

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENME YÖNELİMİ, PAZAR YÖNELİMİ
VE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİNDE KALİTE
YÖNELİMİNİN ROLÜ

Dilek ERTOKATLI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2007

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENME YÖNELİMİ, PAZAR YÖNELİMİ VE
YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİNDE KALİTE
YÖNELİMİNİN ROLÜ

Dilek ERTOKATLI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

GEBZE

2007

ÖZET

Tez başlığı :Öğrenme yönelimi, pazar yönelimi ve yenilikçilik ilişkisinde kalite yöneliminin rolü

Yazar adı :Dilek Ertokatlı

Bu çalışmanın ilk amacı, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, kalite yönelimi ve yenilik yapısının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin, Gebze ve İstanbul civarındaki işletmelerde araştırmaktır. İkinci amacı ise kalite yöneliminin pazar ve öğrenme yönelimi yenilikçilik ilişkisinde bir ara değişken etkisi yapıp yapmadığının belirlenmesidir.

Araştırma anketi Gebze ve İstanbul'da bulunan 255 adet küçük ve orta boy firmaya gönderilmiş, 141 firmadan adet anket alınmıştır. Ankete katılanlar uzman, orta ve üst kademe yönetici statüsündedirler.

Bu araştırmada pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve kalite yöneliminin yenilik performansı ve firma genel performansına olan pozitif etkileri gözlenmiştir. Benzer bulgular literatürde de farklı araştırmalarda da ortaya koyulmuştur.

Araştırmamızda kalite yöneliminin ara değişken etkisi de gözlemlenmiştir. Bu bağlamda kalite yönelimi, öğrenme ve pazar yönelimlerinin yenilik performansına olan pozitif etkisinde güçlü bir ara değişkendir.

SUMMARY

Thesis title : The role of the quality orientation in the relation of market orientation, learning orientation and innovativeness.

Author : Dilek Ertokatlı

Testing the reliability and validity of the market orientation, learning orientation, quality orientation and innovation relation at the firms around Gebze and Istanbul is the first objective of this study. Testing the validity of mediating effect of the quality orientation in this relation is the second objective.

The research questionnaire has been send to 255 small and medium sized companies in Gebze and İstanbul and 141 responses has been received. The positions of the participants are specialists, middle managers and top managers.

The positive effects of the market orientation, learning orientation and quality orientation on the innovation performance and general performance of the companies has been observed in this research. Similar findings are found in different researchs in the scientific literature also.

The validity of mediating effect of the quality orientation in the market orientation, learning orientation and innovation relation has been found too. In this respect, quality orientation is a significant mediating variable in the positive relation of market orientation and learning orientation on the innovation.

TEŞEKKÜR

Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında önemli etkileri olduğu düşünölen pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, yenilikçilik ve toplam kalite yönetimi konuları ölkemiz firma ve kurumlarının dolayısı ile de ölkemiz ekonomisinin daha iyi seviyelere ulaşması için önemli araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ölkemizde de bu yaklaşımlara dikkat çekme hususunda küçükde olsa bir katkımız olması beni mutlu edecektir.

Bu derece önemli olduğunu düşündüğüm pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, yenilikçilik ve toplam kalite yönetimi konularındaki değerli yönlendirmeleri ve katkılarından dolayı, yüksek lisans programı danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Hakan Kitapçı hocam'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, bilginin ve öğrenmenin erdemini daha iyi anlamama imkan veren Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsündeki çok değerli hocalarıma, araştırma görevlilerine ve çalışanlarına da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da Aileme desteklerinden ötürü şükran duygularımı sunarım.

Saygılarımla.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	4
SUMMARY	5
TEŞEKKÜR.....	6
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	7
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	9
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	10
TABLolar DİZİNİ.....	11
1.GİRİŞ	12
2. ÖĞRENME YÖNELİMİ	17
2.1. Öğrenen Örgüt, Örgütsel Öğrenme	21
2.2. Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi, Yenilikçilik	24
3. PAZAR YÖNELİMİ.....	31
3.1. Tepkisel Pazar Yönelimi Ve Proaktif Pazar Yönelimi	33
3.2. Pazar Yönelimi ve Kalite Yönelimi	40
4. KALİTE YÖNELİMİ VE BİLEŞENLERİ	42
4.1. TKY ve Yenilikçilik.....	44
5. YENİLİKÇİLİK	48
6. METODOLOJİ VE UYGULAMA	49
6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	49
6.2. Kullanılan Ölçekler	49
6.2.1. Öğrenme Yönelimi.....	49
6.2.2. Pazar Yönelimi.....	50
6.2.3. Kalite Yönelimi.....	52
6.2.4. Yenilikçilik	52

6.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri	52
6.4. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	53
6.5. Araştırma Örnekleme	54
6.6. Verilen Toplanması	54
6.6.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	54
6.6.2. Verilerin Toplanması	54
7. ANALİZ VE BULGULAR	55
7.1. Verilerin Analizi	55
7.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	55
7.3. Faktör Analizleri	57
7.4. Güvenilirlik Analizi	59
7.5. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapmaları	60
7.6. Yapısal Modelin Çözümlemesi	61
7.7. Ara Değişken Etkisi	62
7.8. Yenilik Performansına Etkileri Açısından Kalite Yöneliminin Ara değişken Etkileri	62
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	65
8.1. Ara Değişken Etkileri	66
8.2. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar	67
KAYNAKLAR	69
ÖZGEÇMİŞ	81
EKLER	82

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- P.Y. : Pazar Yönelimi
Ö.Y. : Öğrenme Yönelimi
K.Y. : Kalite Yönelimi
I.G. : Pazar Bilgisi Yaratma (Intelligence Generation)
T.K.Y. : Toplam Kalite Yönetimi
T.Q.M. : Total Quality Management
I.D. : Pazar Bilgisini Yayma (Intelligence Dissemination)
R : Pazara Yanıt Veme (Responsiveness)
C.L. : Öğrenmeye Adanmışlık (Commitment to Learning)
S.V. : Paylaşılan Vizyon (Shared Vision)
O.M. : Açık Fikirlilik (Open Mindness)
C.F. : Müşteri Odaklanma (Customer Focus)
C.I. : Sürekli İyileştirme (Continious Improvement)
T.M. : Takım Çalışması (Team Work)
N.P.S. : Yeni Ürün Başarısı (New Product Success)

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Pazar Yönelimi Bileşenleri ve Sonuçları	32
Şekil 3.2. Pazar Yönelimi	33
Şekil 4.1. TKY ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki	45
Şekil 6.1. Araştırma Modeli	53
Şekil 7.1. Pazar, Öğrenme, Kalite Yöneliminin Yenilik Performansına Etkisini Gösteren Araştırma Modeli	62

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 6.1. Araştırma Hipotezlerinin Listesi	53
Tablo 7.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonları	55
Tablo 7.2. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Düzeyi	56
Tablo 7.3. Ankete Cevap Verenlerin Yaş Aralığı	56
Tablo 7.4. Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyeti	56
Tablo 7.5. Ankete Cevap Veren Firmaların Sektörel Dağılımı	56
Tablo 7.6. Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi ve Kalite Yönelimi ile İlgili Faktörler	57
Tablo 7.7. Yeni Ürün Performansı ile İlgili Faktör Analizleri	58
Tablo 7.8. Güvenilirlik Analiz Sonuçları	58
Tablo 7.9. Tüm Değişkenler ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	59
Tablo 7.10. Yenilik Performansına, Kalite Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Öğrenme Yöneliminin Etkileri	60
Tablo 7.11. Yenilik Performansına, Pazar Yönelimi ve Öğrenme Yöneliminin Etkileri	61
Tablo 7.12. Kalite Yönelimine, Pazar Yönelimi ve Öğrenme Yöneliminin Etkileri	61
Tablo 7.13. Kalite Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Öğrenme Yöneliminin Boyutlarının Yenilik Performansına Etkileri İçin Hiyerarşik Regresyon Tablosu	61
Tablo 7.14. Araştırma Hipotezlerinin Listesi	63
Tablo 7.15. Araştırma Hipotezlerinin Listesi	64
Tablo 8.1. Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi ve Performans Arasındaki Kalite Yöneliminin Ara Değişken Etkileri	67

1.GİRİŞ

Müşteri tercihlerinin hızla değişmesi, teknolojik gelişmenin hızlanması ve rekabetin daha da artması ile günümüz firmalarının örgütsel yapılarında pazar bilgisini yaratan, onu analiz eden, ve buna uygun tepkiyi veren mekanizmalar yaratmasını bir gereklilik haline getirmiştir. Pazarlama literatüründe bu izleme, analiz etme ve tepki verme faaliyetlerine pazar yönelimi adı verilmektedir (Maydau and Lado, 2003). Geçmiş 20-30 yılda pazar yönelimi yapısına (Day 1992, Webster 1994), ve bu kavramın firmaların ekonomik performansını arttırmadaki kullanışlılığına özellikle gelişmiş ülkelerde artan derecede bir ilgi olmuştur (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993; Lambin, 1996; Deng ve Dart 1994). Ancak, neden böyle bir etkini olduğu ve bu etkinin nasıl işlediği halen iyi anlaşılamamıştır. Bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Deshpande vd, 1993; Deshpande ve Farley, 1998). Bu araştırmanın amaçlarından biri, ülkemiz firmalarının pazar yönelimi seviyesini ölçmektir.

Pazar Yönelimini (PY), Narver ve Slater (1990), “müşteri değerini arttırmada, müşteriler için doğru tip davranışı en etkin şekilde yaratan ve böylece firmalar için daha iyi uzun vadeli sonuçları garantileyen rekabet stratejisi” olarak tanımlarlar. Pazar yöneliminin üç bileşeni vardır: müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon. Kohli ve Jaworski(1990) de pazar yönelimini üç bileşene ayırmıştır: piyasa hakkındaki ilgili bilginin yaratılıp analiz edilmesi, stratejik planlamayı düzenleyip koordine etmek için bu bilginin örgütün çeşitli bölümleri arasında yayılması, piyasayı tatmin etmek için tasarlanan stratejik girişimlerin uygulanması. Lado v.d. (1998) bu tanımı genişletmişlerdir: “Pazar yönelimi, örgütün tüm fonksiyonel alanlarını ve seviyelerini içeren ve farklı pazar katılımcılarını da içine alan rekabetçi stratejidir”. Bu pazar katılımcıları ya da pazar güçleri şunlardır: Nihai müşteriler, aracı müşteriler (distribütörler), rakipler ve çevresel faktörlerdir.

Rekabet avantajını yaratıp sürdürmek için firmalar bu pazar güçlerinin her birini, fonksiyonları arasındaki uygun koordinasyon ile analiz edip eyleme geçmelidirler. Bu teknik çerçeveye göre pazar yönelimi 9 kısım olarak kavramlaştırılabilir:

- 1) Nihai müşterilerin analizi
- 2) Aracı müşterilerin (distribütörlerin) analizi
- 3) Rakiplerin analizi
- 4) Pazar çevresinin analizi
- 5) Nihai müşterilere yönelik stratejik eylemler
- 6) Aracı (distribütör) müşterilere yönelik stratejik eylemler
- 7) Rakiplere yönelik stratejik eylemler
- 8) Pazar çevresine yönelik stratejik eylemler
- 9) Fonksiyonlar arası koordinasyon (uyumlaştırma)

Lado vd. (1998), bu 9 özelliğin tek faktörlü bir modele indirgenebileceğini göstermişlerdir. Bu nedenle bu 9 özellik, tek boyutlu yapı olan pazar yöneliminin kavramsal bileşenler ve ölçüsü olarak alınmaktadır (Maydau and Lado, 2003).

Araştırmalar pazar yöneliminin müşterilerden, kanallardan ve rakiplerden gelen bilgiyi elde etme, yayma ve tepki vermede firmanın etkinliği ile belirlendiğini ortaya koymuştur. Eğer firmalar pazar yönelimini esneklik ve hızlı tepki vermeye odaklanırlar ise performansları yükselmektedir (Baker ve Sinkula, 1999; Hurdley ve Movando, 2000; Noble vd., 2002).

Pazar yönelimi, pazarlama teorisinin kalbidir. Pazar yönelimi ile bir örgüt, müşterilerini daha iyi anlayıp tatmin ederek yüksek kabiliyetler ve rekabet avantajı kazanabilir ve bunun sonucunda da performansını artırır. Bu nedenle pazar yönelimi, önemli bir stratejik konudur ve örgütlerin sürdürülebilir başarıları için üzerinde durmaları gereklidir (Leo Y.M. Sin vd., 2003).

İki çeşit araştırma geliştirilmiştir. Bu araştırmalardan biri pazar yöneliminin yenilik üzerine etkilerine odaklanırken, diğeri pazar yönelimi ile ilişki pazarlama (relationship marketing) arasındaki bağlantıları incelemektedir.

Pazar yöneliminin yenilik performansına etkilerini analiz eden araştırmalarda Atuahene-Gima (1996) ve Gatignon ve Xuereb (1997) anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Ayrıca Lukas ve Ferrell (2000), pazar yöneliminin iş yeniliği derecesi ve olası etkilerine odaklanmış ve pazar yöneliminin farklı bileşenlerinin, iş yenilikçiliğindeki artışı nasıl etkilediğini araştırmışlardır (taklit, hat genişletme ve orijinal yenilik). Ayrıca Han vd. (1998), pazar yönelimi ile örgütsel yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmacılara göre pazar yönelimi hem teknik yenilikçilik (ürün ya da süreç yeniliği) hem de yönetsel-örgütsel yenilikçilik üzerinde etkilidir. Ayrıca ilginç olarak Calantone v.d.(1994) yenilik derecesi ile yeniliğin başarı derecesi arasında önemsiz bir ilişki bulup, bu iki olayın farklı olduğu yorumunu yapmışlardır. Yani, yeniliklerin hacmindeki artış (yenilik derecesi), yeni ürünlerin başarı oranının (yeniliğin başarı derecesi) artışı anlamına gelmemektedir (Maydau and Lado, 2003).

İkinci araştırma konusu olan pazar yönelimi ile ilişki pazarlama (relationship marketing) arasındaki ilişki için Webb vd (2000) ve Baker vd (1999), pazar yöneliminin temel ilişki yapıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. İlişkisel pazarlamada hem müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden daha etkin bir biçimde tatmin etme, hem de müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler kurma yer alır (Steinman vd. 2000). İlişkisel pazarlamanın nihai amacı müşteri sadakatini arttırmak olduğundan, ilişki pazarlama modellerinde pazar yönelimi yapısının da dahil edilmesi gerekmektedir (Webb vd. 2000).

Bu iki unsurun dışında diğeri araştırma konusundaki öğrenme yönelimi oluşturmaktadır. Yani, pazar yönelimi sadece yaratılacak olan ilk adımdır. Narver ve Slater (1994), pazar yöneliminin eğer öğrenme yönelimi ile bir arada kullanılırsa firma performansını artıracığını ifade etmişlerdir.

Bilgi kullanılıp eyleme geçirilmedikçe (uygulanan öğrenme), pazar yönelimi firma performansı ile pozitif ilişkili olamaz. Geus (1998) ilave olarak, rakiplerden daha hızlı öğrenme kabiliyetinin tek sürdürülebilir rekabet avantajı olduğunu vurgulamıştır. Baker ve Sinkula (1999), pazar yönelimi ile öğrenme yöneliminin sinerjik etkisinden bahsetmektedirler. Bu araştırmacılar, düşük öğrenme kabiliyeti olan firmaların, pazar yönelimini esnek olmayacak şekilde inşa edebileceklerini söylemişlerdir. Ayrıca, öğrenme yöneliminin, pazar yöneliminin ardındaki kantitatif motor olduğunu da vurgulamışlardır. Öğrenme yönelimi olan firmalar müşterilere hizmet etmek için hem hangi piyasalar hakkında bilgiyi toplayıp yayar yada piyasa-temelli bilgiyi kullanır, hem de piyasanın dinamiklerini sürekli olarak araştırırlar.

Narver ve Slater (1995) ise, “bir işin pazarlar hakkındaki bilgiyi maksimize etmesi için pazar yönelimi sadece bir başlangıçtır” iddiasını ortaya koymuşlardır. Hardley ve Mavondo (2000) ise öğrenme yöneliminin müşteri yönelimi ve rakip yönelimi üzerinde önemli ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Farrell (2000), öğrenme yöneliminin, rekabet avantajının bir kaynağı olduğu görüşündedir. Firmalar, örgütsel öğrenmeyi yönetim uygulamalarında en yüksek öncelik olarak almalıdırlar. Ancak hangi yönetim uygulamaları ve davranışları öğrenme yönelimini ve piyasa yönelimini etkiler ? Piyasa yönelimi öğrenme yönelimine neden olurmu ? Hangi öğrenme yönelimi stratejileri piyasa yönelimini güçlendirir ? Tüm bu araştırma soruları halen yanıtlanmamıştır.

İlave olarak, hem pazar yönelimi, hem de öğrenme yönelimi bir yenilik (buluş) duygusu gerektirir. Pazarlama faaliyetlerinin başarısının, firmanın ürün ve pazarlama faaliyetlerini rakiplerine göre farklılaştırma kabiliyetine bağlı olduğu söylenir. Lado ve Maydev-Olivares (2001), yenilikçiliğin “öz değer yaratma kabiliyeti” olduğunu söylerler. Han vd. (1998), pazar yöneliminin örgütsel yenilik üzerinde pozitif etkisi olduğunu önermişlerdir. Ancak neden böyle bir ilişki vardır? Acaba, piyasa yönelimli firmalar, öğrenme ortamı geliştirme yeteneğine mi sahiptirler? Yeniliği örgütsel öğrenme yolu ile mi sağlayabilirler?

Birçok işletme artık üretim faaliyetlerini ürün yönelimli olmaktan ziyade Pazar yönelimli olmaya doğru değiştirmişlerdir. Pazar yönelimi müşteri tatmini gerektirmektedir. Aynı şekilde TKY’de vizyon, misyon ve ilkeleriyle müşteri tatminini öncelikli konu haline getirmektedir (Willborn and Cheng, 1994). İstatistiksel proses kontrol, kalite güvence, ISO 9001-2000 standartları gibi kalite yönetim sistemi formatlarıyla müşteri tatmini için işletmede iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Pazar yönelimi ve kalite yönetimi arasındaki ilişki Mohr-Jackson (1996) ve Witcher (1990) tarafından ortaya konmuştur. TKY ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Prajogo ve Sohal (2001), TKY ve yenilikçiliğin benzer birçok taraflarının olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin sürekli iyileştirme ve açık kültür, TKY ve yenilikçiliğin ortak yönlerinden sayılabilir. Sürekli iyileştirme ve açık kültür TKY ile uygulandığında yenilikçilik daha başarılı olmaktadır. Perdomo-Ortiz ve arkadaşları (2005), yaptıkları çalışmada TKY’nin yenilikçilik için oldukça uygun ve verimli bir ortam yarattığını ve TKY’nin bazı boyutlarının yenilikçiliği olumlu olarak etkilediğini göstermişlerdir. Prajogo ve Sohal (2004), yaptıkları bir diğer çalışmada, TKY’nin mekanik unsurları (müşteri odaklılık ve süreç yönetimi) ve organik unsurlarının (çalışanların yönetimi, güçlendirme, katılımcı yönetim, yaratıcılık) kalite performansı ve yenilikçilik üzerine etkisini incelemişlerdir. TKY’nin mekanik unsurlarının kalite performansını, aynı şekilde organik unsurların da yenilikçiliği etkilediği görülmüştür.

Bu çalışmanın amacı, kalite yöneliminin pazar ve öğrenme yönelimi yenilikçilik ilişkisinde bir ara değişken etkisi yapıp yapmadığının belirlenmesidir.

2. ÖĞRENME YÖNELİMİ

Bilgi varlıkları örgütün süreçlerinin, bilgilerinin, fikirlerinin, öğrenmenin, anlamının, örgütsel hafızanın ve teknik becerilerin toplamıdır. Bilgi dayanıksız, geçici ve çürüyen bir olgudur. Yenilenmeli ve güncellenmelidir. Kesin bilgi (explicit) dokümanlarda yazılı halde bulunan bilgidir. Sözlü bilgi (tacit), soyut faktörler çerçevesinde, çalışanların tecrübelerin sonucunda biçimlenen bilgidir. Kişisel ve özel içeriğe sahiptir. Bu iki husus know-how'u ifade eder ve örgüt için kullanıma, yatırıma ve büyümeye açıktır. Çalışanlar, donanım, patent, dokümanlar, rehberler, politikalar, prosedürler teknik çizimler örgütün bilgi varlıklarının kaynağıdır (Baker ve Sinkula, 1999). Müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar önemli bilgi varlıklarının sahibi olabilirler. Bilgi varlıkları finansal yada fiziksel varlıklardan daha önemlidir. Süreç iyileştirme için yeni bilgiye gereksinim vardır. Eğer bilgi dokümante edilmezse, kişiler örgütten ayrılır yada terfi ederse kolaylıkla kaybolur.

