müşteriler hakkında sürekli güncel bilgi toplamaları ve bu bilgilerin firma içinde paylaşılmasını destekleyen bir firma davranışını (Slater ve Narver, 1993); *öğrenme oryantasyonu* ise, tüm çalışanlarca paylaşılacak ortak stratejik hedefler doğrultusunda edinilen yeni bilgi ve tecrübelerin firma içinde bir sistem anlayışı içinde yayılmasına ve kolektif bir hafızada depolanmasına yönelik firma davranışını ifade etmektedir (Sinkula, 1994; Hult, 1998).

Stratejik oryantasyonların yapısını ortaya koymaya yönelik çalışmalar oldukça güncel ve nitelikli olmakla beraber bu amaçla yapılmış çalışmalar nicel olarak oldukça azdır (Venkatraman, 1989; Gatignon ve Xuereb, 1997; Morgan ve Strong, 2003; Hult, Hurley ve Knight, 2004; Zhou, Yim ve Tse 2005; Li, 2005; Jeong, Pae ve Zhou, 2006).

Toblo-1’de birden fazla stratejik oryantasyonun birlikte ampirik olarak araştırıldığı başlıca çalışmalar bulunmaktadır. Stratejik oryantasyonların yapısının kurulması üzerindeki yapılmış çalışmalarda, temel olarak dört oryantasyon dikkati çekmektedir; (1) girişimsel, (2) pazar (3) öğrenme ve (4) teknoloji. Bu oryantasyonların bileşenleri detaylı incelendiğinde adı geçen diğer oryantasyonların da bu temel faktörlerde bileştiği dikkatleri çekmektedir. Şöyle ki girişimsel oryantasyonun bileşenleri proaktiflik, risk alma eğilimi, yenilikçilik ve agresif rekabetçilik; pazar oryantasyonunun bileşenleri, rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve departmanlar-arası koordinasyon; ve öğrenme oryantasyonunun bileşenleri örgütsel hafıza, paylaşılan vizyon ve öğrenmeye bağlılık olarak literatürde uzun bir süredir tartışılmaktadır. Teknoloji oryantasyonu analiz edildiğinde ise tek boyutlu bir yapı içinde, ileri teknolojiler yatırım, ileri teknoloji kullanımı ve yüksek teknoloji altyapısına dayalı yeni ürün geliştirme ve iyileştirme çabaları olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.1. Birden Fazla Stratejik Oryantasyonun birlikte araştırıldığı başlıca ampirik çalışmalar

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**															
Hult, Snow ve Kandemir, 2003 (Journal of Management)	<ol style="list-style-type: none"> <u>Pazar Oryantasyonu</u> <ol style="list-style-type: none"> Müşteri Odaklılık Rakip Odaklılık Departmanlar Arası Koordinasyon <ul style="list-style-type: none"> 15 soru (Narver ve Slater, 1990) <u>Öğrenme Oryantasyonu</u> <ol style="list-style-type: none"> Takım Oryantasyonu Sistem Oryantasyonu Öğrenmeye Bağlılık Hafıza Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> 5 soru (Hult, 1998) <u>Yenilikçilik</u> <ul style="list-style-type: none"> 5 soru (Hurley ve Hult, 1998) <u>Girişimsel Oryantasyon</u> <ul style="list-style-type: none"> 2 proaktiflik, 1 risk sorusu (Naman ve Slevin, 1993) 	<p>A. Stratejik İş Birimi Performansı</p> <p>–En büyük rakibe göre</p> <ul style="list-style-type: none"> Pazar payı büyüklüğü Büyüme hızı Karlılık düzeyi <p>–Geçen bir yıl içinde</p> <ul style="list-style-type: none"> Genel performansı Rakilere göre performans 	<ul style="list-style-type: none"> Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi Bir firmadan tek katılımcı Pazarlama ve idari işler departmanlarının üst yöneticileri 760/4000 katılımcı, %20 Katılım oranı A.B.D. uygulaması 	 <table border="1" data-bbox="1747 829 2150 1101"> <tr> <td rowspan="2">Firma büyüklüğü</td> <td>Büyük</td> <td>Girişimsel Oryantasyon</td> <td>Öğrenme Oryantasyonu</td> </tr> <tr> <td>Küçük</td> <td>Dengeli veya Seçici Yaklaşım</td> <td>Pazar Oryantasyonu</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Genç</td> <td>Yaşlı</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Firma yaşı</td> </tr> </table>	Firma büyüklüğü	Büyük	Girişimsel Oryantasyon	Öğrenme Oryantasyonu	Küçük	Dengeli veya Seçici Yaklaşım	Pazar Oryantasyonu			Genç	Yaşlı	Firma yaşı			
Firma büyüklüğü	Büyük	Girişimsel Oryantasyon	Öğrenme Oryantasyonu																
	Küçük	Dengeli veya Seçici Yaklaşım	Pazar Oryantasyonu																
		Genç	Yaşlı																
Firma yaşı																			
Notlar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pazar Oryantasyonu ve Organizasyonel Öğrenme ölçekleri her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu iki değişken tek boyuta dönüştürülerek alternatif modeller test edilmiştir. ✓ Firmalar büyüklük ve yaşlarına göre dört kategoriye ayrıştırılmıştır. Bunlar; 1-Büyük ve Genç; 2-Büyük ve Yaşlı 3-Küçük ve Yaşlı; 4-Küçük ve Genç firmalar. Bütün firmalar birlikteyken ve her bir kategorideki firma grupları için alternatif 10 model test edilmiştir. ✓ Araştırmaya katılan tüm firmalar için en iyi sonuç veren model yukarıda şematik olarak gösterilmiştir. ✓ Her bir kategori için öncelikli stratejik oryantasyon tespit edilmeye çalışılmıştır (örn: Küçük ve yaşlı firmalar, pazar oryantasyonu ile performansını daha iyi artırmaktadır). 																		

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Morgan ve Strong, 2003 <i>(Journal of Business Research)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agresif Olma Eğilimi 2. Analizci Olma Eğilimi 3. Savunmacı Olma Eğilimi 4. Gelecek Yönelimi 5. Proaktif Olma Eğilimi 6. Risk Alma Eğilimi 	<p>A. <u>Firma Performansı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Pazar Payı o Müşteri Tatmini o Rekabetçi Pozisyon o Müşterilerin aklında kalınması o Satışlardaki büyüme o Yatırımların Geri Dönüş Oranı o Firmanın Genel Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan tek cevaplayıcı ▪ Ağırlıklı olarak orta ve üst kademe pazarlama departmanı yöneticileri ▪ İmalat Firmaları ▪ 149 katılımcı, %15 katılım oranı ▪ İngiltere uygulaması 	<pre> graph TD 2((2)) --> A((A)) 3((3)) --> A A <--> 4((4)) </pre>
Notlar:	✓ Venkatraman'ın (1989) Stratejik Oryantasyonlar çalışmasından hareketle İngiltere'deki imalat firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir.			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Hult, Hurley ve Knight, 2004 <i>(Industrial Marketing Management)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pazar Oryantasyonu <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Müşteri Odaklılık 1.2. Rakip Odaklılık 1.3. Departmanlar Arası Koordinasyon <ul style="list-style-type: none"> o 15 soru(Narver ve Slater, 1990) 2. Girişimsel Oryantasyon <ul style="list-style-type: none"> o 3 proaktiflik, 2 risk sorusu (Naman ve Slevin, 1993) 3. Yenilikçilik <ul style="list-style-type: none"> o 5 soru (Hurley ve Hult, 1998) 4. Öğrenmeye Bağlılık <ul style="list-style-type: none"> o 4 soru (Baker ve Sinkula, 1999) 	<p>A. <u>Firma Performansı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Karlılık o Satışlardaki Büyüme o Pazar Payı o Genel Performans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan tek cevaplayıcı ▪ Pazarlama departmanı yöneticileri ▪ 181/1000 katılımcı, %18 katılım oranı ▪ A.B.D. uygulaması 	<pre> graph LR 1((1)) --> A((A)) 2((2)) --> A 3((3)) --> A 4((4)) --> A </pre>
Notlar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pazar Oryantasyonu ölçeği her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu faktörler tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir. ✓ Girişimsel oryantasyonun temel bir bileşeni olan yenilikçilik ayrı bir stratejik oryantasyon olarak ele alınmıştır. ✓ Öğrenmeye oryantasyonun temel bir bileşeni olan öğrenmeye bağlılık, çalışmanın kavram ve teori geliştirme bölümlerinde organizasyonel öğrenme ve öğrenme oryantasyonu olarak tartışılrsa da uygulamada öğrenmeye bağlılık ölçeği kullanılmıştır. 			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Zhou, Yim ve Tse, 2005 (<i>Journal of Marketing</i>)	<p>1. Pazar Oryantasyonu</p> <p>1.1. Müşteri Odaklılık</p> <p>1.2. Rakip Odaklılık</p> <p>1.3. Departmanlar Arası Koordinasyon</p> <p>○ 15 soru(Narver ve Slater, 1990)</p> <p>2. Teknoloji Oryantasyonu</p> <p>○ 4 soru(Gatignon ve Xuereb, 1997; Hurley ve Hult, 1998)</p> <p>3. Girişimsel Oryantasyon</p> <p>○ 4 proaktiflik ve agresif rekabetçilik sorusu Çin için adapte edilmiş (Naman ve Slevin, 1993)</p>	<p>A. <u>Organizasyonel Öğrenme</u></p> <p>A1. Bilgi Edinimi</p> <p>A2. Bilgi Yayılımı</p> <p>A3. Ortak Yorumlama</p> <p>A4. Organizasyonel Hafıza</p> <p>B. <u>Yenilik Türleri</u></p> <p>B1. Teknoloji Temelli Yenilik</p> <p>B2. Pazar Temelli Yenilik</p> <p>C. <u>Firma Performansı</u></p> <p>○ Satışlardaki büyüme</p> <p>○ Yatırımların Geri Dönüş Oranı</p> <p>○ Karlılık düzeyi</p> <p>○ Pazar Payı</p> <p>D. <u>Ürün Performansı</u></p> <p>○ Ürün Kalitesi</p> <p>○ Müşteri Değeri</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mülakat / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan tek katılımcı ▪ Üst düzey pazarlama departmanı yöneticileri ▪ 350 katılımcı ▪ Çin uygulaması 	
Notlar:	<p>✓ Pazar Oryantasyonu ve Organizasyonel Öğrenme ölçekleri her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu iki değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir.</p> <p>✓ Araştırmada organizasyonel öğrenme ve Yenilik türleri, stratejik oryantasyonlar ve performans kriterleri arasında ara değişkenler (mediator) olarak ele alınmıştır.</p>			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Lee ve Tsai, 2005 (<i>Industrial Management & Data Systems</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pazar Oryantasyonu <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Bilgi Toplama 1.2. Bilgi Yayılımı 1.3. Cevap Verebilme <ul style="list-style-type: none"> ○ 20 soru (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993) 2. Öğrenme Oryantasyonu <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Takım Öğrenmesi 2.2. Sistem Düşüncesi <ul style="list-style-type: none"> ○ 14 soru 3. Yenilikçilik <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Teknik Yenilik 3.2. Yenilikçi Yönetim 3.3. Yenilikçi Fikirler <ul style="list-style-type: none"> ○ 11 soru (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Hurley ve Hult, 1998) 	<p>A. <u>Firma Performansı</u></p> <p>–Rakiplere Göre Genel Performans</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Satışların artışı ○ Pazar payında büyüme ○ Karlılık ○ Pazar payı ○ Yatırımların geri dönüş oranı <p>–Rakiplere Göre Yeni Ürün Başarısı</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Başarılı yeni ürün oranı ○ Yeni ürünlerin yaşam süresi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan tek katılımcı ▪ 100/230 katılımcı, % 42 katılım düzeyi ▪ Tayvan/Çin uygulaması 	<pre> graph LR 1((1)) --> A((A)) 2((2)) --> A 3((3)) --> A </pre>
Notlar:	<p>✓ Pazar ve Öğrenme Oryantasyonları ile Yenilikçilik her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşlerse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişkenlerin her biri tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir.</p>			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Yılmaz, Alpkan ve Ergün, 2005 (<i>Journal of Business Research</i>)	1. Müşteri Odaklılık o 4 soru (Denison, 2000) 2. Öğrenmeye Bağlılık o 8 soru (Denison, 2000)	A. <u>Finansal ve Pazar Performansı</u> o Satışlardaki Büyüme o Pazar Payı o Satışların Geri Dönüşü o Varlıkların geri dönüşü o Genel Karlılık B. <u>Kalitatif Performans</u> o Kalite İyileştirmeleri o Yeni ürün Geliştirme Kapasitesi o Çalışan tatmini o Çalışanların firmalarına bağlılığı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mülakat / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan birden çok katılımcı ▪ 17 sektör, 134 firmadan, 1349 firma üyesi üzerinde, ▪ Türkiye uygulaması 	<pre> graph TD 1((1)) <--> 2((2)) 1 --> A((A)) 1 --> B((B)) 2 --> B </pre>

Notlar:

✓ Pazar oryantasyonu (1. oryantasyon) ve Öğrenme Oryantasyonunun (2.oryantasyon) birer bileşeni çalışmaya dâhil edilmiştir.

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Wang ve Wei, 2005 (Total Quality Management)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pazar Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> o 9 soru (Appiah-Adu, 1997) 2. Öğrenme Oryantasyonu <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Paylaşılan Vizyon 2.2. Öğrenmeye Bağlılık 2.3. Açık fikirlilik <ul style="list-style-type: none"> o 10 soru (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997) 3. Kalite Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> o 3 soru (Forza ve Filippini, 1998) 	<ol style="list-style-type: none"> A. <u>Firma Etkinliği (Yenilik Perf.)</u> <ul style="list-style-type: none"> o Rakip ürünlere göre ürün kalitesi o Yeni ürün başarısı o Müşterileri elde tutabilme düzeyi B. <u>Büyüme ve Pazar Payı</u> <ul style="list-style-type: none"> o Rakiplere göre satış düzeyi o Rakiplere göre satış oranı o Rakiplere göre pazar payı C. <u>Karlılık (objektif veriler)</u> <ul style="list-style-type: none"> o Toplam kar marjı o Hisse başına kazanç 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan ▪ Yazılım firmalarının satış/pazarlama yöneticileri ▪ 327 katılımcı, % 54 katılım düzeyi ▪ Tayvan/Çin uygulaması 	
Notlar:	<p>✓ Pazar Oryantasyonu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir.</p>			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Liu, Luo ve Shi, 2002 (<i>Int. J. Of Research in Marketing</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Müşteri Odaklılık <ul style="list-style-type: none"> o 10 soru (<i>Deshpande ve Farley, 1998</i>) 2. Girişimsel Oryantasyon <ul style="list-style-type: none"> o 6 soru (<i>Covin ve Slevin, 1989; Smart ve Conant, 1994</i>) 3. Öğrenme Oryantasyonu <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Paylaşılan Vizyon 3.2. Açık Fikirlilik 3.3. Öğrenmeye Bağlılık <ul style="list-style-type: none"> o 11 soru (<i>Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997</i>) 	<p>A. <u>Organizasyonel Çıktılar</u> (<i>Pazarlama Programı Dinamizmi</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> o Ürün karmasındaki değişim o Marka Karmasındaki Değişim o Satış stratejilerindeki değişim o Satış promosyonlarındaki değişim 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mülakatlı Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan tek katılımcı ▪ Kamu teşebbüslerinin yöneticileri ▪ 304 katılımcı, ▪ Çin uygulaması 	<pre> graph LR 1((1)) --> 3((3)) 2((2)) --> 3((3)) 3((3)) --> A((A)) </pre>
Notlar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Öğrenme Oryantasyonu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir. ✓ Pazar Oryantasyonunun bir bileşeni (1.oryantasyon) çalışmaya dâhil edilmiştir. 			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Venkatraman, 1989 (Management Science)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agresif Olma Eğilimi <ul style="list-style-type: none"> o 4 soruluk ölçek geliştirilmiş 2. Analizci Olma Eğilimi <ul style="list-style-type: none"> o 6 soruluk ölçek geliştirilmiş 3. Savunmacı Olma Eğilimi <ul style="list-style-type: none"> o 4 soruluk ölçek geliştirilmiş 4. Gelecek Yönelimi <ul style="list-style-type: none"> o 5 soruluk ölçek geliştirilmiş 5. Proaktif Olma Eğilimi <ul style="list-style-type: none"> o 5 soruluk ölçek geliştirilmiş 6. Risk Alma Eğilimi <ul style="list-style-type: none"> o 5 soruluk ölçek geliştirilmiş 	<p>A. <u>Büyüme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Rekabet ortamında satışlardaki büyüme durumu o Büyüme oranından tatmin olma o Rekabet ortamından kazanılan pazar payı <p>B. <u>Karlılık</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Yatırımların geri dönüşünden olunan tatmin o Rekabete göre net kar o Rekabete göre Yatırımların geri dönüş durumu o Satışlardan geri dönüşten olunan tatmin o Rekabete göre finansal likitide durumu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Orta ve üst kademe yöneticileri ▪ 202 / 700 katılımcı, %29 katılım oranı ▪ A.B.D. uygulaması 	<p>Diagram I: Node 2 and Node 5 point to Node A.</p> <p>Diagram II: Node 1, Node 2, Node 3, Node 5, and Node 6 point to Node B. Node 1 has a negative sign (-) and Diagram II has a negative sign (-).</p>
Notlar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çalışmada stratejik oryantasyonların her biri için ayrı ayrı ölçek geliştirilmiş ve performans üzerine etkileri araştırılmıştır. ✓ 1.,5. ve 6. oryantasyonlar Girişimsel Oryantasyon'un literatürde adı geçen bileşenleri ile ilgiliyken, çalışmada 2. ve 4. boyutlar kavramsal açıdan öğrenme oryantasyonunu işaret etmektedir. 			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Gatignon ve Xuereb, 1997 (Journal of Marketing Research)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknoloji Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> o 2 soruluk yeni ölçek geliştirilmiş 2. Müşteri Odaklılık <ul style="list-style-type: none"> o 2 soru (Narver ve Slater, 1990) 3. Rakip Odaklılık <ul style="list-style-type: none"> o 2 soru (Narver ve Slater, 1990) 4. Departmanlar Arası Koordinasyon <ul style="list-style-type: none"> o 2 soru (Narver ve Slater, 1990) 	<p>A. <u>Yenilik performansı (Yeni Ürün Performansı)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Yeni ürün yatırımlarının geri dönüş oranı o Yeni ürünün, hedeflere ulaşma başarısı <p>B. <u>Yenilik Karakteri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ürünün rekabet avantajı <ul style="list-style-type: none"> o Ürünün genel rekabet avantajı o Ürünün Tasarımı o Ürünün Kalitesi -Artımsal-Radikallik Düzeyleri <ul style="list-style-type: none"> o Mevcut teknolojiden biraz gelişkin o Mevcut teknolojiden çok gelişkin teknolojik bilgiye dayalı -Rakip Ürünlere Benzerlik <ul style="list-style-type: none"> o Yeni ürün rakiplerinkine genelde çok benzer o Yeni ürünün uygulamaları rakiplerinkinden tamamen farklı -Yeniliğin Maliyeti <ul style="list-style-type: none"> o Pazarlama, Üretim, Ar-Ge ve Genel Maliyetler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan tek cevaplayıcı ▪ Pazarlama departmanı yöneticileri ▪ 393/3000 katılımcı, %14 katılım oranı ▪ A.B.D. uygulaması 	<pre> graph LR 1((1)) --> A((A)) 2((2)) --> A 4((4)) --> A A --> B((B)) </pre>
Notlar:	✓ Teknoloji oryantasyonu ile birlikte Pazar Oryantasyonu'nun bileşenleri (2.,3. ve 4. oryantasyonlar) ayrı birer stratejik oryantasyon olarak çeşitli performans kriterleri üzerine etkileri araştırılmış, ancak sadece yeni ürün performansı üzerine etkiler bulunmuştur.			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Atuahene-Gima ve Ko, 2001 (<i>Organization Science</i>)	<p>1. Pazar Oryantasyonu</p> <p>1.1. Bilgi Toplama</p> <p>1.2. Bilgi Yayılımı</p> <p>1.3. Cevap Verebilme</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 20 soru (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993) <p>2. Girişimsel Oryantasyon</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 6 soru proaktiflik ve risk üzerine tek boyutlu ölçek (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996) 	<p>A. <u>Yeni Ürün Performansı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Satış hedefleri ○ Satış büyümesi hedefleri ○ Pazar payı ○ Kar hedefleri <p>B. <u>Ürün Kalitesi (Rakiplere Kıyasla)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ürünün eşsiz faydaları ○ Ürünün üstün performansı ○ Ürünün kalite düzeyi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mülakat ve Posta / Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan tek katılımcı ▪ Üst düzey yöneticiler ▪ 181/500 katılımcı, %37,3 katılım düzeyi ▪ Avustralya uygulaması 	<p>Performans=$\beta_1PO + \beta_2GO + \beta_3(PG)$</p> <pre> graph LR 1((1)) --> Performans 2((2)) --> Performans subgraph Performans_Box [Performans] A((A)) B((B)) end </pre>
Notlar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pazar Oryantasyonu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir. ✓ Çalışmada farklı çevre koşullarında, pazar ve girişimsel oryantasyonların uygulama düzeylerine(ortalamalarına) göre örneklem dört kategoriye ayrılmış ve her bir kategoriye ait uygulamaların sonuçları tartışılarak, araştırılmıştır. Bu kategoriler: 1- Pazar-girişimciliği oryantasyonu; 2- Pazar oryantasyonu ve 3- Girişimsel Oryantasyon uygulayan firmalar ile muhafazakâr yapıdaki firmalardır. ✓ Bulgular kısmında ise Pazar-girişimciliği (PG) oryantasyonu uygulayan firmaların yeni ürün performansı diğer kategorilerdeki firmalardan daha güçlü olduğu istatistiksel olarak tespit edilmiştir. 			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Narver, Slater ve McLachlan, 2004 (J. Product Management)	<ol style="list-style-type: none"> Proaktif Pazar Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> 8 soruluk yeni ölçek geliştirilmiş Reaktif Pazar Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> 7 soruluk yeni ölçek geliştirilmiş Yenilik Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> 3 soru (Deshpande, Farley ve Webster, 1993) 	<p>A. <u>Yeni ürün başarısı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Rakiplere göre yeni ürün başarısı 	<ul style="list-style-type: none"> Anket yoluyla veri toplama yöntemi Bir firmadan birden çok katılımcı 25 firmanın 41 Stratejik İş biriminden / 40 tanesi üzerinde, 120 yönetici, %98 katılım A.B.D. uygulaması 	<pre> graph LR 2((2)) --> 1((1)) 3((3)) --> 1((1)) 1((1)) --> A((A)) </pre>
Notlar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çalışmada pazar oryantasyonu, proaktiflik eğilimi perspektifinden tartışılarak, iki faktörlü (1. ve 2. oryantasyonlar) yeni pazar oryantasyonu ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. ✓ Pazar oryantasyonu değişkeni müşteri odaklılıktan hareketle geliştirilmiştir. 			
Jeong, Pae ve Zhou, 2006 (Industrial Marketing Management)	<ol style="list-style-type: none"> Müşteri Odaklılık <ul style="list-style-type: none"> 4 soruluk yeni ölçek mevcut, literatürden adapte edilmiş Teknoloji Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> 4 soruluk yeni ölçek mevcut, literatürden adapte edilmiş 	<p>A. <u>Yeni Ürün Geliştirme Performansı</u></p> <p>A1. Karlılık</p> <ul style="list-style-type: none"> Yeni ürünlerin karlılığa katkısı Karlılık hedeflerine ulaşma düzeyi <p>A2. Müşterilerin yeni ürünü kabulü</p> <p>A3. Ürünün Teknik Performansı</p>	<ul style="list-style-type: none"> Anket/Mülakat yoluyla veri toplama yöntemi Bir firmadan birden çok katılımcı 232/258 firmanın süt yöneticileri, %90 katılım Çin uygulaması 	<pre> graph LR 1((1)) --> A2((A2)) 1((1)) --> A3((A3)) 1((1)) --> A1((A1)) 2((2)) --> A2((A2)) 2((2)) --> A3((A3)) 2((2)) --> A1((A1)) </pre>
Notlar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pazar Oryantasyonunun bir bileşeni (1.oryantasyon) çalışmaya dâhil edilmiştir. 			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Li, Liu ve Zhao, 2006 (Industrial Marketing Management)	<p>1. Girişimsel Oryantasyon</p> <ul style="list-style-type: none"> 5 soru proaktiflik ve risk üzerine tek boyutlu ölçek (Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Lumpkin ve Dess, 1996) <p>2. Pazar Oryantasyonu</p> <ul style="list-style-type: none"> Narver ve Slater'in (1990) 3 boyutlu ve 15 soruluk ölçeği rafine edilerek, tek boyutta 8 soruya indirgenmiştir. 	<p>A. <u>Kişisel Kontrol (Yenilik yaparak Büyüme)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Finansal geri dönüş yerine stratejik faydaya verilim önem Üst ve orta yönetim ile çalışanlar arasında yüz yüze formel iletişim kanalları Uzun dönem hedeflere ulaşmak için yeniliğe verilen önem <p>B. <u>Çıktı Kontrolü (Finansal Performans)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Finansal hedeflere verilen önem Mevcut pazarlardaki ürünlerin karlılığına verilen önem Kısa vadede büyümeye verilen önem Paydaşların gelirlerine verilen önem Ücret artışının kısa dönemli kişisel performansa bağlı olması <p>C. <u>Yeni Ürün Geliştirme Performansı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Yeni ürün kategorilerinin genişlemesi Pazardaki Yeni Ürünlerin tutundurma faaliyetleri Yeni ürün geliştirme yolu ile büyüme hedefleri 	<ul style="list-style-type: none"> Mülakatlı Anket yoluyla veri toplama yöntemi Bir firmadan tek katılımcı; CEO veya Üst düzey yöneticiler 585 katılımcı, %69 katılım oranı Çin uygulaması 	<pre> graph TD 1((1)) --> A((A)) 1((1)) --> C((C)) 2((2)) --> A((A)) 2((2)) --> B((B)) A((A)) --> C((C)) B((B)) --> C((C)) 1((1)) -.-> 2((2)) </pre>
Notlar:	✓ <i>Araştırmada Kişisel Kontrol ve Çıktı kontrolü kavramları yenilik performansı ve finansal performans kavramları ilişkilendirilerek tartışılmıştır.</i>			