Bilgi yönetimi, tanımlama, toplama, organize etme sürecidir ve bilgi varlıklarıyla rekabet gücü yaratma ve sürdürülebilirlik avantajı sağlar. Bilgi yönetimi (knowledge management) enformasyon yönetiminden (information management) farklıdır. Enformasyon yönetimi, veriye odaklanırken bilgi yönetimi enformasyona odaklanmaktadır. Bilgi yönetimi, soyut bilginin somut örgüt varlığı gibi yönetilmesine imkân tanır. Bilgi, işletme yada örgütle ilgili veridir. Bilgi veri analizi ile sağlanır. İyi bilgi yöneticilerin fikirlerden ziyade gerçek olaylardan hareketle karar almalarını sağlar. Bilgi sistemleri örgütün merkezi sinir sistemleridir. Bill Gates, bilgiyi örgütün dijital sinir sistemi olarak ifade etmektedir. Etkili bilgi sistemi doğru insanlara doğru zamanda doğru bilgiyi sağlamaktadır. Merkezi bilgi sistemiyle, çalışanlar, bilgiye doğrudan ulaşabilmekte, üretimdeki insanlar ürün tasarımı ve satışta gerekli girdileri alabilmekte, tasarımcılar, kararlarla ilgili finansal uygulamalar ve üretim hakkında anında geri besleme alabilmekte, problemlerin çözümünde insanlar bilgiyi diğerleriyle paylaşabilmektedir. Doğru bilgiyle güçlendirilmiş çalışanlar, kararları zamanında alabilir ve müşterilerine daha iyi hizmet edebilirler.

Bilginin örgütler için stratejik önemi son 20-30 yılda katlanarak artmıştır. Bunda hem teknolojik gelişmelerin, hem de küreselleşen piyasalarda artan rekabetin önemli

rolleri olmuştur. Bu nedenle, stratejik bir varlık olan bilgi ve bilgi ile bağlantılı kavramların yönetim literatüründeki önemi de artmıştır. Öğrenme yönelimi, öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme kavramlarına literatürde artık daha fazla raslanılmaktadır. Baker ve Sinkula'ya göre, firmanın yüksek seviyede öğrenmesi, yaratıcı çift döngü proaktif öğrenme ile alakalıdır. Bu tip öğrenme firmanın daha derin model ve normlarda davranışlarına rehberlik eder. Bu çeşit bir öğrenme yok ise, yeni bir stratejik yönelimde pek mümkün olamaz. Karşıt olarak pek çok örgütsel öğrenme tek döngülü ve adaptif öğrenmedir. Yani, öğrenme, çevresel olaylara reaktif tepkiler, taktik ayarlamalar ve örgütün temel iş perspektiflerinin kaymasına karşılık gelmesinden ibarettir.

Öğrenme yönelimi üç bileşenden oluşur: öğrenme yükümlülüğü, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon'dur. Böylelikle, çalışanların örgütsel kültürü, sebep-sonuç ilişkilerini anlama, uzun vadeli varsayımları sorgulama ve amaç ve yön paylaşma gibi etkiler sağlar. Ayrıca, öğrenme yönelimi, örgütsel performans ile de pozitif olarak ilişkilidir.

Baker ve Sinkula, pazar ve öğrenme yönelimlerinin sinerjik etkisi olsa da, ayrı kavramlar olduğunu söylerler. Yani, pazar yöneliminde firmanın bilgi yaratma davranışı, piyasa hakkındaki bilgiyi işleme aktivitesinde kullanılır ve bu adaptif (tek döngülü) öğrenmeye neden olur. Ama öğrenme yönelimi firmanın bilgiyi sorgulama değerlerini yansıtır ve böylece yaratıcılık eğilimli çift-döngülü öğrenme süreci oluşur ve sadece pazar yöneliminin sağladığından fazlasını sağlar.

Celush vd.'nin (2002) araştırma bulgularına göre, pazar yönelimi güçlü olan firmaların, pazarlama, hizmet-ürün ve üst yönetim kabiliyetleri daha güçlü olmaktadır. Öğrenme yönelimi yüksek olan firmalar da ise, bilgi sistem, ürün-hizmet, pazarlama, üst yönetim, dış ortaklık ve sipariş işleme kabiliyetleri daha güçlü olmaktadır (Celush vd., 2002). Daha yüksek seviyeli öğrenme (yani jeneratif, çift döngülü öğrenme), firmaların eski pazar bilgilerini ve normlarını unutmaları (unlearning) (Nystrom ve Starbuck 1984) ve yeni bilginin yanlılığına (bias) neden olacak algısal filtrelerin yok edilmesi için gereklidir (Hedberg 1981). Bu tür bir öğrenme firmaların hem paradigma-içi gelişmelerini (sürekli iyileştirme) sağlamada hem de paradigma kaymalarını (çığır açıcı yenilikler) elde etmelerine imkan vermektedir (Baker and Sinkula, 1999).

Pazar yönelimi, pazar bilgisi işleme faaliyetini yönlendiren örgütsel bir özelliği iken, öğrenme yönelimi, firmanın değer yaratıcı ve çift döngülü öğrenme eğilimini etkileyen bir örgütsel özelliğidir. Pazar yönelimi bilinen (knowledge) üreten davranışlarla yansıtılır. Öğrenme yönelimi ise bilinen-sorgulama değerleri kümesi ile yansıtılır (Sinkula vd. 1997). Öğrenme yönelimi bir pazaryeri odağının ötesine geçer. Öğrenme yönelimi, firmanın kullandığı teorileri (ile ne derece tatmin olduğu) (Argyris ve Schön 1978), zihinsel modelleri (de Geus 1988) ve baskın mantıkları (Bettis ve Prahalad 1995) ile ilgili değerler kümesi olarak kavramlaştırılır. Güçlü öğrenme yönelimi olan firmalar çalışanlarının sürekli olarak örgütsel eylemleri ve pazar bilgisi işleme faaliyetlerini sorgulamalarını cesaretlendirir hatta zorunlu tutar (Day 1997). Bu bakış açısı ile öğrenme yönelimi, örgüt üyelerini “kutunun dışında düşünme” yönünde cesaretlendirip, hatta zorlarlar. Bu da daha yüksek seviyede öğrenmenin oluşmasında direkt etki yapar (Slater ve Narver, 1995).

Örgütsel öğrenme kabiliyetleri için şunlar gereklidir (Day 1991, 1994a; Senge 1990, 1992; Sinkula vd 1997): Öğrenmeye yükümlülüğü, açık fikirlilik, paylaşılan vizyon. Öğrenme yükümlülüğüne sahip firmalar eylemlerinin neden ve sonuçlarını anlama ihtiyacı duyarlar (Shaw ve Perkins, 1991) ve böylece kullanılan teorilerdeki hataları düzenli olarak saptayıp düzeltme imkanı bulurlar. Eğer bir örgüt öğrenmeye az önem verirse, öğrenilenlerde az olacaktır (Sackmann, 1991). Öğrenme yükümlülüğü şunlarla ilgilidir: Sengenin (1990) öğrenmenin ilkeleri tartışması (yani öğrenme faaliyetinin kabul edilen bir kavram olarak görülüp görülmeyeceği), Tobinin (1993) “okur yazarlığı düşünmek” (yani, düşünme ve sonuç çıkarma kabiliyetinin axiomatik olarak görülüp görülmeyeceği) ve Galer ve Vander Heijden’in (1992) “kültür öğrenmeden sorumludur” inancı, zaman içinde çevresini anlamasını geliştirme kabiliyetinin ön şartıdır. Zaman geçtikçe zihinsel modeller doğruluğunu yitirebilir. Ancak eski zihinsel modellerimiz bizi bildiğimiz gibi düşünme ve eyleme geçme ile sınırlandırır (Porac ve Thomas 1990; Senge 1992,1990). Bu bakımdan, açık fikirlilik, unutma (unlearning) nosyonu ile bağlantılıdır (Nystrom ve Starbuck 1984). Örgütler proaktif olarak uzun süredir tuttıkları rutinleri, varsayımları ve inançları sorgularlarsa unutma (unlearning) süreci başlar. Bu nedenle, unutma (unlearning) örgütsel değişimin kalbidir ve açık- fikirlilikte unutma çabaları için gerekli örgütsel bir değerdir.

Paylaşılan vizyon olmaksızın, bireylerin baskın mantığı paylaşması (örneğin iş misyonu) ya da arzulanan sonuçları paylaşması (örneğin; satışlar, pazar payı, yatırım getiri oranı, yeni ürün tanıtım oranı, müşteri tatmini) daha az olası olacaktır (Dougherty 1989). Tobin (1993), bu tür bir vizyonu “görünür liderlik” olarak tanımlarken, Galer ve Vander Heijden (1992) ise bunu “amaç yakınsaması” olarak tanımlarlar. İraksal ya da zıt varsayımlar, yönetim takımının pazar bilgisinin yorumu üstünde hem fikir olma kabiliyetini azaltır ve böylece oluşan yeni trend ve problemlere hızlı yanıt verme kabiliyetlerini köreltir. Ayrıca evrensel olarak anlaşılmış örgütsel odak eksikliği de öğrenme motivasyonunu azaltır (Day 1991, 1994, Galer ve Vander Heijden 1992, Tobin 1993). Tüm diğer örgütsel varsayımlar gibi vizyonlarda sorgulanabilir ve zaman içinde değişime uğrar. Vizyonun kritik yönü, onun evrensel olarak bilinmesi ve örgüte bir amaç ve yön verecek şekilde kullanılmasıdır.

Öğrenme yönelimi firmanın iç ve dış değişim hızını arttırma olasılığına sahiptir, ama öğrenen bir örgüt kurma süreci zaman alır. Pazar yönelimi davranışı daha hızlı değişebilir (Dickson 1996) ve böylece firma karlılığı üstünde daha hızlı pozitif bir etki yapabilir (Narver ve Slater 1990). Güçlü bir pazar yönelimi müşteriler, rakipler ve yasal kurumlar hakkında adaptif ve tek-döngü öğrenmeye neden olabilir (Narver ve Slater 1995). Ancak, güçlü bir öğrenme yönelimi ile birlikte olmaksızın jeneratif ve çift döngü öğrenmeye neden olamaz (Argyris ve Schön 1978; Senge 1990; Sinkula 1994). Bu nedenle, sürdürülebilir rekabet avantajına doğru kaynak, güçlü bir pazar yönelimi ve güçlü bir öğrenme yöneliminin kombinasyonundan oluşur (Day 1994; Dickson 1996; Stata 1992).

Pazar yönelimi ve öğrenme yöneliminin örgütsel davranış üzerinde sinerjik bir etkisi vardır (Slater ve Narver, 1995). Bu sinerjiyi Day (1994), dıştan-içe (örneğin öğrenme yönelimi) süreçlerinin ve bunların karşılıklı olarak firmanın performansını doğrudan etkileyen süreçlerinin (müşteri hizmet dağıtımı, yeni ürün geliştirme, strateji geliştirme) optimizasyonu olarak yorumlamaktadır (Baker ve Sinkula, 1999).

2.1. Öğrenen Örgüt, Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme dinamiklidir. Bireylerin eylemleri çevre içinde örgütsel etkileşimlere neden olur, çevre tepki verir ve bu tepkiler, neden-sonuç ilişkileri hakkındaki inançlarını güncelleyerek öğrenen bireylerce yorumlanırlar (Lee, Courtney ve O Kefe, 1992). Örgütsel öğrenme; sonuçlar çıktı ile beklentilerin uyuşmadığı, kullarındaki kurama uymadığının saptanması ile oluşur (Argyris ve Schön,19789). Bu olduğunda firma, kullarındaki teorinin değişimi ile sonuçlanacak hatanın düzeltilmesi için harekete geçer. Eğer bu düzeltme firmanın davranışına rehberlik eden örgütsel normların değişimini içermezse (örneğin zihinsel modeller ve baskın mantıklar) bu durumda tek döngülü ya da adaptif öğrenme oluşur. Pek çok örgütsel öğrenme, tek döngülü adaptif öğrenmedir. Eğer düzeltme örgütsel normların değişimine neden oluyorsa ve eğer öğrenme direkt çevresel olaylara tepki dışında proaktif örgütsel bir davranış ile sonuçlanıyorsa, bu öğrenme çeşidine çift döngülü yada jeneratif (yaratıcı) öğrenme denilir (Argyric, schön, 1978; Bateson 1972; Sinkula 1994).

Adaptif, tek döngülü öğrenme, operasyonlar, üretim ve planlama gibi taktik ayarlamalarının motivasyonu için yeterlidir. Ancak, jeneratif çift döngülü öğrenme bu alandaki daha temel stratejik kaymalar için tipik ön şarttır. Jeneratif çift döngülü öğrenme ile firma, örgütün “Dünyayı görmesi”ni ve sistem prosedürlerini değiştirme kapasitesi, eski bakış açılarını “unutarak” (unlearning) ve bunları rekabet avantajını yaratıp sürdürerek yaklaşımlarla yer değiştirme imkânı bulur (Day 1991, Dickson 1996). Resmi ve resmi olmayan Pazar bilgisi süreçleri örgütsel öğrenmeye neden olacak bilgileri yaratır. Bu süreç genelde dört temel boyutta özetlenir: bilgiyi elde etme (bilginin elde edilme süreci), dağıtım (bilginin paylaşıldığı süreç), yorumlama (bilgiye anlam verilip, bilginin bilgi birikimine-bilinene-çevrilme süreci), ve hafıza (bilginin /bilinenin gelecekteki kullanımlar için depolanması süreci) (Huber 1991).

Örgütsel öğrenme, artan rekabetçi piyasa şartlarında, firmaların bilgi varlıklarını daha etkin yöneterek tepki vermelerinin yollarından biri olarak belirtilmektedir. Teorik ve kavramsal açılardan bu olası görülse de, özellikle küçük firmalarda bu yaklaşım deneysel olarak henüz ispatlanmamıştır. Greenley vd’lerin araştırması, küçük ölçekli

firmalar üzerinde, öğrenen örgüt ile firma performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Literatürde, örgütsel öğrenmenin pasif yönelim (mevcut paradigma ile çalışmak) veya aktif yönelim (mevcut paradigmanın sorgulanması) olabileceği söylenmektedir. Bu çalışmanın sonucu, daha fazla büyümüş firmaların daha aktif öğrenme yönelimine sahip olduklarını, bu tür firmaların bilgi varlıklarını daha ufak firmalara göre daha fazla kullandıklarını göstermiştir (Greenley ve ark., 2001).

Watkins ve Marsick'e göre (1993-1997), öğrenen örgüt, sürekli öğrenen ve kendisini dönüştüren bir örgüttür. Öğrenme sürekli ve stratejik olarak kullanılan ve iş ile beraber ve işe paralel yürüyen bir süreçtir (Ellinger ve ark., 2002). Watkins ve Marsick öğrenen örgüt'ün 7 özelliğini şöyle belirtmişlerdir:

- 1) Sürekli öğrenme fırsatları yarat.
- 2) Sorgulama ve diyalogu ilerlet.
- 3) İş birliği ve takım öğrenmesini cesaretlendir.
- 4) Öğrenmeyi yakalayıp paylaşacak sistemler kur.
- 5) İnsanları ortak bir vizyonda güçlendir.
- 6) Örgütü çevresi ile bağla.
- 7) Öğrenmeyi bireysel, takım ve örgütsel seviyelerde destekleyen ve modelleyen liderler kullan.

Baker ve Sinkulaya göre (1999) “öğrenme yönelimi, bir örgütün pazarda temeli olsun yada olmasın, kullanımdaki teoriler (Argyris ve Schon, 1978), zihinsel modeller (Geus, 1998) ve baskın mantık (Bettis ve Prahalad, 1995) ile doyuma ulaşma derecesini etkileyen değerler kümesidir”. Öğrenme yönelimi, firmanın eski varsayımlar ile mücadele edebilme ve yeni teknikler ve metodolojiler oluşturabilme kabiliyetini etkileyen bir mekanizmadır. Hardley ve Mavondo (2000) öğrenmenin, firmanın rekabetçi avantajını devam ettirmesi için en önemli kaynak olduğunu önermişlerdir.

Sengenin (1990) beşinci disiplin çalışması örgütsel öğrenmeyi geliştirecek beş faktörü tanımlamıştır: Sistem düşüncesi, kişisel uzmanlık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım öğrenmesi. Senge (1994), iletişim açısından Dünya daha fazla bağlı oldukça ve işler daha karmaşık-dinamik oldukça, işin daha fazla öğrenmeci olması gerektiğini söylemiştir. Gelecekte, mükemmel olacak firmalar çalışanların adanmışlığı ve kapasitelerini nasıl kullanacaklarını keşfederek ve çalışanların en yüksek istekliliğini yaratacak firmalar olacaklardır.

Wang ve Ahmet (2003), geleneksel yönetim stratejilerinin rekabet avantajı inşası üzerine kurulduğunu, oysaki dinamik değişken ortamlardaki yönetim stratejilerinin ise daha devrimci bakış açıları ve kuantum sıçramaları ile liderlik konumlarını elde edebileceklerini söylemişlerdir (Kambil v.d., 2000; Kim ve Mauborgne 1990; Mascitelli 2000). Bu bakış açısına göre şu önerilerde bulunulmuştur:

- Örgütsel öğrenme paradigması, tek döndü yada çift döngü öğrenmeden, üçlü döngü öğrenme yada unutmaya kaymalıdır.
- Örgütsel öğrenme paradigması, artımsal değişimlerle bilgi yaratımından, radikal değişimlerle bilgi yaratımına kaymalıdır.
- Örgütsel öğrenme paradigması, sistem düşüncesinden, yaratıcı düşünceye kaymalıdır.
- Sürekli ilerlemelerden, yaratıcı ve yenilikçi ilerlemelere kayılmalıdır.

Bu nedenlerle, örgütsel öğrenmenin paradigma kayması ve bunun yenilikçilik ve firma performansı üzerindeki etkilerinin irdelenmesi önemli bir araştırma konusudur (Tien-Shang Lee et. al, 2005). Adı geçen çalışmada, algılanan endüstriyel firma kabiliyetleri üstündeki yönetimin pazar ve öğrenme yöneliminin tasviri etkileri üstüne olan geçmiş çalışmaları genişletilmektedir. Yöneticilerin çevrelerini anlamlandırmada kullandıkları kavramalar (cognition) rekabet stratejisi kararlarını etkilemektedir.

2.2. Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi, Yenilikçilik

Rekabet avantajları üstündeki yeni kuramlarda öğrenme süreçleri önemli bir rol oynamaktadır (Dickson 1996, Hant ve Morgan 1996). Öğrenme süreçlerinin rekabet avantajının yaratma ve sürdürmedeki rollerinin derecesi üzerine önemli tartışmalar yapılmaktadır. Hunt ve Morgan (1996), öğrenmenin firmanın rekabet avantajı yaratmasında önemli bir kaynak olduğunu, ancak bunun tek rekabet avantajı olmadığına inanmaktadırlar. Dickson ise (1996), öğrenmenin diğer rekabet avantajı kaynaklarına baskın olduğunu, çünkü, öğrenme ile firmaların pazar bilgisi işlemeyi sürekli ve rakiplerden daha hızlı yaparak uzun vadeli rekabet avantajını elde edeceklerini düşünmektedir. Buna göre, çok etkin bir öğrenme ortamı, pazar yönelimini de içine alan davranışları da içine alan tüm kaynakları dengeleyecektir.

Pazar yönelimini öğrenmeden ayıran diğer araştırmacılarda mevcuttur. Day (1994a), öğrenme ile güçlü bir pazar yönelimine neden olacak pazar bilgisi süreçlerinin kalitesinin nasıl arttırılacağını tartışmaktadır. Day'e göre başarı sadece pazar bilgisinin zamanında elde edilmesi, yayılması ve tepki verilmesine bağlı değildir. Aynı zamanda başarı için yöneticilerin, hangi bilginin elde edileceği, yayılacağı ve gelecekteki örgütsel eylemleri oluşturacak bilgiyi elde edecek örgütsel normları sorgulama kabiliyetlerine de bağlıdır. Dolayısıyla, daha yüksek dereceli öğrenme olmadan, müşteriler, kurallar ve rakiplere yönelik kısır miyopik bir odak, fark yaratacak kavramlar, sistemler ve süreçleri de engelleyecektir (Kohli ve Jaworski 1990; Slater ve Narver 1995).

Baker ve Sinkula (1999), güçlü pazar yönelimi ve öğrenme yöneliminin ikisine beraber sahip olan örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada daha yüksek şansa sahip olacaklarını düşünmektedirler. Güçlü bir pazar yönelimi, firmanın rakiplerine göre müşteri tatminini maksimize etme şansını etkileyecek çevresel olaylara odaklanması için gereklidir. Ama, temelinde adaptif öğrenme süreci için önemli bir mekanizmadır. Adaptif öğrenme, artan (incremental) yenilik sağlar (yani, mevcut çalışma paradigması içindeki yeniliktir). Ama adaptif öğrenme süresiz yenilik yaratma imkanına sahip değildir (süresiz yenilikler yeni paradigmalara yaratan yeniliklerdir) (Foster, 1986).

Öğrenme yönelimi, firmanın piyasa hakkındaki eski varsayımlarıyla nasıl mücadele edeceğini ve firmanın bunu başarması için nasıl örgütlenmesi gerektiğini gösterecek olan bir mekanizmadır. Dolayısı ile öğrenme yönelimi süreksiz yeniliğe neden olmaz. Eğer firmanın güçlü bir pazar yönelimi yok ise, örgütün doğru yoldan sapmasına neden olabilir. Bu nedenle öğrenme yönelimi ve pazar yöneliminin firma üstünde beraber sinerjik ve de bağımsız etkileri olan değişkenler oldukları düşünülmektedir (Baker and Sinkula, 1999).

Firmalar, pazar yönelimlerini güçlendirerek, müşterilerini daha iyi bilecekler ve müşterilerine daha iyi hizmet edebileceklerdir. Böylelikle, ürün geliştirme süreçlerinde, pazar temelli ürün geliştirme sürecini uygulayarak daha fazla yenilik yapabileceklerdir. Ayrıca, pazar yönelimi sayesinde, hangi yeni ürünlerin pazarda daha fazla şansı olacağını daha iyi tahmin edebilecekler ve yenilik süreçlerini daha etkin kılmış olacaklardır (Maydeu, 2003). Celush vd'nin çalışması, pazar ve öğrenme yöneliminin, algılanan firma kabiliyetleri üstündeki etkilerini araştıran önceki çalışmaları genişletmektedir. Yöneticilerin çevrelerini algılamadaki düşünsel (zihinsel) süreçleri, rekabetçi strateji kararlarını etkiler. Önceki araştırmalar pazar ve öğrenme yönelimi kavramlarının ampirik açıdan birbirinden ayrı olduklarını ve örgütsel performans üstünde bağımsız ve sinerjik etkileri olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışma, pazar ve öğrenme yöneliminin, belli kabiliyet alanlarını bağımsız olarak etkileme hipotezini desteklemektedir (Celuch ve ark., 2002).

Firmalar, pazar yönelimini güçlendirerek müşterilerini daha iyi bilip onlara daha iyi hizmet edebileceklerdir. Böylece bir pazar temelli ürün geliştirme sürecini adapte ederek daha fazla yenilik yapacaklardır. Aynı zamanda, artan pazar yönelimi seviyeleri firmaların hangi yeniliklerin daha fazla başarı şansı olacağını ayırt etmesine imkan verecektir (Maydau and Lado, 2003). Liu vd'nin araştırması, pazar yönelimi, şirket girişimciliği ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişkiler konusuna ışık tutmaktadır. Örgütler değişken ortamlarda zorluklarla karşılaştıkça, bu üç yapı hem pazarlama hem de yönetim alanlarında artan derecede ilgi görmüşlerdir. Çin'deki kamu iktisadi teşekküllerinden (KİT) oluşan örneklem ile, bu yapısal değişkenler arasındaki potansiyel ilişkiler ve örgütsel sonuçları test edilmiştir. Çalışmanın bulguları şöyledir: KİT'ler, güçlü müşteri yönelimi, şirket girişimciliği ve öğrenme yönelimi sayesinde

örgütsel getirilerinde artışlar elde etmektedirler. Öğrenme yönelimi kısmen ya da tamamen, müşteri yönelimi ve firma girişimciliğinin getirileri (sonuçları) üzerindeki etkisini etkilemektedir. Dış ortaklıklı KİT'lerde müşteri yönelimi, girişimcilik ve öğrenme yöneliminin seviyesi daha yüksektir. Hizmet sektöründeki KİT'lerin müşteri yönelimi seviyesi daha yüksektir (Liu et al., 2002).

Weerawardena vd.'nin çalışmasına göre, yöneticilerin endüstri yapısı (dinamizmi) hakkındaki algılarının, çeşitli örgütsel stratejileri ve davranışları etkileme potansiyeli vardır. Bu kısmen, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik temelli pazarlama stratejileri ile ilgili algılar için böyle olmaktadır. Rekabetçi sektörlerde yer alan firmalar, öğrenme kabiliyetlerini geliştirmeyi gerektiren, değer yaratma aktivitelerini başarmanın yenilikçi yollarını sürdürme eğiliminde olurlar. Araştırmanın bulgularına göre, diğer öğrenme kabiliyetlerine kıyasla, pazar odaklı öğrenme, endüstri yapısı, yenilikçilik ve marka performansı arasındaki ilişkide önemli (anahtar) bir rol oynamaktadır. Ayrıca, pazar odaklı öğrenme ve içsel odaklı öğrenme yenilikçiliği etkilemektedir (Weerawardena vd, 2006).

Daha yüksek seviye öğrenmenin, pazar yönelimi sürecinin kalitesi üzerinde ve sonucunda da rekabet avantajı üzerinde doğrudan etkileri vardır. Bu hipotez daha önce Day (1994), Dickson (1996), Slater ve Narver (1995) tarafından öne sürülmüş ama ilk olarak Baker ve Sinkula'nın (1999) çalışması ile ampirik olarak desteklenmiştir. Bir diğer bulgu ise, pazar yönelimi sayesinde firmalar yeni ürün geliştirmede başarılı olsada, öğrenme yönelimi olmadan bu rekabet avantajını sürdürmelerinin güç olduğudur (Baker and Sinkula, 1999).

Yönetim ortamlarındaki dinamik değişmeler ile, yenilikçilik kapasitesinin iş performansının üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Hult et al. 2004). Genelde yenilikçiliğe girişen firmaların ürün geliştirmede, süreç iyileştirmede, esneklik ve tepkilikte daha yüksek performanlara sahip olacağı söylenmektedir. Hult vd. (2004), konumsal avantajı firmanın pazar, öğrenme ve girişimcilik yöneliminin ve yenilikçiliğin saptadığını söylerler.

Pazar yönelimi yaratma daha yüksek seviyeli örgütsel öğrenme kabiliyeti olan bir kaynaktır ve bu yolla firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı da güçlenir. Vijanda vd.'nin ampirik çalışması, firmaların öğrenme yönelimi derecesi, pazar yönelimi derecesi ve ekonomik ve de ekonomik olmayan sonuçları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bulgular, öğrenme yöneliminin pazar yönelimi davranışını etkilediğini ve stratejik müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı da pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Vijanda vd., 2005). Sürdürülebilir rekabet avantajı çalışmaları farklı teorilerin geliştirilmesine neden olmuştur. Kaynak temelli bakış stratejik yönetimde en çok tanınanlardan birisidir ve pazarlama alanına da girmiştir. Bu teoriye göre, firmaların rekabet avantajını organizasyonun kaynakları yaratır. Bu nedenle, pazarlama araştırmacıları şunlara odaklanmıştır:

- 1-Pazarlama alanına ait olan pazar yönelimi gibi örgütsel kaynakların belirlenmesi.
- 2-Bunların örgütsel sonuçlar üzerindeki pratik etkileri.
- 3-Bunların örgütün diğer değerli kaynakları ile olan olası ilişkileri ve sinerjik etkileri:

Bu bağlamda Vijanda vd.'lerinin araştırması, pazar yönelimi jeneratif öğrenme yaratma kabiliyetine sahip mi? sorusuna ve örgütsel öğrenme ve pazar yönelimi arasındaki ilişkinin analiz edilmesine odaklanmıştır. Böylelikle, kaynak temelli görüşe göre pazar yönelimi, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak örgütsel bir kaynaktır. Yani pazar yönelimi, tehditlerden korunmak ve fırsatları yakalamaya yardımcıdır (Hunt ve Morgan, 1995), rakiplerden daha iyi performans sağlayabilir (Avlonitis ve Goanaris, 1999; Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990; PelhamveWilson, 1996), dokunulamaz ve karmaşık doğası gereğince taklit edilmesi de zordur (Hunt ve Morgan, 1995), piyasanın ihtiyaçlarına odaklanması ve rekabet avantajının temellerini açıkça tanıdığı ve müşteri değerini yaratma ve sürdürmeye odaklı olduğu için kalıcı bir kaynaktır (Hunt ve Morgan, 1995). Ancak, eğer pazar yönelimi diğer örgütsel kaynaklar ile bir arada yürütülmeden sadece adaptif örgütsel öğrenme yaratıyorsa, firmanın yaşamını tehdit eder ve rekabet avantajı yaratma kabiliyeti de geçerliliğini kaybeder.

Pazar yönelimli firmalar, pazarları anlama ve müşteri tercihlerini izlemeleri nedeni ile öğrenme yönelimli örgütler olarak da görülebilirler. Bu nedenle pazar yönelimi hem değerli bir örgütsel kaynaktır ve hem de diğer örgütsel kaynakların değerini arttırmaya katkıda bulunur (Dierickx ve Cool, 1989). Bu anlamda, örgütsel öğrenmeyi oluşturmak isteyen firmalar, pazar yönelimi oluşturmayı düşünmelidirler. Öncelikle bu amaç sağlandıktan sonra, öğrenme yönelimi ile pazar yönelimini birbirine bağlayan bir model önerilebilir. Sonuç olarak, örgütsel öğrenme ile pazar yönelimi karşılıklı olarak birbiri ile bağlantılı kavramlardır ve pazar yöneliminin öğrenme yönelimini geliştirmedeki rolünün şu ana kadarki düşüncelerin aksine daha büyük olduğu düşünülmektedir.

Day (1994) ve Sinkula vd. (1997), öğrenme yöneliminin pazar yönelimi davranışına neden olacağını ve bunun da sonunda pazarlama kaynaklarını geliştireceğini ifade etmişlerdi. Bell vd (2002) ise pazar yöneliminin jeneratif öğrenmeyi tetikleyeceğini ve bu öğrenme yöneliminin de pazar yönelimi davranışını etkileyeceğini, yani örgütsel öğrenme ve pazar yöneliminin karşılıklı olarak etkileşimli kavramlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Firmalar için öğrenen örgüt olabilme kültürünü yaratması çok önemlidir. Bunun için, paylaşılan amaçlar ve öncelikler vizyonuna sahip olmak ve örgütsel açık fikirlilik geliştirmek gereklidir. Böylelikle öğrenme yönelimi, pazar yönelimi de olumlu etkileyecektir. Narver vd,'nin araştırması ise (Narver, Slater, MacLachlan, Douglas, 2004), pazar yönelimi ile yeni ürün başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Pazar yönelimi kavramı, hem tepkisel pazar yönelimini (müşteri ihtiyaçlarını), hem de proaktif pazar yönelimini (müşterilerin gizli ihtiyaçlarını) ifade eder (müşterilerin gizli ihtiyaçları, müşterilerin de farkında olmadığı müşteri değer fırsatlarıdır). Narver vd'nin çalışmasında, hem tepkisel pazar yönelimi, hem de proaktif pazar yönelimi ölçülmüştür. Teknolojik olarak farklı işlerin verileri kullanılarak bu çalışmada proaktif pazar yönelimi için bir ölçek geliştirilmiş, tepkisel pazar yöneliminin ölçeği rafine edilmiş, ve işletmenin tepkisel ve proaktif pazar yöneliminin yeni ürün başarısı yaratma ve sürdürme ile olan ilişkisi analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, tüm işlerde yeni ürün başarısı yaratma ve bunu sürdürmek için tepkisel pazar yöneliminin yeterli olmadığı,

proaktif pazar yöneliminin çok önemli bir rol oynadığı yönündedir (Narver, Slater, Maclachlan, Douglas, 2004).

Çeşitli akademisyenler pazarlamanın yenilikçiliği güçlendirdiğini yoksa zayıflattığını tartışmaktadırlar. Tartışmalar sınırlı deneysel kanıt olmaması nedeni ile bir sonuca ulaşamamıştır. Lucas ve Ferrill, (2000), pazar yönelimi ve ürün yenilikçiliği ilişkisini ABD sanayi firmaları üzerinde araştırmışlar ve ürün yenilikçiliğinin firmaların pazar yönelimine göre değiştiğini bulmuşlardır. Araştırmanın bulguları şöyledir: Müşteri yönelimi yeni ürünlerin tanıtılmasını arttırmakta, taklit ürünlerin pazara çıkartılmasını azaltmaktadır. Rakip yönelimi taklit ürünlerin tanıtımını arttırmakta ve ürün hattının genişletilmesini ve yeni ürünlerin pazara çıkartılmasını azaltmaktadır. Fonksiyonlar arası koordinasyon, ürün hattının genişletilmesini arttırmakta ve taklit ürünlerin tanıtımını azaltmaktadır (Lucas and Ferrill, 2000).

Ürün yeniliği, yeni teknolojiyi kullanıma sunma süreci olarak tanımlanır (Galbraith 1973; Schön 1967). Ürün yeniliği üç temel kategoriye ayrılır. Ürün hattı genişletmeleri: Firmanın bildiği ancak piyasanın yabancı olduğu ürünlerdir. Taklit ürünler: Firmanın yabancı olduğu ancak piyasanın bildiği (rakiplerin sahip olduğu) ürünlerdir. Yeni ürünler: Hem firmanın hem de piyasanın (rakiplerin de) yabancı olduğu yeni ürünlerdir. (Booz, Allen ve Hamilton 1982; Olson v.d. 1995). Pazar yönelimi ve ürün yenilikçiliği pazar güdümlü işletmelerin öz stratejik kabiliyetleridir (Day 1993, 1994). Kabiliyet, işletmenin değişen piyasa şartlarını öngörmesi ve piyasanın gereksinimlerine tepki vermesine imkan veren, örgütsel süreçlerle ifade edilen tamamlayıcı davranışlardan oluşan bir bilgi sistemidir (Leonard-Barton, 1992; Rumelt, Schendel ve Teece, 1991). Uygun gerçekleştirilirse, pazar yönelimi ve ürün yeniliği birbirleri ile yüksek seviyede ilgili kavramlardır.

Han v.d. (1998), örgütsel yeniliğin pazar yönelimi ile değişme derecesinin, teknolojik ve piyasa çalkantılarının seviyesine bağlı olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırmanın yazarları, teknolojik çalkantılar yüksek olduğunda, müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyonun teknolojik ve yönetsel yeniliği pozitif etkilediğini bulmuşlardır. Ancak, pazar çalkantıları yüksek olduğunda sadece

fonksiyonlar arası koordinasyonun pozitif etkisi gözlenmiştir. Ayrıca yazarlar, talep belirsiz olduğunda (pazar çalkantılarının özel bir türü), müşteri yöneliminin ürün yeniliğinin ticari performansı üstüne pozitif etkisi olduğunu ve rakip yöneliminin yeniliğin pazar performansı üstünde yıkıcı etkileri olduğunu bulmuşlardır. Ancak, talep daha belirli (tahmin edilebilir) oldukça, süper yenilik performansını müşteri yönelimi değil, rakip yönelimi sağlamaktadır. Yazarlar Lukas ve Ferrill (2000), sanayi firmalarına şu stratejik tavsiyelerde bulunmaktadır: Yenilikçi firmalar güçlü müşteri yönelimine odaklanmalıdırlar. Rakiplerini ürünlerle takip eden firmalar güçlü rakip yönelimine odaklanmalıdırlar. Mevcut ürün hatlarını genişletmek isteyen firmalar ise güçlü fonksiyonlar arası koordinasyona odaklanmalıdırlar (Lucas and Ferrill, 2000). Ancak pazar yöneliminin bir boyutuna odaklanma belli bir yeni ürünün geliştirilmesine neden olurken diğer başka bir yeni ürünün geliştirilmesini sınırlandırabilir. Bu nedenle, pazar odaklı bir strateji geliştirilirken, potansiyel olumlu-olumsuz yönler tartılıp dikkatli karar verilmelidir. (Lukas, 1999).

3. PAZAR YÖNELİMİ

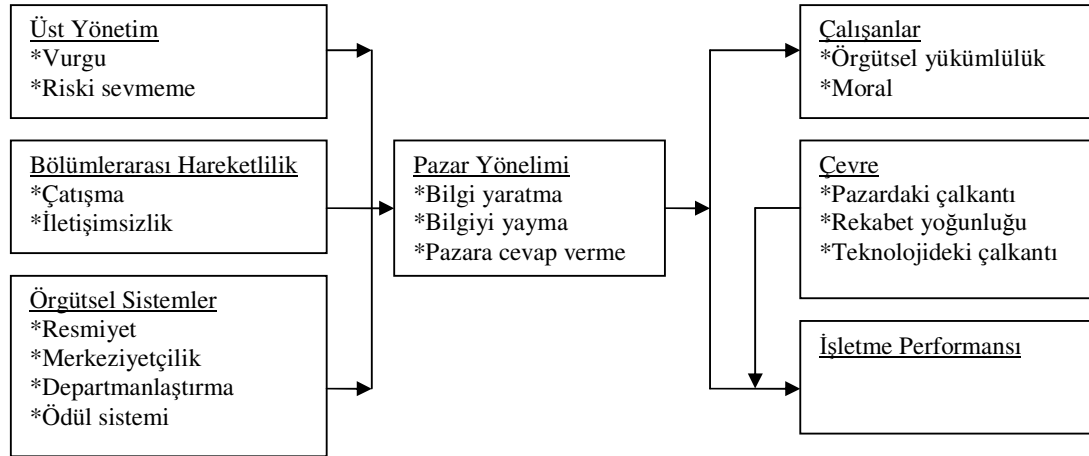
Pazar yönelimi ile ilgili çeşitli yorumlar vardır (Day 1994a; Deshpande, Farlay ve Webster 1993; Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990). Tümü müşteri ve rakiplerle ilgili bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtımı ve alınana davranışsal olarak tepki verebilme kabiliyetiyle ilgili pazar bilgisi işleme faaliyetlerinin operasyonel (ölçüme dayalı) odağına sahiptirler. Örneğin, Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimini “mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili pazar bilginin örgütsel boyutta yaratılması, bu bilgin bölümler arasında yayılması ve buna örgütsel boyutlu tepki verme” olarak tanımlarlar. Benzer olarak Narver ve Slater (1990) ise pazar yönelimi için, pazar bilgisi işlemenin kritik olduğunu, çünkü etkin bir bilgi elde etme ve yayma programı olmadan, müşteri odaklılığın, rakip odaklılığın ve fonksiyonlar arası koordinasyonun olamayacağını ifade etmişlerdir.

Baker ve Sinkula (1999) ise pazar yönelimini, pazar bilgisi işleme faaliyeti ve bunun stratejik süreçte kullanımı ile ilgili önceliği saptayan örgütsel bir karakter olarak tanımlamaktadır. Dickson’a göre (1996), pazar yönelimi firmanın öğrenmesini sağlayacak süreçler kümesini olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle pazar yöneliminin neden olacağı pazar bilgisi işleme faaliyeti adaptif (hatta jeneratif) öğrenmeye neden olabilir ama öğrenme bu sürecin gerekli bir sonucu değildir. Pazar bilgisi işleme faaliyetinin sonuçları/çıktıları, devam eden sistemin, modellerin ve prosedürlerin bir girdisi olabilir (müşteri tatmini araştırması, satış ve envanter izleme sistemleri, reklam öntest prosedürleri vb).