Tablo 4.1. Devam

Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Li, 2005	<p>1. Pazar Oryantasyonu</p> <p>1.1. Müşteri Odaklılık</p> <p>1.2. Rakip Odaklılık</p> <p>1.3. Departmanlar Arası Koordinasyon</p> <p>o 15 soru(Narver ve Slater, 1990)</p> <p>2. Teknoloji Oryantasyonu</p> <p>o 4 soru(Gatignon ve Xuereb, 1997)</p> <p>3. Girişimsel Oryantasyon</p> <p>o 3 sorulu, proaktiflik ve risk üzerine tek boyutlu ölçek (Matsuno, Mentzer ve Özsomer, 2002; Naman ve Slevin, 1993)</p>	<p>A. <u>İlişki Kurma Başarısı</u></p> <p>A1. Kamu Yöneticileri ile İlişki Kurma Başarısı</p> <p>A2. Özel Sektördeki diğer Firma Yöneticileri ile İlişki Kurma Başarısı</p> <p>B. <u>Firma Performansı</u></p> <p>o Objektif ciro verileri</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mülakatlı Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan tek katılımcı ▪ Yabancı yatırımlı firmaların üst düzey yöneticileri ▪ 181/600 katılımcı, %30,2 katılım oranı ▪ Çin uygulaması 	<pre> graph LR 1((1)) --> A2((A2)) 2((2)) --> A2 3((3)) --> A2 2 --> A1((A1)) 3 --> A1 3 --> A1 2 --- 3 style 2 stroke-dasharray: 5 5 style 3 stroke-dasharray: 5 5 style 2 stroke-width:2px style 3 stroke-width:2px </pre>
Notlar:	✓ Pazar Oryantasyonu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir.			

Tablo 4.1. Devam

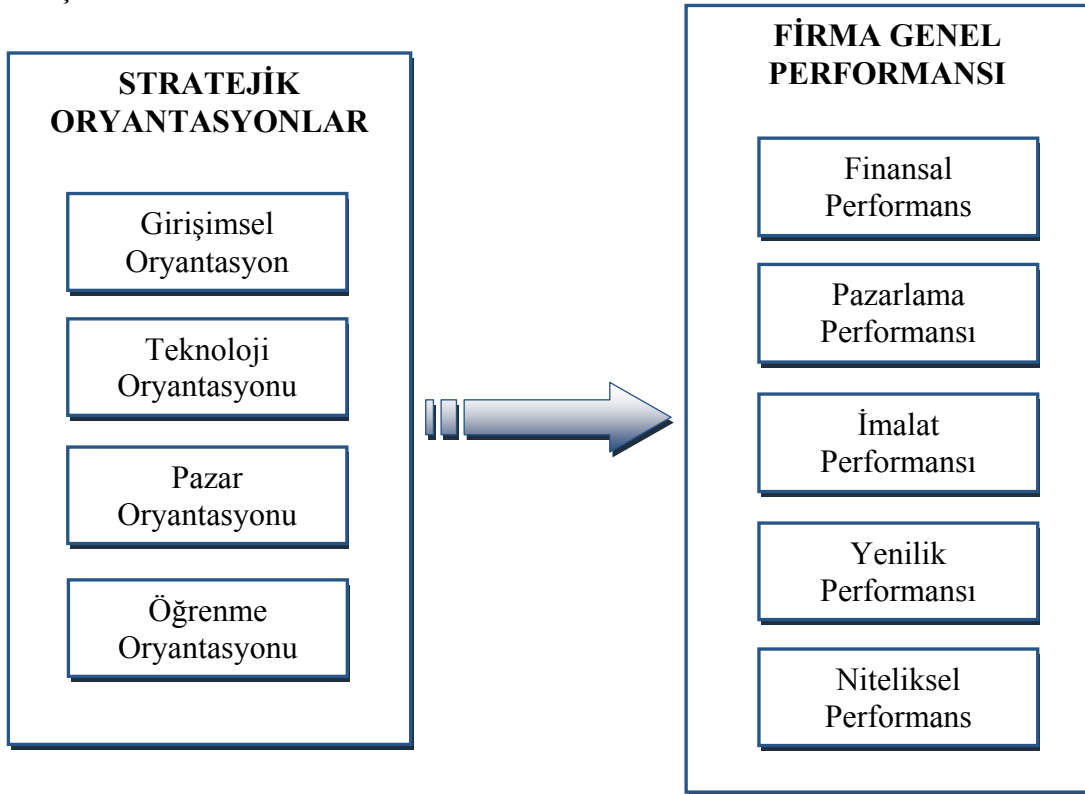
Yazarları ve Yılı	Stratejik Oryantasyonlar	Bağımlı Değişkenler / Firma Performansı Kriterleri*	Araştırma Tasarımı ve Örneklemi	Stratejik Oryantasyonlar İle İlgili Bulguların Şematik Gösterimi**
Zhou, Gao, Yang ve Zhou, 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pazar Oryantasyonu <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Bilgi Toplama 1.2. Bilgi Yayılımı 1.3. Cevap Verebilme <ul style="list-style-type: none"> o 20 soru (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993) 2. Yenilik Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> o 3 soru (Hurley ve Hult, 1998) 	<ol style="list-style-type: none"> A. <u>İş Tatmini</u> B. <u>Organizasyonel Bağlılık</u> C. <u>Firmanın Gelecek Performansına Güven</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anket yoluyla veri toplama yöntemi ▪ Bir firmadan birden çok katılımcı ▪ Orta ve alt kademe yöneticiler ▪ 180 firmadan, 2754 kişi üzerinde ▪ Çin uygulaması 	<pre> graph LR 1((1)) --> A((A)) 1((1)) --> B((B)) 1((1)) --> C((C)) 2((2)) --> A((A)) </pre>
Notlar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pazar Oryantasyonu her ne kadar çok boyutlu olarak ölçülmüşse de araştırmanın analiz bölümünde bu değişken tek boyuta dönüştürülerek test edilmiştir. ✓ Bu çalışmada Stratejik oryantasyonların, Niteliksel Performans Kriterleri üzerine etkileri araştırılmıştır. 			

* Stratejik oryantasyonlar dışında araştırılan diğer bağımsız değişkenler ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi çıkmayan bağımlı değişkenler tabloya dâhil edilmemiştir.

**Yalnızca, stratejik oryantasyonlar, bağımlı değişkenler ve bunların arasındaki istatistiksel olarak anlamlı çıkan ilişkiler şematik gösterilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiler belirtilmemiştir.

Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı üzerine yapılmış çalışmalarda oryantasyonlar arası bir eşleştirme ve stratejik oryantasyonların etkilerine dair ortak bir sonucun bulunamaması bu alanlarda geliştirilmeye çalışılan teoriye tümevarım ve genelleme açılarından sorun olmaktadır. Şöyle ki hangi oryantasyonun hangi performans kriterini nasıl etkilediği veya stratejik oryantasyonlar arasında hangi değişkenlerin ılımlaştırıcı veya ara değişken etkileri gösterdiği, araştırılması ve keşfedilmesi gereken önemli bir dizi soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı, işletme bilimi literatürünün çeşitli disiplinlerinde kavramsal olarak tanımlanmış ve ampirik olarak incelenmekte olan stratejik oryantasyonları bütünleştirerek, kapsamlı bir saha araştırması ile hem stratejik oryantasyonların birbirleri arasındaki ilişkileri hem de bunların çeşitli firma performansı kriterleri üzerindeki muhtemel etkilerini ortaya koymaktır (Şekil-1). Araştırma konumuz ise bu çerçevede her bir stratejik oryantasyonun, çeşitli firma performansı kriterlerine muhtemel etkileri üzerine yöneltilmiştir. Araştırmanın analizleri ve bulguları bölümünde stratejik oryantasyonların birbirleri ile arasındaki ilişkiler de ayrıca araştırılarak, ortaya çıkan sonuçlar bulgular bölümünde tartışılacaktır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Türk firmalarının uyguladıkları stratejik oryantasyonlar ve bunların çeşitli firma performansına etkilerini geniş çaplı bir saha araştırması ile ortaya konulması amacıyla uygulamaları araştırmamızda anket ile veri toplama metodu tercih edilmiştir. Araştırmanın Türkiye'nin genelini temsil etmesi açısından Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren on bin firma üzerinden birden çok çalışanın katılımının sağlanarak yürütülmesine ve bu on bin firmaya da posta yolu ile ulaştırılmasına karar verilmiştir. Firma adreslerinin bulunmasında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (www.tobb.org.tr) internet adresinden temin edilen ülkemizdeki sanayi ve ticaret odalarının internet adresleri kullanılmıştır. Bu odaların internet sayfalarında yayınladıkları üye bilgilerinden yola çıkılarak, örneklemimizi dâhil edilecek firmaların iletişim bilgileri toplanmış ve firma iletişim bilgileri havuzu oluşturulmuştur.

Devam eden bölümlerde anket ölçeklerinin oluşturulması, araştırmada kullanılan ölçekler, kontrol değişkenleri, anket formunu oluştururken dikkat edilen hususlar, Veri toplama süreci ve araştırmamızın örnekleme ayrı başlıklarda ele alınacaktır.

5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Stratejik oryantasyonların algıya dayalı ölçümünde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde yapılmıştır. 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Araştırmaya dahil edilen tüm ölçekler mevcut literatür derinlemesine tarandıktan sonra araştırmada kullanılacak ölçekler oluşturulmuştur. Bu ölçeklerin oluşturulurken dil uzmanlarına başvurulmuş, literatürde de bu tür işlemlerde dikkat edilen tercüme ve geri tercüme prosedürü uygulanmıştır (örn. Ronen ve Shenkar,

1985). Anket sorularında Türkçeden İngilizceye çevriminde doğabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için ilk olarak, her iki lisana ve konuya hâkim bir kişi tarafından soruların Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Yine iki lisana ve konuya hâkim üç kişilik bir grup tarafından bu çeviri ile orijinal metin karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki lisana hâkim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrilmiş olan sorular İngilizceye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metin üç kişilik grup tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Bu metin üzerinde ufak değişiklikler ile ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir. Veriler toplandıktan sonra ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach'ın alfa değerleri ile hesaplanmıştır (Cronbach ve Shavelson, 2004). İlgili katsayılar Tablo 6.7'de sunulmuştur.

5.2. Kullanılan Ölçekler

Hem her bir stratejik oryantasyon hem de firma performansı için çok faktörlü veya boyutlu ölçekler kullanılmıştır. Girişimsel oryantasyonun alt boyutları risk alma, yenikçilik proaktiflik ve rekabetçi agresiflik eğilimleri olarak ele alınmıştır. Bu ölçeklerin tamamı başta Khandwalla (1977) ve sonrasında Miller (1983)'in çalışmalarından yola çıkılarak geliştirilen ve birçok araştırmada kullanılan ölçeklerdir. Risk alma eğilimi ölçeği, Dess, Lumpkin ve Covin (1997), Naman ve Slevin (1993) ve Liu, Luo ve Shi (2002)'nin çalışmalarından birer soru; Barringer ve Bluedorn, (1999) ve Hornsby, Kuratko ve Zahra, (2002)'nin çalışmalarından ikişer soru alınarak oluşturulmuştur. Yenilikçilik eğiliminin altı soruluk ölçeği iki ayrı çalışmada kullanılan ölçeklerin bütünleştirilmesi ile oluşturulmuştur (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Antoncic ve Hisrich, 2001). Proaktiflik eğilimi ölçeği Miller (1983) ve Naman ve Slevin (1993) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılarak beş soruyla oluşturulmuştur. Rekabetçi agresiflik eğilimi ölçeği, Lumpkin ve Dess (2001)'in çalışmasından iki soru alınarak oluşturulmuştur.

Teknoloji oryantasyonu ölçeği Zhou, Yim ve Tse (2005)'nin çalışmasında kullandıkları dört soruluk ölçekten oluşmuştur. Pazar oryantasyonu ölçeği için Narver ve Slater (1990)'in üç boyutlu ölçeği kullanılmıştır. Bu alt boyutlara ait

ölçekler, rakip odaklılık beş soru, müşteri odaklılık beş soru ve departmanlar arası koordinasyon altı sorudan oluşmaktadır. Öğrenme oryantasyonu çok boyutlu olarak Denison (2000), Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002) ve Hult, Ketchen ve Reus (2001)'in çalışmalarından alınmıştır. Bunlar; öğrenmeye bağlılık altı soru, organizasyonel hafıza sekiz soru ve paylaşılan vizyon beş soruluk ölçekleridir.

Firma performansı ile ilgili sorular katılımcının son üç yılı dikkate alarak kendi firmasını sektördeki diğer firmalara kıyasla birden beşe kadar değerlendirilmesi istenmiştir. 1 yetersizi, 2 ortalamanın altını, 3 ortalamayı, 4 ortalamanın üstünü ve 5 yüksek olduğunu ifade etmektedir. Performans ölçekleri oluşturulurken literatürde en sık olarak kullanılan sorular seçilmiş ve çalışmaya dâhil edilmiştir. Bunlardan, finansal ve niteliksel kriterler Denison (2000) ve Yılmaz, Alpkan ve Ergün (2005)'in çalışmalarından; altı soruluk yenilik performansı ölçeği ise Antoncic ve Hisrich (2001), Neely ve Hii (1998) ile Hagedoorn ve Cloodt (2003)'un çalışmaları birleştirilerek oluşturulmuştur.

5.3. Kontrol Değişkenleri

Stratejik oryantasyonların firma performansına muhtemel etkilerinin araştırılmasında rekabetin şiddeti ve pazar dinamizmi kontrol değişkenleri olarak çalışmaya dâhil edilmiştir.

Pazar dinamizmi, pazarla ilgili önemli değişimlerin meydana gelme sıklığını ifade etmektedir (Homburg, Krohmer ve Workman, 1999). Pazar dinamizminin ölçülmesi amacıyla yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Rekabetin şiddeti ise firmaların faaliyetlerini yürütmeye ve varlıklarını sürdürmeye çalışırken karşılaştıkları çevresel zorlukların derecesini ifade etmektedir (Porter, 1999). Pazar dinamizmi için 6, rekabetin şiddeti için ise 5 soruluk yeni birer ölçek oluşturulmuştur.

5.4. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Anket formu dört sayfalık bir kitapçık haline getirilmiş, anketin ilk sayfasının üst kısmına, araştırmanın adı içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin üstüne de çalışmamızı destekleyen TÜBİTAK, Boğaziçi Üniversitesi ve Gebze İleri teknoloji Enstitüsünün logoları eklenmiştir.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuştur ancak değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek veya birbiriyle karıştırılmamasını önlemek için herhangi bir açıklayıcı cümle veya ifade kullanılmamıştır. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtsız bırakması yada aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, birden beşe kadar değerlerin ne anlama geldiği açıkça belirtilmiştir. Her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

5.5. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci seçimi araştırmanın Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların stratejik oryantasyonları ve firma performansları ile ilişkilerini yansıtabilmesi amacıyla ülkenin genelinde uygulanması, dolayısıyla da zaman ve maliyet avantajı açısından araştırma verilerin posta hizmetiyle elde edilmesine karar verilmiştir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği internet sayfasından ülke genelindeki ticaret ve sanayi odaları tespit edilmiştir. Firmaların ülke geneline yayılımı dikkate alınarak her bir sanayi ve ticaret odalarından hangi bölge ve şehirlerden hangi oranlardaki firmaya ulaşıldığında geneli yansıtabileneceğine karar verilmiş ve her bir bölge ve şehir için yüzdesel oranlama yapılmıştır. Tespit edilen bu olasılık planına göre

belirlenen oranlar, yaklaşık on bin firma sayısına göre dağıtılmıştır. Bu aşamadan sonra ilgili odaların internet sayfalarından firma isim ve adresleri ise rastsal olarak toplanmıştır.

Sonuçta 11.101 adet firmayı kapsayan bir firma adresi havuzu oluşturulmuştur. Bu veri havuzundaki her bir firmanın yöneticisine araştırmanın amacı, kapsamı, faydası ve sonuçların kendileri ile paylaşılacağını belirten araştırmaya davet mektubu gönderilmiştir. Davet mektubuna, araştırmaya katılmayı isteyen kendi firmaları hakkında bize bilgi sağlayacak açık uçlu soruları olan kısa bir anket formu ve bu anketin geri posta hizmet bedelinin bizim tarafımızdan ödeneceği bir TAKSE zarfı ilave edilmiştir. Bu kısa ilk anket formunda hem anketi cevaplayan hem de firması hakkında bilgiler elde edilmiştir. Firmanın tam adı, türü, ana faaliyet alanı, çalışan sayısı, kuruluş yılı ve ortaklık yapısı firma hakkında sorulan sorulardır. Cevaplayan için ise adı, pozisyonu, kaç yıldır o firmada çalıştığı (kıdemi), demografik ve iletişim bilgilerinin yanında araştırma sonuçlarının özet bir raporunu isteyip istemediği sorulmuştur.

Geri dönen ilk anketler için SPSS programında bir veri seti oluşturularak sisteme girişleri yapılmıştır. Bize dönen her bir anketin o firmanın araştırmayı kabul ettiği anlamına gelmektedir. Araştırmamızın verilerinin elde edileceği asıl anket formunun gönderileceği firmalar çalışan sayılarına göre kategorize edilmiştir. On bin adet anket çalışan sayılarına oranlanarak, her bir firmaya kaç sayıda anket gönderileceği hesaplanmıştır. Bu firmalardan birden çok katılımcıdan cevap alınacağı ve ilk anketi gönderen yetkilinin bu anketleri firma üyelerine dağıtacağı varsayımına dayanarak, her bir katılımcı için bir anket ve kendilerinin bizzat postaya verebileceği bir TAKSE zarfı hazırlanarak bu yetkililere postalanmıştır.

İlk anketlerdeki firma verileri ile ikinci anketteki araştırma verilerinin eşleştirilmesi ve firma düzeyinde analizlerin yapılması amacıyla gelecek anketlere verilen cevapların agree edilebilmesi için her bir anket formu kodlanmıştır. İlk anketteki benzer biçimde katılımcılara yaş ve eğitim durumlarıyla birlikte firmadaki pozisyonları, bölümleri ve kıdemleri sorulmuştur. Geri dönen araştırma

anketlerinin verileri daha önceden oluşturulan veri setine, firma kodu dikkate alınarak girilmiştir.

5.6. Araştırmanın Örnekleme

Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların stratejik oryantasyonlarını araştırmaya yönelik bu çalışmada öncelikle ülke genelinden 11.101 adet firma, veri toplama süreci başlığı altında anlatıldığı gibi seçilmiştir. Seçilen firmaların yöneticilerine araştırmamıza katılmaları için çağrıda bulunulmuştur. Ancak on bin firma adresinden 1251’i adresin yetersiz olması veya firmanın o adreste bulunmadığı gibi sebeplerden ötürü postadan bize iade edilmiştir. Bu durumda davet anketinin ulaştığı firma sayısı 9850, cevap veren sayısı 987’dir. Sonuçta ilk anketin geri dönüş oranı yaklaşık %10’dur. Bir firmadan birden çok katılımın sağlanması amacıyla daveti kabul eden 987 firmanın çalışan sayılarına on bin adet oranlanarak asıl araştırma anketleri postalanmıştır. Uygulamamızın ilk evresi olan davet süreci 2005 Aralık’tan 2006 Mayıs’a kadar, araştırma verilerinin toplandığı ikinci aşama ise 2006 yılının Haziran ayından Aralık ayının sonuna kadar sürmüştür. Sonuçta araştırma örnekleminiz 312 firmadan 2032 kişi olarak gerçekleşmiştir. İkinci anketin geri dönüş oranı katılımcı açısından yaklaşık %20, firma bazında yaklaşık %32’dir.

6. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ VE BULGULARI

Türkiye genelinde faaliyet gösteren 312 firmadan 2032 çalışan üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 ve EQS 6.1 istatistik programları kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapıldıktan sonra stratejik oryantasyonlar ve firma performansı faktörleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla öncelikle, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi test eden korelasyon analizi yapılmıştır. Devamında araştırma modelinin test edilmesi için regresyon analizleri ve son olarak da stratejik oryantasyonlar ve firma performansı değişkenleri arasındaki nihai ilişkileri test etmek üzere yapısal eşitlik modellemesi analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizlerin bulguları devam eden bölümlerde sırasıyla sunulmuştur.

Ölçeklerin faktör, geçerlilik ve güvenilirlikleriyle ilgili analizler yapıldıktan sonra, araştırmanın firma düzeyinde yürütülmesi gerektiği sebebiyle elde edilen veriler firma düzeyine indirgenmiştir. Başka bir deyişle stratejik oryantasyonların firma performansına etkileri test edilirken, her bir firmadan, birden çok katılımcıdan elde edilen cevapların ortalaması alınarak, kendi firmaları için tek bir cevaba indirgenmiştir. Sonuçta 2032 katılımcıdan elde edilen cevaplar 312 firma için değerlendirilerek araştırma 312 firma cevabı olarak yürütülmüştür.

6.1. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Katılımcıların %70,5'i erkektir. Pozisyonları incelendiğinde ise %6,1'i sahip veya ortak, %12,4'ü üst kademe yönetici, %33,8'i orta kademe yönetici, %14,2'si mavi yakalı ve %33,6'sı beyaz yakalı çalışanlardır. Tüm katılımcıların %6,2'si ilkokul, %24,8'i lise, %57,9'u yüksek okul/üniversite mezunu, %19,2'si mastır veya doktoralıdır. Katılımcıların kıdemleri incelendiğinde %25'inin 2 yıl ve daha az,

%25'inin 2 ila 5 yıl, %25'inin 5 ila 10 yıl ve geri kalan %25'inin ise 10 yıldan daha uzun bir süredir şu anki işyerlerinde çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların ortalama yaşları ise 34,9 (S.S.:9,28)'dur.