Baker ve Sinkula’ya (1999) göre pazar yönelimli firmalar pazara yönelik süreçlerini geliştirebilirler. Day (1994), Slater ve Narver (1995), çok etkin bir pazar yönelimi için, pazar bilgisi işleme yorumu ve hafıza (bellek) fonksiyonlarını gerekli görmektedirler. Bu fonksiyonların başarısı, bilginin seçilmesi ya da reddedilmesi için kullanılan deneysel karar kurallarına, bilgiyi bilinene çevirecek zihinsel modellere ve firmanın yeni bilgisine müşteri ve rakiplerin nasıl tepki vereceği ile ilgili yapılan varsayımlara bağlıdır (Day 1994). Ancak, her ne kadar pazar yönelimli firmalar, tanım

gereğince pazar bilgisini toplayıp, dağıtıp, tepki verselerde, zaman içinde eksik bilgi elde etme, yanlı (biased) yorumlama gibi hatalara düşebilirler. Eksik, bozuk ya da yanlı zihinsel modeller, pazar yönelimli firmaların eyleme geçmelerini engellemez. Bu durumlarda firmalar bu hatalı ve bozuk bilgilerin farkında olamayabilir ve yanlış kararlar alabilirler (Baker and Sinkula, 1999).

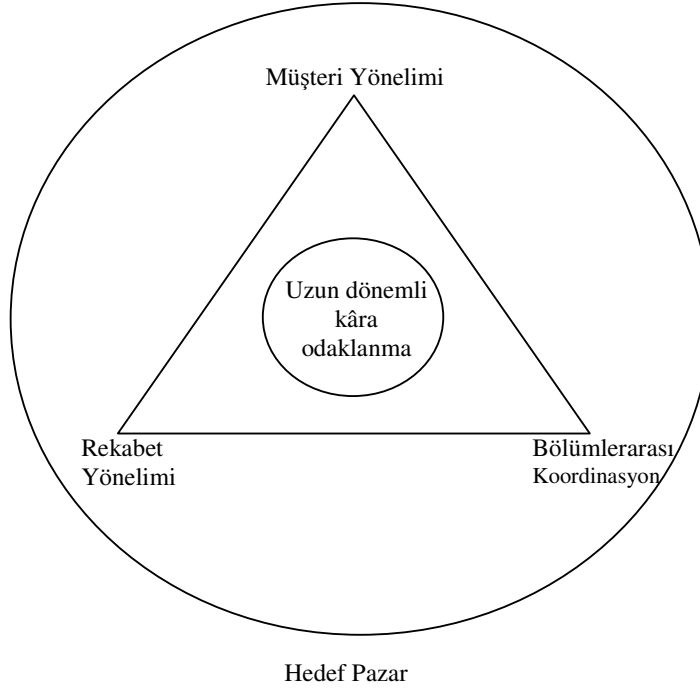
Pazar yönelimi ile ilgili iki önemli operasyonel tanım yapılmıştır. Kohli ve Jaworski'nin pazar yönelimi tanımı tüketiciler ve rakipler ile ilgili pazar bilgisi işleme sürecine odaklanmıştır. Buna göre, pazar yönelimi, mevcut ve gelecekte olası tüketici ihtiyaçlarıyla ilgili pazar bilgisinin, örgütün tamamında üretilmesi; bu bilginin, örgütün tüm bölümlerine dağıtılması ve bu bilgiye örgüt genelinden uygun tepkinin verilmesidir (Kohli ve Jaworski, 1990). Bir işletmede pazar yöneliminin öncülleri tepe yönetiminin ilgisi, bölümler arası faktörler ve örgütsel sistemler şeklinde ifade edilebilir. Pazar yöneliminin sonuçları ise çalışan ilgisi ve örgüt performansı olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 3.1. Pazar yönelimi bileşenleri ve sonuçları (Kaynak: Jaworski ve Kohli, 1993).

Narver ve Slater ise Pazar yönelimini tüketici yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon şeklinde tanımlamıştır (Narver ve Slater,1990). Tüketici yönelimi; hedef alıcılara sürekli olarak daha üstün değerler sunabilmek için

onları anlamak olarak, rakip yönelimi; hem mevcut hem de potansiyel en önemli rakiplerin kısa dönemde güçlü ve zayıf yönleri ile uzun dönemde yetenek ve stratejilerini anlamak olarak ve fonksiyonlar arası koordinasyon ise, hedef tüketicilere daha üstün değerler sunabilmek için işletme kaynaklarının koordineli kullanımı şeklinde tanımlanmaktadır.



Şekil 3.2. Pazar Yönelimi (Kaynak: Narver ve Slater, 1990).

3.1. Tepkisel Pazar Yönelimi Ve Proaktif Pazar Yönelimi

Tepkisel pazar yönelimi müşterilerin açıklanan ihtiyaçlarını anlama ve tatmin etme çabasıdır. Proaktif pazar yönelimi ise, müşterilerin açık olmayan ihtiyaçlarını anlama ve tatmin etme çabasıdır. Sadece müşterilerin ihtiyaçlarına cevap veren değil, onlara liderlik eden pazar yönelimidir (Narver, Slater, MacLachlan, 2004). Ampirik araştırma sonuçlarına göre bir işletmenin geliştirdiği yeni bir ürünün başarısı için proaktif pazar yöneliminin gerekli olduğu saptanmıştır. Sadece tüketicilerin görünen

ihtiyaçlarına dayalı bir pazar yönelim ile geliştirilen ürünlerin başarı ihtimali nispeten düşüktür ve ciddi ekonomik kayıpların ortaya çıkması riski bulunmaktadır.

Bugünün müşterileri, önceki zamanlara göre daha yüksek seviyede ürün/hizmet kalitesi beklentisi içindedirler. Çünkü, ürün ve hizmetler hakkında daha fazla bilgiye sahiptirler ve çok daha fazla seçenek mevcuttur. Rekabetçi kalmanın yollarını arayan tüm firmalar için asıl mücadele konusu, müşterilerinin ne istediklerini saptamak ve bu müşterileri örgütün ürün ve hizmetleri ile tatmin etmektir. Bu, pazarlama kavramının arkasında yatan felsefedir (Miller, 1992).

Pazarlama kavramının, firmanın uzun vadeli amacının, firma kârını maksimize etmek için müşteri ihtiyaçlarını tatmin edilmesi olduğu söylenebilir (Kohli ve Jaworski, p.23 1990). Buda, firmaların iş yapmada proaktif bir tutum göstermelerini ve müşteri ihtiyaç ve isteklerine yanıt verici olmayı gerektirir. Pazarın gereksinimlerine yanıt vermek için iyi donatılmış ve değişen şartları öngörebilen firmaların rekabet avantajı kazanacağına ve kârlılıklarını artıracaklarına inanılmaktadır (Day, 1994).

Pazarlama literatürü, pazarlama kavramının kabullenilmesinin, örgütlerin başarılı performansı için bir temel olduğunu göstermektedir. Pazarlama kavramı, firmanın müşteriyi, strateji ve operasyonlarıyla ilgili konularda merkeze koymayı içeren örgütsel kültür, yada iş felsefesi olarak tanımlanır. Pazarlama kavramının genelde aşağıdaki üç unsurdan oluştuğu düşünülür:

- 1-Müşteri felsefesi : müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tanımlanması ve tatmin edilmesi.
- 2-Amaca ulaşmak : Müşteri ihtiyaçlarını tatmin ederken, örgütsel amaçları başarmak.
- 3-Bütünleşik (entegre) pazarlama organizasyonu : Müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek firma amaçlarına ulaşmak için, tüm örgütsel fonksiyonel alanların bütünleştirilmesi (entegrasyonu).

Pazar odağının öneminin tanınması, Lewitt'in (1960) klasik makalesi "Pazarlama Miyopluğu"nda yansıtılmıştır. Bu makalenin ana teması şudur: Endüstri, ürün üreten bir süreç değil, müşterileri tatmin eden bir süreçtir. Firmaların işlerinin tanımının odağı müşterileridir. Bu, pazarlama kavramının temelidir. Firmalar, uzun vadeli rekabetçilik kazanmak için pazar yönelimli olmalıdırlar, ve pazar yönelimli firmaların eylemleri, pazarlama kavramı ile tutarlı olmalı ve müşterileri iş operasyonlarının tam kalbine koymalıdırlar. Müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt vermede oluşan rekabetçi baskılar, Pazar yönelimi kavramı, araştırmacı ve uygulamacılar arasında popülerite kazanmıştır ve sonunda da pazarlama kavramının temeli olmuştur.

Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimini, pazarlama kavramının uygulanması olarak ifade edip, şöyle tanımlamışlardır: "Mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili pazar bilgisinin örgütsel çapta yaratılması, bu bilginin bölümler arasında yayılımı ve bu bilgiye örgütsel boyutta cevap verme". Kohli- Jaworski (1990), Narver-Slater (1990)'e göre, Pazar yönelimi ile pazarlama yönelimi arasında farklılıklar vardır. Pazar yönelimi örgütsel boyutta uygulamaları içerir, ama pazarlama yönelimi, örgütün pazarlama bölümünün faaliyetlerine özel bir kavramdır (Shapiro, 1998).

Pazarlama ve Pazar yönelimi kavramları ölçeklendirilmiş (Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater, 1990) ve ampirik olarak test edilmiştir (Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater, 1994). Ama, pazarlama ve kalite kavramlarının birbirlerini tamamlayan iş kavramları olduğuna inanılmasına rağmen, pazarlama ve pazar yönelimi kavramlarının, kalite üzerindeki etkilerine yönelik çok az çalışma mevcuttur.

Pazarlama kavramı, pazarlama literatürünün merkezinde yer almasına rağmen, geçerli ölçekleri yaratma ve değişkenleri ampirik olarak test etmek için çok az çalışma yapılmıştır. Sadece son zamanlarda bu alanda ampirik çalışmalar göze çarpmaktadır (örneğin: Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990). Kohli ve Jaworski (1990), pazarlama kavramının ölçümüne yönelik (yani operasyonel) problemlerine bir tepki olarak, pazarlama kavramının üç boyutunu, "pazar yönelimi" adını verdikleri kavramda toplamışlardır. Kohli ve Jaworskiye göre, pazarlama kavramı, bir felsefe yada, kaynak

dağıtımı ve örgütün strateji formülasyonunda rehber olarak tanımlanırken, pazar yönelimi, pazarlama kavramının uygulanmasında içeren faaliyetler olarak düşünülür. Bu tanıma göre şu üç faaliyet pazar yöneliminin ölçümü (operasyonelleştirilmesi) için kullanılabilir: bilgi yaratma, bilgiyi yayma ve pazara yanıt verme. Bu arada, Narver ve Slater (1990), pazar yöneliminin üç bileşenden oluşan tek boyutlu bir değişken yapı olduğunu varsaymışlardır: Müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon.

Ruekert (1992) ise bir iş birimindeki pazar yöneliminin seviyelerini, iş biriminin şu üç bileşene uygulama derecesi olarak tanımlamıştır:

- 1-İş biriminin müşterilerden gelen bilgiyi elde etmesi ve kullanması;
- 2-İş biriminin, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi;
- 3-İş biriminin müşteri ihtiyaç ve isteklerine yanıt vererek bu stratejiyi uygulaması.

Son çalışmalar pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi göstermiştir. Ancak bazı araştırmacılar rekabet ortamının bu ilişkiyi etkileyeceğini (moderate) önermektedirler. Yazarlar, belli bir pazar yöneliminde, rekabet ortamının, pazar yönelimi-firma performansı ilişkisini güçlendirmesini nasıl etkileyeceğini ve müşterimi yoksa rakip analizlerine mi daha fazla önem verilmesi gerektiğini araştırmışlardır. Bulgular, rekabet ortamının pazar yönelimi-firma performansı ilişkisini etkilediği (moderator etkisi olduğu) yönünde çok düşük bir destek sağlamıştır. Pazar yöneliminin faydaları, uzun vadeli olması ve maliyet avantajıdır (Slater and Narver, p. 46-55, 1996).

Ancak, Day ve Wensley (1988) ve Kohli ve Jaworski (1990), rekabetçi ortamın, pazar yönelimi ile firma performansı ilişkisini etkileyebileceğini söylemişlerdir. Zaten literatürde çevresel faktörlerin örgütsel karakteristiklerin etkinliğini etkileyeceği görüşü hakimdir. Örneğin yapılan çeşitli çalışmalarla (Hambrick 1983; Mckee, Varadarajan ve

Pride 1989; Snow ve Hrebenick 1980), belli bir stratejik yönelimin pazarın dinamiklerine bağlı olduğunu (durumsal olduğunu) bulunmuştur.

Day ve Wensley (1988) ve Kohli ve Jaworski (1990)'in çalışmalarına göre, rekabetçi ortamın pazar yönelimi üzerinde iki temel olası aracı (moderatör) etki vardır. İlki rekabet ortamının (örneğin; pazarın büyüme oranı), pazar yönelimi ile firma performansı ilişkisinin gücünü etkilemesidir (Kohli ve Jaworski, 1990). Kohli ve Jaworski pek çok yöneticinin, yüksek talep olan pazarlarda çok az pazar yönelimi ile de başarılı olacaklarına inandıklarını söylemişlerdir. Yani, pazar yönelimi düşük talepli pazarlar durumunda daha fazla önem kazanmaktadır. İkinci etki ise, Day ve Wensley (1988)'e göre rekabetçi ortam (rakiplerin sayısı ve gücü), bilgi yaratma faaliyetinin odağını etkileyebilir (yani, müşteri analizine rakip analizine göre daha fazla önem vermek ya da bunun tersi). Buna göre, büyüyen pazarlarda rakipten çok müşteriye yönelik bilginin yaratılıp eyleme geçilmesinden daha fazla yarar sağlanabilir. İşletmeler pazar bilgi yaratmada sınırlı kaynaklara sahip olduklarından, müşteri ve rakip izleme arasında bir denge kurulmalıdır.

Kohli ve Jaworski'nin (p.15, 1990) pazar yöneliminin iş performansı ile ilişkisini ortaya koyan çalışmada, belli şartlar altında bu ilişkinin olmayabileceğini ve bu şartlar altındaki firmaların yöneticilerinin pazar yöneliminin maliyet-fayda oranına bakmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Yani Kohli ve Jaworskiye göre belli çevresel şartlar altında Pazar yöneliminin maliyeti faydasını aşabilir. Jaworski ve Kohli'nin 1992 yılı araştırmasında pazar çalkantısı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik çalkantının, pazar yönelimi ve firma performansı ile ilişkileri araştırılmış ve güçlü bir ilişki bulunamamıştır.

Day ve Wensley (1988), rekabetçi ortamın dört boyutunu tanımlamışlar ancak bunun müşteri yönelimi ve rakip yönelim ile olan ilişkisini ortaya koymamışlardır.

1)Pazarın büyümesi hızı: Yavaş büyüyen pazarlarda müşteri ihtiyaçları göreceli olarak tahmin edilebilir ve stratejik vurgu fiyat üzerindedir (Hax ve Majluf 1984;

Porter 1980). Ekonomik fiyatlandırma için firmalar rakiplerine kıyasla, üretim, pazarlama ve geliştirme maliyet konularına dikkat etmelidirler (Day, 1990). Yani yavaş büyüyen pazarlarda rakip yönelimi gerekir (Day ve Wensley, 1988).

Ürün hayat döngüsünde en hızlı satış dönemi ürünün tanıtımından sonra başlar (Kotler, 1988). Maidigue ve Zirger (1984) ve Von Hippel (1986), yeni ürünlerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde öncü kullanıcılara odaklanmanın öneminden bahsetmişlerdir, çünkü bu öncü kullanıcılar çoğunluk tüketiciler için referans noktasıdır.

Müşteri yönelimi ürünün sonraki büyüme evresinde de geçerlidir. Bu evrede ürün farklılaştırma ve pazar bölümlendirme (segmentation) önem kazanır. Önemli bir amaç, güçlü marka zincirleri (franchise) kurmaktır. Bu evrede rakip bilgisi önemli olsa da, müşteri analizleri daha önemlidir.

2)Müşterilerin göreceli gücü: Güçlü alıcılar genelde tedarikçilerinden ne umdukları konusunda açıktırlar ve bu nedenle bu güçlü alıcılar hakkındaki önemli bilgilere satıcılar kolay ulaşırlar. Böylelikle, rekabet avantajı rakiplerin kabiliyetlerini iyi anlamadan geçer ve satıcılar rakiplerine göre anlamlı farklılaştırma yapabilirler.

Karşıt olarak zayıf alıcılar genelde daha küçüktürler ve ihtiyaçları daha az anlaşılır. Bu zayıf alıcılar farklı pazar bölümlerindeki ürünlere ihtiyaç duyarlar ve bu nedenle müşterilere odaklanmak, müşteri değeri yaratmak için ilave fırsatlar sağlar. Müşteri yönelimi ayrıca değer temelli fiyatlandırma ile fiyat primlerinin ele geçirilmesini de sağlayabilir. Bu nedenle, parçalanmış pazarlarda ve düşük güçlü alıcı durumunda müşteri yönelimi gereklidir.

3)Rakip konsantrasyonu: Yüksek konsantrasyonlu pazarlarda, güçlü rakiplerin sayısı da düşüktür. Konsantre pazarlarda ise, lider rakiplerin rekabet yoğunluğunu

değiştirme kabiliyeti vardır. Artan rekabet yoğunluğunda, agresif fiyatlama, fazla sayıda reklam, ürün tanıtımı ve ek hizmetler gibi taktikler gözlenir (Porter, 1980).

Fazla sayıda rakibin olduğu pazarlarda ise rakiplerin gözlenmesi hem daha zordur hem de daha az önemlidir. Bunun nedeni, hiç bir rakip firmanın güç dengesini değiştirecek kaynaklara veya kapasiteye sahip olmamasından kaynaklanır. Bu ortamda alıcıların değer eşitliğine odaklanıp, rekabetçi gelişmeleri de kaçırmamak başarı getirebilir.

4)Rakip Düşmanlığı: Rakip düşmanlığı, rekabetçi eylemlerin derinliği ve şiddetini içerir. Düşmanca bir çevre, rakiplerin birbirlerine çeşitli stratejik boyutlarda (örn. fiyatlama, promosyon, ürün geliştirme, dağıtım) saldırılarıyla karakterize edilir. Rekabet kurallarının dengeli olduğu piyasalarda, rakiplerinin maliyetlerine ve stratejilerine dikkat eden firmalar, rekabet avantajı yaratacak fırsatları nispeten kolayca bulabilirler. Oysaki rekabet kurallarının dengeli olmadığı piyasalarda rakiplerin yakından izlenmesi daha güçtür. Bu tür dinamik pazarlarda müşteri yönelimi bir zorunluluktur. (Day ve Wensley p.171, 1988).

Pazar yönelimi seviyesini çevresel faktörlere göre ayarlamak riskli olur. Bu nedenle pazar yönelimine yatırım yapılmalıdır. Bu arada pazar koşulları değiştikçe kısa vadede kaynakların müşteri ve rakip yönelimi arasında kaydırma esnekliğine sahip olmak faydalıdır. Ama sonuçta pazar odaklı olmak (ki bu uzun vadeli karmaşık ve zor bir kültürel meseledir), müşteriler için süper değer yaratmanın ve rekabet avantajı oluşturmanın temelidir (Slater and Narver, 1996).

Maydeu vd. şu yorumları yapmaktadırlar:

-Pazar yönelimi, örgütlerde bilginin yaratılması ve kullanılmasına dayanan sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmayı sağlayan, ve tatmin edilecek pazarların seçimini ortaya koyan strateji olarak tanımlanır.

-Bu çerçevede, rekabet avantajı, karlı pazarlarda farklı tatminleri yaratacak kaynak ve kabiliyetlerin kullanılmasından doğar.

-Bu bağlamda sürdürülebilirlik sağlanır, çünkü, Pazar yönelimi davranışının performansı, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek karmaşık örgütsel bilgi birikimini (knowledge) gerektirir.

- Maydeu çalışmasında, yenilik ve müşteri ilişkisi pazarlama değişkenleri kullanılmıştır.

-Yenilik derecesi, yenilik performansı ve müşteri sadakati, aracı değişkenler olarak kullanılmıştır. Bu ara değişkenlerin birbirleri ile yakından ilişkili olduğu görülmüştür.

-Bu ara değişkenlerin eklenmesi ile, tek başına Pazar yöneliminin açıkladığına göre, işin ekonomik performansı ile olan bağlantı daha iyi ortaya konulabilmiştir.

-Bu çalışma, küresel bazda yapılmıştır, ve bu yönü ile önceki yerel pazarlarda yapılan araştırmalara göre uluslararası pazarlar üzerinde de, Pazar yöneliminin, işin ekonomik performansına olan etkilerini ortaya koyabilmiştir.