6.2. Faktör ve Ölçüm Analizleri

Stratejik oryantasyonlar arası ilişkilerin ve bunların firma performansına etkilerinin araştırılması için, öncelikle araştırma sürecinde kullanılan her bir stratejik oryantasyona ait faktör yapısının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizler ile her bir stratejik oryantasyonun faktör yapısını belirlenmesi için araştırmada kullanılan değişkenlere öncelikle keşifsel faktör analizleri, sonrasında ise teyit edici faktör analizleri uygulanmıştır. Keşifsel faktör analizleri için SPSS 11.5 istatistiksel paket programı kullanılarak temel bileşenler analizi prosedürü uygulanmıştır. Veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlerken özdeğeri 1 ve daha yüksek olan faktörler dikkate alınmıştır. Bu faktörlere varimax rotasyonu uygulanarak, değişkenlerden .50 ve daha yüksek olan faktör yüküne sahip olan değişkenler dikkate alınmıştır.

İşletme yönetimi alanında stratejik oryantasyonlar konusunda gelişmekte olan literatür, teknoloji oryantasyonu haricindeki girişimsel, pazarlama ve öğrenme oryantasyonlarının çok boyutlu yapılarda olduğunu göstermektedir. Bu nedenden ötürü her bir stratejik oryantasyonun bileşen yapısı ayrı ayrı analiz edilmiştir. Firma performansının ölçümünde literatürde sık olarak kullanan ölçütler mümkün olduğu kadar seçilerek araştırma anketine dâhil edilmiştir. Firma performansının faktör yapısını ortaya çıkarmak için, performansla ilgili olarak araştırmamıza dâhil edilen tüm değişkenler, birlikte faktör analizine alınmıştır. Aynı şekilde kontrol değişkenleri olarak anketimize dahil edilen çevresel şartlar için oluşturulan değişkenler için faktör analizi ayrıca yapılmıştır.

6.2.1. Girişimsel ve Teknoloji Oryantasyonlarına ait Faktör Analizleri

Teknoloji oryantasyonunun diğer oryantasyonlar gibi çok boyutlu bir yapıya sahip olmamasından ve kavram olarak en yakın girişimsel oryantasyon boyutlarına

yakınlığından ötürü teknoloji oryantasyonu ölçeği, girişimsel oryantasyon ölçümü için kullanılan ölçekler ile temel bileşenler analizine birlikte alınmıştır. Bu iki oryantasyona ait temel bileşenler analizi bulguları Tablo 6.1’de gösterilmiştir.

Tablo 6.1. Girişimsel ve Teknoloji Oryantasyonları ile ilgili Faktörler

SORULAR		FAKTÖRLER				
GİRİŞİMSEL ORYANTASYON BOYUTLARI	1-Risk Alma Eğilimi	1	2	3	4	5
	Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır	,798				
	Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür	,796				
	Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir	,776				
	Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir	,708				
	Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz	,696				
	Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir	,624				
	Çalışanlarımız hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir	,543				
	2-Yenilikçilik Eğilimi	1	2	3	4	5
	Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar		,792			
	Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır		,759			
	Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır		,711			
	Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir		,690			
	Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır		,554			
	3-Proaktiflik Eğilimi	1	2	3	4	5
	Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder			,788		
	Pazara yeni ürün/hizmet sunmada rakiplerimizden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir			,787		
	Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir			,723		
	Rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermektense, ilk hamleyi genelde biz yaparız			,712		
	Rakiplerimize karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler yapmayı seçeriz* (agresif)			,548		
	4-Rekabetçi Agresiflik	1	2	3	4	5
	Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir				,819	
	Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir				,793	
	5-TEKNOLOJİ ORYANTASYONU	1	2	3	4	5
	Rakiplerimizden daha üstün olabilmek için teknolojiye daha fazla yatırım yaparız					,779
“Sektörde teknoloji lideri firma hangisi ?” dendiğinde biz akla gelmeliyiz					,759	
En son teknolojik gelişmeleri daha deneme aşamasındayken alıp kullanmaya başlarız					,715	
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir ** (yenilikçilik)					,674	
Toplam Açıklanan Varyans: % 67,622						

Teknoloji oryantasyonu ölçeğinden bir soru faktör yapısını olumsuz etkilediğinden analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca, yenilikçilik ölçeğinden “Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabasındadır” sorusu teknoloji oryantasyonu faktörünü açıklama eğilimi göstermiştir. İçerik geçerliliği açısından da uygun bir ifade olduğundan bu soru teknoloji oryantasyonunu oluşturan değişkenlere ait faktör yapısına dâhil edilmiştir. Bu iki soru haricindeki diğer tüm sorular ilgili faktörlerine beklenildiği gibi yüklenmiştir. Girişimsel ve teknoloji oryantasyonlarının varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi sonucunda risk alma eğilimi, yenilikçilik eğilimi, proaktiflik eğilimi, rekabetçi agresiflik eğilimi ve teknoloji oryantasyonu olmak üzere beş boyutlu bir faktör yapısı elde edilmiştir.

6.2.2. Pazar Oryantasyonuna ait Faktör Analizleri

Pazar oryantasyonu ile ilgili değişkenler için yapılan faktör analizi uluslararası literatür ile tutarlı biçimde beklenen sonuca ulaşılmıştır. Müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon olmak üzere pazar oryantasyonunun üç boyutlu faktör yapısı elde edilmiştir. Pazar oryantasyonu ile ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 6.2’de sunulmuştur.

Tablo 6.2. Pazar Oryantasyonları ile ilgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖRLER		
	1	2	3
1-Müşteri Odaklılık			
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir	,861		
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır	,814		
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız	,790		
Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanırsınız	,768		
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz	,656		
Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz	,635		
2-Rakip Odaklılık	1	2	3
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarsınız		,837	
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır		,827	
Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz		,708	
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir		,663	
3-Departmanlar Arası Koordinasyon	1	2	3
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler			,826
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır			,802
Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır			,776
Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır			,713
Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir			,705
Toplam Açıklanan Varyans: % 71,234			

6.2.3. Öğrenme Oryantasyonuna ait Faktör Analizleri

Öğrenme oryantasyonu değişkenleri ile ilgili yapılan faktör analizi dört boyutta sonuçlanmıştır. Bu boyutlar öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, organizasyonel hafıza eğilimi ve sistem oryantasyonudur. Ancak Sistem oryantasyonu ölçeğinde bulunan “Firmanın tüm parçaları (Bölümleri/Birimleri) arasında iyi işleyen bağlar mevcuttur” sorusu iki faktöre eşit değerlerde yüklenmesi sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Öğrenme oryantasyonu ile ilgili faktör analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 6.3’de sunulmuştur.

Tablo 6.3. Öğrenme Oryantasyonları ile ilgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖRLER			
	1	2	3	4
1-Öğrenmeye Bağlılık				
Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir teminatı olarak görülür	,758			
Şayet firma olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz	,721			
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, örgütümüzün temel değerlerindedir	,706			
Öğrenmenin gündelik faaliyetlerimizdeki yeri ve önemi gün be gün artmaktadır	,704			
Öğrenmeyi (araştırarak tecrübe ederek bilgi edinme) ilerlemenin en temel anahtarı sayarız	,685			
Çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar bir masraf olarak değil bir yatırım olarak görülür	,680			
2-Paylaşılan Vizyon	1	2	3	4
Firmamızda çalışanlar arasında firmamızın vizyonu hakkında genel bir fikir birliği vardır		,782		
Firmamızın gelecekteki yerine dair çalışanlarca paylaşılan ortak bir vizyon mevcuttur		,759		
Firmamızda çalışanlar arasında amaç birliği vardır		,728		
Çalışanlar arasında paylaşılan bir vizyon mevcuttur ve her çalışan kendini buna adanmıştır		,718		
Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır		,693		
3-Organizasyonel Hafıza Eğilimi	1	2	3	4
Başarısız çaba ve girişimlerden dersler çıkartılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır			,789	
İşletmemizde tecrübelerden çıkarılan dersler tüm çalışanlarca paylaşılır			,771	
Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez			,756	
Tecrübelerin ve çıkartılan derslerin firma içinde paylaşılması için çaba sarf edilir			,700	
Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan ve güncelleyen bir anlayışımız vardır			,622	
Başarısızlıkları kendimizi geliştirmek için birer fırsat olarak görürüz			,567	
Yönetim firma içinde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular			,566	
4-Sistem Oryantasyonu	1	2	3	4
İşletme içinde yapılan bütün faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır				,736
Firmamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir				,728
Bütün faaliyetlerin örgüt içerisindeki yeri ve önemi çalışanlarca bilinir				,702
İşletmedeki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır				,512
Toplam Açıklanan Varyans: % 67,412				

6.2.4. Firma Performansına ait Faktör Analizleri

Firma performansı kriterlerinin ölçümü ile ilgili beş boyut düşünülerek firma performansı ölçeği oluşturulmuştur. Firma performansı ölçeği, finansal, pazarlama, imalat, yenilik ve niteliksel performans kriterlerini oluşturabilecek ifade veya soruların ilgili literatürün derinlemesine taranması ile oluşturulmuştur.

Tablo 6.4. Firma Performansı Kriterleri ile ilgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖRLER			
	1	2	3	4
1-Finansal Performans				
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	,902			
Firmanın genel karlılık durumu	,885			
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	,880			
2-Pazarlama Performansı				
Müşteri sadakati		,677		
Müşteriyi tanıma ve anlama		,677		
Etkin ve esnek fiyatlama uygulamaları		,674		
Toplam satışlar		,639		
Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları		,636		
Pazar payı büyüklüğü		,610		
Müşteri memnuniyeti		,595		
Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim		,592		
3-Yenilik Performansı				
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı			,839	
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı			,822	
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme			,747	
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler			,674	
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi			,660	
Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı			,600	
4-Niteliksel Performans				
Çalışanların firmaya bağlılığı				,860
Çalışanların işten aldığı tatmin				,793
Kaliteli işgücü				,711
Toplam Açıklanan Varyans: % 68,668				

Firma performansına ait tüm değişkenler birlikte temel bileşenler analizi ile test edildiğinde imalat performansının ölçümü için bu ölçeğe dâhil edilen beş soru faktör yapısını bozması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Bu sorular; (1) ürün hizmet kalitesi, (2) üretimde esneklik, (3) ürün/hizmet kalitesi, (4) üretim maliyetlerinin düşüklüğü ve (5) teslimat hızı'dır. İmalat performansı kriterine dair beş soru, analiz harici tutulduğunda, dört boyutlu firma performansı ölçeği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yenilik performansı bir sorusu "İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi" faktör yapısına uymadığı için analiz dışı tutulmuştur. Firma performansı ile ilgili faktör analizi ile elde edilen nihai sonuçlar Tablo 6.4'te sunulmuştur.

6.2.5. Kontrol Değişkenlerine ait Faktör Analizleri

Pazar dinamizmi ve rekabetin şiddeti, araştırmaya kontrol değişkenleri olarak dâhil edilmiştir. Bu ölçeklere ait değişkenler faktör analizi ile test edildiğinde, ilgili değişkenler iki faktöre yüklenerek sonuçlanmıştır. Her iki çevre koşulu için altışar soruluk ölçek oluşturulmuştu, ancak rekabetin şiddeti ile ilgili sorulardan bir tanesi faktör yapısını bozmasından ötürü analiz dışı bırakılmıştır. Bu değişkenler için yapılan analizin sonuçları Tablo 6.5'te sunulmaktadır.

Tablo 6.5. Kontrol Değişkenleri ile ilgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖRLER	
	1	2
1-Pazar Dinamizmi		
Müşteri ihtiyaçları son derece karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,784	
Rakiplerin davranışları karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,754	
Pazarda, ürünler, hızlı bir şekilde eskir (demode) olur	,750	
Pazarda, rakiplerin stratejileri ve faaliyetleri sürekli değişir	,727	
Çok farklı ve karmaşık ürün kombinasyonları geliştirilmiştir	,702	
Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır	,649	
2-Rekabetin şiddeti	1	2
Rakiplerimiz oldukça güçlüdür		,666
Endüstrimizdeki rekabet oldukça şiddetlidir		,665
Rakipler, birbirlerinin yaptığı her hangi bir yeniliği kolaylıkla taklit edip pazara sunabilir		,625
Bu sektörde yetenekli işgücü bulmak ve elde tutmak çok zordur		,548
Bu sektörde şirketlerin uzun vadede ayakta kalmaları zordur		,531
Toplam Açıklanan Varyans: % 49,071		

6.2.6. Teyit Edici Faktör Analizleri

Teyit edici faktör analizleri de keşifsel faktör analizlerindeki gibi bireysel seviyede (2032 gözlem üzerinden) ölçülmüştür. Teyit edici faktör analizleri, EQS 6.1 istatistiksel paket programında maksimum olasılık tahmini (maximum likelihood estimation) prosedürü uygulanarak yürütülmüştür.

Keşifsel faktör analizleri sonucunda uygulamalı araştırmamızda kullanılan değişkenlerin beklenen faktörleri oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu analizlere ek olarak, stratejik oryantasyonlar ve firma performansına ait değişkenlerin, faktör yapılarının uygunluğunun testi için, teyit edici faktör analizi yapılmıştır. Teyit edici faktör analizleri keşifsel faktör analizinden elde edilen faktör yapılarına göre gerçekleştirilmiştir. Gözlemlenen değişkenler (sorular), ilgili gizil yapılara (faktörlere) hata oranları sabitlenerek ilişkilendirilmiştir. Teyit edici faktör analizleri iki adımda yürütülmüştür. İlk olarak stratejik oryantasyonlara ait tüm değişkenler birlikte alınmıştır. İkinci adımda ise performans kriterlerine ait değişkenler birlikte analiz edilmiştir.

Tablo 6.6: Teyit Edici Faktör Analizlerine Ait Uygunluk İndisleri Sonuçları

UYGUNLUK İNDİSLERİ	BULGULAR		REFERANS DEĞERLERİ
	Stratejik Ory.	Performans	
X ² (kikare)/ serbestlik derecesi	3850,07 / 1515 2,54	700,571/115 6,09	1 < (X ² / sd) < 5
CFI (Comparative Fit Index)	,97	,97	0.9 < CFI < 1.0
NFI (Normed Fit Index)	,95	,97	0.9 < NFI < 1.0
NNFI (Non-Normed Fit Index)	,96	,96	0.9 < NNFI < 1.0
IFI (Incremental Fit Index)	,97	,97	0.9 < IFI < 1.0
GFI (Goodness of Fit Index)	,93	,96	0.9 < GFI < 1.0
RMSEA (Root Mean Square Error of Estimation)	,03	0,5	RMSEA < .08

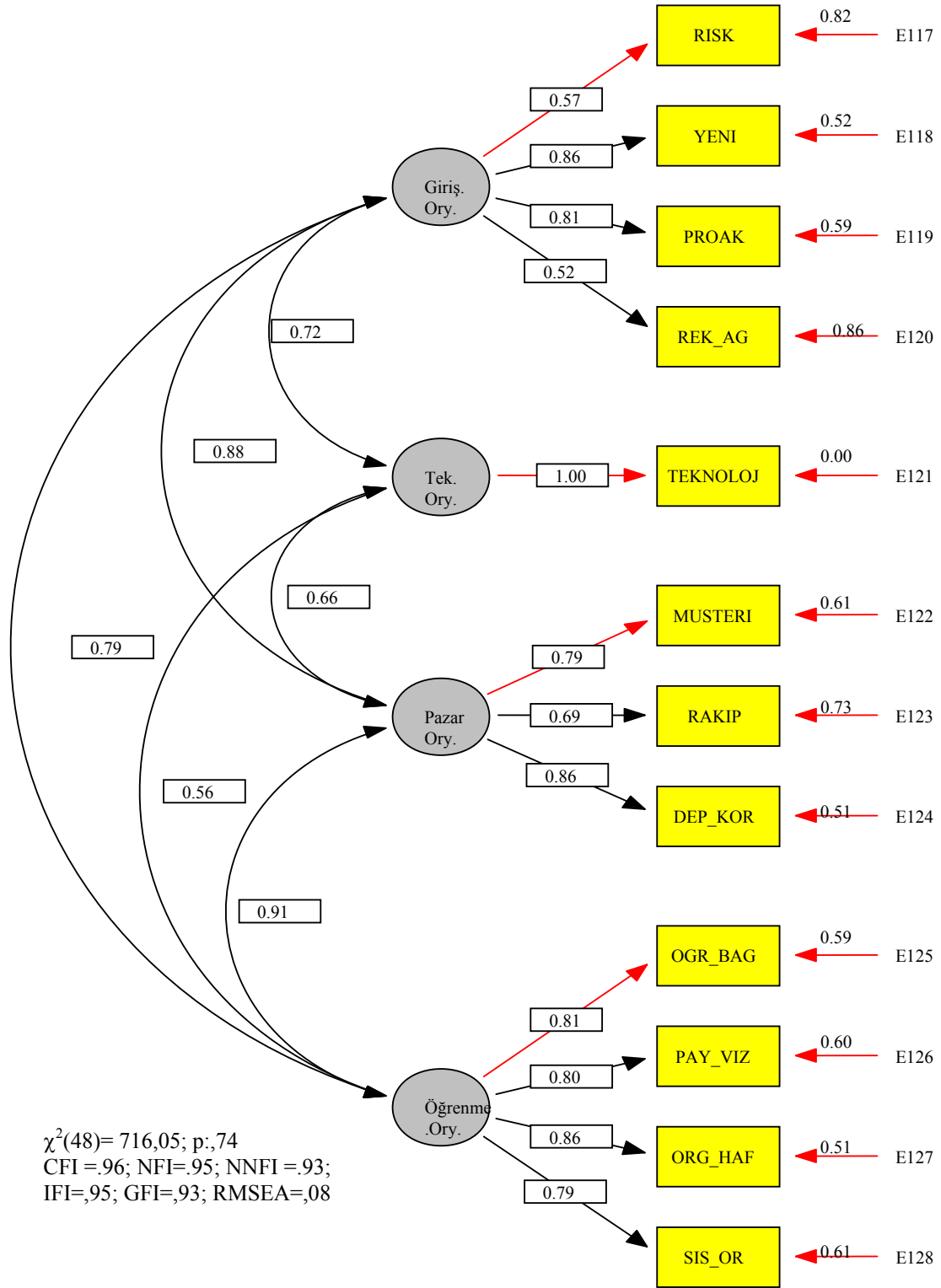
Teyit edici faktör analizi sonucunda gözlemlenen ölçüm değişkenleri, stratejik oryantasyonlara ait 12 ve firma performansına ait 4 faktöre, istatistiksel olarak

anlamli yüklenmiştir. Böylece, keşifsel faktör analiziyle elde edilen faktör yapıları doğrulanmıştır. Değişkenlere ait faktör yükleri Ek-1'deki anket sorularıyla birlikte sunulmuştur. Teyit edici faktör analizinin sonuçları model uygunluk göstergeleri (goodness of fit indices) ile değerlendirilmiştir. Bu göstergeler Tablo 6.6'da sunulmuştur.

Ki kare testinin serbestlik derecesine oranının 1 ve 5 arasında olması sıfır (null) modelinin ve verilerin birbiriyle uygunluğunu göstermektedir (Marsh and Hocevar, 1985). CFI test edilen model ile varsayılan modelinin birbirine uygunluğun belirlemektedir (Bentler, 1990). NFI, NNFI ve IFI serbestlik derecesi kullanılarak başlangıç modelleri ile değerlendirilen modellerin farklılığını göreceli olarak karşılaştırmaktadır (Bentler ve Bonett, 1980; Bollen, 1989). RMSEA gözlemlerin modele uygunluğu hakkında bilgi sağlamaktadır. RMSEA ,08'den küçük olması diğer tüm göstergelerin ise (CFI, NFI, NNFI, IFI, NNFI ve GFI) ,90'dan büyük olması analizle iddia edilen modelin ideal model olduğu başka bir deyişle, bulguların iyi sonuç verdiği anlamına gelmektedir.

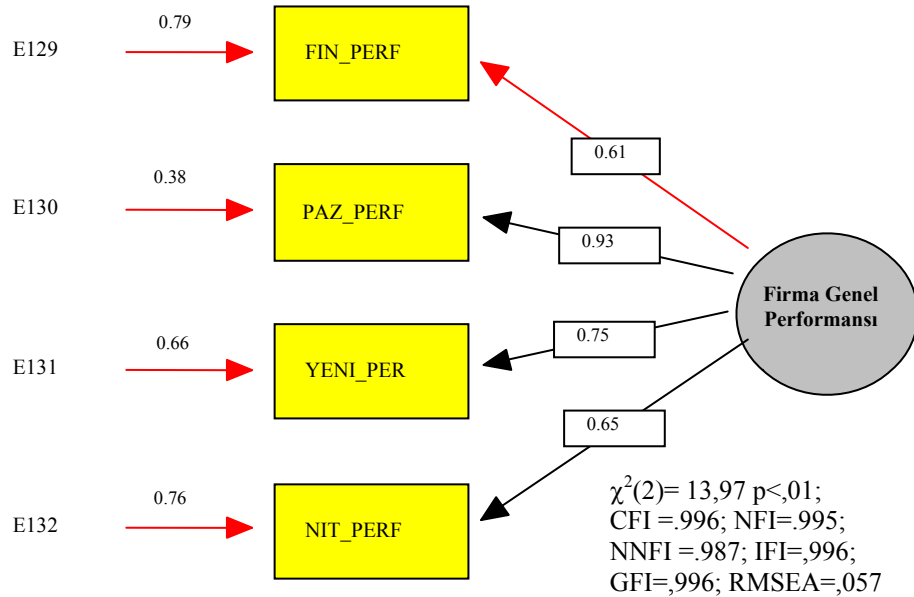
Tablo 6.6'daki, teyit edici faktör analizine ait uygunluk göstergelerinin sonuçları her iki teyit edici faktör analizinde de ki-kare istatistiğinin, gözlem sayısının fazla olmasından dolayı anlamlı çıkması dışında oldukça tatmin edici sonuçlar vermiştir. Model uygunluk endekslerine ait bulguların yanında, bunların referans değerleri Tablo 6.6'da sunulmuştur.

İkinci düzeydeki stratejik oryantasyonlar ve firma performansı faktörlerine ilişkin alt faktörlerin, üst faktör yapısına uygunluğunun testi yapısal denklik analizleriyle gerçekleştirilmiştir (Şekil 6.1 ve Şekil 6.2). Her bir alt faktör, ilgili stratejik oryantasyonuna göre birleştirilmiştir. Böylece stratejik oryantasyonların firma performansına muhtemel etkilerinin test edileceği üst faktör yapısı oluşturulmuştur. Bu metoda birçok çalışmada kullanılmaktadır (bkz. Oczlowski ve Farrel, 1998). Firma performansı faktörleri de aynı metotla birleştirilerek firma genel performansı faktörü elde edilmiştir.



Şekil 6.1. Stratejik Oryantasyonlar Faktörlerine ait İkinci Düzeydeki Faktör Analiz Modeli

Stratejik oryantasyonların üst faktör yapısını [$\chi^2(48)= 716,05$; $p=,74$ CFI =.96; NFI=.95; NNFI =.93; IFI=.95; GFI=.93; RMSEA=.08] ve firma performansı üst faktör yapısını [$\chi^2(2)= 13,97$ $p<,01$; CFI =.996; NFI=.995; NNFI =.987; IFI=.996; GFI=.996; RMSEA=.057] analiz bulguları destekler niteliklerdedir.



Şekil 6.2 Firma Performansı Faktörlerine ait İkinci Düzeydeki Faktör Analiz Modeli

Stratejik oryantasyonlara ait keşifsel ve teyit edici faktör analizleri sonucunda; girişimsel oryantasyon faktörünün dört alt faktörlü, teknoloji oryantasyonun tek faktörlü, pazar oryantasyonun üç alt faktörlü ve öğrenme oryantasyonun dört alt faktörlü yapıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde firma performansı faktörüne ait faktör yapısı dört boyutta oluşmuştur. Bunlar; finansal, pazarlama, yenilik ve niteliksel performanstır. Tüm bu faktörlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bulguları devam eden bölümde sunulmuştur.

6.2.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Değişkenlerin geçerlilikleri için faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Şöyle ki; keşifsel faktör analizinde bir faktöre ait değişkenler (sorular) analiz edildiğinde bu

değişkenlerin grup olarak bir faktöre yüklenmesi o faktörün tek boyutluluk (unidimensionality) geçerliliği hakkında bilgi edilmiştir. Teyit edici faktör analizi ile her bir değişkenin ilgili faktörüne istatistiksel olarak anlamlı yüklenmesi ise yakınsama (uyumlaştırma) geçerliliğini (convergent validity) sağlamıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen her bir boyuta ait elde edilen değişkenlik miktarının (extracted variance) diğer faktör yapıların karesinden büyük olması da ayırışma geçerliliğini (discriminant validity) hakkında bulgulara ulaşmamıza yardımcı olmuştur.

Keşifsel faktör analizi bulgularıyla elde edilen her bir stratejik oryantasyon ve firma performansı faktörlerine ait değişkenlere bireysel olarak temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Bu analizlerde faktör özdeğeri 1 olarak belirlendiğinde, her bir faktöre ait değişkenler tek bir faktöre yüklenmesi faktörlerin tek boyutlu olduğunu göstermektedir. Teyit edici faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Ek-1’de sunulmuştur. Faktör yükleri incelendiğinde tüm değişkenlerin ilgili faktörlerine yüklenme katsayısının anlamlı olması, değişkenlerin yakınsama geçerliliğinin desteklemektedir. Bununla birlikte, Tablo 6.8’den anlaşılacağı üzere her bir faktörün değişkenlik oranının diğer faktörlerle korelasyonunun karesinden büyük olması da ayırışma geçerliliğini kanıtlamaktadır.

Bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalamalarından hareketle, bu değişkenler arasındaki ikili kombinasyonların birbirleriyle ilişkilerinin dikkate alınarak hesaplanması, o faktöre ait ölçeğin içsel tutarlılık açısından güvenilirliğini belirlemektedir (Hair, Bush ve Ortinau, 2003). Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlik analizlerinde Cronbach’ın alfa değeri dikkate alınmıştır (bkz. Cronbach ve Shavelson, 2004). Ayrıca ölçeklerin güvenilirlikleri yanında firma düzeyinde agregre edilecek olan veri setimize cevap verenlerin birbirleri arasındaki tutarlılıklarını başka bir deyişle gözlemler arası güvenilirliklerinin analiz edilmesi için gruplar arası korelasyon (intra-class correlation, ICC) prosedürü uygulanmıştır.

Alfa değerinin 0,70’ten yüksek olması bir ölçeğin içsel güvenilirliği için yeterli düzeyde kabul edilmesiyle beraber yeni oluşturulan ölçeklerde bu katsayım düşük

olabileceği literatürde tartışılmaktadır (Streiner, 2003). Güvenilirlik analizleri için, faktör analizi sürecinde ölçeklerde yapılan minör değişiklikler dikkate alınarak, her bir faktöre ait ölçeğin alfa katsayıları ve gruplar arası güvenilirlik için ICC değerleri SPSS paket programında hesaplanmış ve sonuçları Tablo 6.7 gösterilmiştir.

Tablo 6.7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)	ICC Değerleri
Risk Alma Eğilimi	7	,87	,50
Yenilikçilik Eğilimi	5	,90	,64
Proaktiflik Eğilimi	5	,91	,67
Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	2	,72	,56
Teknoloji Oryantasyonu	4	,85	,59
Müşteri Odaklılık	6	,91	,64
Rakip Odaklılık	4	,83	,56
Departmanlar Arası Koordinasyon	5	,91	,67
Öğrenmeye Bağlılık	6	,89	,59
Paylaşılan Vizyon	5	,90	,64
Organizasyonel Hafıza Eğilimi	7	,91	,58
Sistem Oryantasyonu	4	,83	,54
Finansal Performans	3	,95	,87
Pazarlama Performansı	8	,89	,50
Yenilik Performansı	6	,88	,56
Niteliksel Performans	3	,84	,63
Pazar Dinamizmi	6	,84	,47
Rekabetin Şiddeti	5	,62	,24

Rekabetin şiddeti değişkeni (α : ,62) haricindeki, diğer tüm değişkenlere ait alfa değerleri 0,72 ile 0,95 değerleri arasında olması bunların içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Rekabetin şiddeti (ICC: ,24) ve pazar dinamizmi (ICC: ,47) haricindeki diğer tüm araştırma değişkenlerinin gruplar-arası güvenilirlik sonuçlarının, 50'nin üzerinde olması araştırmaya katılanlar arasında grup tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre, Tablo 6.7'de her bir faktöre ait alfa güvenilirlik değeri, faktörü oluşturan değişken sayısı ile birlikte sunulmuştur.

6.2.8. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, ve Standart Sapma Değerleri

Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı ölçeklerine ait değişkenlerin güvenilirlik analizleri test edildikten sonra, her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalamaları alınarak stratejik oryantasyonlar ve firma performansına ait faktörler oluşturulmuştur. Şekil 6.1 ve 6.2 ile sunulan yapısal eşitlik modellemeleri bulgularına göre de stratejik oryantasyonların ve firma performansının üst faktör yapısına ait faktörler oluşturulmuştur.

Korelasyon analizleri iki adımda gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda araştırmamıza konu olan tüm ölçüm değişkenlerinin tamamı arasındaki bire-bir ilişkiler analiz edilerek bulguları Tablo 6.8’de rapor edilmiştir. İkinci adımda ise Şekil 6.1’de gösterilen stratejik oryantasyonların üst faktör yapıları firma performansı kriterleriyle birlikte korelasyon analizine alınmıştır. Üst faktörlere yönelik korelasyon analizi bulguları Tablo 6.9’da sunulmuştur.

Birinci adımdaki ölçüm değişkenleri için yapılan korelasyon analizinde ayrıca her bir faktöre ait ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve bu bulgular Tablo 6.8’de sunulmuştur. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,71 ile 0,93 arasında olması, bu değerler arasındaki değişkenlik (varyans) miktarının, geçerli analizler yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Tablo 6.8’deki ölçüm değişkenlerine ait korelasyon katsayılarının tamamı $\rho < ,01$ düzeyine göre anlamlı olması, her bir ölçüm değişkeninin birbirinden farklı ama ilişkili değişkenler olduğunu göstermektedir. Bu bulgu da ayrışma geçerliliğini destekler niteliktedir.

Stratejik oryantasyonların firma performansına etkilerini regresyon analizleriyle incelemeye geçmeden önce stratejik oryantasyonlar ve performansına ait ölçüm değişkenleri ve firma düzeyinde agregre edilen değişkenler arasında birebir ilişkiler de test edilmiş, bulguları Tablo 6.8 ve Tablo 6.9’daki matrislerde sunulmuştur.

Agregasyon işlemi faktör ve ölçüm analizlerinde kullanılan her bir bireysel gözlemin firma düzeyine çevrilmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle stratejik oryantasyonların firma performansına etkileri test edilmeden önce, her bir firma için, birden çok katılımcıdan elde edilen veriler kendi içlerinde ortalamaları alınarak, firma düzeyinde birer veri olacak şekilde dönüştürülmüştür. Sonuçta 2032 katılımcıdan elde edilen araştırma verileri, 312 firma verisine indirgenerek, korelasyon analizleri için araştırmamızın düzeyi olan firma bazındaki 312 gözlem ile korelasyon analizlerinin iki adımı tekrarlanmıştır. Tablo 6.8 ve Tablo 6.9’da tablonun alt köşegenindeki korelasyon katsayıları ölçüm değişkenleri arasındaki, üst köşegenindeki korelasyon katsayıları ise firma düzeyine agregate edilen değişkenler arasındaki bire-bir ilişkinin derecesini göstermektedir.

Korelasyon analizi bulguları, iki değişken arasındaki basit regresyon sonucu hakkında bilgi sağlamasından ötürü bulgular, araştırma modelimizdeki (Şekil-1) ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Şöyle ki; diğer tüm faktörler sabitken Tablo 6.8 ve Tablo 6.9’daki agregate edilmiş faktörler için anlamlı olan her bir korelasyon katsayısını paylaşan iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda firma düzeyinde agregate edilen stratejik oryantasyonlar ve firma performansı alt faktörlerinin birbirleriyle ve firma performansı faktörleriyle anlamlı bire-bir ilişki içinde olduklarını bulgularına ulaşılmıştır. Performans kriterleri ve oryantasyonlar arasındaki en yüksek korelasyonları, yenilik performansı ile girişimsel oryantasyon alt faktörlerinden proaktiflik eğilimi ($r: ,671; p<,01$), yenilikçilik eğilimi ($r: ,690 p<,01$) ve teknoloji oryantasyonu ($r: ,674; p<,01$) paylaşmaktadır. Performans kriterleri ve oryantasyonlar arasındaki en düşük korelasyonları ise finansal performans ile öğrenme oryantasyonu boyutlarından sistem oryantasyonu ($r: ,123 p<,05$) ve paylaşılan vizyon ($r: ,158; p<,01$) aralarında olduğu tespit edilmiştir. Ölçüm değişkenleri firma düzeyine agregate edildiğinde öğrenme oryantasyonuna ait alt faktörlerden öğrenmeye bağlılık ve organizasyonel hafıza eğilimi faktörlerinin finansal performans faktörü ile anlamlı bir ilişkide olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.8: Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Öz Değişkenlik[†] (extracted variance) Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	S.S.	Ö.D. [†]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1-Risk Alma Eğilimi	3,04	,81	,654	1	,457**	,481**	,385**	,436**	,380**	,246**	,404**	,376**	,438**	,416**	,348**	,267**	,387**	,370**	,367**
2-Yenilikçilik Eğilimi	3,86	,78	,611	,446**	1	,741**	,351**	,694**	,668**	,426**	,623**	,581**	,525**	,594**	,544**	,297**	,593**	,690**	,530**
3-Proaktiflik Eğilimi	3,64	,86	,743	,519**	,685**	1	,431**	,648**	,550**	,532**	,584**	,518**	,465**	,544**	,495**	,326**	,600**	,671**	,472**
4-Rekabetçi Agresiflik	3,25	,94	,892	,417**	,426**	,503**	1	,377**	,334**	,475**	,297**	,227**	,254**	,204**	,239**	,206**	,332**	,285**	,216**
5-Teknoloji Oryantasyonu	3,61	,89	,790	,430**	,664**	,609**	,414**	1	,551**	,450**	,536**	,509**	,470**	,448**	,455**	,316**	,561**	,674**	,455**
6-Müşteri Odaklılık	4,15	,72	,517	,326**	,662**	,555**	,344**	,579**	1	,496**	,745**	,605**	,583**	,622**	,636**	,247**	,577**	,475**	,601**
7-Rakip Odaklılık	3,60	,77	,594	,383**	,549**	,568**	,505**	,538**	,538**	1	,559**	,340**	,446**	,447**	,462**	,215**	,464**	,374**	,383**
8-Departmanlar Arası Koordinasyon	3,66	,81	,660	,389**	,633**	,559**	,387**	,569**	,691**	,580**	1	,697**	,738**	,779**	,778**	,224**	,513**	,457**	,649**
9-Öğrenmeye Bağlılık	4,02	,76	,579	,350**	,622**	,511**	,296**	,490**	,609**	,448**	,620**	1	,711**	,779**	,746**	,093	,380**	,378**	,536**
10-Paylaşılan Vizyon	3,53	,85	,726	,374**	,547**	,480**	,309**	,495**	,530**	,460**	,652**	,637**	1	,740**	,738**	,158**	,426**	,412**	,683**
11-Organizasyonel Hafıza Eğilimi	3,63	,80	,643	,433**	,617**	,539**	,326**	,507**	,582**	,514**	,710**	,709**	,682**	1	,748**	,079	,427**	,387**	,544**
12-Sistem Oryantasyonu	3,77	,78	,613	,289**	,523**	,457**	,285**	,440**	,564**	,442**	,664**	,648**	,669**	,661**	1	,123*	,434**	,399**	,651**
13-Finansal Performans	3,46	,93	,872	,264**	,343**	,330**	,254**	,366**	,288**	,285**	,303**	,188**	,272**	,229**	,220**	1	,620**	,449**	,236**
14-Pazarlama Performansı	3,80	,71	,500	,388**	,589**	,552**	,371**	,583**	,587**	,504**	,588**	,453**	,502**	,502**	,451**	,574**	1	,704**	,538**
15-Yenilik Performansı	3,60	,82	,674	,381**	,631**	,627**	,369**	,598**	,508**	,462**	,530**	,408**	,475**	,448**	,414**	,441**	,692**	1	,450**
16-Niteliksel Performans	3,75	,88	,774	,295**	,500**	,434**	,268**	,482**	,516**	,405**	,588**	,519**	,599**	,530**	,550**	,372**	,595**	,518**	1

Köşegenin alt kısmındaki Korelasyon Katsayıları, ölçüm değişkenlerinden, üst kısmındakiler firma düzeyinde agregre edilen faktörlerden elde edilmiştir

*p < ,05; **p < ,01

Performans kriterleri arasındaki birebir ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişkinin pazarlama ve yenilik performansları arasındadır ($r: ,700$; $p<,01$). Göreceli olarak, en düşük birebir performans ilişkisinin finansal ve nitelik performansları arasında olduğu gözlemlenmiştir ($r: ,236$; $p<,01$).

İkinci adımdaki korelasyon analizinde stratejik oryantasyonların üst faktörleri, firma performans kriterleri ve firma genel performansı kriteri için her bir faktöre ait ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 6.9’da bulguları sunulmuştur. Standart sapma değerleri 0,66 ile 0,93 arasında olması, bu değerler arasındaki değişkenlik miktarının, geçerli analizler yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.9: Üst Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Öz Değişkenlik[†] (extracted variance) Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS	Ö.D. [†]	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Girişimsel Oryantasyon	3,45	,67	,450	1	,684**	,688**	,597**	,351**	,610**	,639**	,501**	,666**
2-Teknoloji Oryantasyonu	3,61	,89	,790	,664**	1	,596**	,523**	,316**	,561**	,674**	,455**	,631**
3-Pazar Oryantasyonu	3,81	,66	,434	,714**	,654**	1	,778**	,267**	,602**	,507**	,637**	,644**
4-Öğrenme Oryantasyonu	3,74	,69	,480	,626**	,558**	,763**	1	,127*	,464**	,439**	,673**	,551**
5-Finansal Performans	3,46	,93	,872	,375**	,366**	,339**	,264**	1	,620**	,449**	,236**	,728**
6-Pazarlama Performansı	3,80	,71	,500	,594**	,583**	,652**	,552**	,574**	1	,704**	,538**	,887**
7-Yenilik Performansı	3,58	,82	,674	,627**	,598**	,583**	,504**	,441**	,692**	1	,450**	,805**
8-Niteliksel Performans	3,75	,88	,774	,467**	,482**	,588**	,636**	,372**	,595**	,559**	1	,723**
9-Firma Genel Performansı	3,65	,68	,460	,633**	,625**	,670**	,608**	,755**	,874**	,833**	,788**	1

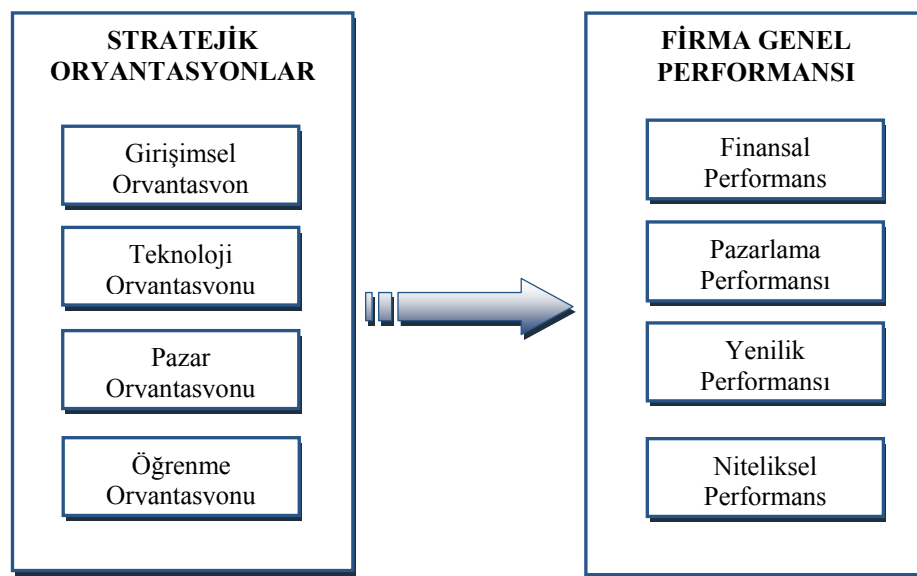
Köşegenin alt kısmındaki Korelasyon Katsayıları, ölçüm değişkenlerinden, üst kısmındakiler firma düzeyinde agregre edilen faktörlerden elde edilmiştir $*p <,05$; $**p <,01$

İkinci adımdaki korelasyon analizleri yürütülürken stratejik oryantasyonların üst faktörleri ile birlikte firma performans faktörlerine ek olarak bunların üst faktörü olan firma genel performansı da dahil edilmiştir. Tablo 6.9’da bir önceki korelasyon

matrisinde olduğu gibi hem ölçüm değişkenleri hem de agregre edilmiş araştırma değişkenler sunulmaktadır. Tüm değişkenler arasındaki bire-bir ilişkiler istatistiksel olarak $\rho < ,01$ ve $\rho < ,01$ düzeylerinde anlamlıdır. Bu bulgu, her bir stratejik oryantasyonun birbirleriyle ve firma performansı faktörleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 6,9'dan hareketle stratejik oryantasyonları firma performansı kriterleri ile birebir ilişkileri şöyle özetlenebilir; Firma genel performansı dört stratejik oryantasyonla da oldukça güçlü bire-bir ilişkiye sahiptir. En güçlü ilişki girişimsel oryantasyonla ($r: ,666$; $p < ,01$) ve göreceli olarak en düşüğü ise öğrenme oryantasyonuydur ($r: ,551$; $p < ,01$). Stratejik oryantasyon ve firma performansı kriterleri ilişkileri açısından en güçlü bire-bir ilişkiler ise teknoloji oryantasyonuyla yenilik performansının ($r: ,674$; $p < ,01$) ve öğrenme oryantasyonuyla niteliksel performansın ($r: ,673$; $p < ,01$) aralarındadır. En zayıf ilişki ise öğrenme oryantasyonuyla finansal performans ($r: ,127$; $p < ,05$) arasındadır.

Stratejik oryantasyonların firma performansı kriterleri üzerindeki muhtemel etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışmasına konu olan değişkenlerden yola çıkılarak ulaşılan nihai araştırma modeli şekil 6.3'de sunulmuştur. Devam eden bölümde bu modeldeki ilişkiler çoklu regresyon analizleri ile test edilecektir.



Şekil 6.3. Faktör ve Ölçüm Analizleri Sonrasındaki Araştırma Modeli

6.3. Araştırma Değişkenlerinin Regresyon Analizleriyle Test Edilmesi

Stratejik oryantasyonların, faktör ve ölçüm analizleri sonucunda ortaya çıkan performans faktörlerine muhtemel etkilerini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Basit regresyon analizi korelasyon analizindeki iki değişken arasındaki birebir ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi sağlarken, çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla bağımsız değişkeninin bir başka bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir analizdir (Hair, Bush ve Ortinau, 2003). Bu bölümdeki regresyon analizleri kapsamındaki tüm modeller SPSS 11,5 paket programı ile analiz edilmiştir. Kurulan modeller ve bunların sonuçları devam eden alt başlıklarda sırası ile sunulmuştur.

Tablolardaki F değerleri kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir ($p < ,01$ veya $p < ,05$). R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür.

6.3.1. Finansal Performans Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

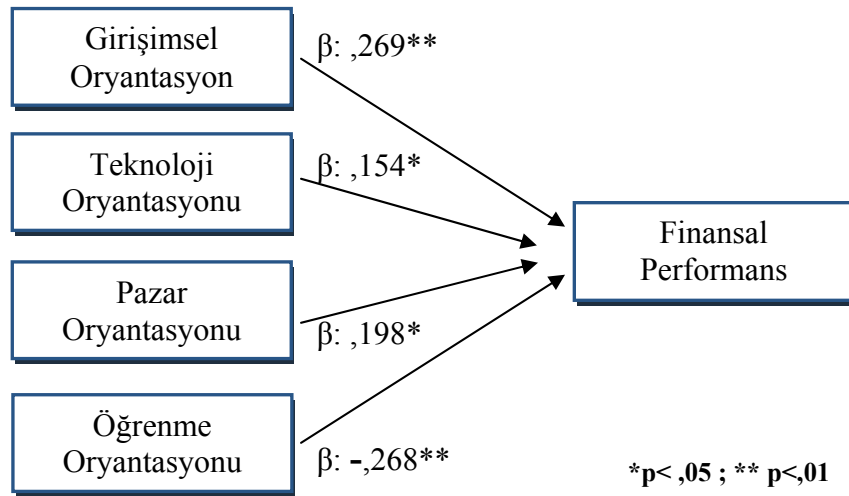
Stratejik oryantasyonların, finansal performans üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo6.10'da; şematik gösterimi Şekil 6.4 ile sunulmuştur.

Stratejik oryantasyonların finansal performansına etkileri üzerine kurulan regresyon modeli oldukça anlamlıdır ($F=14,727$ $\rho= ,000$). R^2 değeri 0,162 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansındaki değişimin % 16,2'sini açıklamaktadır.

Tablo 6.10 Stratejik Oryantasyonların Finansal Performansına Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p	Ç.D.İ. [†]	
				Tolerans	VIF
Girişimsel Oryantasyon	,269	3,276	,001	,407	2,46
Teknoloji Oryantasyonu	,154	2,076	,039	,500	1,99
Pazar Oryantasyonu	,198	2,107	,036	,407	3,22
Öğrenme Oryantasyonu	-,268	-3,180	,002	,386	2,59
$R^2 = ,162$		$F = 14,727$		$p = ,002$	

Finansal performansa, stratejik oryantasyonların birlikte etkileri incelenmiştir. Sonuçta finansal performans üzerinde girişimsel oryantasyonun (β : ,269; $p < ,01$), teknoloji oryantasyonunun (β : ,154; $p < ,05$) ve pazar oryantasyonunun (β : ,198; $p < ,05$) pozitif yönde, fakat öğrenme oryantasyonunun (β : -,268 ; $p < ,01$) negatif yönde etkileri bulunmuştur.



Şekil 6.4. Stratejik oryantasyonları finansal performansa etkileri

Öğrenme oryantasyonunun, pozitif etkisinin negatife değişiminin çoklu birlikte değişkenlik (multicollinearity) problemi olup olmadığı, birlikte değişim istatistiği ile test edilmiş VIF (variance inflation factor) ve tolerans değerleri, Tablo 6.10'da sunulmuştur. Tolerans değerlerinin sıfırdan uzak olması ve VIF değerlerinin 5'ten ve hatta 4'ten küçük olmaları, model içinde çoklu birlikte değişkenlik problemi olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

[†] Çoklu doğrusallık ilişkisi (Multi-Collinearity Statistics)

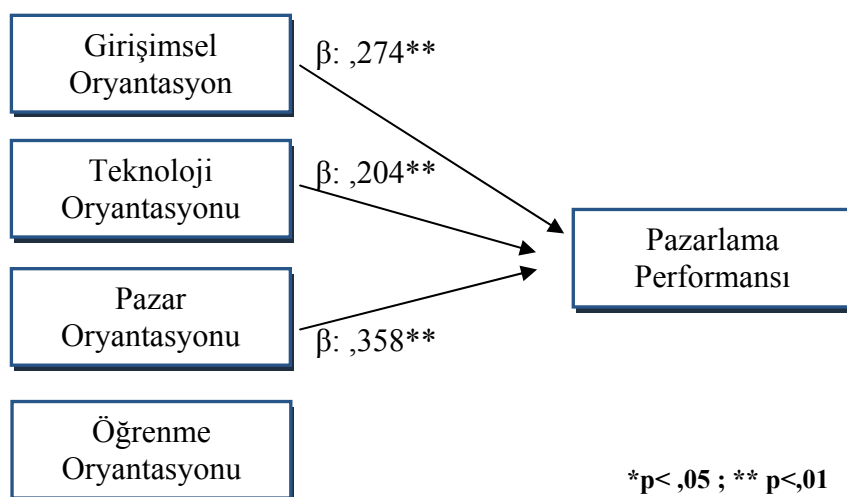
6.3.2. Pazarlama Performansı Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Stratejik oryantasyonların, pazarlama performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 6.11’de; şematik gösterimi Şekil 6.5 ile sunulmuştur.