Sonuç olarak, firmalar pazar yönelimlerini güçlendirerek, müşterilerini daha iyi bilecekler, ve müşterilerine daha iyi hizmet edebileceklerdir. Böylelikle, ürün geliştirme süreçlerinde, pazar temelli ürün geliştirme sürecini uygulayarak daha fazla yenilik yapabileceklerdir. Ayrıca, pazar yönelimi sayesinde, hangi yeni ürünlerin pazarda daha fazla şansı olacağını daha iyi tahmin edebilecekler ve yenilik süreçlerini daha etkin kılmış olacaklardır (Maydeu, 2003).

3.2. Pazar Yönelimi ve Kalite Yönelimi

Yazar, pazar yönelimi ve kalite yönelimi arasındaki bağlantıyı belirtilen çalışmada şunları ortaya koymuştur (Mahesh, C., 1993) Buna göre:

-Bugünün müşterileri, firmalardan sadece “gereksinimlere uyum” ile tatmin olmanın ötesini beklemektedirler.

-Çünkü, bugünün müşterileri pazar hakkında daha fazla bilgiye ve yerel ve uluslararası daha fazla alternatiflere sahiptirler.

-Uzun yıllardır, pazarlama kavramının, firmalar ve akademisyenlerce, iş idaresinin önemli bir özelliği olduğu bilinmektedir.

-Ayrıca firmalar, kalite yönetimi çabaları ile ürün ve hizmetlerinin, artan müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılaması için çabalar göstermektedirler.

-Pazarlama ve kalite kavramları, müşteri tatmini kavramı ile birbirlerine bağlanmıştır.

-Bu bağlamda, literatürde çeşitli ampirik (deneysel) çalışmalar yapılmıştır: Pazarlama ve performans ilişkileri, kalite yönetimi ve performans ilişkileri, (Powell, 1995; Narver ve Slater, 1990).

-Ama, literatürde, Pazar yöneliminin, kalite yönetimine ve sonucunda da işin performansına olan etkilerine yönelik çalışma eksikliği vardır ve bu çalışma bu eksikliği kapatmak amacı ile yapılmıştır.

Çalışma ile elde edilen sonuç şudur: Firmaların pazar yönelimi, kalite yönetimi ile pozitif olarak ilişkilidir ve pazar yönelimi, kalite yönelimli firmalarda iş performansının bir belirleyicisidir.

Dolayısı ile, pazar yönelimi olan firmalar, kalite yönetimine ve iş performansına önem vermektedirler. Bu bağlamda pazarlama, müşteri ihtiyaçları ile kalite arasında bir pencere görevi görmektedir ve pazar bilgisi, müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermede çok önem kazanmaktadır. Ek olarak, pazarlama, kalite stratejisi geliştirmede önemli bir göreve de sahiptir. Dolayısı ile, pazarlamanın görevleri olan, pazar bilgisinin yaratılması, örgütte yayılması ve örgütçe bu bilgilere yanıt verilmesi, kalite yönetiminin uygulanması için de gereklidir. Ayrıca, pazarlama, iç bakışlı odak yerine, dış bakışlı bir odağa sahip olmalıdır.

4. KALİTE YÖNELİMİ VE BİLEŞENLERİ

Kanji ve Asher (1993) TKY'ini, bireylerin, grupların ve örgütlerin performanslarını sürekli iyileştirmeleri olarak tanımlamışlardır. TKY' ini diğer yönetim süreçlerinden ayıran temel unsur sürekli iyileştirmedir. Toplam kalite bir anlık çözüm değildir, sonsuza dek yapılış şekillerinin daha iyisi ile değiştirilmesini önerir.

Bu şekilde bakıldığında, TKY, performansın sürekli iyileştirilmesiyle ilgilidir. Performansın iyileştirilmesi için, insanlar ne yapacaklarını, bunu nasıl yapacaklarını bilmelidirler. Ayrıca bunları yapmak için doğru araçlara sahip olmalıdırlar. Performansı ölçebilmelidirler. Ayrıca mevcut başarı seviyeleri hakkında geri besleme alabilmelidirler. TKY, aşağıdaki ilkeleri bir araya getirerek bunu sağlar (Kanji ve Asher, 1993):

- Müşterilerin memnun edilmesi.
- Gerçeklere / olaylara göre yönetim.
- İnsan temelli yönetim.
- Sürekli iyileştirme.

Bu ilkelerin her biri iyileştirme sürecine katkıda bulunur. Bunun başarılması için her ilke şu kavramlara çevrilir:

- Müşteri tatmini.
- İç müşteriler gerçektir.
- İşin tatmini bir süreçtir.
- Ölçüm
- Takım çalışması
- Kaliteyi insanlar yapar.
- Sürekli iyileştirme çemberleri.

-Önleme.

Kalite Yönelimi üç bileşenle ölçülmektedir:

1)Müşteri odaklanma: En önemli TKY ilkesidir. Uzun vadeli örgütsel başarı için hem iç hem de dış müşterilere odaklanmak gereklidir. Müşterilerle yakın ilişki kurmak ve müşterilerden periyodik geri beslemeler almak TKY uygulamalarının ortak yönüdür. Firmaların müşteri odağını ölçmede kullanılan sorular şunlardır.

- a) İş birimimizin hizmet ettiği müşterilerimizle düzenli olarak toplantılar yaparız.
- b) Çalışanlarımız müşterilerimizi çok iyi derecede tanır.
- c) İş birimimizin hizmet ettiği müşterilerimiz işimizin kalitesi hakkında bize geri bildirimde bulunurlar.
- d)Çalışanlarımız hizmet ettiğimiz kişiler ile yakın bağlantı içindedirler.

2)Takım çalışması: Takım çalışmasının önemi işbirliğinde yatar. İş birliği hem örgüt içi hemde örgüt dışı ortaklıkları kapsayabilir (örneğin tedarikçileri). Beraber olarak ulaşılan çözümlerin daha iyi, daha yaratıcı ve daha olumlu sonuçlara, ulaşmaya imkân verdiği düşünülmektedir. İş birliğinin faydalarından yararlanabilmek için takımlar üyelerinin samimi katılımını sağlamalı, hiyerarşik güç farklılıklarını aşabilmeli ve iş problemlerini gerçek çözümünü sağlayabilmelidir. Takım çalışması bileşeni şu sorular ile ölçülmektedir:

- a) İş birimimiz problemleri çözmede takımları kullanır.
- b) Firmamız takım kavramını benimsemiştir.
- c) Pek çok iş problemi takım toplantıları ile çözülmektedir.
- d)Takım toplantılarında karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikirlerini ve düşüncelerini almaya çalışırız (Morrow, 1997).

3)Sürekli İyileştirme: Bu ilke bir örgütün daha iyi iş yöntemlerini ve örgütsel süreçlerini sürekli sorgulamasını ifade eder. Sürekli iyileştirmeye adanmışlık, iş birimi seviyesinde ve bireysel seviyede en iyi gözlemlenebilir. Sürekli iyileştirme

uygulamaları şunları içerir: Süreç analizi, yeniden yapılandırma (reengineering), istatistiksel süreç kontrolü ve balık kılçığı diyagramları (Dean ve Bowen, 1994). Sürekli iyileştirme bileşenini ölçmek için şu dört soru kullanılmaktadır:

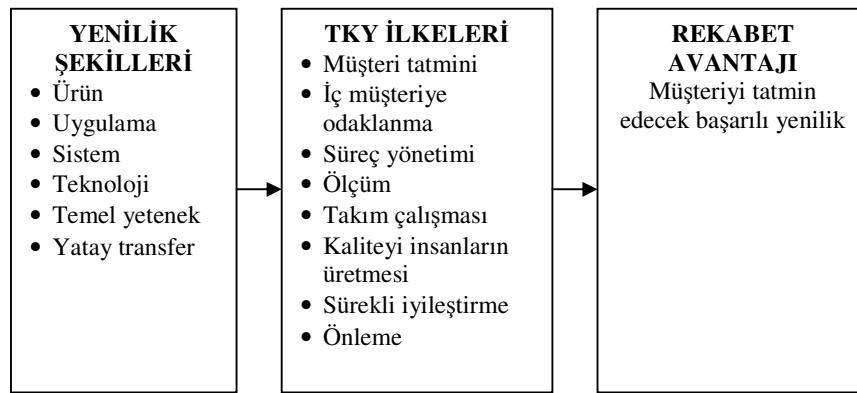
- a) İş birimimizdeki çalışanlarımız “ sürekli iyileştirme” kavramının ne olduğunu iyi bilirlir.
- b) İş birimimiz sürekli iyileştirme amacını benimsemiştir.
- c) Kendimi işimde sürekli iyileştirmeye adadım.
- d) İşverenimiz işimizi sürekli iyileştirebileceğimize gerçekten inanır.

Geçmiş on yılda TKY'nin temel yapı taşlarını saptamak için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur (Saraph vd., 1989; Flynn vd. 1994; Ahire vd; 1996). Sonuç olarak, TKY'yi uygulayan firmalarda sürekli iyileştirme, müşteri gereksinimlerini karşılama, hurda oranlarında azalma, uzun vadeli düşünme, çalışanların içerilmesinde artış, süreçlerin yeniden tasarlanması, rekabet kıyaslamaları yapma, sonuçların düzenli olarak ölçülmesi ve tedarikçiler ile yakın ilişkiler kurmanın yerine getirildiği bulunmuştur. TKY'nin ilkeleri, eğer iyi uygulanır ise, TKY ile örgütlerin daha kaliteli ürünlere, daha düşük maliyetlere, daha fazla tatmin olmuş müşterilere ve çalışanlara ve daha iyi finansal performansa sahip olacaklarını ifade etmişlerdir (Easton ve Jarrell, 1998).

4.1. TKY ve Yenilikçilik

TKY ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin tam olarak anlaşılabilmesi için farklı yenilik şekillerinin ve TKY'nin tanımlarına odaklanmak gerekmektedir. TKY ve yenilikçiliğin temel amacı sürekli iyileştirme çalışmalarıyla müşterinin tatmin edilmesidir. TKY ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi Tablo 1'de görmek mümkündür. Farklı yenilik şekilleri TKY süreci altında başarılı yenilik haline gelmektedir. Eğer başarılı yeniliklerin TKY sürecine bağlı olduğunu ifade edersek, sürekli iyileştirme stratejisi ve yenilikçilik işletmeye gelecekte büyüme ve rekabet avantajı kazandıracaktır. Yenilikçi çalışmalar için yeniliğin farklı özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Örneğin, ürün-pazar döngü zamanının kısaltılması ve yeni fırsatların yaratılması için

örgütün mutlaka stratejik ortaklıklara yönelmesi gerekmektedir. TKY ve yenilikçilik arasındaki ilişki çerçevesinde, geleceğin vizyonu bugünün eylem biçimi olarak kısa ve uzun kalite stratejisi haline getirilmelidir. Aynı şekilde TKY ve yenilikçilik arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için yatay yenilik transferi de göz önüne alınmalıdır. Genel olarak yatay yenilik transferi, pazar bilgisinin teknolojiyle entegre edilmesini sağlamaktadır. Pazar bilgisi, çalışanlarda kalite çemberleri ve Kaizen gibi TKY araçlarının yardımıyla daha hızlı problem çözme yeteneği kazandırmakta, bu da örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır (Kanji, 1996).



Şekil 4.1. TKY ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki (Kaynak: Kanji, 1996)

Literatürde TKY ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin olumlu ve olumsuz olduğu şeklinde iki ayrı düşünce mevcuttur.

TKY ve yenilikçilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ifade eden düşüncede, işletmede TKY'nin bir sistem olarak benimsendiği ve kültürün yenilik için verimli bir ortam sağladığı ifade edilmektedir. Çünkü TKY'nin barındırdığı ilkeler yenilikle uyumludur (Mahesh, 1993; Kanji, 1996; Tang, 1998; Roffe, 1999). Bu açıdan bakıldığında, müşteri odaklılık ilkesi, işletmeyi düzenli olarak yeni müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının neler olduğu konusunda yönlendirmektedir. Böylece, pazarın değişen ihtiyaçlarını sürekli karşılayabilecek yeni ürünlerin geliştirilmesinde işletmenin daha yenilikçi olmasında öncülük etmektedir (Juran, 1988). Müşteri odaklılık ayrıca müşteri memnuniyetinin önemini de ifade eder. Bunun anlamı, tedarikçilerin

esasta sadece müşteri beklentilerinin neler olduğunu belirlemeleri değil aynı zamanda bu beklentileri ve ihtiyaçları yaratıcı bir biçimde karşılamalarıdır. Bu bir strateji olarak ele alınırsa yenilikle birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Aynı şekilde sürekli iyileştirme ilkesi de işlerin nasıl organize ve idare edileceği konusunda değişimi ve yaratıcı düşüncüyü ortaya koyar. Sonuç olarak, güçlendirme, katılım ve takım çalışması örgütsel yenilikçiliğin başarılmasında önemli ilkelere sahiptir. TKY ve yenilikçilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ifade eden düşüncüyü destekleyen bazı ampirik çalışmalar mevcuttur. Flynn (1994), kalite yönetimiyle ürün yenilik hızı arasındaki ilişkiyi ifade eden bir çalışma yapmıştır. Gustafson ve Hundt (1995), kalite ilkelerinin başarılı yenilik ve iyileştirme faaliyetleri için önemli rol oynayacağını ifade etmişlerdir. Baldwin ve Johnson (1996), TKY'nin işletmede bir yönetim stratejisi olarak alınmasının, daha az yenilikçi işletmelerle, daha fazla yenilikçi işletmeler arasında önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmektedirler.

Yukarıdaki ifadelerin aksine TKY ve yenilikçilik arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu ifade eden düşünceler de mevcuttur. Müşteriye odaklanma felsefesi, işletmeyi alışılmamış çözümlerin üretilmesi yerine, sadece mevcut ürün ya da hizmetlerin iyileştirilmesine odaklanabilir. Harari (1993), iyileştirme faaliyetlerinin çalışanları, motive etmeyen amaçlarla çalışmaya ve yaratıcı olmayan çözümlere yönlendirdiğini ifade etmektedir. Müşteriye odaklanma, örgütün kısa dönemli olarak mevcut ya da belirlenen müşteri beklentilerine odaklanmasına sebep olabilir. Örneğin, Reed ve arkadaşları (1996) kaliteyi, belirlenen özelliklere göre ürünün üretilmesi ve müşteri beklentilerinin karşılanması olarak tanımlamış, TKY için önemli bir girdi olan müşteri beklentilerine kısa dönemli odaklandıklarını ifade etmişlerdir. İşletmenin müşteri tatminine yönelik faaliyetlerle fazlaca uğraşması, yeni ürün başarısı gibi bazı stratejik performans göstergelerinin önüne geçebilir. Yenilikçi işletmeler, müşterilerin talebine göre pazara yeni ürün sunmanın yanı sıra onları bilgilendirmekte ve eğitmektedir (Wind ve Mahajan, 1997).

TKY ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Prajogo ve Sohal (2001), TKY ve yenilikçiliğin benzer bir çok taraflarının olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin sürekli iyileştirme ve açık kültür, TKY ve yenilikçiliğin ortak yönlerinden sayılabilir. Sürekli iyileştirme ve açık kültür TKY ile uygulandığında yenilikçilik daha

başarılı olmaktadır. TKY'nin yenilik performansına etkisinin incelendiği çalışmada Prajogo ve Sohal (2006), TKY (liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, veri toplama ve analiz, çalışanların yönetimi, süreç yönetimi) ve Toplam Yenilik Yönetimi (teknoloji yönetimi, ARGE yönetimi) uygulamalarının birlikte ürün ve süreç yenilikçiliğinde daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Perdomo-Ortiz ve arkadaşları (2005), yaptıkları çalışmada TKY'nin yenilikçilik için oldukça uygun ve verimli bir ortam yarattığını ve TKY'nin bazı boyutlarının yenilikçiliği olumlu olarak etkilediğini göstermişlerdir. Prajogo ve Sohal (2004), yaptıkları bir diğer çalışmada, TKY'nin mekanik unsurları (müşteri odaklılık ve süreç yönetimi) ve organik unsurlarının (çalışanların yönetimi, güçlendirme, katılımcı yönetim, yaratıcılık) kalite performansı ve yenilikçilik üzerine etkisini incelemişlerdir. TKY'nin mekanik unsurlarının kalite performansını, aynı şekilde organik unsurların da yenilikçiliği etkilediği görülmüştür.

5. YENİLİKÇİLİK

Yenilikçilik hakkında pek çok çalışma vardır. Ancak araştırmacılar yenilikçiliği çeşitli bakış açılarından tanımlamışlardır. Pek çoğu, teknolojik yeniliğin rolünü vurgulamıştır. Weerawardena ve O’Cass (2004) yenilikçiliği şöyle tanımlamışlardır: “Değer yaratmak için firmaya yeni olan fikirlerin doğrudan girişim için yada dolaylı olarak müşteri için uygulanması olup, yenilikçilik yada katma değerün ürüne, sürece, iş organizasyonuna, yönetime yada pazarlama sistemine olan etkisi önemli değildir.”. Hurlev ve Hult (1998) ise yenilikçiliği şöyle tanımlarlar: “Firmanın kültürü olarak yeni fikirlere açıklıkla bakabilme fikridir”. Kültürün yenilikçiliği, örgütlerin yenilikçiliğe doğru yönelimi için asıldır.

Han vd. (1998), geleneksel anlamda yenilikçiliğin genelde yeni ürünle alakalı önemli buluşları kastettiğini söylerler. Ancak son çalışmalar, bir örgütün temel iş operasyon faaliyetleri ile ilgili yönetsel yeniliklere odaklanmıştır. Bu nedenle, teknolojiye karşılık yönetsel yenilik yapıları (değişkenleri) eşit derecede vurgulanmalıdır.

Vokola ve Rezgui (2000) yenilikçiliği şöyle tanımlarlar: “Bireyce, grupça, firmalarca, endüstriyel sektörde, yada tüm toplumca yeni olarak algılanan fikir, ürün, süreç yada sistemlerdir”. Böylelikle yenilik, ürün, süreç ve örgüt alanlarında meydana gelebilir. Neell vd’e göre (2001), örgütsel yenilik şu anlama gelir: “firmayı yönetmek yada örgütlemek için yeni yaklaşımların tanıtımıdır” (Ellinger et al., p. 42, 2002)

6. METODOLOJİ VE UYGULAMA

6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmanın anketinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, kalite yönelimi, yenilikçilik eğilimi, rekabet yoğunluğu, pazarın dinamizmi ve genel performansı ölçen sorular mevcuttur. Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve kalite yönelimi sorularında 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum ölçeği kullanılmışken, yenilikçilik eğilimi, rekabet yoğunluğu ve pazarın dinamizmi için 1-Düşük ile 5-Yüksek ve aralarındaki ölçekler kullanılmış ve genel performans için ise 1-Zayıf ile 5-Yüksek ve aralarındaki ölçek kullanılmıştır.

6.2. Kullanılan Ölçekler

6.2.1. Öğrenme Yönelimi

Öğrenme yönelimi için Sinkula , Baker ve Noordewier (1997)’in 5’li Likert ölçeği soruları kullanılmıştır. Bu ölçek öğrenme yönelimini üç bileşen ile ölçmektedir. Bunlar sırası ile öğrenmeye adanmışlık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliktir.

Öğrenmeye adanmışlık altı soru ile ölçülmektedir. Bu sorular sırası ile şöyledir: “Yöneticilerimiz , iş birimimizin öğrenme kabiliyetini , rekabet avantajımızın anahtarı olarak görürler”, “Bu iş biriminin temel değerleri , öğrenmeyi gelişmenin anahtarı olarak içerir”, “İş birimizdeki çalışanların öğrenmesi bir gider olarak değil , bir yatırım olarak görülür”, “Örgütümüzde öğrenme , örgütün hayatta kalabilmesi için gereken bir anahtar olarak görülür”, “Örgüt kültürümüzde çalışanların öğrenmesi en önemli öncelik değildir”, “Bu firmadaki genel bakışa göre , eğer öğrenme terk edilirse geleceğimizi tehlikeye atmış oluruz”.

Paylaşılan vizyon da altı soru ile ölçülmüştür. Bu sorular: “Bir iş birimi olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz açıkça ifade edilmiştir”, “Tüm seviyeler,

fonksiyonlar ve bölümler iş birimimizin vizyonu hakkında hem fikirdir”, “Tüm çalışanlar bu iş biriminin amaçlarına adanmışlardır”, “Çalışanlar iş birimimizin yönü belirlenirken kendilerini birer ortak olarak görürler”, “Üst yönetim , iş birimimizin vizyonunun alt kademelerlede paylaşılması gerektiğine inanır”, “Tüm iş birimimiz için iyi tanımlanmış bir vizyona sahip değiliz”.