Tablo 6.11 Stratejik Oryantasyonların Pazarlama Performansına Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Girişimsel Oryantasyon	,274	4,155	,000
Teknoloji Oryantasyonu	,204	3,434	,001
Pazar Oryantasyonu	,358	4,735	,000
Öğrenme Oryantasyonu	-,084	- 1,247	,213
$R^2 = ,677$ $F= 64,688$ $p= ,000$			

Stratejik oryantasyonların pazarlama performansına etkileri üzerine kurulan regresyon modeli oldukça anlamlıdır ($F=64,688$ $p= ,000$). R^2 değeri ,677 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansındaki değişimin % 67,7’sini açıklamaktadır.



Şekil 6.5. Stratejik oryantasyonların pazarlama performansına etkileri

Pazarlama performansına, stratejik oryantasyonların birlikte etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi sonucunda, öğrenme oryantasyonu dışındaki diğer oryantasyonların pazarlama performansına pozitif yönde ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Pazarlama performansına etkileri açısından stratejik oryantasyonlar birlikte regresyon modeline alındığında, Tablo 6.9'daki öğrenme oryantasyonunun pazarlama performansı ile olan birebir ilişkisinin ($r: ,464$; $p<,01$) ortadan kalktığı gözlemlenmiştir.

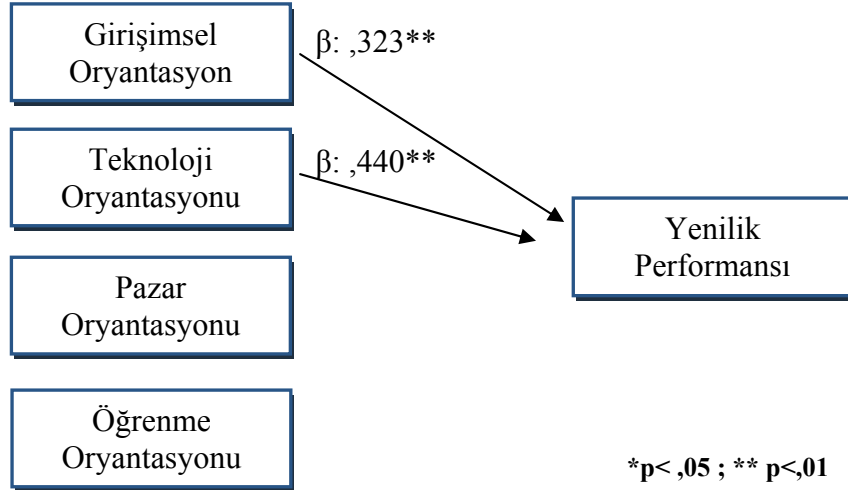
6.3.3. Yenilik Performansı Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Stratejik oryantasyonların, yenilik performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo6.12'de; şematik gösterimi Şekil 6.6 ile sunulmuştur.

Tablo 6.12 Stratejik Oryantasyonların Yenilik Performansına Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Girişimsel Oryantasyon	,323	5,167	,000
Teknoloji Oryantasyonu	,440	7,796	,000
Pazar Oryantasyonu	,024	,341	,733
Öğrenme Oryantasyonu	-,002	-,038	,970
$R^2 = ,514$ $F= 80,834$ $p= ,000$			

Stratejik oryantasyonların pazarlama performansına etkileri üzerine kurulan regresyon modeli oldukça anlamlıdır ($F=80,834$ $p= ,000$). R^2 değeri ,514 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansındaki değişimin % 51,4'ünü açıklamaktadır.



Şekil 6.6. Stratejik oryantasyonların yenilik performansına etkileri

Yenilik performansına, stratejik oryantasyonların birlikte etkileri, çoklu regresyon modeli ile incelenmiştir. Analizin bulguları, girişimsel oryantasyon ve teknoloji oryantasyonunun yenik performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğunu pazar ve öğrenme oryantasyonlarının etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya çıkartmıştır. Halbuki; korelasyon analizi bulguları (Tablo 6.9), yenilik performansının pazar oryantasyonu ($r: ,507$; $p<,01$) ve öğrenme oryantasyonuyla ($r: ,439$; $p<,01$) pozitif yönde anlamlı bire-bir ilişkili olduklarını göstermektedir.

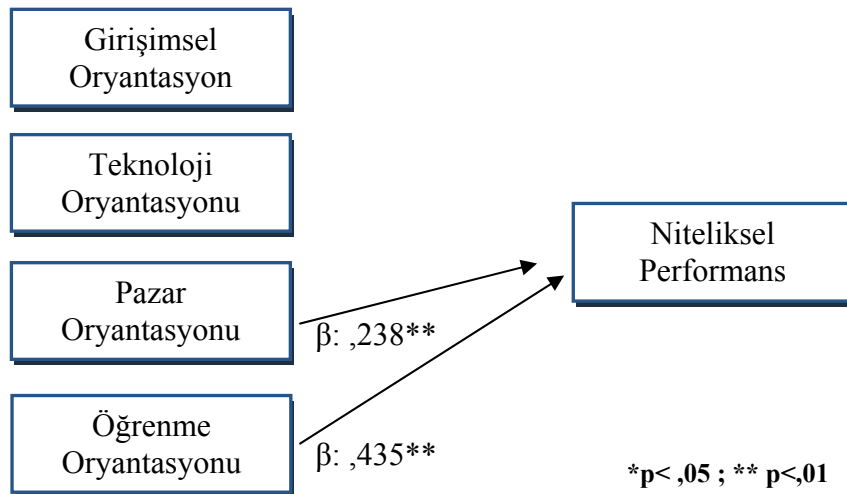
6.3.4. Niteliksel Performans Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Stratejik oryantasyonların, niteliksel performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 6.13'de; şematik gösterimi Şekil 6.7 ile sunulmuştur.

Tablo 6.13 Stratejik Oryantasyonların Niteliksel Performansa Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Girişimsel Oryantasyon	,036	,557	,578
Teknoloji Oryantasyonu	,062	1,066	,287
Pazar Oryantasyonu	,238	3,235	,001
Öğrenme Oryantasyonu	,435	6,615	,000
$R^2 = ,490$ $F= 73,339$ $p= ,000$			

Stratejik oryantasyonların niteliksel performansa etkileri üzerine kurulan regresyon modeli oldukça anlamlıdır ($F=73,339$ $p= ,000$). R^2 değeri ,490 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansındaki değişimin % 49'unu açıklamaktadır.



Şekil 6.7. Stratejik oryantasyonların niteliksel performansa etkileri

Niteliksel performansa, stratejik oryantasyonların birlikte etkileri, çoklu regresyon modeli ile incelenmiştir. Analizin bulguları, pazar oryantasyonunun ve öğrenme oryantasyonunun yeni performans üzerinde anlamlı etkileri olduğunu Girişimsel ve teknoloji oryantasyonlarının etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya çıkartmıştır. Halbuki; korelasyon analizi bulguları (Tablo 6.9), yenilik performansının girişimsel oryantasyon ($r: ,501$; $p < ,01$) ve teknoloji oryantasyonuyla ($r: ,455$; $p < ,01$) pozitif yönde anlamlı bire-bir ilişkili olduklarını göstermektedir.

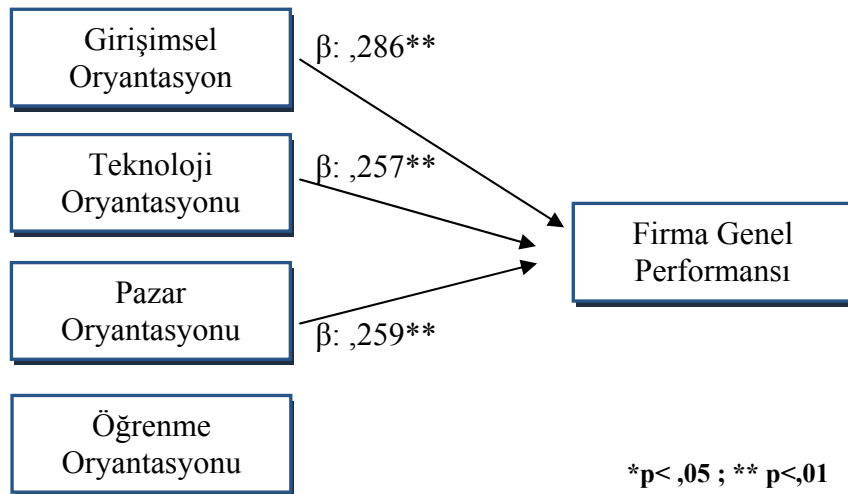
6.3.5. Firma Genel Performansı Üzerinde Stratejik Oryantasyonların Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Performans faktörlerinin üst faktörü olan, firma genel performansı (Şekil 6.2) üzerinde, stratejik oryantasyonların etkilerini incelemek üzere, yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 6.14'te; bu bulguların şematik gösterimi Şekil 6.8 ile sunulmuştur.

Tablo 6.14 Stratejik Oryantasyonların Firma Genel Performansına Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Girişimsel Oryantasyon	,286	4,721	,000
Teknoloji Oryantasyonu	,257	4,713	,000
Pazar Oryantasyonu	,259	3,740	,000
Öğrenme Oryantasyonu	,044	,712	,477
$R^2 = ,544$ $F= 91,251$ $p= ,000$			

Stratejik oryantasyonların niteliksel performansa etkileri üzerine kurulan regresyon modeli oldukça anlamlıdır ($F=91,251$ $p= ,000$). R^2 değeri ,544 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansındaki değişimin % 54,4'ünü açıklamaktadır.



Şekil 6.8. Stratejik oryantasyonların niteliksel performansa etkileri

Firma genel performansına, stratejik oryantasyonların birlikte etkileri, çoklu regresyon modeli ile incelenmiştir. Girişimsel (β : ,286; $p < ,01$), teknoloji (β : ,257; $p < ,01$) ve pazar (β : ,259; $p < ,01$) oryantasyonlarının, firma genel performansına anlamlı etkileri bulunmuştur. Daha önceden yapılmış olan korelasyon analizi bulgularına göre (Tablo 6.9), öğrenme oryantasyonu, firma genel performansıyla bire-bir ilişkili olmasına (r : ,551; $p < ,01$) rağmen, diğer stratejik oryantasyonlarla birlikte modele dahil edilen öğrenme oryantasyonunun, firma genel performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

6.3.6. Kontrol Değişkenleri ve Regresyon Analizlerinin Genel Bulguları

Stratejik oryantasyonların firma performansına etkilerini regresyon analizleri araştırdıktan sonra çevre faktörlerinin kontrol değişkenleri olarak bu etkileşimdeki rolü incelenmiştir. Bu kontrol değişkenleri rekabetin şiddeti ve pazar dinamizmidir. Stratejik oryantasyonların, firma performansına etkilerinde kontrol değişkenlerinin birer bağımsız değişken olarak regresyon analizlerine ayrıca dahil edildiği tüm analizlerin özet bulguları Tablo 6.15’de sunulmuştur.

Tablo 6.15 Regresyon Analizlerinin Özet Bulguları

	Finansal Performans		Pazarlama Performansı		Yenilik Performansı		Niteliksel Performans		Firma Genel Performansı	
	(β)		(β)		(β)		(β)		(β)	
Girişimsel Ory.	,269**	,264**	,274**	,285**	,323**	,340**	,036	,059	,286**	,300**
Teknoloji Ory.	,154*	,142*	,204**	,195**	,440**	,441**	,062	,049	,257**	,247**
Pazar Ory.	,198*	,256**	,358**	,396**	,024	,039	,238**	,260**	,259**	,302**
Öğrenme Ory.	-,268**	-,294**	-,084	-,107	-,002	-,019	,435**	,419**	,044	,018
Pazar Dinamizmi	—	,074	—	,016	—	-,006	—	-,047	—	,016
Rekabetin Şiddeti	—	-,180**	—	-,153**	—	-,127**	—	-,107*	—	-,181**
F	14,727**	11,688**	64,688**	45,604**	80,834**	56,504**	73,339**	50,935**	91,251**	66,443**
Düzeltilmiş R ²	,15	,17	,45	,46	,51	,52	,48	,49	,54	,56
Δ Düz.R ²	—	,02	—	,01	—	,01	—	,01	—	,02
	Şekil 6.4		Şekil 6.5		Şekil 6.6		Şekil 6.7		Şekil 6.8	

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

Regresyon analizlerinde çevre faktörlerine ilişkin değişkenlerin etkisi araştırıldığında pazar dinamizminin performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı buna mukabil rekabetin şiddetinin ise etkisinin negatif yönde anlamlı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Performans faktörleri üzerinde rekabetin şiddeti faktörünün etkisi her ne kadar anlamlı olsa da, bu etki her hangi bir stratejik oryantasyonun etkisini azaltmamış veya ortadan kaldırmamıştır. Sonuç olarak, kontrol değişkenleri olan çevre faktörlerinin, stratejik oryantasyonlar ve firma performansı ilişkisini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

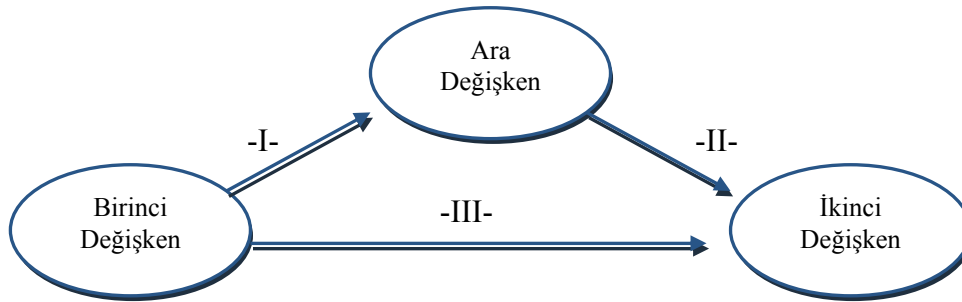
6.4. Yapısal Modellerin Oluşturulması ve Test Edilmesi

Stratejik oryantasyonların firma performansına etkilerinin araştırıldığı çoklu regresyon analizi bulgularına göre her bir oryantasyon en az iki ayrı performans kriterine etki etmektedir. Öte taraftan da bazı stratejik oryantasyonların bazı performans kriterlerine anlamlı etkilerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysaki bire-bir ilişkilerin test edildiği korelasyon analizi bulgularında her bir stratejik oryantasyon her bir firma performansı kriteri ile anlamlı ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun altında yatan sebep stratejik oryantasyonların firma performansı üzerindeki birlikte etkileri test edildiğinde, bir performans faktörü üzerindeki etkisi dominant olan bir veya daha fazla stratejik oryantasyon diğerlerinin etkisini ya azaltmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu bulgu stratejik oryantasyonlar arasında ara değişken (mediating) etkilerinin bulunduğu bir göstergesi olmaktadır.

6.4.1. Ara Değişken Etkilerinin Analizi

Bir ara değişken etkisinden bahsedebilmek için, şekil 6.9'da gösterilen I, II ve III ilişkilerinin bulunması ve ara değişkenin modele dahil edildikten sonra III. ilişkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması başka bir deyişle gölgelemesi

gerekmektedir. Ara değişken etkilerini (mediating effects) incelenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen metot ve analizlerden faydalanılmıştır. Yazarlara göre, bir ara değişken etkisinden bahsedebilmesi için, Şekil 6.9'da gösterilen I, II ve III ilişkilerinin ayrı modellerde anlamlı bulunması ve ara değişkenin modele birinci değişken ile birlikte dâhil edildikten sonra III. ilişkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması başka bir deyişle gölgelenmesi gerekmektedir.



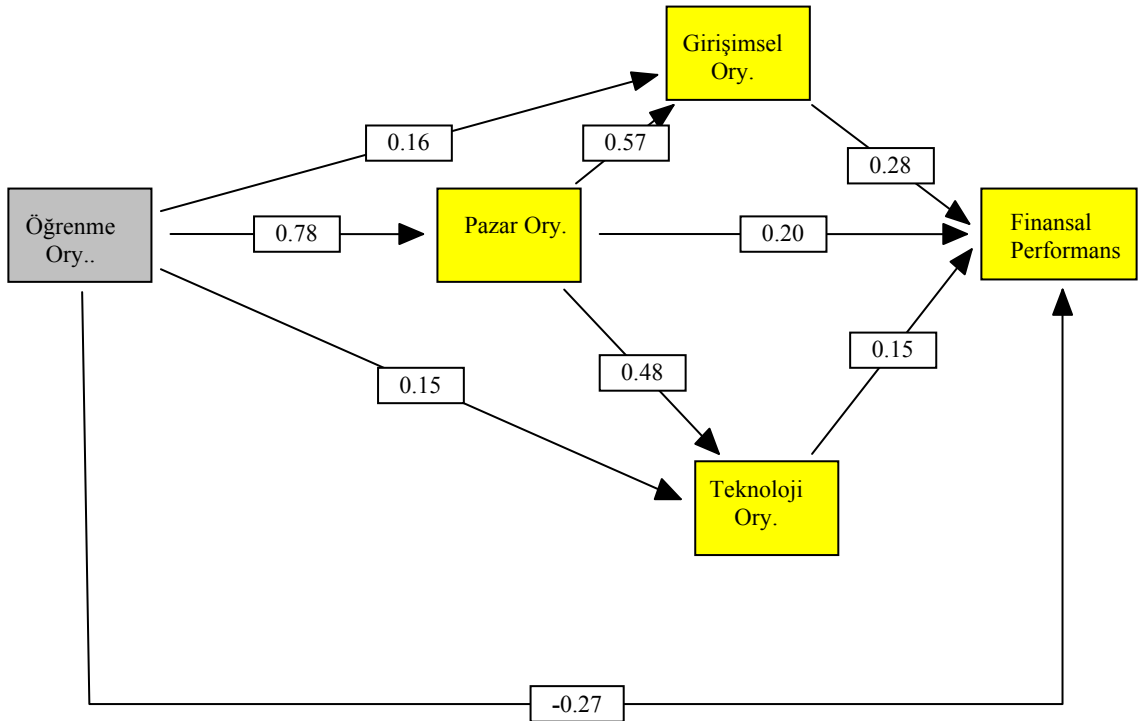
Şekil 6.9: Ara Değişken İlişkileri (Baron ve Kenny, 1986; s.1176)

Stratejik oryantasyonların, firma performansı kriterleri üzerindeki ara değişken etkileri Baron ve Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen metot ve analizlere göre değerlendirilmiştir. Finansal performansın bağımlı değişken olarak test edildiği regresyon modeli dışındaki diğer modellerde ara değişken etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Finansal performans üzerindeki stratejik oryantasyonların etkileri ise bu yaklaşımın uygulanması sonucunda tamamen orijinal bir bulgunun ortaya çıkartılmasına yardımcı olmuştur. Bu değerlendirmeler doğrultusunda ara değişken etkilerinin de test edildiği yapısal modeller oluşturulmuş, bulguları ve sonuçları devam eden paragraflarda tartışılmıştır.

6.4.2. Stratejik Oryantasyonların Finansal Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Bölüm 6.3.1'de finansal performans üzerinde stratejik oryantasyonların etkileri ile ilgili çoklu regresyon modeli kurulmuş ve bulguları sunulmuştur. Buna göre dört

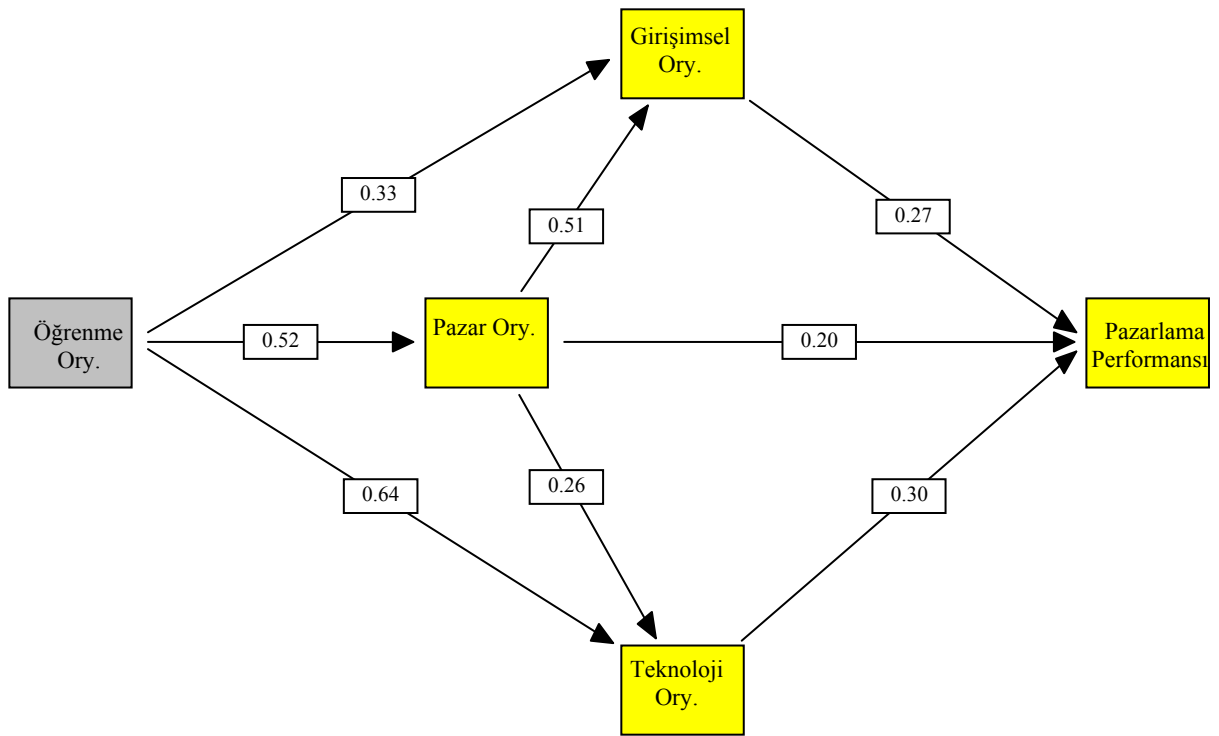
oryantasyonun finansal performans üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Ancak, öğrenme oryantasyonunun, finansal performansla (Tablo 6.9) pozitif yönde olan ilişkisi diğer stratejik oryantasyonlar modele dâhil edildiğinde negatif olma eğilimi göstermiştir. Zira öğrenme oryantasyonunun diğer stratejik oryantasyonlarla paylaştığı ortak varyansın çoklu regresyon analizinde ayrışmasıyla öğrenme oryantasyonunun finansal performansla birebir ilişkisinden ($r: .127; p < .05$) daha da güçlenerek, pozitif yönden negatife dönüşmüştür ($\beta: -.268; p < .01$). Başka bir deyişle öğrenme oryantasyonu içindeki girişimsel, teknoloji ve pazar oryantasyonları ile ilgili bilgi, düşünce, edinim ve faydalar, öğrenme oryantasyonunun dışında tutulduğunda geriye, finansal performans üzerindeki öğrenme oryantasyonunun maliyet etkisi kalmaktadır. Ara değişken etkileri ile ilgili değerlendirmeler sonucunda Şekil 6.10'daki model kurulmuş ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Etki katsayılarının tamamı $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve test edilen model tatmin edici sonuçlar vermiştir [$\chi^2 = 73,75$ $p < 0,01$; CFI = .90; NFI = .90; IFI = .90; GFI = .92].



Şekil.6.10: Stratejik Oryantasyonların Finansal Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

6.4.3. Stratejik Oryantasyonların Pazarlama Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Bölüm 6.3.2’de pazarlama performansı üzerinde stratejik oryantasyonların etkileriyle ilgili çoklu regresyon modeli kurulmuş ve bulguları sunulmuştur. Buna göre öğrenme oryantasyonunun pazarlama performansı üzerindeki bireysel etkisi diğer oryantasyonlar modele birlikte girdiğinde tamamen ortadan kalkmıştır.