Açık fikirlilik de 6 soru ile ölçülmüştür; “İş yapış şekliyle ilgili görüş ve eleştirilerimizi söylemekten korkmayız”, “Bu iş birimindeki yöneticiler Dünya Görüşlerinin sorgulanmasını istemezler”, “İş birimimizde açık fikirliliğe çok değer verilir”, “Yöneticiler çalışanları kutunun dışını da düşünmeleri için cesaretlendirirler”, “Sürekli yenilikçilik vurgusu firma kültürümüzün bir parçası değildir”, “Bu örgütte orijinal fikirlere çok değer verilir”.

6.2.2. Pazar Yönelimi

Pazar Yönelimi için Kohli, Jaworski ve Kumar’ın (1993) MARKOR (Market Orientation) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin örgüt içinde yayılması ve pazara cevap vermedir.

Pazar bilgisinin toplanmasını ölçen on adet soru sırası ile şöyledir: “İş birimimizde müşterilerimizle gelecekte hangi ürün ve hizmetlere ihtiyaçları olacağını öğrenmek için yılda en az bir defa toplantı yaparız”, “Servis birimlerimizdeki çalışanlarımız, müşterilerimize nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerimiz ile doğrudan bağlantıya geçerler”, “İş birimimizde çok sayıda pazar araştırması yaparız”, “Müşterilerimizin ürün, hizmet tercihlerindeki değişimleri saptamada yavaş davranmaktayız”, “Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için, yılda en az bir defa nihai kullanıcılara (müşterilerimize) anket yaparız”, “Anket sonuçlarımızı, perakendeciler ve distribütörler gibi nihai müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyebilen araçlar ile paylaşırız”, “Endüstri bilgisini, resmi olmayan yollardan toplarız (Örneğin, endüstrideki arkadaşlarla yemek yemek, ticari ortaklarla sohbet etmek gibi)”, “İş birimimizde, rakiplerimiz hakkındaki Pazar istihbaratı firmadaki çeşitli bölümlerce bağımsız olarak ayrı ayrı yaratılır”, “Endüstrimizdeki rekabet, teknoloji ve düzenlemeler gibi temel kayma ve trendleri saptamada yavaş

davranmaktayız”, “İş ortamımızdaki düzenlemeler ve teknolojik değişimlerin müşterilerimiz üstündeki etkilerini periyodik olarak gözden geçiririz”.

Pazar bilgisinin örgüt içinde yayılmasını ölçen sekiz adet soru şöyledir: “Rakiplerimizin taktik ve stratejileri hakkında, iş birimimizde resmi olmayan pek çok sohbet yaparız”, “En azından, üç ayda bir Pazar trendlerini ve gelişmelerini tartışmak için bölümler arasında toplantılar yaparız”, “İş birimimizde yer alan pazarlama personeli, müşterilerimizin gelecekteki ihtiyaçlarını diğer fonksiyonel bölümler ile tartışmak için zaman ayırırlar”, “İş birimimiz, müşterilerimiz hakkındaki dokümanları (raporları ve haberleri) periyodik olarak bölümler arasında dolaştırır (yayar)”, “Önemli müşterilerimizle ilgili önemli gelişmeler veya olaylar olduğunda, tüm iş birimi kısa sürede bu bilgiyi edinmiş olur”, “Müşteri tatmini ile ilgili veriler, bu iş biriminin her kademesine düzenli olarak dağıtılır”, “Pazardaki gelişmeler hakkında pazarlama ve üretim bölümleri arasında çok az iletişim vardır”, “Eğer iş birimizdeki bir bölüm, rakiplerimiz hakkında önemli bir bilgiye ulaşırsa, bu bölüm diğer bölümleri bilgilendirme de yavaş davranır”.

Pazara cevap verme toplam ondört adet soru ile ölçülmüştür. Bu sorular ise sırası ile şöyledir: “Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimiz kararı, sonsuza dek sürebilir”, “İş birimimizde, Pazar bölümlendirmenin (market segmentation) ilkeleri, yeni ürün geliştirme çabalarına neden olur”, “Şu veya bu nedenden ötürü, müşterilerimizin ürün/hizmet ihtiyaçlarındaki değişimleri ihmal ederiz”, “Ürün geliştirme çabalarımızı, müşterilerimizin istekleriyle uyumlu olması için periyodik olarak gözden geçiririz”, “İş planlarımız, Pazar araştırmasından daha çok, teknolojik gelişmelerce yönlendirilir”, “İş ortamımızdaki değişikliklere vereceğimiz tepkiyi planlamak için çeşitli bölümler biraraya gelip toplantılar yaparlar”, “Pazarladığımız ürün ve hizmetler, gerçek Pazar ihtiyaçlarından daha çok, iç politikalarımıza bağlıdır”, “Eğer önemli rakiplerimizden biri müşterilerimizi hedef alan yoğun bir kampanya başlatmış ise, derhal bir tepki veririz”, “Bu iş birimindeki farklı bölümlerin faaliyetleri iyi koordine edilmiştir”, “Bu iş biriminde müşteri şikayetleri hiç dikkate alınmaz (sağır gibi davranılır)”, “Çok önemli bir pazarlama planı geliştirmiş olsak da, genelde bu planı zamanında hayata geçiremeyiz”, “Rakiplerimizin fiyat yapılarındaki önemli değişikliklere hızlı tepki veririz”, “Müşterilerimizin hizmet kalitesinden memnun

olmadıklarını öğrendiğimizde, derhal düzeltici faaliyet başlatırız”, “Müşterilerimizin bir ürünümüzde yada hizmetimizde değişiklik istediklerini öğrendiğimizde, ilgili bölümlerimiz bu değişiklik için koordineli olarak eyleme geçerler”.

6.2.3. Kalite Yönelimi

Kalite yönelimi 4 bileşen ile ölçülmektedir (Morrow, Paula, 1997) . Bunlar, Müşteri odaklılık, Sürekli iyileştirme, Takım çalışması ve Toplam kalite yönetimidir.

Müşteri Odaklılık şu dört soru ile ölçülmüştür: “İş birimimizin hizmet ettiği müşterilerimiz ile düzenli olarak toplantılar yaparız”, “Çalışanlarımız müşterilerimizi çok iyi derecede iyi tanır”, “İş birimimizin hizmet ettiği müşterilerimiz işimizin kalitesi hakkında bize geri bildirimde bulunurlar”, “Çalışanlarımız hizmet ettiğimiz kişiler ile yakın bağlantı içindedirler”. Sürekli İyileştirme şu dört soru ile ölçülmüştür: “İş birimimizdeki çalışanlarımız “Sürekli İyileştirme” kavramının ne olduğunu iyi bilirler”, “İş birimimiz sürekli iyileştirme amacını benimsemiştir”, “Kendimi işimde sürekli iyileştirmeye adanmış”, “İş verenimiz işimizi sürekli iyileştirebileceğimize gerçekten inanır”.Takım Çalışması ise şu dört soru ile ölçülmüştür: “İş birimimiz problemleri çözmeye takımları kullanır”, “Firmamız takım kavramını benimsemiştir”, “Pek çok iş problemi takım toplantıları ile çözülmektedir”, “Takım toplantılarında karar vermeden önce tüm takım üyelerinin düşünce ve fikirlerini almaya çalışırız”.

6.2.4. Yenilikçilik

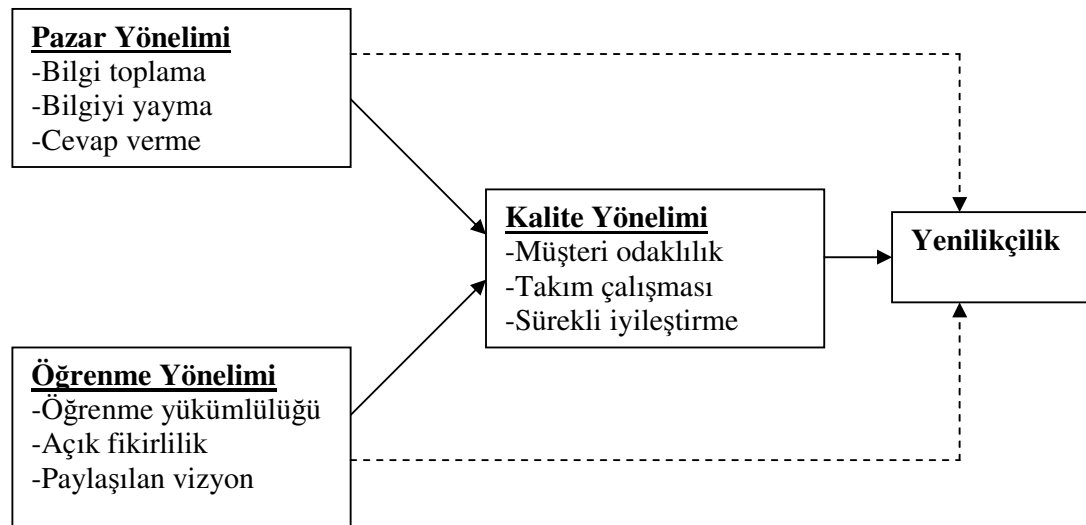
Yenilik performansı ölçeği için Day'den (1977) yararlanılmıştır. İlgili beş adet soru şöyledir: “Son üç yılda en büyük rakibimize kıyasla yeni ürün yaratma oranımız”, “Son üç yılda en büyük rakibimize kıyasla yeni ürün başarı oranımız”, “Son üç yıldaki ürün farklılaştırma derecemiz”, “Son üç yıldaki yeni uygulamalar ile pazarda ilk yer alma derecemiz”, “Son üç yılda rakiplere kıyasla yeni ürün hayat seyrimiz”.

6.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Yukarıdaki açıklamalar ışığında ortaya koyduğumuz araştırma modeli ve hipotezlerimiz şu şekildedir.

Tablo 6.1. Araştırma Hipotezlerinin Listesi

HİPOTEZLER
H1: Pazar yönelimi yenilikçiliği olumlu olarak etkiler.
H2: Pazar yönelimi kalite yönelimini olumlu olarak etkiler.
H3: Kalite yönelimi yenilikçiliği olumlu olarak etkiler.
H4: Öğrenme yönelimi kalite yönelimini olumlu olarak etkiler.
H5: Öğrenme yönelimi yenilikçiliği olumlu olarak etkiler.

**Şekil 6.1:** Araştırma Modeli

6.4. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formunun genel yapısının geri dönüş oranına etkisi olması nedeni ile anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen öneriler dikkate alınmıştır (Zikmund, 1997). Bunun için anketin üst kısmına kurum ismi ve logosu, çalışmanın içeriği, bilimsel ve

sosyal faydası ve alınacak bilgilerin saklı kalacağı ifade edilmiş ve çalışmayı yürütenlerin ad, ünvan kurum ve iletişim bilgileri yazılmıştır.

6.5. Araştırma Örnekleme

Araştırma Türkiye'nin en büyük sanayi ve hizmet sektörlerinin yer aldığı Kocaelinin Gebze ilçesi, Dilovası mevki ve İstanbul ilinde yer alan küçük ve orta boy imalat ve hizmet işletmelerine uygulanmıştır. Bu işletmelerin yüksek rekabet piyasalarının birer aktif oyuncu olmaları seçilmelerinde önemli bir kriter olmuştur. Çünkü, yaptığımız araştırma özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan yaklaşımları içerdiği için, rekabetçi piyasalarda yer alan firmaların bu yaklaşımları uygulama olasılığının daha yüksek olacağı düşünülmüştür.

Örnekleme oluşturan firmalar farklı sektörleri kapsamaktadırlar. Bu sektörler, imalat, ticaret, bankacılık, lojistik ve taşımacılık ve distribütörlüktür. Araştırma anketi Gebze ve İstanbulda bulunan 255 adet küçük ve orta boy firmaya gönderilmiş, 141 firmadan geri dönüş olmuştur. Ankete katılanlar uzman, orta kademe ve üst kademe yönetici statüsündedirler.

6.6. Verilen Toplanması

6.6.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket yöntemi sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemidir.

6.6.2. Verilerin Toplanması

Anketlerin büyük çoğunluğu (227 adet) elektronik posta ile örneklem kitlesine ulaştırılmış, kalan kısmı (27 adet) elden teslim edilmiştir. Şahsen tanıdık kişilerin çalıştığı firmalar telefon ile de aranarak anketin geri dönüşü hususunda görüşmeler yapılmıştır.

7. ANALİZ VE BULGULAR

7.1. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan 141 firmanın uzman, orta düzey ve üst düzey yöneticisinden geri dönüş olmuştur.

Veriler **SPSS 10.0** istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Analizler şunları kapsamaktadır: anketi cevaplayanların demografik özellikleri, firmaları çalışan sayıları ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırmanın hipotezlerini test eden regresyon analizleri.

7.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 7.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonları

POZİSYON	Sıklık	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	4	2,8
Orta Düzey Yönetici	93	66
Uzman	44	31,2

Tablo 7.1’de görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin çoğunluğunu yöneticiler oluşturmaktadır ve Tablo 7.2.’de de görüldüğü gibi anketi cevaplayanlar Üniversite ve üstü eğitime sahiptirler. Tablo 7.3’e göre ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğu 30-40 yaşları arasındadır. Tablo 7.4’e göre ankete cevap verenlerin çoğu erkektir. Tablo 7.5’de de ankete cevap veren firmaların sektörel dağılımları yer almaktadır.

Tablo 7.2. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Düzeyi

EĞİTİM DÜZEYİ	Sıklık	Yüzde
Yüksek Lisans ya da Doktora	38	27
Üniversite Lisans Mezunu	103	73

Tablo 7.3. Ankete Cevap Verenlerin Yaş Aralığı

YAŞ ARALIĞI	Sıklık	Yüzde
> 50	19	13,5
40-50	38	27
30-40	72	51
< 30	12	8,5

Tablo 7.4 Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyeti

CİNSİYET	Sıklık	Yüzde
BAYAN	20	14,2
BAY	121	85,8

Tablo 7.5. Ankete Cevap Veren Firmaların Sektörel Dağılımı

SEKTÖR	Sıklık	Yüzde
Üretim ve Ticaret	37	26,2

Nakliye-Lojistik-Kurye	33	23,4
Yetkili Satıcı-Distribütör	41	29,1
Bankacılık	12	8,5
Ticaret	18	12,8

7.3. Faktör Analizleri

Pazarlama yönelimi, öğrenme yönelimi, kalite yönelimi ve yenilik performansına ait faktör analizleri aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 7.6. Pazar Yönelimi Faktör Analizi

SORULAR	PCA**	CFA*
İş birimimizde müşterilerimizle gelecekte hangi ürün ve hizmetlere ihtiyaçları olacağını öğrenmek için yılda en az bir defa toplantı yaparız.	,839	0,828
Servis birimlerimizdeki çalışanlarımız, müşterilerimize nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerimiz ile doğrudan bağlantıya geçerler.	,870	0,861
İş birimimizde çok sayıda pazar araştırması yaparız.	,852	0,841
Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için, yılda en az bir defa nihai kullanıcılara (müşterilerimize) anket yaparız.	,857	0,848
Anket sonuçlarımızı, perakendeciler ve distribütörler gibi nihai müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyebilen aracılar ile paylaşıyoruz.	,835	0,823
Endüstri bilgisini, resmi olmayan yollardan topluyoruz (Örneğin, endüstrideki arkadaşlarla yemek yemek, ticari ortaklarla sohbet etmek gibi).	,823	0,815
İş birimimizde, rakiplerimiz hakkındaki pazar istihbaratı firmadaki çeşitli bölümlerce bağımsız olarak ayrı ayrı yaratılır.	,851	0,839
İş ortamımızdaki düzenlemeler ve teknolojik değişimlerin müşterilerimiz üstündeki etkilerini periyodik olarak gözden geçiririz.	,834	0,823
Rakiplerimizin taktik ve stratejileri hakkında, iş birimimizde resmi olmayan pek çok sohbet yaparız.	,831	0,822
En azından, üç ayda bir pazar trendlerini ve gelişmelerini tartışmak için bölümler arasında toplantılar yaparız.	,805	0,792
İş birimimizde yer alan pazarlama personeli, müşterilerimizin gelecekteki ihtiyaçlarını diğer fonksiyonel bölümler ile tartışmak için zaman ayırırlar.	,850	0,838
İş birimimiz, müşterilerimiz hakkındaki dökümanları (raporları ve haberleri) periyodik olarak bölümler arasında dolaştırır (yayar).	,841	0,831
Önemli müşterilerimizle ilgili önemli gelişmeler veya olaylar olduğunda, tüm iş birimi kısa sürede bu bilgiyi edinmiş olur.	,843	0,829
Müşteri tatmini ile ilgili veriler, bu iş biriminin her kademesine	,880	0,870

düzenli olarak dağıtılır.		
İş birimimizde, Pazar bölümlendirmenin (market segmentation) ilkeleri, yeni ürün geliştirme çabalarına neden olur.	,898	0,895
Ürün geliştirme çabalarımızı, müşterilerimizin istekleriyle uyumlu olması için periyodik olarak gözden geçiririz.	,897	0,899
İş ortamımızdaki değişikliklere vereceğimiz tepkiyi planlamak için çeşitli bölümler biraraya gelip toplantılar yaparlar.	,889	0,887
Eğer önemli rakiplerimizden biri müşterilerimizi hedef alan yoğun bir kampanya başlatmış ise, derhal bir tepki veririz.	,855	0,849
Bu iş birimindeki farklı bölümlerin faaliyetleri iyi koordine edilmiştir.	,856	0,847
Rakiplerimizin fiyat yapılarındaki önemli değişikliklere hızlı tepki veririz.	,892	0,890
Müşterilerimizin hizmet kalitesinden memnun olmadıklarını öğrendüğümüzde, derhal düzeltici faaliyet başlatırız.	,821	0,807
Müşterilerimizin bir ürünümüzde yada hizmetimizde değişiklik istediklerini öğrendüğümüzde, ilgili bölümlerimiz bu değişiklik için koordineli olarak eyleme geçerler.	,831	0,820

* P<0,01

** Açıklanan Toplam Varyans: %72

Tablo 7.7.Kalite Yönelimi Faktör Analizi

SORULAR	PCA**	CFA*
İş birimimizin hizmet ettiği müşterilerimiz ile düzenli olarak toplantılar yaparız.	,877	0,865
Çalışanlarımız müşterilerimizi çok iyi derecede iyi tanırılar.	,816	0,804
İş birimimizin hizmet ettiği müşterilerimiz işimizin kalitesi hakkında bize geri bildirimde bulunurlar.	,898	0,890
Çalışanlarımız hizmet ettiğimiz kişiler ile yakın bağlantı içindedirler.	,886	0,875
İş birimimizdeki çalışanlarımız "Sürekli İyileştirme" kavramının ne olduğunu iyi bilirler.	,857	0,837
İş birimimiz sürekli iyileştirme amacını benimsemiştir.	,824	0,798
Kendimi işimde sürekli iyileştirmeye adanmışım.	,858	0,838
İş verenimiz işimizi sürekli iyileştirebileceğimize gerçekten inanır.	,877	0,855
İş birimimiz problemleri çözüme takımları kullanır.	,878	0,877
Firmamız takım kavramını benimsemiştir.	,872	0,865
Pek çok iş problemi takım toplantıları ile çözülmektedir.	,827	0,812
Takım toplantılarında karar vermeden önce tüm takım üyelerinin düşünce ve fikirlerini almaya çalışırız.	,851	0,842

*P<0,01

** Açıklanan Toplam Varyans: %74

Tablo 7.8. Öğrenme Yönelimi Faktör Analizi

SORULAR	PCA**	CFA*
Yöneticilerimiz, iş birimimizin öğrenme kabiliyetini , rekabet avantajımızın anahtarı olarak görürler.	,860	0,841

Bu iş biriminin temel değerleri , öğrenmeyi gelişmenin anahtarı olarak içerir.	,879	0,876
İş birimimizdeki çalışanların öğrenmesi bir gider olarak değil , bir yatırım olarak görülür.	,864	0,834
Örgütümüzde öğrenme , örgütün hayatta kalabilmesi için gereken bir anahtar olarak görülür.	,895	0,875
Bu firmadaki genel bakışa göre , eğer öğrenme terk edilirse , geleceğimizi tehlikeye atmış oluruz.	,888	0,860
Bir iş birimi olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz açıkça ifade edilmiştir.	,839	0,803
Tüm seviyeler , fonksiyonlar ve bölümler iş birimimizin vizyonu hakkında hem fikirdir.	,855	0,822
Tüm çalışanlar bu iş biriminin amaçlarına adanmışlardır.	,885	0,878
Çalışanlar , iş birimimizin yönü belirlenirken kendilerini birer ortak olarak görürler.	,895	0,874
Üst yönetim , iş birimimizin vizyonunun alt kademelerlede paylaşılması gerektiğine inanır.	,853	0,837
İş yapış şekliyle ilgili görüş ve eleştirilerimizi söylemekten korkmayız.	,873	0,828
İş birimimizde açık fikirliliğe çok değer verilir.	,872	0,853
Yöneticiler çalışanları ‘ kutunun dışınıda düşünmeleri ‘ için cesaretlendirirler.	,882	0,878
Bu örgütte orjinal fikirlere çok değer verilir.	,883	0,842

*P<0,01

** Açıklanan Toplam Varyans:%76

Tablo 7.9. Yenilik Performansı Faktör Analizi

SORULAR	PCA**
Son üç yılda en büyük rakibimize kıyasla yeni ürün yaratma oranımız.	,893
Son üç yılda en büyük rakibimize kıyasla yeni ürün başarı oranımız.	,893
Son üç yıldaki ürün farklılaştırma derecemiz.	,851
Son üç yıldaki yeni uygulamalar ile pazarda ilk yer alma derecemiz.	,861
Son üç yılda rakiplere kıyasla yeni ürün hayat seyrimiz.	,879

**Açıklanan Toplam Varyans: %76

7.4. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri de analiz edilmiştir.

Tablo 7.10'a bakıldığında görüleceği üzere alfa değerleri öğrenme yönelimi, pazar yönelimi, kalite yönelimi ve yenilik performansının alfa katsayıları sırasıyla, 0,94,

0,98, 0,96 ve 0,92'dir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının 0,70 katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul etmiştir (Nunnally, 1978). Değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre aşağıda verilen Tablo 7.10.'da ilgili değişkenler ve alfa katsayıları görülmektedir.

Tablo 7.10. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı
Pazar yönelimi	22	0,94
Öğrenme yönelimi	14	0,98
Kalite yönelimi	12	0,96
Yenilik performansı	5	0,92

7.5. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapmaları

Tablo 7.11.'de modeldeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,61 ile 1,03 arasında hesaplanmış olup geçerli analizin yapılabilmesi için yeterli seviyede olduğu görülmüştür.

Tablo 7.11.'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla kullanılabilir. Bu bağlamda Tablo 7.11. ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde ilişki olduğu iddia edilebilir. Tablo 7.11.'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olursa, Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, kalite yönelimi ve yenilik performansı arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 7.11. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapmaları

	Alfa Güv.	Ort.	S.S.	PY	ÖY	KY
Pazar yönelimi (PY)	0,94	3,3691	,9765	-		
Öğrenme yönelimi (ÖY)	0,98	3,1915	,6111	,948*	-	
Kalite yönelimi (KY)	0,96	3,2807	1,0299	,974*	,938*	-
Yenilik performans (YP)	0,92	3,3532	1,0306	,956*	,935*	,954*

* Anlamlılık düzeyi $p < 0,01$

7.6. Yapısal Modelin Çözümlemesi

Modelde yer alan değişkenler alt değişkenlerin ortalamaları alınarak analiz yapılmıştır. Yapısal modeli oluşturan alt değişkenler latent değişken haline getirilmiştir. Literatürde benzer şekilde uygulamalar görülmektedir (Hult et al., 2004). Modele ait ki-kare değeri X^2 : 0,000'dır ($p < 0,01$). Diğer uyum iyiliği endeksleri (RMSEA: 0,222, NFI: 0,994, RFI: 0,970, IFI: 0,995, CFI: 0,995) kabul edilebilir sınırlar içinde bulunmaktadır. Bütün bu değerler bir arada değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlar teorik olarak oluşturulan yapısal modelin veriye uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.12. Modelin Uygunluğuna Ait Endeks Değerleri

	<u>Sc Ölçüm Modeli</u>	<u>Kabul Edilebilir Seviye</u>
X^2	0,000	<0,01
GFI	-	0(uygun değil).....1(uygun)
RMSA	0,222	<0,05
Normed fit index (NFI)	0,994	0(uygun değil).....1(uygun)
Relative fit index (RFI)	0,970	0(uygun değil).....1(uygun)
Incremental fit index (IFI)	0,995	0(uygun değil).....1(uygun)
Comparative fit index (CFI)	0,995	0(uygun değil).....1(uygun)

Tablo Değerlerine göre H2 hipotezinde ileri sürüldüğü gibi pazar yönelimi kalite yönelimini etkilemektedir (β_1 : 1,02). H3 hipotezinde kalite yönelimi yenilik performansını etkilemektedir (β_2 :0,56). H5 hipotezinde öğrenme yönelimi yenilik performansını etkilemektedir (β_3 :0,64).

Tablo 7.13. Modelin Analiz Edilmesine İlişkin Sonuçlar

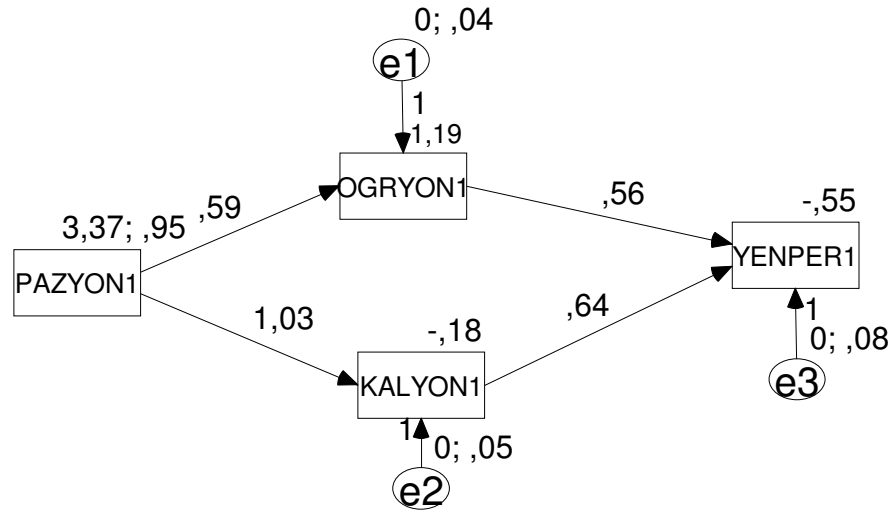
Neden	Sonuç	İlişkinin Yönü	Hipotez	PT	t	
PAZYON	→	OGRYON	+	-	0,59	35,204*
PAZYON	→	KALYON	+	H2	1,02	51,009*
KALYON	→	YENPER	+	H3	0,56	5,497*
OGRYON	→	YENPER	+	H5	0,64	10,568*

* $p < 0,01$

X^2 : 0,000

CFI: 0,995, RMSA: 0,222, NFI: 0,994, RFI: 0,970.

PT: Standardize edilmiş parametre tahminleri



Şekil 7.1. Pazar, Öğrenme, Kalite Yöneliminin Yenilik Performansına Etkisini Gösteren Araştırma Modeli

7.7. Ara Değişken Etkisi

Yenilikçilik performansını etkilediği gözlenen kalite yönelimi, pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi boyutlarından kalite yöneliminin ara değişken etkisi de araştırmamıza dahil edilmiştir.

Kalite yöneliminin bu ilişkideki ara değişken etkisini (mediating effect) görebilmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Hiyerarşik regresyon analizine göre, bir ara değişken ilişkisinden bahsedebilmek için bir tanesi ara değişken ve diğer ikisi ana değişken olan 3 değişkenin her biri arasında 3 ayrı ilişkinin olması, ve ara değişkenin modele dahil edilmesinden sonra ana değişkenler arasındaki ilişkinin azalması yada tamamı ile ortadan kalkması yani gölgelenmesi gerekmektedir.

7.8. Yenilik Performansına Etkileri Açısından Kalite Yöneliminin Ara Değişken Etkileri

Bu bağlamda yenilik performansına etkileri açısından kalite ara değişkeninin, pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi ana değişkenleri ile sınanması gerekmektedir. Bunun için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır (Tablo7.12).

Tablo 7.14. Kalite Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Öğrenme Yöneliminin Boyutlarının Yenilik Performansına Etkileri İçin Hiyerarşik Regresyon Tablosu

M	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	STD. BETA	T	R ²	F
1	PAZAR YÖNELİMİ	0,253	2,841**	0,061	9,027
2	KALİTE YÖNELİMİ	0,297	3,412**	0,074	11,214**
3	ÖĞRENME YÖNELİMİ	0,311	3,659	0,078	12,347**
4	PAZAR YÖNELİMİ	0,149	1,769	0,127	7,912**
	KALİTE YÖNELİMİ	0,209	2,567		
5	ÖĞRENME YÖNELİMİ	0,117	1,259	0,089	7,713**
	KALİTE YÖNELİMİ	0,219	2,467**		
6	PAZAR YÖNELİMİ	0,223	2,867**	0,147	10,987**
	ÖĞRENME YÖNELİMİ	0,239	3,069**		
7	PAZAR YÖNELİMİ	0,051	0,459	0,147	7,511**
	KALİTE YÖNELİMİ	0,226	2,587**		
	ÖĞRENME YÖNELİMİ	0,233	2,436**		

Tablo 7.12’de de görüldüğü gibi, model 1, 2 ve 3’te kalite yönelimi, pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi yenilik performansını güçlü bir şekilde etkilemektedir.

Korelasyon tablosuna göre, pazar yönelimi ve kalite yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r: 0,410$) vardır. Ancak 4. modele göre pazar yönelimi ve kalite yönelimi yenilik performansına etkileri açısından regresyon modeline birlikte sokulunca, kalite yönelimi birinci modelde görülen pazar yöneliminin ($\beta:0,221$) yenilik

performansına olan etkisini gölgelemektedir. Buna göre, kalite yönelimi bir ara değişken olarak yenilik performansını etkilemektedir.

Korelasyon analizinde elde edilen sonuçlara göre öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi arasında güçlü bir ilişki vardır ($r:0,476$). Beşinci modelde öğrenme yönelimi ve kalite yönelimi birlikte hiyerarşik regresyon modeline sokulmuştur. Bu durumda öğrenme yönelimi kalite yönelimi tarafından gölgelenmiştir ($\beta:0,213$).

Altıncı modelde hem pazar yönelimi ($\beta:0,213^*$) hem de öğrenme yönelimi ($\beta:239^{**}$) yenilik performansını birlikte etkilediklerinden ötürü bir ara değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Yedinci modelde üç değişken birlikte yenilik performansına etkileri açısından regresyon modeline sokulunca birinci modeldeki pazar yöneliminin yenilik performansı üzerindeki etkisi ($\beta:0,279$) diğer iki değişken tarafından tamamen gölgelenmiştir.

Ara değişken etkisini gösteren model yapısal eşlik modeli ile de çözümlenmiştir. Yapılan çözümlene ara değişken etkisini doğrulamaktadır (Şekil 7.1). Modelin uygunluğuna ait endeks değerleri de kabul edilebilir seviyededir (Tablo 7.12).

Araştırmada yer alan hipotezlerle ilgili kabul ret durumları Tablo 7.13'de gösterilmiştir.

Tablo 7.15. Araştırma Hipotezlerinin Listesi

HİPOTEZLER	RED/KABUL
H1: Pazar yönelimi yenilikçiliği olumlu olarak etkiler.	-
H2: Pazar yönelimi kalite yönelimini olumlu olarak etkiler.	Kabul / $\beta: 1,02$
H3: Kalite yönelimi yenilikçiliği olumlu olarak etkiler.	Kabul / $\beta: 0,56$

H4: Öğrenme yönelimi kalite yönelimini olumlu olarak etkiler.	-
H5: Öğrenme yönelimi yenilikçiliği olumlu olarak etkiler.	Kabul / β : 0,64

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, öğrenme yönelimi, pazar yönelimi ve yenilikçilik ilişkisinde kalite yöneliminin rolünü yani, bir ara değişken etkisi yapıp yapmadığını araştırmaktır. Öğrenme yönelimi, pazar yönelimi ve yenilikçilik ilişkisinde kalite yöneliminin rolü bağlamında önemli bulgular ortaya koyulmaktadır.

Yapılan çalışmada pazar yönelimi ve öğrenme yöneliminin yenilikçilik ilişkisinde kalite yöneliminin ara değişken etkisi olduğu belirlenmiştir. Gerek literatüre gerekse bu araştırmanın bulgularına göre firmalar kalite yönelimi ve öğrenme yönelimi uygulamalarını hayata geçirerek hem yenilik performanslarını hem de genel performanslarını yükseltebileceklerdir. Bu da günümüzdeki küreselleşme ile artan yüksek rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı için kaçınılmaz olarak görülmektedir. Ancak bu paradigmlar teorik olarak kolay görünmekle birlikte, hayata geçirilirken özellikle üst yönetimin katılımını gerektirmektedir. Aksi halde yönetsel moda uygulamaların ötesine geçilememektedir.

Her ne kadar literatürde pazar yöneliminin firmaların yenilik performanslarını ve genel performanslarını yükseltebilecekleri yönünde iddialar olsa da, araştırmamız bu pozitif ilişkiyi desteklememektedir. Araştırmamızda ayrıca öğrenme yöneliminin kalite yönelimine pozitif etkisi de bulunamamıştır.

Bu araştırmanın daha fazla sektörde içine alan örneklem ile uygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kamu kuruluşlarının da örneklem içine alınması da önemli katkılar sağlayacaktır.

Literatüre göre, pazar yöneliminin bileşenlerinden olan bilgi toplama ile müşterilerin istek ve ihtiyaçları saptanmaktadır. Bu istek ve ihtiyaçların öğrenilmesi tek

başına anlam taşımadığından pazarlama yöneliminin ikinci bileşeni olan bilgi yayma ile bu istek ve ihtiyaçlar işletmenin fonksiyonları arasında yayılarak işletmenin bir bütün olarak aynı amaç doğrultusunda hareket edebilmesini sağlamaktadır. İşletmelerin bu bilgileri hayata geçirebilmeleri onların var olmasını sağlayacaktır. Bu da ancak pazarlama yöneliminin üçüncü bileşeni olan cevap verebilme ile ilgilidir.

İşletmelerin temel amaçları karlılık, varlığını sürdürebilme ve gerekli büyümeyi sağlayabilmektir. Bu amaçların yerine getirilebilmesi için işletmeler çalışanlarını öğrenmeye teşvik etmeli, çalışanlarının fikirlerini açıklayabilecekleri ortamı sağlayabilmelidirler. İşletmeleri ayakta tutan temel yapı taşı çalışanları ve müşterilerdir. Çalışanlar olmadan işletme yok demekse müşteriler olmadan da işletme yok demektir. İşletmelerin müşterilerini tanımaları da günümüz koşullarında tek başına anlam taşımamaktadır. Müşteriler artık alacakları ürünlerde kalite aramaktadırlar. İşletmelerin kaliteli ürünler sunabilmeleri için de müşteri odaklı çalışmaları, takım çalışmasıyla çalışanlarını aynı amaç ve doğrultuda birleştirebilmelidir. Sürekli iyileştirme ile işletmeler ürünlerini daha kaliteli konuma getirebilirler. İşletmeler bu doğrultuda yeni bir ürün sunmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel anlamda yenilikçiliği yakalamış olacaktırlar.

Günümüz rekabet koşulları artık uluslararası boyuta taşınmıştır. Acımasız olan bu rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmesi onların doğru adımlar atabilmeleriyle mümkündür. Literatüre göre, bu adımların aşamalarını oluşturan parçalardan pazarlama yönelimi, kalite yönelimi, öğrenme yönelimi ve yenilikçilik konularına bir bütün olarak bakabilmek işletmelerin ayakta kalabilmeleri için önemli bir rehberdir.

8.1. Ara Değişken Etkileri

Yapılan çalışmada pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiler üzerinde kalite yöneliminin ara değişken etkisi de incelenmiştir.

Bu inceleme sonucunda, kalite yönelimi ve öğrenme yönelimi yenilik performansını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Pazar yönelimi ve kalite yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Ancak kalite yönelimi pazar yöneliminin

yenilik performansına olan etkisini gölgelemektedir. Buna göre, kalite yönelimi bir ara değişken olarak yenilik performansını etkilemektedir.

Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi arasında güçlü bir ilişki vardır. Pazar yönelimi yenilik performansı ilişkisi öğrenme yönelimi ve kalite yönelimi tarafından gölgelenmiştir. Sonuç olarak kalite yöneliminin Pazar yönelimi yenilik performansı ilişkisinde ara değişken olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 8.1 Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi ve Performans Arasındaki Kalite Yöneliminin Ara Değişken Etkileri

İLİŞKİ	ARA DEĞİŞKEN
PAZAR YÖNELİMİ → YENİLİK PERFORMANSI	KALİTE YÖNELİMİ
PAZAR YÖNELİMİ → YENİLİK PERFORMANSI	ÖĞRENME YÖNELİMİ

8.2. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar

Yöneticiler şirketlerinde çalışan personelini öncelikle iyi tanımalıdır. Bu tanıma süreci çalışanların kapasitelerini öğrenip, onları doğru şekilde yönlendirebilmekle mümkündür.

Yöneticiler, çalışanlarının fikir ve düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilecekleri ortamı sağlamalıdır. Çalışanlarını öğrenmeye teşvik etmeli, farklı fikirlerin sunulabileceği ortamın var olmasını sağlamalıdır. Bilgi günümüzde en önemli sermayelerden biridir. Yöneticiler sadece şirket çalışanlarından değil, müşterilerden gelen bilgi ile bir bütündür. Bu bilgilerin öncelikle çalışanlara ne amaçla edinilmesi gerektiği anlatılmalıdır. Çalışanlar müşterilerden gelen bilgiyi toplayarak pazarlama yöneliminin ilk aşamasını başlatmış olacaklardır. Bu bilgiler şirket içinde yayılarak ikinci aşama gerçekleştirilmiş olup, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler sunularak cevap verme aşaması tamamlanmış olacaktır. Yöneticiler günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmenin yeterli olmadığını görmek zorundadırlar. Müşteriler artık ürünlerde kalite aramaktadırlar. Kaliteli ürünlerin müşterilere sunulabilmesi için yöneticiler müşteri

odaklı çalışmalı, takım çalışmasını firmalarında uygulayabilmelidir. Böylece hem pazarlama yönelimini uygulamış hem de çalışanlarının farklı bakış açılarını yakalayabilmiş olacaklardır. Yöneticiler sürekli iyileştirme ile hem ürünlerinde hem de iş yapış şekillerinde daha verimli sonuçlar alabileceklerdir. Sürekli iyileştirme yönetimle başlar, çalışanlarla devam eder.

Yöneticiler çalışanlarını öğrenmeye teşvik ederek öğrenme yöneliminin ilk aşamasını başlatmış olacaklardır. Öğrenme yöneliminde öncelikle üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Çalışanlar fikirlerini açıklayarak hem şirketle bağlarını güçlendirmiş hem de şirketin bir bütün olarak ne amaçla hareket ettiğini öğrenmiş olacaklardır. Üst yönetim tarafından öğrenme yönelimi paylaşılan vizyon olmalıdır. Böylelikle çalışanlar örgütsel anlamda da yenilikçiliği gerçekleştirmiş olacaklardır.

KAYNAKLAR

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A. (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs". *Decision Sciences*, Volume: 27, No. 1, 23-56.
- Argyris, Chris and Donald A. Schon, (1978), "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Reading, MA: Addison-Wesley.
- Atuahena-Gima, K., (1996), "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, Volume: 35, sayfa: 93-103.
- Baker, William, E., Sinkula, James, M, (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume :27, No:4,sayfa: 411-427.
- Baldwin, J.R., Johnson, J., (1996), "Business Strategies in More and less Innovative Firms in Canada", *Research Policy* 25, sayfa:785-804.
- Bateson, Gregory, (1972). "Steps to Ecology of Mind", New York: Ballantine.
- Bell, Simon J., Whitwell, Gregory J., and Lukas, Bryan A.(2002), Schools of Thought in Organizational Learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1),sayfa: 70-86.
- Bettis, R. A., and C. K. Prahalad, (1995), "The Dominant Logic: Retrospective and Extentions", *Strategic Management Journal*, 16,sayfa: 5-14.
- Calantone, R. J., di Benedetto, A.C., and Bhoovaraghavan, S., (1994), "Examining the Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success", *Journal of Business Research*, Volume: 30, sayfa:143-148.
- Casielles, Rodolfo, Vazquez, (2005), "Organizational Learning and Market Orientation, Interface and Effects on Performance", *Industrial Marketing Management*, 34, sayfa:187-202.
- Celush, Kevin, G., Kasouf, Chickery, J., Peruvemba, Venkatakrishnan, (2002), "The Effect of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities", *Industrial Marketing Management*, 31, sayfa:545-554.