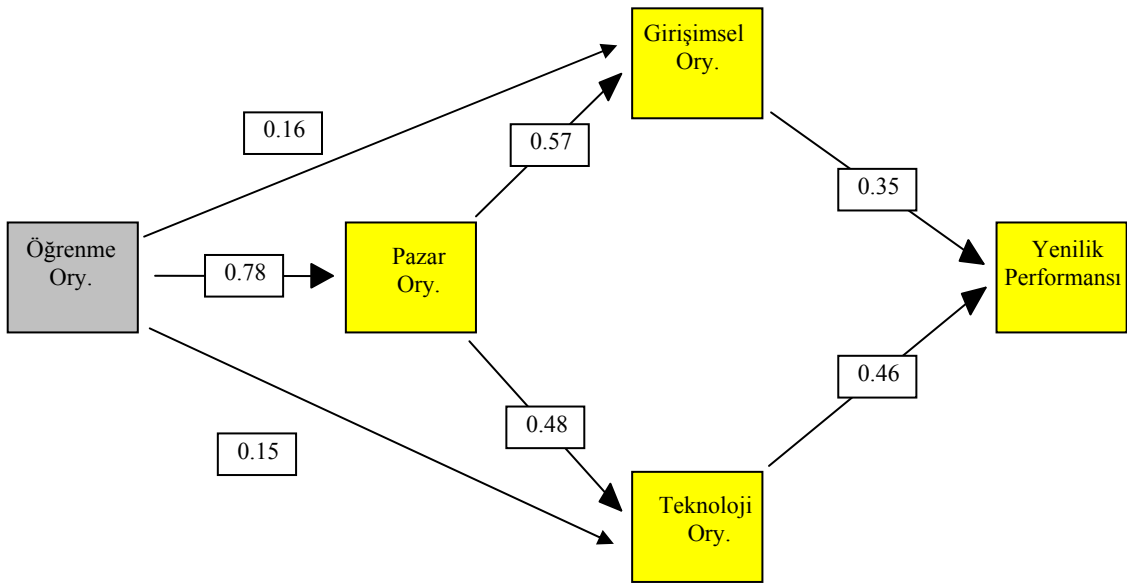


Şekil.6.11: Stratejik Oryantasyonların Pazarlama Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Bu etkilerin değerlendirmeleri sonucunda Şekil 6.11’deki model kurulmuş ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Etki katsayılarının tamamı $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve test edilen model tatmin edici sonuçlar vermiştir [$\chi^2 = 76,05$ $p < 0,01$; CFI = .92; NFI = .92; IFI = .92; GFI = .92].

6.4.4. Stratejik Oryantasyonların Yenilik Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Bölüm 6.3.3’de yenilik performansı üzerinde stratejik oryantasyonların etkileriyle ilgili çoklu regresyon modeli kurulmuş ve bulguları sunulmuştur. Bulgular girişimsel ve teknoloji oryantasyonlarının yenilik performansına birlikte etkileri, öğrenme ve pazar oryantasyonlarının anlamlı etkilerini tamamen ortadan kaldırmıştır.

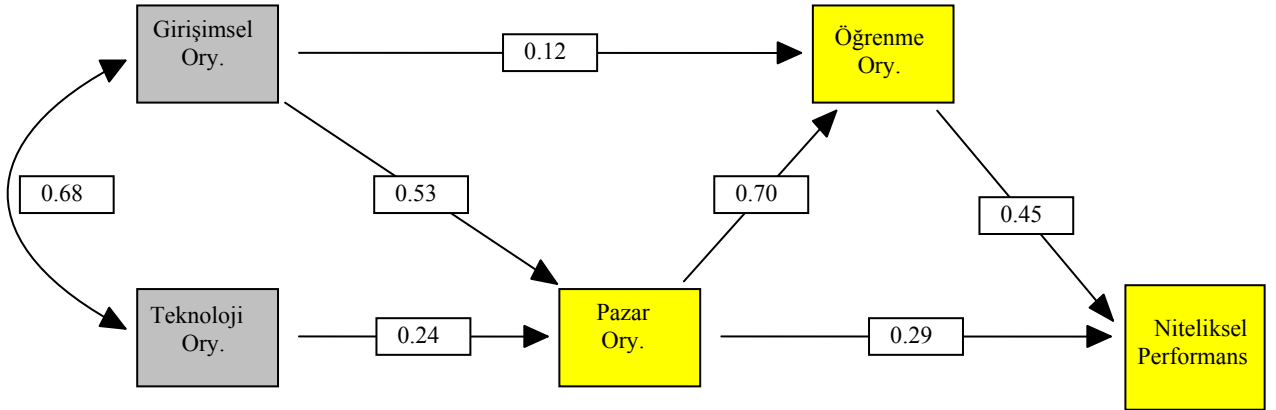


Şekil.6.12: Stratejik Oryantasyonların Yenilik Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Sonuç olarak Şekil 6.12’deki model kurularak, yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Etki katsayılarının tamamı $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve test edilen model tatmin edici sonuçlar vermiştir [$\chi^2 = 76,65$ $p < 0,01$; CFI = .92; NFI = .92; IFI = .92; GFI = .92].

6.4.5. Stratejik Oryantasyonların Niteliksel Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Bölüm 6.3.4'te niteliksel performans üzerinde stratejik oryantasyonların etkileriyle ilgili çoklu regresyon modeli kurulmuş ve bulguları sunulmuştur. Bulgular Bölüm 6.3.3'ün bulgularının zıt gölgeleme sonucunu vermiştir. Bu sefer öğrenme ve pazar oryantasyonlarının niteliksel performansa birlikte etkileri, girişimsel ve teknoloji oryantasyonlarının anlamlı etkilerini tamamen ortadan kaldırmıştır.

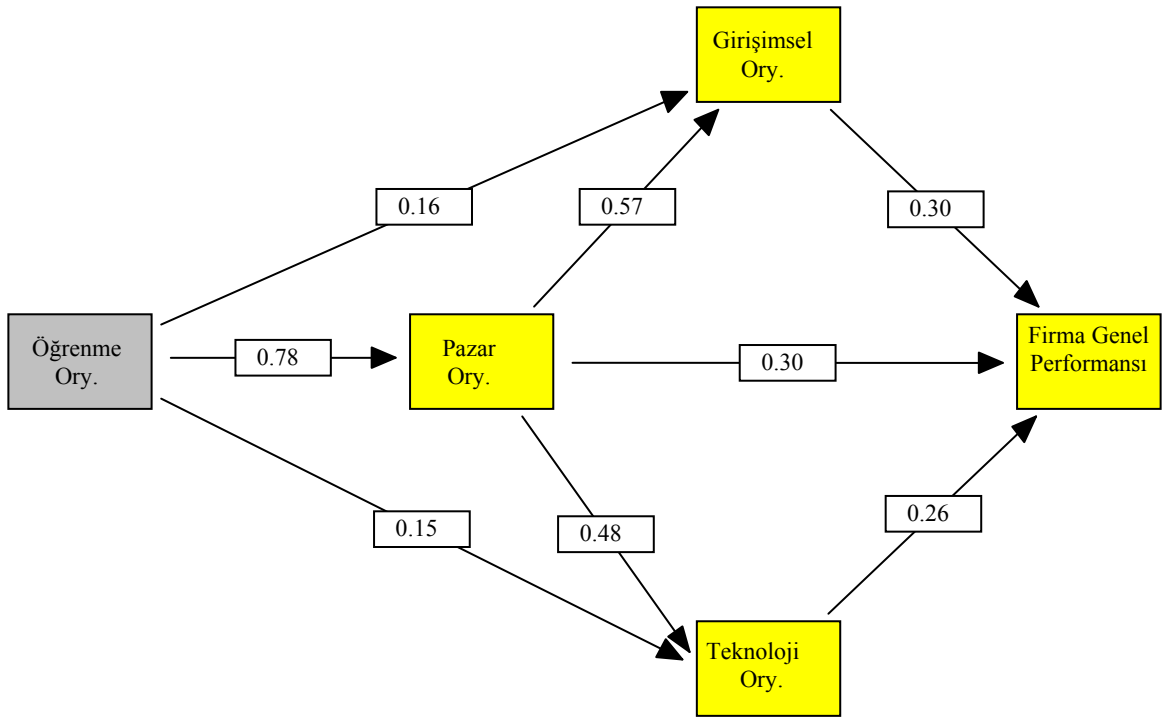


Şekil.6.13: Stratejik Oryantasyonların Niteliksel Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Sonuç olarak Şekil 6.13'deki model kurularak, yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Etki katsayılarının tamamı $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve test edilen model çok iyi sonuçlar vermiştir [$\chi^2 = 3,693$ $p:0,29$; CFI = .999; NFI = .996; IFI = .999; GFI = .995].

6.4.6. Stratejik Oryantasyonların Firma Genel Performansına Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Bölüm 6.3.5'te performans faktörlerinin üst faktörü olan firma genel performansı üzerinde stratejik oryantasyonların etkileriyle ilgili çoklu regresyon modeli kurulmuş ve bulguları sunulmuştur. Bulgular, öğrenme oryantasyonunun firma genel performansı üzerindeki bireysel etkisinin diğer oryantasyonlar tarafından tamamen gölgelediğini göstermektedir.



Şekil.6.14: Stratejik Oryantasyonların Firma Genel Performansa Etkileri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli

Bu etkilerin değerlendirmeleri sonucunda Şekil 6.14'teki model kurulmuş ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Etki katsayılarının tamamı $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve test edilen modelin uygunluk göstergeleri tatmin edici değerlerde sonuçlanmıştır. [$\chi^2 = 74,99$ $p < 0,01$; CFI = .92; NFI = .92; IFI = .92; GFI = .92].

6.5. Firma Büyüklüğü ve Firma Performansı İlişkisinin Test Edilmesi

Niceliksel performans kriterleri açısından firma büyüklüğünün etkisini incelemek üzere Duncan değişken analizleri yapılmıştır. Post-hoc Duncan testi sonuçları, yapılan anova testinde bulunan anlamlı farkların hangi kategoriler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre tüm performans göstergelerinde firma büyüklük kategorileri arttığında performansın da anlamlı biçimde arttığı bulunmuştur. Tablo 6.16 firma büyüklüğü ve performans üzerine yapılan analizlerin bulguları özetlenerek sunulmuştur.

Tablo.6.16 Firma büyüklüğün göre anlamlı farklılık arz eden performans göstergeleri

Performans Kriterleri	Küçük 0 – 49	Orta 50–249	Büyük 250 +	F	p
Finansal performans	3,07	3,40	3,64	16,813	.000
Pazarlama Performansı	3,64	3,71	3,89	6,201	.002
Yenilik Performansı	3,39	3,54	3,67	4,942	.008
Genel Performans	3,47	3,58	3,73	6,709	.001

Detaylı incelendiğinde ise finansal performans ortalamaları tüm firma büyüklük kategorileri açısından anlamlı farklılıklar ortaya koymuştur. Pazarlama, yenilik ve genel firma performanslarında sadece büyük işletmelerin performans ortalaması diğerlerinden anlamlı ölçüde farklıyken küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için bu performans kriterlerindeki ortalamalar birbirlerine çok yakındır. Bu bulgular doğrultusunda performans göstergeleri açısından KOBİ büyük işletme farkı bariz bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmamızın amacı işletme bilimi literatürünün çeşitli disiplinlerinde kavramsal olarak tanımlanmış ve ampirik olarak incelenmekte olan stratejik oryantasyonları bütünleştirerek, kapsamlı bir saha araştırması ile hem stratejik oryantasyonların birbirleri arasındaki ilişkileri hem de bunların çeşitli firma performansı kriterleri üzerindeki muhtemel etkilerini ortaya koymaktır. Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar, yürütülen geniş çaplı bir saha araştırması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Yedinci ve son bölümümüzde araştırmamızın amacına yönelik elde ettiğimiz bu bulgular, bir bütün halinde özetlenerek çalışmamız sonuçlandırılacak, kısıtlarımız ile birlikte hem yöneticilere hem de araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Stratejik oryantasyonlar uzun vadeli rekabet avantajı kazanılması arzusuyla, bir firmadaki çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını etkilemek üzere firma stratejisine uygun firma davranışlarını ifade etmektedir (Day ve Wensley, 1983; Gatignon ve Xuereb, 1997; Zhou, Yim ve Tse, 2005).

İşletme bilimi literatüründe stratejik oryantasyonlarla ilgili kavramsal ve ampirik araştırmalarda tartışılan, uygulamalı saha araştırmalarına konu olan veya bu araştırmalarda sık biçimde ele alınan stratejik oryantasyonlar belirli bir mantıksal çerçeve dahilinde kavramsal olarak çalışmamızın ikinci bölümde derinlemesine tartışılmıştır. Benzer bir şekilde stratejik yönetimin firma performansı ile ilişkilendirildiği çalışmalardan yola çıkarak, sık olarak uygulamalı çalışmalarda kullanılan firma performans kriterleri tespit edilerek, firma stratejisiyle ilişkileri üçün bölümde tartışılmıştır. Dördüncü bölümde ise ikinci bölümde tartışılan stratejik oryantasyonlardan en az iki tanesinin birlikte ele alındığı saha araştırmalarından yola çıkılarak araştırmamızın modeli ortaya konulmuştur. Beşinci bölümde, araştırmamızın metodolojisi ve uygulaması sunulduktan sonra, araştırma

modelimizin faktör yapısı, kullandığımız ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik test bulguları altıncı bölümde sunulmuştur. Altıncı bölümde ölçüm analizlerinin bulguları ve ortaya koyduğu faktör yapısı doğrultusunda, araştırma modelimizin revize edilmiştir (Şekil: 6.3). İşbu revize edilmiş nihai araştırma modeli, Türk firmalarının uyguladıkları stratejik oryantasyonlar ve bunların çeşitli firma performansı kriterlerine muhtemel etkilerini keşfetmeye yönelik analizlerimize temel oluşturmuştur.

Ölçüm analizlerinde Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren 2032 çalışandan posta ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Ancak, stratejik oryantasyonların ve performansına yönelik ilişkilerin, firma düzeyinde araştırılması gerektiğinden elde edilen 2032 bireysel veri, 312 adet firma gözlemine dönüştürülmüş ve model analizleri bu çerçevede yürütülmüştür. Yapılan korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modellemeleri sonucunda her bir bireysel firma performansı kriteri ve bu kriterlerin bileşiminden elde edilen firma genel performansı için beş ayrı modele ulaşılmıştır. Firma performansına etkileri açısından stratejik oryantasyonlar belirli bir rasyonele dayanan orijinal bulgular ortaya koymuştur.

Türk firmalarının rekabet ortamlarındaki başarısında her bir stratejik oryantasyonun bireysel olarak bire-bir etkisi olduğu korelasyon analizlerinden elde edilen en temel bulgudur. Zira korelasyon analizi bulguları, iki değişken arasındaki basit regresyon sonucu hakkında bilgi sağlamasından ötürü stratejik oryantasyonlar ve firma performansı faktörleri arasında ortaya çıkan anlamlı her bir bire-bir ilişki diğer bütün değişkenler sabitken her bir stratejik oryantasyonun (alt boyutları da dahil olmak üzere) firma performansına etki ettiği anlamına da gelmektedir. Ancak stratejik oryantasyonlar da doğal olarak kendi aralarında bir miktar ortak varyans paylaşmaktadır. Bu paylaşılan ortak varyans sebebiyle firma performansı kriterlerine birlikte etkilerinin incelendiği regresyon analizleri özellikle öğrenme oryantasyonunun niceliksel performans kriterleri üzerinde bir etki değişimine neden olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bu değişim anlamlı olan bire-bir ilişkinin ortadan tamamen kalkması ve finansal performans üzerindeki olumlu bire-bir etkisinin diğer

oryantasyonlarla birlikte paylaştığı ortak varyansa bağlı olarak negatif olma eğilimi göstermesi oldukça orijinal bir bulgu olarak karşımıza çıkmıştır.

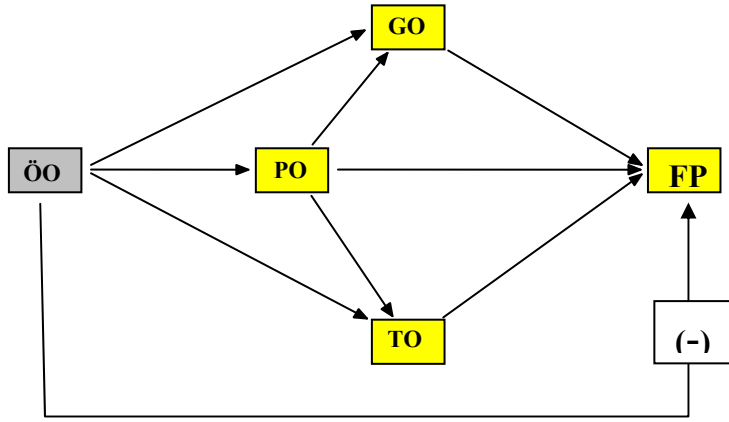
Niteliksel performans üzerindeki etkileri üzerindeki stratejik oryantasyonlar arasındaki hiyerarşik ilişkileri ise bu orijinal bulgu ile tutarlı biçimde sonuçlanmıştır. Şöyle ki öğrenme oryantasyonu bu sefer diğer oryantasyonlardan daha baskın olarak niteliksel performansını etkilemektedir. Diğer oryantasyonların niteliksel firma performansına etkisi ise öğrenme oryantasyonu üzerinden gerçekleşmektedir.

Korelasyon ve regresyon analizlerinin genel bulgularından yola çıkılarak, stratejik oryantasyonların farklı firma performansı kriterli üzerindeki etkileri için test edilen yapısal eşitlik modelleri ve bulguları devam eden bölümde detaylı olarak sunulmaktadır.

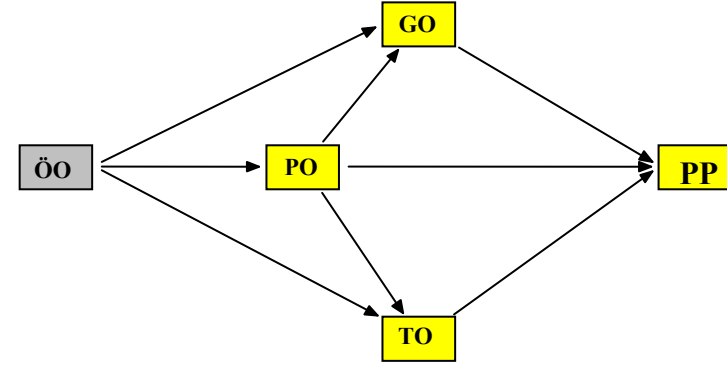
7.2. Yapısal Modellerin Bulguları

Yapısal modellemeler sonucunda elde edilen bulgular, yalnızca stratejik oryantasyonların firma performansı üzerindeki korelasyon ve regresyon sonuçlarını teyit etmekle kalmamış aynı zamanda oryantasyonlar arasındaki ara değişken etkilerini ortaya koymuştur. Analizler sonunda elde edilen modeller CFI, NFI, IFI, ve GFI uygunluk göstergeleriyle değerlendirilmiş, bu göstergeler de analiz edilen tüm modellerin iyi sonuçlandığını ortaya koymuştur (CFI, NFI, IFI, ve GFI >,90).

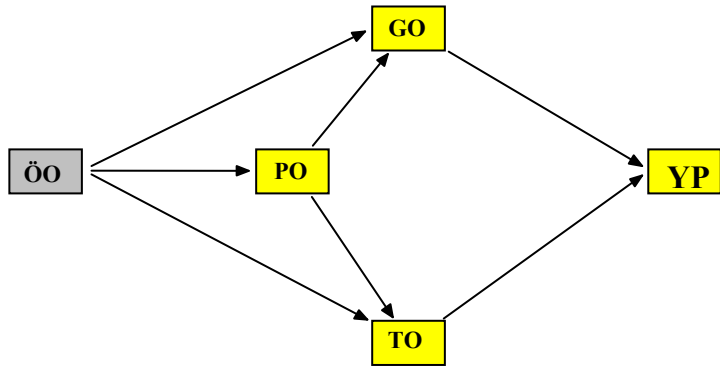
Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı ilişkilerine yönelik sonuçlanan modeller birlikte incelendiğinde ise tüm modeller birbiriyle tutarlı biçimde benzer ilişkileri göstermektedir. Şekil 7.1'de bu modeller birlikte sunulmuştur. Bu modellerdeki göze çarpan ilk ortak bulgu, stratejik oryantasyonların niceliksel firma performansı kriterlerine etkilerinin, öğrenme oryantasyonu ile başladığı, pazar, teknoloji ve girişimsel oryantasyonların yardımıyla da arzu edilen başarı hedeflerine ulaşıldığını göstermektedir.



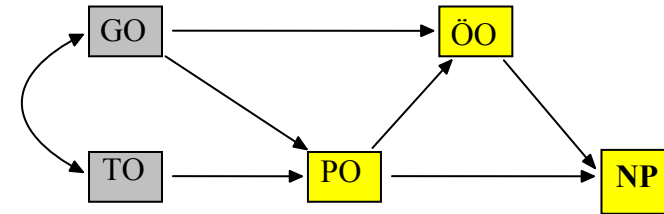
Stratejik Oryantasyonlar ve Finansal Performans



Stratejik Oryantasyonlar ve Pazarlama Performansı



Stratejik Oryantasyonlar ve Yenilik Performansı



Stratejik Oryantasyonlar ve Niteliksel Performans

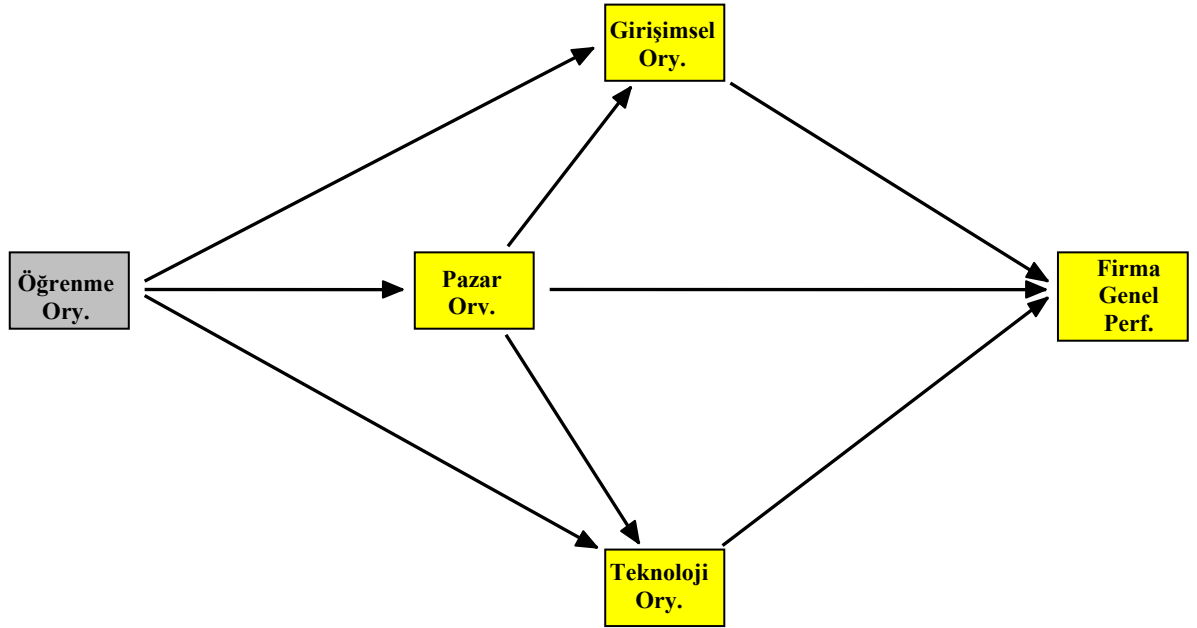
ÖO: Öğrenme Oryantasyonu
 PO: Pazar Oryantasyonu
 GO: Girişimsel Oryantasyon
 TO: Teknoloji Oryantasyonu
 FP: Finansal Performans
 PP: Pazarlama Performansı
 YP: Yenilik Performansı
 NP: Niteliksel Performans

Şekil 7.1: Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı Bulguları

Niteliksel performans haricindeki diğer performans kriterlerinin bağımlı değişken olarak test edildiği her bir model, ara değişken etkileri açısından birbirine çok yakın yapısal ilişkileri ortaya çıkartmıştır. Bu bulgular devam eden paragraflarda üç grupta tartışılmaktadır. Birinci grup stratejik oryantasyonların niteliksel performans üzerindeki etkilerini; ikinci grup pazarlama ve yenilik performanslarına etkilerini üçüncü ve son grupta ise finansal performans üzerindeki etkilere yönelik bulguları özetlemektedir.

1. Niteliksel performans kriteri üzerindeki etkileri açısından stratejik oryantasyonların ilişkileri incelendiğinde öğrenme oryantasyonu dominant faktör olarak, diğer oryantasyonların etkilerini kısmen veya tamamen gölgelemektedir. Girişimsel oryantasyonun niteliksel performansla anlamlı ve pozitif yönde olan birebir ilişkisi, öğrenme oryantasyonu tarafından tamamen ortadan kalkmaktadır. Teknoloji oryantasyonunun niteliksel performansla anlamlı olan ilişkisini tamamen gölgeleyen pazar oryantasyonu ise, niteliksel performansla olan ilişkisinde yine öğrenme oryantasyonu tarafından kısmen gölgelenmektedir.
2. Pazarlama ve yenilik performansına etkileri açısından girişimsel ve teknoloji oryantasyonları, öğrenme oryantasyonunun ilişkisini tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu iki oryantasyon, pazar oryantasyonunun yenilik performansı üzerindeki etkilerini tamamen ortadan kaldırmakta, pazarlama performansı üzerindeki etkilerini ise kısmen gölgelemektedir.
3. Stratejik Oryantasyonların finansal performans üzerindeki etkileri incelendiğinde, her bir stratejik oryantasyon tek başına, finansal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ancak öğrenme oryantasyonunun, finansal performansla pozitif yönde olan ilişkisi diğer stratejik oryantasyonlardan en az biri modele dâhil edildiğinde negatif yöne dönüşmektedir. Bunun sebebi öğrenme oryantasyonu diğer stratejik oryantasyonlar için uygun platformun oluşmasına yardımcı olurken,

firma stratejilere uygun kültür oluşturulmasında bir takım maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla stratejilerin firma davranışına dönüştürülmesinde ilk adımı atan öğrenme oryantasyonu çalışanların firmalarına bağlılığının, işten aldıkları tatminin ve işgücü kalitesinin artışı gibi niteliksel performansın üzerinde dominant etkiye sahiptir. Hal böyle iken öğrenme oryantasyonu içindeki girişimsel, teknoloji ve pazar oryantasyonları ile ilgili bilgi, düşünce, edinim ve organizasyonel faydalar, öğrenme oryantasyonunun dışında tutulduğunda geriye, çalışanlar için bilgi tecrübe zevk ve tatmin firma için maliyet kalmaktadır. Zira birey için öğrenilenler bir kral gibidir, teknoloji ve pazar bilgisi ile girişimsel fikirler öğrenilenlerden soyutlanınca geriye sadece öğrenmenin zevki ve maliyeti kalmaktadır, yani kral çıplak kalmaktadır.



Şekil 7.2: Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Genel Performansı

Firma genel performansı üzerindeki etkileri açısından stratejik oryantasyonlar arasındaki hiyerarşi, finansal, pazarlama ve yenilik performansları ile benzer resmi ortaya koymuştur. Şekil 7.2’de görüldüğü üzere öğrenme oryantasyonu yine her üç stratejinin öncülüdür. Ancak firma genel performansına etkisi doğrudan değil diğer üç stratejik oryantasyon üzerinden olmaktadır, başka bir deyişle stratejik

oryantasyonların firma genel performansına birlikte etkileri düşünülduğünde öğrenme oryantasyonunun genel performansla olan pozitif yöndeki anlamlı ilişkisi girişimsel, teknoloji ve pazar oryantasyonları tarafından gölgelenmektedir. Girişimsel, teknoloji ve pazar oryantasyonlarının ise firma genel performansına doğrudan etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7.3. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Hızla değişen, belirsiz küresel ekonomik çevrede yeni pazarlara girilmesinde, yeni pazarlar oluşturulmasında ve sonuçta sürdürülebilir rekabet avantajı ediniminde, yöneticilerin kararları ve davranışları, stratejik oryantasyonların başarısını ve uygulama düzeylerini belirleyecektir. Yöneticilerin davranışları firma kültürüne doğrudan etki ettiği hatta kurucu liderin kişisel özelliklerinin tüm çalışanların değerlerini, normlarını dolayısıyla o firmanın kültürünün derinden etkilediği birçok araştırma ve çalışmayla kanıtlanmıştır (Bass, 1985; Schein, 1992). Bununla birlikte başarılı yönetici ve liderlerin stratejik hedefleri astları tarafından hızla benimsenmekte ve bu hedeflere ulaşma arzusu organizasyon düzeyinde paylaşılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987). Bu sebeple yöneticiler firma hedef ve stratejilerine uygun bir firma davranışı oluşturma çabalarında stratejik oryantasyonları etkin birer araç olarak kullanmaları için bir dizi rolleri üstlenmeleri faydalı olacaktır (Bulut ve Alpkan, 2006).

Stratejik oryantasyonlar arasındaki hiyerarşi dikkate alındığında öğrenme oryantasyonunun hem diğer oryantasyonlar, hem de niteliksel performans üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu araştırmamızın önemli bulgularından bir tanesidir. Bu bulgudan hareketle çalışanların gerek organizasyonlarına bağlılığının gerekse işten aldıkları tatminlerinin artırılmasında, yöneticilerin yeni bilgi edinimi ve kullanımına değer verdiğini göstermesi ve öğrenmenin gündelik faaliyetlerin bir parçası ve gelişmenin anahtarı olduğunu açık iletişim kanallarıyla belirtmesi, göstermesi, dahası çalışanlarına hissettirmesi gerekmektedir (Hult, 1998; Baker ve Sinkula, 1999).

Firma içinde yatay iletişim ve karar özerkliği arttırılmalıdır. Açık iletişim kanalları hem pazar oryantasyonunun hem de öğrenme oryantasyonunun uygulama süreçlerine değer katacaktır. Ayrıca yeni fikir ve projeler için en önemli kaynak olan organizasyonel hafıza oryantasyonu etkin yönetilmelidir, çünkü oluşturulacak böyle bir bilgi havuzu tüm personelin ortak aklı olacaktır.

Girişimsel ve teknoloji oryantasyonların kesişim noktası pazarda ilk olacak yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkartılmasıdır. Bunun için gereken organizasyonel ortamın oluşturulması yöneticilerin inisiyatif ve tasarruflarında bulunmaktadır. Teknolojik yenilikler için yeni fikir ve proje geliştirme ortam ve imkanları çalışanlara sağlanmalıdır (Pinchot, 1985; Fry, 1987; Bulut ve Alpkan, 2006). Ayrıca, yenilik potansiyeli yüksek olan projelere, en azından kritik gereklilikteki kaynaklar, serbest zamanla birlikte tahsis edilmelidir (Cooper, Ramachandran Schoorman, 1997; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002). Kaynak tahsisi aynı zamandan özendirici de olmalıdır. Yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele gerekli zaman, mekân, mali kaynak ve teçhizatı sağlamak kaynak tahsisi kriterlerinin en önceliklisi haline gelmeli bu süreçlerde proje ekiplerine göreceli biçimde özerklik sunulmalı, başarısızlıktan korkmamama tutumları geliştirilmeli ve risk alma davranışı cesaretlendirilmelidir.

Performans artırma ve yenilik yapılması için gerekli çaba, bilgi ve fikirler (pazar, müşteri ve bilgisi, know-how, üretim teknolojisi vs.) bir takım ruhu içerisinde paylaşılmadıkça kolektif bir başarıya ulaşılması da zorlaşacaktır. Her düzeydeki firma üyelerinin düşünce, görüş, fikir, veya önerilerinin üst yönetimce dinlenmesi, kritik olanlarının dikkate alınması, bunların olumlu sonuçlarının çalışanlarına mâl edilmesi güçlü bir firma kültürü oluşturulmasında ve gelecekteki stratejilerde farklı açılardan pazarın izlenebilmesi için çok önemlidir.

Etkin bir ödül sistemi arzu edilen stratejik oryantasyonun oluşturulmasında etkin bir araç olarak kullanılabilir. Çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ve hayata geçirilmesi patronlar ve şirketin geleceği için sadece kâr değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Bu üst yönetim için caydırıcı değil ise

personel için de olmamalıdır. Bu yüzden başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız fikirler sunan veya projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır. Stratejik oryantasyonların uygulamaları için firma üyelerinin cezalandırılması, stratejik hedeflerin de akamete uğratacaktır.

Sonuç olarak firma stratejilerinin, firmanın tüm düzeylerinde benimsetilebilmesi için üst yönetimin çalışanlara vereceği desteği ve bu husustaki kararlılığını hissettirmesi gereklidir. Bilgiye ve yeniliğe dayalı yeni rekabette avantaj sağlamak üzere, eskimekte ve demode olmakta olan ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve yeniliklerin ortaya çıkartılması için yöneticilerin, astlarına sunacakları finansal ve psikolojik destekleri firmalarının girişimsel, teknoloji, pazar ve öğrenme oryantasyonlarını birlikte etkileyecek ve bu kolektif sinerjiyi yenilik ve pazarlama performanslarında açık bir biçimde ortaya koyacaktır. Yeniliklerin başarısına dayalı bilgi temelli yeni ekonomilerde, firmaların hayatta kalabilmeleri için finansal ve yenilik performansları ile güçlü etkileşime sahip olan öğrenme, pazar teknoloji ve girişimsel oryantasyonları yöneticiler tarafından en temel araç olarak kullanılmadığıdır.

7.4. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Stratejik oryantasyonların çeşitli firma performansı kriterleri üzerine etkileri araştırılan yürütülen bu çalışma ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarıyla beraber bazı kısıtlamalara da sahiptir. Stratejik oryantasyonların firma performansına etkileri farklı ülke uygulamalarıyla (cross-cultural) ve sektörel karşılaştırmalarla gerçekleştirilebilir. Farklı ülke araştırmaları gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerle kıyaslandığında, stratejik oryantasyon ve performans ilişkilerindeki benzerlik ve farklılıklar açısından araştırılabilir. Bununla birlikte bu konu üzerinde yapılacak saha araştırmaları zaman serimli (longitudinal) elde edilen bulgularla desteklendiğinde, bulguların genellenmesine ve stratejik oryantasyonlar teorisinin oluşumuna katkıda bulunacaktır.

Firma stratejisi ve kültürü arasındaki köprünün kurulmasına yardımcı olan stratejik oryantasyonların hem yöneticilerin stratejik seçimleriyle hem de ulusal kültür faktörleriyle birlikte araştırılması farklı sonuçlar arz edebilir. Zira, ulusal kültür faktörlerinin çalışanların norm ve davranışlarında yansımalarını gösterdiği varsayımı altında, yöneticilerin stratejilerinin başarısında, tüm bu faktörlerin birlikte ele alınarak etkileşiminin incelenmesi hem organizasyonel davranış hem de yönetim alanında önemli bulgular sağlayabilir.

Yeni ürün geliştirme stratejisi ile hedeflenen yenilik türüne göre hangi stratejik oryantasyonun daha etkin ve etkili kullanılacağı konusunda gerçekleştirilecek çalışmalar, uygulamacılara tedrici (incremental) ve radikal yenilik hedeflerinde daha detaylı bilgi sağlayabilir. Ayrıca farklı yenilik türlerine stratejik oryantasyonların bireysel veya birlikte etkilerinde, firma kaynaklarının hesaba alınması bir başka araştırma konusu olarak irdelenmelidir. Dahası yenilik türlerine etkilerinden başka, stratejik oryantasyonların organizasyonel yeteneklere etkileri de bir başka önemli araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Araştırmamızda firma performansı kriterleri niceliksel ve niteliksel olarak öncelikle kavramsal olarak tartışılmış sonrasında ise çeşitli istatistiksel analizler ile test edilmiştir. Niceliksel performans kriterleri çok boyutlu ele alınmışken, niteliksel performans tek boyut olarak ele alınmıştır. Öğrenme oryantasyonunun niteliksel performans üzerindeki dominant etkisi de dikkate alındığına stratejik oryantasyonların sonuçları için organizasyonel bağlılık, iş tatmini, işte kalma eğilimi, insan kaynakları performansı, yöneticiye ve organizasyona bağlılık gibi davranışsal sonuçlar ele alınarak gerçekleştirilecek araştırmalar stratejik yönetim ve firma performansı ilişkilerinden farklı yeni çalışma alanları ortaya çıkartabilir.

Bu araştırmanın verileri posta yolu ile elde edilmiştir. Gelecek araştırmaların veri toplama sürecinde posta yöntemi yerine elektronik posta gönderilmesi veya fax çekilmesi parasal ve/veya zaman maliyetlerin azalmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

- Achrol, R. ve Kotler, P., (1999). "Marketing in the Network Economy," *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Alberts, W.M. (1989), "The Experience Curve Doctrine Reconsidered", *Journal of Marketing*, 53, 36-49.
- Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C., (2005) "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), Temmuz 2005, 175-189.
- Andersen, T.J., (2001). "Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings," *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(2), 101-119.
- Antonic, B. ve Hisrich, R.D., (2001) "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation," *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antonic, B. ve Hisrich, R.D., (2004) "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation," *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Argyris, C. ve Schön, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1977)."Double Loop Learning in Organizations," *Harvard Business Review*, 55, (5) 115-25.
- Argyris, C. (1982). "Executive Mind and Double-Loop Learning," *Organizational Dynamics*, 11(2), 5-22.
- Atuahene-Gima K. ve Ko A., (2001) "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation," *Organization Science*, 12/1 (January/February 2001), 54-73.
- Aycan, Z. ve Kabasakal, H. (2006). "Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope with Financial Crisis," *Group and Organization Management*, 31 (4), 462-502.

- Badri, M.A, Davis, D. ve Davis, D (2000), "Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries", *Omega*, 2,155-73.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M. (1999) "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411 – 427.
- Barney, Jay B. (1986). "Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665
- Barney, J.B., (1991)." Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Barney J.B., (2001). "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year. Retrospective on the Resource-Based View," *Journal of Management* 27(6): 643-650.
- Baron R. ve Kenny D., (1986). "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C. (1999) "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press: New York.
- Bateman, T.S. ve Crant J.M., (1993). "The Proactive Component of Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Brent, A. Snow C.C. ve Miles, R.E. (1996). "Characteristics of Managerial Careers of the 21st Century," *The Academy of Management Executive*; Nov 1996; 10(4), 17-27
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). "Significance. Tests and. Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, 88(39), 588-606
- Bentler, P. M., (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models," *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238–246, 1990

- Bird, B. (1988). "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention," *The Academy of Management Review*, 13(3), Jul., 442-453
- Birkinshaw, J. Hood, N. ve Young, S. (2005), "Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance," *International Business Review*, 14(2), 247-248.
- Block, Z. ve MacMillan, I. (1993). *Corporate Venturing*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Bulut, Ç. ve Alpkın, L. (2006) "Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model", *The South East European Journal of Economics and Business*, 1(2), 64–70
- Bunderson J.S. ve Sutcliffe K.M. (2003). "Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552–560
- Burgelman, R.A., (1984). "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms," *California Management Review*, 26(3): 154- 166
- Burns, T. ve Stalker, G. M., (1961). *The Management of Innovation*. 3rd Edition, 1994, Oxford University Press
- Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T. ve Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance," *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–515.
- Cantillon, R. (1755). *Essay on the Nature of General Commerce*. <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/cantillon.htm>, (erişim tarihi, 10. Temmuz.2005)
- Carter, N.M., Stearns, T.M., Reynolds, P.D. ve Miller, B. (1994). "New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base," *Strategic Management Journal*, 15: 21–41.
- Celuch, K.G., Kasouf C. J. ve Peruvemba V., (2002). "The effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities," *Industrial Marketing Management*, 31 (2002) 545– 554.

- Cetindamar, D. ve Fis, A.M., (2007). "Schumpeter's Twins: Entrepreneur and Intrapreneur", in Ed. E.G. Carayannis ve C. Ziemnowicz, *Re-Discovering Schumpeter Four Score Years Later: Creative Destruction Evolving into 'Mode3'*, Macmillan Palgrave Press.
- Checkland, P. (1994). "Systems Theory and Management Thinking," *The American Behaviora Scientists*, 38(1), 75-91
- Child, J. ve Tse, D.K. (2001). "China's Transition and Its Implications for International Business" *Journal of International Business Studies*, 23(1), 5-21
- Conger J.A. ve Kanungo, R.N. (1987) "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings." *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cooper, A., Ramachandran, M. ve Schoorman D. (1997). "Time allocation patterns of craftsmen and administrative entrepreneurs: implications for financial performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Special Issue: Time and Entrepreneurship), 22(2), 123-135.
- Covin J.G. ve Covin, T.J. (1990). "Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50
- Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47–63.
- Covin, J. G. ve Slevin D. P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87
- Covin, J. ve D. Slevin, (1990) "New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life-Cycle Analysis," *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-136.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). "A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1):7-25.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1998). "Adherence to Plans, Risk Taking, and Environment as Predictors of Firm Growth," *The Journal of High Technology Management Research*, 9(2)- 207-237

- Covin, Jeffrey G., Green, Kim M. ve Slevin, D.P. (2006). "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1): 57-82.
- Crant, J.J., Bateman, T.S. (2000). "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality," *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75
- Cronbach, L.J. ve Shavelson, R.J., (2004) "My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures," *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418, June
- Crossan M.M., Lane, H.W., White, R.E. (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *The Academy of Management Review*, 24(3), (Jul., 1999), 522-537
- Czarnitzki, D. ve Kraft, K. (2004), "An Empirical Test of the Asymmetric Models on Innovative Activity: Who Invests More Into R&D, the Incumbent or the Challenger?," *Journal of Economic Behavior and Organization* 54(2), 153-173
- Czarnitzki, D. ve Kraft, K. (2002), "Firm Leadership and Innovative Performance: Evidence from Seven EU Countries," *Small Business Economics*, 22, 325–332.
- Daft R.L. ve Weick, K.E. (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295
- Damanpour, F. (1991). "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors," *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Darroch, J., Miles, M. ve Buisson, T. (2005). "Patenting Strategy of Entrepreneurial Orientated Firms in New Zealand," *International Entrepreneurship & Management Journal*, 1, 45–59,
- Day G.S. ve Wensley, R. (1983). "Marketing Theory with Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89.
- Day, G.S. (1990). *Market Driven Strategy: Process for Creating Value*. New York: the Free Press

- Day, G.S. (1994a). "Continuous Learning About Markets," *California Management Review*, 36(4), 9-31.
- Day, G.S. (1994b). "The Capabilities of Market Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58, October, 37-52.
- DeNisi, A.S.; Hitt, M.A. ve Jackson, S.E. (2003) "The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage," içinde Ed. DeNisi, A.S.; Hitt, M.A. ve Jackson, S.E., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Josey-Bass, 2003, San Francisco.
- Denison D.R. ve Mishra, A.K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, 6(2), 204-223
- Denison DR. (2000). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change: The Handbook of Organizational Culture*. London, Wiley, 2002
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.E, (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing* 57 (January): 23-27.
- Dess,G. G., Ireland, R.D., Zahra, S. A., Floyd, S.W., Janney, J.J. ve Lane, P.J., (2003). "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship," *Journal of Management* 29(3) 351–378
- Dess, G.G. ve Lumpkin, G.T. (2005). "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship," *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Dess, G.G. ve Robinson, R. B. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures," *Strategic Management Research*, 5(3), 265-273
- Dess G.G., Lumpkin, G.T. ve Covin, J.G. (1997). "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models," *Strategic Management Journal* 18(9), 677-695.

- Dougherty D. ve Hardy C. (1996). "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organization: Overcoming Innovative to Organization Problems," *Academy of Management Journal* 39, 1120-1153
- Dougherty, D. (1990). "Understanding New Markets for New Products," *Strategic Management Journal*, 11, 59-78
- Drucker, P. (1985). "The Discipline of the Innovator," *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Dyne, L.V., Graham, J.G. ve Dienesch, R.M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation," *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Edvinsson, Leif (1997). "Developing Intellectual Capital at Skandia," *Long Range Planning*, 30(3), June 1997, 366-373
- Ensley, M. D., Pearce, C. L. ve Hmieleski, K. M. (2006). "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Linkage between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Ergün, E., Bulut, Ç., Alpkın L. ve Çakar, N.D. (2004). "Connecting the Link between Corporate Entrepreneurship and Innovative Performance", *Global Business and Technology Association Proceedings*, July, 2004, Cape Town
- Ferrier W.J., (2001). "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness," *Academy of Management Journal*, 44 (4), 858-877
- Fiol C.M. ve Lyles M.A. (1985) "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Fiol, M.C. (1995). "Thought Worlds Colliding: The Role of Contradiction in Corporate Innovation Processes," *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Spring, 71-90
- Fry, Art S. (1987). "The Post it Note: An Intrapreneurial Success," *SAM Advanced Management Journal*, Summer, 4-9.

- Galbraith, C. ve Schendel, D. (1983). "An Empirical Analysis of Strategy Types," *Strategic Management Journal*, 4, 153-173
- Garvin, D.A. (1993) "Building A Learning Organization," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 1993, 78-91
- Gatignon, H. ve Xuereb, J.M., (1997) "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance," *Journal of Marketing Research*; February, 34(1), 77-90
- Greenly, G.E. (1995). "Form of Market Orientation in UK Companies," *Journal of Management Studies*, 32(1), 47-66
- Guth, W.D. ve Ginsberg, A. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, Summer, 11, 5-15
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). "Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?" *Research Policy*, 32, 1365–1379
- Hair, J.F.Jr., Bush, R.P. ve Ortinau, D.J. (2003). *Marketing Research within a Changing Information Environment*. McGraw-Hill/Irwin: New York.
- Hambrick, D.C. ve Mason, P. (1984). "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, 9: 193–206.
- Hambrick, D.C. (1981). "Environment, Strategy and Power within top Management Teams," *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 235-275
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G., (1990). "The Core Competence of the Cooperation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Hamel G. ve Prahalad, C.K. (1994)." Competing for the Future," *Harvard Business Review*, July-August, 122-128.
- Hamel,G., Doz, Y.L. ve Prahalad, C.K. (1989). "Collaborate with your Competitors – and Win," January-February, 133-139
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62 October, 30-45
- Hanssen-Bauer, J. ve Snow, C.C. (1996). "Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization," *Organization Science*, 7, 413-427.

- Hanvanich, S. Dröge, C. ve Calantone, R. (2003). "Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge," *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 124-135.
- Hayton, James C. (2005). "Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research," *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Hayton, J.C. ve Kelley, D.J. (2006). "A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship," *Human Resource Management*, Fall, 45(3), 407-427
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp ve Donald L. Sexton (2001). "Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation," *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Hitt, M. A., Keats, B. A ve DeMarie, S. M. (1998). "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and Competitive advantage in the 21st century," *Academy of Management Executive*, 12, 22-42.
- Homburg, C., Krohmer H. ve Workman, J.P., JR., (1999). "Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market Related Dynamism," *Strategic Management Journal*, 20, 339-357
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S.A. (2002). "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale," *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D. W., Kuratko, D.F., ve, Montagno, R.V. (1993). "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 9-24.
- Huber, G.P. (1991). "Organizational Learning, the Contributing Process and the Literature," *Organization Science*, 2(1), Feb., 88-105
- Huber, G.P. (1998). "Synergies Between Organizational Learning and Creativity & Innovation," *Creativity and Innovation Management*, 7 (1), 3-8.

- Hult, G.T.M. (1998). "Managing the International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System," *Decision Sciences*, 29(1), 193-216.
- Hult, G.T.M., Ferrel, O.C. ve Hurley, R. (2002). "Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance," *Journal of Business Research*, 55 (2002), 377-387.
- Hult, G.T.M., Hurley R.F. ve Knight, G.A. (2004). "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance," *Industrial Marketing Management*, 33 (2004) 429-438.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Giunipero, L.C. ve Nichols Jr., E.L. (2000). "Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers," *Decision Sciences*, 31 (2), 293–325.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. ve Reus T.H. (2001). "Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation within Strategic Sourcing Units," *Journal of Quality Management*, 6 (2001) 173-192
- Hult, G.T.M., Nichols, Jr., E.L. Giunipero, L.C. ve Hurley, R.F., (2000). "Global Organizational Learning in the Supply Chain: A Low versus High Learning Study," *Journal of International Marketing*, 8(3), 61-83
- Hult, G.T.M., Snow C.C. ve Kandemir D., (2003), "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types," *Journal of Management*, 29(3), 401–426
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M.(1996). "The Resource-Advantage of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions," *Journal of Marketing*, 60(October), 107-114
- Hurley, R. ve Hult, G. T. M. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62, 42– 54.
- Hwang, Ahn-Sook (2000). "Toward Fostering Systems Learning in Organizational Contexts," *Systemic Practice and Action Research*; June; 13(3), 239-343.
- Jackson, M.C. (1995). "Beyond the Fads: Systems Thinking for Managers," *Systems Research*, 12(1), 25-42

- Jaworski, Bernard J. (1988). "Toward A Theory of Marketing Control: Environmental Context," *Journal of Marketing*; Jul, 52(3), 23-39
- Jaworski, B.J. ve Kohli, A.K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeong, I., Pae J.H. ve Zhou D. (2006). "Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The case of Chinese Manufacturers," *Industrial Marketing Management*, 35 (2006), 348–358
- Johnson, J. L., Lee, R. P.W., Saini, A. ve Grohman, B. (2003). "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Joshi, M.P. Kathuria, R. ve Porth, S.J. (2003). "Alignment of Strategic Priorities and Performance: an Integration of Operations and Strategic Management Perspectives," *Journal of Operations Management*, 21 (2003), 353–369.
- Kabasakal, H., Asuğman, G. ve Develioğlu, K. (2006). "The Role of Employee Preferences and Organizational Culture in Explaining E-commerce Orientations," *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), March, 464–483
- Kaleka, A. (2002). "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters," *Industrial Marketing Management*, 31 (2002), 273– 283.
- Kanter, R.M. ve Brinkerhoff, D. (1981). "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement," *Annual Review of Sociology*, 7, 321-349.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R.M. (1985). 'Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies', *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47-60.
- Kanter, R.M. (1996). "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization," içinde ed. Paul S. Myers, *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston, .93-131.
- Kanter, R.M. (2006). "Innovation: The Classic Traps," *Harvard Business Review*, November, 73-83

- Keh, H.T., Foo, M.D. ve Lim, B.C. (2002). "Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs," *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, 125-148.
- Khandwalla, P. N.,(1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Kirchoff, B.A., (1977) "Organization Effectiveness Measurement and Policy Research," *The Academy of Management Review*, 2(3), 347-355
- Knight, G. (1997). "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation," *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1996). "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning," *Organization science*, 7(5), Sept.-Oct., 502-518.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (2), 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.
- Koste, L.L., Malhotra, M.K. ve Sharma, S. (2004). "Measuring Dimensions of Manufacturing Flexibility," *Journal of Operations Management*, 22 (2004), 171-196
- Kotler, P., Armstrong, G., Sounders, J. ve Wony, V. (1999). *Principles of Marketing: Second European Edition*. Prentice-Hall Europe.
- Kotler, P. (1977). "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness," *Harvard Business Review*, November-December, 67-75.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know*. John Wiley & Sons: Hoboken, New Jersey.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Goldsby, M.G. (2004). "Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modelling Perceived Implementation and Outcome Comparisons at Organizational and Individual Levels," *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5 (2), May, 77-89.

- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. ve Hornsby, J.S. (2005). "A Model of Middle- Level Managers' Entrepreneurial Behaviour," *Entrepreneurship Theory and Practice*; 29 (6), November, 699-716.
- Kuratko, D. F., Montagno, Ray V. ve Hornsby J. S. (1990). "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship." *Strategic Management Journal*, 11(5), 49-58.
- Lau, R.S.M. ve Anderson, C.A. (1998). "A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management," *The Int. Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (1), 85-
- Lawler, E. A. ve Porter, L. W. (1967). "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 12(1), June, 1-47.
- Lee, T.S. ve Tsai, H.J. (2005). "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness," *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348.
- Lepak, D.P. ve Snell, S.A., (2003) "Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition" içinde Ed. DeNisi, A.S.; Hitt, M.A. ve Jackson, S.E., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Josey-Bass, 2003, San Francisco.
- Levitt, B. ve March, J.G. (1988). "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Levitt, T. (1960). "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-Aug, 45-56.
- Li, J.J. (2005). "The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations," *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 423-443
- Li, Y., Liu, Y. ve Zhao, Y. (2006). "The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms," *Industrial Marketing Management*, 35, 336-347.

- Lings, I.N. (2004). "Internal Market Orientation Construct and Consequences," *Journal of Business Research*, 57, 405–413
- Liu, S. S., Luo, X. ve Shi Y., (2002). "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study," *International Journal of Research in Marketing*, (19), 367–382.
- Lukas B.A. ve Ferrel, O.C. (2000). "The Effect of Market Orientation on Product Innovation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001) "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle," *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2000). "Enhancing Entrepreneurial Research: Operationalizing and Measuring Key Strategic Decision Making Process," *Journal of Management*, 26(5)- 1055-1085
- March, J.G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2(1), Feb., 71-87
- Marsh, H. W. ve Hocevar, D., (1985). "Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Structures and Their Invariance Across Groups," *Psychological Bulletin*, 97, 562-582.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). "An Integrative Model Organizational Trust Academy Of Management Review," 20, 709-734
- Meeus, M.T.H. ve Oerlemans, L.A.G. (2000). "Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate," *Research Policy*, 29, 41-58
- Miles, R.E. ve Snow, C.C., (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1984) "Fit, Failure, the Hall of Fame," *California Management Review*, 26(3), Spring, 10-28.

- Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1992). "Causes of Failure in Network Organizations," *California Management Review*, 34 (4), Summer, 53-72.
- Miles, R.E., Miles, G. ve Snow, C.C. (2006). "Collaborative Entrepreneurship: A Business Model for Continuous Innovation," *Organizational Dynamics*, 35(1), 1–11.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Mathews, J.A., Miles, G. ve Coleman, H.J. Jr. (1997). "Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form," *The Academy of Management Executive*, Nov, 11(4), 7-20.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1978), "Archetypes of Strategy Formulation," *Management Science*, 24 (9), 921-933.
- Miller ve Friesen, (1980). "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, Dec, 23(14), 591-614.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1982). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum," *Strategic Management Journal*, 3, Jan-Mar, 1-25.
- Miller, D ve Friesen, P.H. (1983a). "Strategy-Making and Environment: The Third link," *Strategic Management Journal*, 4, 221–235.
- Miller, D. ve Friesen, P.H., (1983b) "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle," *Organization Studies*, 4(4), 339-356
- Miller, D. ve Friesen, P.H., (1984). "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle," *Management Science*, Oct, 30(10), 1661-1183.
- Miller, D., Eisenstat, R. ve Foote, F. (2002). "Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations," *California Management Review*, 44 (3), 37-54
- Minniti, M. ve Bygrave W. (2001) "A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Mintzberg, H. (1973), "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, 16(2), 44-53.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press: New York
- Moorman, C. ve Miner, A.S. (1998). "Organizational improvisation and organizational memory," *The Academy of Management Review*, Oct, 23(4), 698-723.
- Moorman, C. ve Miner, A.S. (1997). "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity," *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- Morgan, R.E. ve Strong, C.A. (2003) "Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation," *Journal of Business Research*, 56, 63– 176
- Morris, M.H. ve Jones, F.F. (1999). "Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 24 (1), 71-
- Morris, M.H., Schindehutte, M. ve LaForge, R.W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives," *Journal of Marketing Theory and Practice*; Fall, 10(4), 1-19.
- Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997) "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256
- Motowidlo, S.J. (2003). "Job Performance," içinde Irving B. Weiner, editor-in-chief, volume:12 edited by Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen ve Richard J. Klimoski, *Handbook of Psychology volume 12: Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 39-54.
- Mueller, S.L. ve Thomas, A.S.(2000). "Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness," *Journal of Business Venturing*, 16, 51–75
- Nakahara, T. (1997). "Innovation in a Borderless World Economy," *Research-Technology Management*, 40(3), 7–9.
- Naman, J. L. ve Slevin, D. P. (1993). "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests," *Strategic Management Journal*, 14, 137–154.

- Narver, J.C. ve Slater S. F. (1990). "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. ve MacLachlan, D.L. (2004). "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347.
- Neely, A. ve Hii, J.(1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review*, The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, London.
- Nilakanta, S., Miller, L.L. ve Zhu, D. (2006). "Organizational Memory Management: Technological and Research Issues," *Journal of Database Management*, Jan-Mar, 17(1), 85-94.
- Noe, R.A., Colquitt, J.A., Simmering, M.A. ve Alverez,S.A. (2003) "Knowledge Management, Developing Intellectual and Social Capital," içinde Ed. DeNisi, A.S.; Hitt, M.A. ve Jackson, S.E., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. Josey-Bass, 2003, San Francisco.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. ve Toyama, R. (2003). "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process," *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2–10.
- Nonaka I. ve Toyama, R. (2005). "The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis," *Industrial and Corporate Change*, 14 (3), 419–436.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5, 714–737.
- Oczkowski, E. ve Farrell, M. (1998). "Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares: The case of market orientation," *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 349–366.

- Olson, E.M., Slater, S.F. ve Hult, G.T.M. (2005). "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior," *Journal of Marketing*, 69 (July), 49–65
- Ostroff, C. Kinicki, A.J. ve Tamkins, M.M. (2003) *Handbbok of Psychology* içinde Irving B. Weiner, editor-in-chief, volume:12 edited by Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen ve Richard J. Klimoski, *Handbook of Psychology volume 12: Industrial and organizational psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 565-594.
- Pearce, C.L. ve Ensley, M.D. (2004). "A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams (PPITs)," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 259–278.
- Pearce II, J.A., Robbins, K. ve Robinson, R.B. Jr. (1987). "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 8(2), Marc-April, 125-134.
- Pinchot III, G (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become and Entrepreneur*, Harper and Row Publishers, New York.
- Pitt, L.F., Ewing M.T., and Berthon P.R. (2002). "Proactive Behaviour and Industrial Sales Force Performance," *Industrial Marketing Management*, 31,(2002), 639– 644.
- Pittaway, L. (2001). Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organizations? *Hospitality Management*, 20, 379–393
- Popper, K. (1984). *Bilimsel Araştırmanın Mantığı*, Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı İstanbul, 2003.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press
- Porter, M.E. (1985a). "Technology and Competitive Advantage," *Journal of Business Strategy*, winter, 5(3), 60-78.
- Porter, M.E. (1985b). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, 12, winter, 95-117.

- Porter, M.E. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 61-78.
- Porter, M.E. (1999). "Michael Porter on Competition," *Antitrust Bulletin*, 44(4), winter, 841-880.
- Reichheld, F. F. ve Sasser, W. E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Robinson, S.L. (1996). "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly*, Dec. 41(4), 574-599.
- Robinson, K.C. (1998). "An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Ventures," *Journal of Business Venturing*, 14, 165–187.
- Ruekert, R. W. (1992), "Developing a Marketing Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Marketing*, 9 (August), 225-245.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. 2nd Edition, Kogan Page: London.
- Sathe, V. (1988). "From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship," *Human Resource Management*, 27(4), Winter, 389-411.
- Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1950), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd Ed., New York: Harper.
- Senge P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*, New York: Doubleday.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–27

- Short, J.C. ve Palmer, T.B. (2003). "Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 209–224
- Sinkula, J.M. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58, January, 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. ve Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, 25(4), 305-318
- Sitkin ve Pablo, (1992). "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior," *The Academy of Management Review*, Jan., 17(1), 9-38.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1993) "Product-market strategy and performance: An analysis of the Miles and Snow Strategy Types," *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Slater, 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*, Jul., 59(3), 63-74.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1998). "Research Notes and Communications Customer-Led and Market-Oriented: Let's not confuse the two," *Strategic Management Journal*, Oct., 19(10), 1001-1006.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1999). "Research notes and communications: Market-oriented is more than being customer-led," *Strategic Management Journal*, 20, Dec., 1165-1168
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (2000a). "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication," *Journal of Business Research*, 48, 69-73
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (2000b). "Intelligence generation and superior customer value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(19, winter, 120-127.

- Slevin, D. ve Covin, J. (1990). "Juggling Entrepreneurial Style and Organization Structure: How to Get Your Act Together," *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Spender, J-C. ve Grant, R.M. (1996). "Knowledge and the firm: Overview," *Strategic Management Journal*, 17, Special issue: Knowledge and the Firm, winter, 5-9.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. ve Fahey, L. (1999). "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, 63(special issue 1999), 168-179
- Stata, Ray (1989). "Organizational Learning— the Key to Management Innovation," *Sloan Management Review*, 30, spring, 63-74.
- Stevenson, H.H. ve Jarillo, C.J. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, 11 (5), 17-27.
- Stopford, J. ve Baden-Fuller, C. (1994). "Creating corporate entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, 15, 521–536.
- Streiner, D.L. (2003). 'Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency', *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103.
- Sundbo, J. (2001). *The Strategic Management of Innovation*. Edward-Elgar: Massachusetts.
- Sundbo, J. (1999). "Empowerment of employees in small and medium-sized service firms," *Employee Relations*, 21(2), 105-127.
- Swammidas, P.M. ve Newell, W.T. (1987). "Manufacturing Strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model," *Management Science*, 33(4), April, 509-524.
- Thoms, P. ve Greenberger, D.B. (1998). "A test of vision training and potential antecedents to leaders' visioning ability," *Human Resource Development Quarterly*, Spring, 9(1), 3-19.
- Tuominen, M. Rajala, A. ve Möller, K. (2002). "How does adaptability drive firm innovativeness?" *Journal of Business Research*, 57(5), 495-506.

- Tushman, M.L. ve O'Reilly, C.A. (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change," *California Management Review*, Summer, 38(4), 8-30
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986) "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches," *The Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.801-814
- Venkatraman ve Ramanujam, (1987). "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence," *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Venkatraman, N. (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement," *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). "Strategic Leadership and Organizational Learning," *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Verona, G. (1999). "A Resource-Based View of Product Development," *Academy of Management Review*, 24(1), 132-142
- Walsh, J.P. ve Ungson, G.R. (1991). "Organizational Memory," *The Academy of Management Review*, Jan, 16(1), 57-91.
- Wang ve Wei, (2005). "The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry," *Total Quality Management*, 16(10), December, 1161-1177.
- Webster, F.E., Jr. (1988). "Rediscovery of the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31 (May-June), 29-39.
- Westfall, S.L. (1969). "Stimulating Corporate Entrepreneurship in U.S. Industry," *Academy of Management Journal*, June, 235-246.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach," *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

- Wiklund, J. (1999). "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37–48.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo, F.T. (1999). "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis," *Technovation*, 19, 507–518
- Yılmaz, C., Alpkın, L. ve Ergun, E. (2005). "Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance," *Journal of Business Research*, 58, 1340– 1352.
- Zahra, S.A. ve Chaples, S.S. (1993). "Blind spots in competitive analysis," *Academy of Management Executive*, 7(2), 7-28.
- Zahra, S.A. ve Covin, J., (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship—company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis," *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.
- Zahra, S.A. ve Pearce II, J.A. (1990). "Research evidence on the Miles and Snow Typology," *Journal of Management*, 16 (4), 751-768.
- Zahra, S.A. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study," *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
- Zahra, S.A. (1993). "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach," *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D., Gutierrez, I. ve Hitt, M.A. (2000). "Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda," *Academy of Management Review*, 25(3), 509-524.
- Zahra, S.A., Korri, J.S. ve Yu, J. (2005). "Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation," *International Business Review*, 14, 129–146
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. ve El- Hagrassy, G.M. (2002). "Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1-28.

- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. ve Huse, M. (2000). "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems," *Journal of Management*, 26(5), 947–976.
- Zahra, S.A., Nielsen, A.P., and Bogner, W.C., (1999). "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development," *Entrepreneurship Theory Practice*, 23 (3), 169–190.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. ve Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda," *Journal of Management Studies*, 43(4), June, 917-955.
- Zeithaml, C.P. ve Zeithaml, V.A. (1984). "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective," *Journal of Marketing*, 48, Spring, 46-53.
- Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. ve Zhou, N. (2005). "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations," *Journal of Business Research* 58, 1049– 1058.
- Zhou K. Z., Yim C. K.B. ve Tse D.K. (2005) "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing* 69, April, 42–60.

EK 1: Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı Araştırmasının Anket Soruları ve Teyit Edici Faktör Yükleri

STRATEJİK ORYANTASYONLAR SORULARI	Faktör Yükleri
Paylaşılan Vizyon	
Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır	.781*
Firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair çalışanlarca paylaşılan bir vizyon mevcuttur	.792*
Firmamızda çalışanlar arasında amaç birliği vardır	.815*
Firmamızda çalışanlar arasında firmamızın vizyonu hakkında genel bir fikir birliği vardır	.799*
Firmamızda çalışanlar arasında paylaşılan bir vizyon mevcuttur ve her çalışan kendini buna adamıştır	.852*
Sistem Oryantasyonu	
Firmanın tüm parçaları (Bölümleri/Birimleri) arasında iyi işleyen bağlar mevcuttur [†]	--
İşletmedeki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır	.713*
İşletme içinde yapılan bütün faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır	.677*
Bütün faaliyetlerin örgüt içerisindeki yeri ve önemi çalışanlarca bilinir	.749*
Firmamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir	.653*
Öğrenmeye Bağlılık	
Firmamızda öğrenme (araştırarak tecrübe ederek bilgi edinme) ilerlemenin en temel anahtarıdır	.622*
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, örgütümüzün temel değerlerindedir	.734*
Şayet firma olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz	.677*
Firmamızda çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar bir masraf olarak değil bir yatırım olarak görülür	.709*
Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür	.777*
Öğrenmenin gündelik faaliyetlerimizdeki yeri ve önemi gün be gün artmaktadır	.675*
Organizasyonel Hafıza Eğilimi	
Yönetim firma içinde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular	.739*
Tecrübelerin ve çıkartılan derslerin firma içinde paylaşılması için çaba sarf edilir	.784*
Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan ve güncelleyen bir anlayışımız vardır	.695*
İşletmemizde tecrübelerden çıkarılan dersler tüm çalışanlarca paylaşılır	.769*
Başarısız çaba ve girişimlerden dersler çıkartılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır	.761*
Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez	.717*
Başarısızlıkları kendimizi geliştirmek için birer fırsat olarak görürüz	.693*
Risk Alma Eğilimi	
Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir	.606*
Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz	.665*
Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir	.532*
Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır	.607*
Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir	.856*
Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür	.760*
Çalışanlarımız hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir	.922*
Proaktiflik Eğilimi	
Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır	.761*
Pazara yeni ürün/hizmet sunmada rakiplerimizden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir	.817*
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder	.854*
Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir	.874*
Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı tercih eder	.861*
Rekabetçi Agresiflik	
Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir	.992*
Firmamız rakiplerinin pazar payını küçültmek için kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir	.921*

STRATEJİK ORYANTASYONLAR SORULARI (devamı)	Faktör Yükleri
Yenilikçilik Eğilimi	
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır	.865*
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar	.840*
Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır	.781*
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir	.866*
Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır	.869*
Rakip Odaklılık	
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir	.793*
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız	.656*
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır	.712*
Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz	.721*
Müşteri Odaklılık	
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız	.750*
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir	.724*
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır	.785*
Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz	.799*
Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz	.804*
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz	.810*
Departmanlar Arası Koordinasyon	
Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir	.790*
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	.787*
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler	.747*
Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır	.799*
Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır	.823*
Teknoloji Oryantasyonu	
Rakiplerimizden daha üstün olabilmek için teknolojiye daha fazla yatırım yaparız	.817*
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir	.690*
En son teknolojik gelişmeleri daha deneme aşamasındayken alıp kullanmaya başlarız	.644*
“Sektörde teknoloji lideri firma hangisi ?” dendiğinde biz akla gelmeliyiz	.461*
Rakiplerin deneyip fayda gördüğü ve böylece başarılı olduğu ispatlanmış yeni teknolojiler ortaya çıkarsa ancak onları transfer ederiz †	--

† Faktör yapısını bozduğu için analiz dışı bırakılmıştır * p< .05

FİRMA PERFORMANSI SORULARI	Faktör Yükleri
Finansal Performans	
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	.935*
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	.920*
Firmanın genel karlılık durumu	.918*
Pazarlama Performansı	
Müşteri memnuniyeti	.722*
Toplam satışlar	.738*
Pazar payı büyüklüğü	.724*
Müşteri sadakati	.684*
Müşteriyi tanıma ve anlama	.760*
Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim	.725*
Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları	.729*
Etkin ve esnek fiyatlandırma uygulamaları	.648*

FİRMA PERFORMANSI SORULARI (decami)	Faktör Yükleri
Yenilik Performansı	
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	.767*
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	.670*
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	.749*
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	.826*
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	.832*
Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı	.679*
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi [†]	--
İmalat Performansı	
Ürün tasarımı [†]	--
Üretimde esneklik [†]	--
Ürün/hizmet kalitesi [†]	--
Üretim maliyetlerinin düşüklüğü [†]	--
Teslimat hızı [†]	--
Finansal Performans	
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	.935*
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	.920*
Firmanın genel karlılık durumu	.918*
Niteliksel Performans	
Kaliteli işgücü	.803*
Çalışanların firmaya bağlılığı	.664*
Çalışanların işten aldığı tatmin	.704*
[†] Faktör yapısını bozduğu için analiz dışı bırakılmıştır * p< .05	

KONTROL DEĞİŞKENLERİ SORULARI	Faktör Yükleri
Rekabetin Şiddeti	
Endüstrimizdeki rekabet oldukça şiddetlidir	.460*
Bu sektörde şirketlerin uzun vadede ayakta kalmaları zordur	.549*
Bu sektörde mevcut ürünlere olan rağbet azalmaktadır [†]	--
Bu sektörde yetenekli işgücü bulmak ve elde tutmak çok zordur	.484*
Rakipler, birbirlerinin yaptığı her hangi bir yeniliği kolaylıkla taklit edip pazara sunabilir	.517*
Rakiplerimiz oldukça güçlüdür	.479*
Pazar Dinamizmi	
Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır	.645*
Müşteri ihtiyaçları son derece karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	.745*
Pazarda, rakiplerin stratejileri ve faaliyetleri sürekli değişir	.721*
Rakiplerin davranışları karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	.699*
Pazarda, ürünler, hızlı bir şekilde eskir (demode) olur	.676*
Çok farklı ve karmaşık ürün kombinasyonları geliştirilmiştir	.644*
[†] Faktör yapısını bozduğu için analiz dışı bırakılmıştır * p< .05	

ÖZGEÇMİŞ

Çağrı Bulut, sırasıyla Bodrum Merkez Turgutreis İlkokulu, İzmir Özel Çamlaraltı Koleji ve Bodrum Lisesinde orta ve lise öğrenimini tamamladıktan sonra, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden 2000 yılında mezun olmuştur.

Lisans eğitiminden sonra iki yıl kadar özel sektörde orta kademe yöneticilik yaptıktan sonra Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (GYTE), İşletme Fakültesi, Strateji Ana Bilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak kariyerine devam etme kararı vermiştir.

GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Ana Bilim Dalı'nda “Şirket Girişimciliğine Etki Eden Faktörler ve Şirket Girişimciliğinin Firma Performansına Etkileri” adlı tez çalışmasını başarı ile tamamlayarak Yönetim Stratejileri Yüksek Lisans Programından iyi derecede mezun olmuştur. Aynı enstitünün, Genel İşletme Doktora Programı'nda “Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı” adlı doktora tez çalışmasını sürdürmüştür.

Diğer akademik çalışmalarının yanı sıra, bugüne kadar Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu başkanlığında, ISI Fraunhofer, İstanbul Teknik Üniversitesi ve GYTE'nin işbirliği ile tamamlanmış olan, “2004/2006 İmalat Sanayinde Yenilik” ve “2004 Avrupa İmalat Sanayi Yenilik” adlı araştırma projelerinde GYTE'yi temsilen görev almıştır. Ayrıca, Kocaeli Sanayi Odası'yla, ‘İmalat Sanayindeki Yöneticilerin Stratejik Planlama Eğilimi’ ve ‘Otomotiv Sanayinin Uzgörüsü’ konularındaki proje çalışmalarında görev almıştır.

Halen Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Yeditepe Üniversitesi, GYTE tarafından ortak olarak yürütülmekte olan ‘İmalat Sanayinde Yenilik Modellemeleri’ ve yine GYTE ile Boğaziçi Üniversitesi tarafından ortak olarak yürütülmekte olan “Türk İşletmelerinin Kültürel Profili” adlı TÜBİTAK proje çalışmalarında görev alarak çalışmalarına devam etmektedir.

Çalışmalarına ağırlıklı olarak Şirket Girişimciliği, Rekabet Analizleri, Stratejik Yönetim ve Stratejik Oryantasyonlar ile Firma Performansı konularında devam etmektedir.