- Day, George, S. (1977), "Diagnosing the Product Portfolio", *Journal of Marketing* 41, (April): 29-38.
- Day, George, S. (1994 b), "The capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4), sayfa: 37-52.
- Day, George, S., (1991), "Learning about Markets", *Marketing Science Institute Report Number 91-117.*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Day, George, S., (1994b), "Continuous Learning About Markets", *California Management Review*, 36 (4), sayfa:9-31.
- Day, George, S., (1994a), "Marketing Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume: 20, Fall, sayfa:323-329.
- Day, Wensley R. Assessing Advantage (1988), "A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". Volume: 52, sayfa:1-20.
- Dean, J. W. and Bowen, D.E. (1994), "Management theory and total quality: Improving Research and Practice Through Theory Development". *Academy of Management Review*, 19, sayfa:392-418.
- Degeus, A. P., (1988), "Planning as a Learning", *Harvard Business Review*, 66 (2), sayfa:70-74.
- Deshpande, Rohit, Farley, John U., (1998), "Measuring Market Orientation, Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3), sayfa:213-232.
- Deshpande, Rohit, Farley, John U., (2004), "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, 21 p. 3-22.
- Dickson, Peter R. (1996), "The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory", *Journal of Marketing*, 60, (October), sayfa: 102-106.
- Dierickx, Ingemar, Cool, Karel (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, 35(12), sayfa: 1504-1511.
- Dougherty, Deborah, (1989), "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation", *Marketing Science Institute Report No. 89-114.* Cambridge, MA.

- Easton ,G.S.and Jarrell, S.L. (1998), “The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation”, *Journal of Business*, Volume:71, No 2, sayfa:253-307.
- Ellinger , Andrea, D., Ellinger Alexander E., Yang Baiyin, Howton, Shelly W., (2002), “The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms’ Financial Performance: An Empirical Assessment”, *Journal of Marketing*, 49, sayfa: 75-87.
- Farrell, M. A., (2000), “Developing a Market-Oriented Learning Organization”, *Australian Journal of Management*, September, 25, sayfa:201-222.
- Flynn, B.B., (1994), “The Relationship Between Quality Management Practices, Infrastructure and Fast Product Innovation”, *Journal of the Benchmarking for Quality Management*, Vol. 13, sayfa: 39-57.
- Flynn. B., Schroeder, R.G. and Sakakibara , S.(1994), “A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument”. *Journal of Operations Management*, 11, sayfa:339-366.
- Foster,Richard N.(1986), “Timing Technological Transitions”. In *Technology in The Modern Corporation*. Ed.Mel Horwitch. New York:Pergamon.
- Gainer, Brenda, Padany¹, Paulette, (2005), “The Relationship Between Market Oriented Activities and Market Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations”, *Journal of Business Research* 58, sayfa:854 – 862.
- Galer,Graham and Kees van der Heijden.(1992),”The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning”. *Marketing Intelligence and Planning*, 10 (6), sayfa:5-12.
- Gatignon, H. and Xuered, J. M., (1997), “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, Volume:34, sayfa:77-90.
- Geus (1988), “Planning as Learning”. *Harvard Business Review*. Volume: 66, sayfa:70-74.
- Geus, A.P.D.(1998), “Why Some Companies Live to Tell About Change”. *The Journal for Quality and Participation*, Volume: 21, No.4, sayfa: 17-21.

- Greenley, Gordon, E., Hooley, Graham J., Smith, Eugene, Sadler, Spicer, David, P., and Chaston, Ian, (2001), "Learning Orientations and Growth in Smaller Firms", *Journal of Long Range Planning*, 34, sayfa:139-158.
- Gustafson, D.H., Hundt, A.S., (1995), "Findings of Innovation Research Applied to Quality Management Principles for Health Care". *Health Care Management Review*, 20 (2), sayfa:16-33.
- Hambrick, Mckee,Varadarajan (1983), "Strategic Awareness Within Top Management Teams". *Strategic Management Journal*, 2, sayfa: 263-279.
- Hamel, Gary, Prahalad, C.K., (1991), "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", *Harvard Business Review*, 69, sayfa:81-92.
- Hamel, Gary, Prahalad, C.K., (1995), "Competing For The Future", Harvard Business School Press.
- Han, J. K., Namwoon, K., and Srivastava, R., (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, Volume62,No. 4, sayfa:30-45.
- Harari, O., (1993a), "The Eleventh Reason Why TQM Doesn't Work". *Management Review* 82 (May), sayfa:31-36.
- Harari, O., (1993b), "Ten Reasons TQM Doesn't Work". *Management Review* 82 (January), 33-38.
- Hardley, F. and Mavondo, F.(2000), "The Relationship Between Learning Orientation, Market Orientation and Organizational Performance", paper presented at the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Queensland, Australia.
- Harris, Lloyd, C., Ogbonna, Emmanuel, (2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 51, sayfa:157-166.
- Hedberg (1981), "How Organizations Learn and Unlearn". In *Handbook of Organizational Design*. Eds. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck.New York:Oxford University Press, sayfa:3-27.

- Huber, George P.(1991), “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”. *Organizational Science* 2 (February), sayfa:88-115.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley, Gary A. Knight (2004), “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, 33, 429– 438.
- Hunt , Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing* 59 (April), 1-15.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan.(1996). “The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions”, *Journal of Marketing* 60 (October), 107-114.
- Hurley, R.F., and Hult , G. T. M. (1988, July).Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*,62,sayfa: 42-54.
- Jaworski, Bernard, J., Kohli, Ajay, K., (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57 (3), sayfa:53-70.
- Jaworski, Bernard, J., Kohli, Ajay, K., (1996), “Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap”, *Journal of Market Focused Management*, 1, sayfa:119-135.
- Juran, J.M., (1988), *Juran on Planning for Quality*. The Free Press, New York.
- Kambil,A., Eselius, E.D.AND Monterio, K.A.(2000), “ Fast Venturing: The Quick Way to Start Web Businesses”. *Sloan Management Review*, Volume:41, No.4, sayfa:55-67.
- Kanji, G.K. Asher, M.(1993), “Total Quality Management Process: a Systematic Approach”, *Journal of The Total Quality Management*, Vol. 4, sayfa: 17-39.
- Kanji, G.K., (1996), “Can Total Quality Management Help Innovation?” *Total Quality Management*, 7 (1),sayfa: 3-9.
- Kaynak, Erdener, Kara, Ali, (2004), “Market Orientation and Organizational Performance, a Comparison of Industrial Versus Consumer Companies in Mainland China Using Market Orientation Scale (MARKOR)”, *Industrial Marketing Management* 33, sayfa:743-753.

- Kelmergor, Bruce, H., (2002), "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and USA", *Journal of Marketing Research*, 27 (3), sayfa:46-57, (1997).
- Kim ,W.C. and Mauborgne, R. (1999), "Strategy, Value Innovation and The Knowledge Economy".*Sloan Management Review*, Volume40, No.3 ,sayfa: 41-54.
- Kohli, Ajay, K., Jaworski, Bernard, J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (2), sayfa:1-18.
- Kohli, Ajay, K., Jaworski, Bernard, J., Kumar, Ajith, (1990). "MARKOR: A Measurement of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (4), sayfa:467-477.
- Kotler P. (1988), *Marketing Management*. Englewood Cliffs , NJ: Prentice Hall.
- Lado, N. R., Maydeu-Olivares, A, and Rivera, J., (1998 b), "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Approach", *European Journal of Marketing*, Volume 32, No. ½, sayfa:23-39.
- Lai, Kee-Hung, (2003), "Market Orientation in Quality-Oriented Organizations and its Impact on Their Performance", *International Journal of Production Economics*, sayfa:84.
- Lee, S., J. F. Courtney, Jr., and R. M. O'Keefe.(1992), "A System for Organizational Learning Using Cognitive Maps", *OMEGA International Journal of Management Science* 20 (Spring),sayfa: 23-36.
- Lee, Tien-Shang, Tsai, Hsin-Ju, (2005), "The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness", *Emerald Industrial Management and Data Systems*, Volume: 105, No. 3, sayfa:325-348.
- Lings, Ian, N., (2004), "Internal Market Orientation (IMO) Construct and Consequences", *Journal of Business Research* 57, sayfa:405- 413.
- Liu, Sandra, S., Luo, Xueming, Shi, Yi- Zheng, (2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship in Transition, an Empirical Study", *International Journal of Research in Marketing*, 19, sayfa:367- 382.

- Lucas, Bryan, A., Ferrill, O.C., (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, No:2, sayfa:239-247.
- Mahesh, C., (1993), "Total quality management in management development." *Journal of Management Development*, 12 (7), sayfa:19-31.
- Maidigue, L., Zingeg, G., (1984), "Marketing Mix Strategy and Diversification Options", *Journal of Marketing*, 75, sayfa:67-85.
- Mascitelli, R.(2000), "From Experience :Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation". *Journal of Product Innovation Management*, Volume 17, No.3,sayfa: 179-193.
- Max, J., Majluf, K. (1984), "New Marketing Concerns in New Era", *Journal of Marketing*, 68, sayfa:58-71.
- Maydeu Albert Olivares, Lado Nora, (2003), "Market Orientation and Business Economic Performance, a Mediated Model", *International Journal of Service Industry Management*, Volume 14, No. 3, sayfa:284-309.
- Miller, G., (1992), "Marketing Paradigm", *Journal of Marketing*, 83,Sayfa: 91-98.
- Mohr-Jackson, I., (1996), *Quality Function Deployment: a Valuable Marketing Tool*. *Journal of Marketing Theory and Practice* 4 (3), 60–67.
- Morrow, C., (1997), "The Measurement of TQM Principles and Work-Related Outcomes", *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), July, 18-4, sayfa:363-376.
- Narver, John, C., Slater, Stanley, (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *The Journal of Marketing*, 54 (4), sayfa:20-35.
- Narver, John, C., Slater, Stanley, F., Maclachlan, Douglas, L., (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success", *The Journal of Product Innovation Management*, 21, sayfa:334-347.
- Nell, S., (2001), "Innovation and Market Orientation: An Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, sayfa:42-54.
- Nunnaly, J. C., *Psychometric Theory*, 1978, McGraw Hill, New York, NY.

- Nystrom, P.C. and W. Starbuck.(1984), "To Avoid Organizational Crises, Unlearn".*Organizational Dynamics* 13 (Spring),sayfa: 53-65.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., and Galende, J., (2006), "Total Quality Management as a Forerunner of Business Innovation Capability" *Technovation*, Volume :26, Issue :10, October, sayfa:1170-1185.
- Porac, Joseph F. And Howard Thomas.,(1990), " Taxonomic Mental Models in Competitor Definition". *Academy of Management Review* 15(2), sayfa:224-240.
- Powel(1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage ".A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal* 16 (1), sayfa:15-27.
- Prajogo, I. and Sohal, S., (2001), "TQM and Innovation: A Literature Review and Research Framework". *Technovation*, Volume: 21, Issue: 9, September, sayfa:539-558.
- Prajogo, I. and Sohal, S., (2004), "The Multidimensionality of TQM Practices in Determining Quality and Innovation Performance an Empirical Examination". *Technovation*, Volume: 24, Issue: 6, June, sayfa:443-453.
- Prajogo, I. and Sohal, S., (2006), "The Integration of TQM and Technology/R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance", *Omega*, Volume: 34, Issue :3, June 2006, sayfa:296-312.
- Reed, R., Lemak, D.J., Montgomery, J.C., (1996), "Beyond Process: TQM Content and Frm Performance". *Academy of Management Review* 21 (1), 173-202.
- Roffe, I., (1999), "Innovation and Creativity in Organizations: A Review of the Implications for Training Development", *Journal of European Industrial Training*,23 (4/5), sayfa:224-237.
- Rudd, John, M., (2005), "Market Orientation in a Multiple Stakeholder Orientation Context: Implications for Marketing Capabilities and Assets", *Journal of Business Research* 58 sayfa:1483 -1494.
- Ruekert, R. W., (1992), "Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Marketing*, Volume:9,sayfa: 225-245.
- Sackmann, Sonja A. (1991), "Cultural Knowledge in Organizations", Newbury Park, CA:Sage.

- Sandvik, Izabela, Leskiewicz, Sandvik, Kare, (2003), "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 20, sayfa: 355-376.
- Saraph, J.V., Benson. P.G. and Schroeder, R.G. (1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management". *Decision Sciences* 20, sayfa:810-829.
- Senge, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter M.(1990), "The Leader's New Work: Building Learning Organizations". *Sloan Management Review*, Volume 32, No.1, sayfa:7-24.
- Shapiro, Benson, P., (1998), "What He Tell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, 66, (6), sayfa:119-125.
- Shaw, Robert B. And Dennis N. T. Perkins.(1991), "Teaching Organizations to Learn", *Organization Development Journal* 9(Winter) ,sayfa: 1-12.
- Sin, Leo Y.M., Tse, Alan, Yau, Oliver, Chow, Raymond, Lee, Jenny, (2003), "Market Orientation and Business Performance", *European Journal of Marketing*, Volume 37,No. 56, sayfa:41-47.
- Sin, Leo, Y. M., Tse, Alan, C. B., Heung, Vincent, C. S., Yim, Frederick, H. K., (2005), "An Analysis of The Relationship Between Market Orientation and Business Performance in The Hotel Industry", *International Journal of Hospitality management* 24, sayfa:555-577.
- Sinkula ,James M., Baker, William E., Noordewier, Thomas G.(1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning". *Linking Values, Knowledge and Behavior*"*Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), sayfa:305-318.
- Sinkula, James M.(1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing* 58 (January),sayfa35-45.
- Slater, Stanley, (1996), "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, 25 (1), sayfa:79-86.
- Slater, Stanley, (1997), "Developing a Customer Value Based Theory of the Firm", *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (2), sayfa:162-167.

- Slater, Stanley, F., Narver, John, C., (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing* Volume:58,(Jan 1996) sayfa:46-55.
- Slater, Stanley, F., Narver, John, C., (1995), "Marker orientation and Learning Organization", *Journal of Marketing* Volume:59, (3), sayfa:63-74.
- Slater, Stanley, F., Narver, John, C., (1996), "Competitive Strategy in the Market Focused Business", *Journal of Market Focused Management*, 1, sayfa:159-174.
- Steinman, C., Deshpande, R. And Farley, J. U., (2000), "Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree", *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume: 28, No. 1, sayfa:109-119.
- Subramanian, Ram, Gopalakrishna, Pradeep, (2001), "The Market Orientation Performance Relationship in The Context of a Developing Economy, An Empirical Analysis", *Journal of Business Research*, 53, sayfa:1-13.
- Tang, H.K., (1998), "An Integrative Model of Innovation in Organizations". *Technovation* 18 (5),sayfa: 297-309.
- Thomas, G., Hult, M., Ketchen, David, Jr., Reus, (2001). Taco H., "Organizational Learning Capacity (OLC) and Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units", *Journal of Quality Management* 6,sayfa:173 -192.
- Thomas, G., Hult, M., Snow, C. Charles, Kandemir, Destan, (2003), "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types", *Journal of Business management*, sayfa:11.
- Tien. Shang, Lee, Hsin, Ju, Tsai, (2005), "The Effect of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness", *Industrial Management and Data Systems*, Volume:105, No. 3,sayfa: 325-348.
- Tobin, Daniel R., Essex, Junction, V.T., Oliver, Wright (1993), "Re-Educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization", *Journal of Business Research*, 28, sayfa:113-136.
- Tse, Alan, C.B., Sin, Lee, Y.M., Yan, Oliver H.M., Lee, Jenny, S.Y., Chow, Raymond, (2003), "Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment", *Journal of Business Research*, 56,sayfa:227-239.

- Vakola, M, Rezgui, Y., (2000). "The Role of Evaluation in Business Process Re-engineering: Two Case Studies in Construction Industry", *Knowledge and Process Management*, Volume: 7, No. 4, sayfa:207-216.
- Van, Hippel, Maidigue, L., (1986), "Marketing Strategy Alignment and Intend", *Journal of Marketing*, 89, sayfa:77-95.
- Vijanda, Maria, Letica, Santos, Perez, Maria, Jose, Sanzo, Gonzalez, Luis, I. Alvarez,
- Wang, C.L.and Ahmed, P.K. (2003), "Organizational Learning: A Critical Review". *The Learning Organization*, Volume:10. No.1, sayfa:8-17.
- Watkins, P., Marsick, L, (1993), "Learning Organization or Organizational Learning", *Journal of Management*, 48, sayfa:14-29.
- Watkins, P., Marsick, L, (1997), "Learning Orientation, Revisited", *Journal of Management*, 197, sayfa:44-69.
- Webb, D., Webster, C., and Krepapa, A., (2000), "An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation", *Journal of Business Research*, Volume: 48, sayfa:102-112.
- Webster, F. E., Jr (1994), "Market-Driven Management", John Wiley and Sons, New York, NY.
- Weerawardena, Jay, O'cass, Aron, (2004), "Exploring The Characteristics of The Market Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, Volume: 33, No. 5, sayfa:419-428.
- Weerawardena, Jay, O'cass, Aron, Julian, Craig, (2006), "Does Industry Matter? Exawining The Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance", *Journal of Business Research*, 59,sayfa:37-45.
- Willborn, W., Cheng, T.C.E., (1994), "Global Management of Quality Assurance System". McGraw-Hill, New York.
- Wind, J., Mahajan, V., (1997), "Issues and Opportunities in New Product Development: an Introduction to The Special Issue". *Journal of Marketing Research*, 34 (1), sayfa:1-12.
- Witcher, B.J., (1990), *Total Marketing: Total Quality and The Marketing Concept*. *The Quarterly Review of Marketing* 15 (2), 1-6.

Wood, Van, R., Bhuan, Shahid, Kiecker, Pamela, (2000), "Market Orientation and Organizational Performance in Not-For-Profit Hospitals", Journal of Business Research 48, sayfa:213-226.

Yılmaz, C., (1999), "Sales force Cooperation: The impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors", PhD Thesis, Texas Tech University

Yılmaz, Cengiz, Alpkın, Lütfihak, Ergün, Ercan, (2005). "Cultural Determinants of Customer and Learning Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", Journal of Business Research, 58, sayfa:1340-1352.

Zikmund, W., (1997), Business Research Methods, Dryden Pres, NY

ÖZGEÇMİŞ

DİLEK ERTOKATLI

Adres: Tuzla/Istanbul/Türkiye

İŞ DENEYİMİ

2003 Doğan Hayat Sigorta / İstanbul
Sigorta Satış Temsilcisi
1996 David People Bilkent Ankara Mağazası
Mağaza Satış Takım Lideri

EĞİTİM

2004-2007 Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme
Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans (Normal) / Gebze/Türkiye Genel
Ortalama : 3.50
2003-2004 Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İngilizce Hazırlık Okulu
2000-2002 Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler İşletme Pazarlama
Bölümü
1998-2000 Kocaeli Üniversitesi İşletmecilik Yüksek Okulu

KİŞİSEL BİLGİLER

DOĞUM TARİHİ 29 Nisan 1976 ANKARA / TÜRKİYE
YABANCI DİL İngilizce – Upper Intermediate
BİLGİSAYAR Microsof Ofis Uygulama Programları

EKLER

Ek1 : Anket Soruları

IG1	İş birimimizde müşterilerimizle gelecekte hangi ürün ve hizmetlere ihtiyaçları olacağını öğrenmek için yılda en az bir defa toplantı yaparız	1	2	3	4	5
IG2	Servis birimlerimizdeki çalışanlarımız, müşterilerimize nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerimiz ile doğrudan bağlantıya geçerler	1	2	3	4	5
IG3	İş birimimizde çok sayıda pazar araştırması yaparız	1	2	3	4	5
IG4	Müşterilerimizin ürün, hizmet tercihlerindeki değişimleri saptamada yavaş davranmaktayız.	1	2	3	4	5
IG5	Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için, yılda en az bir defa nihai kullanıcılara (müşterilerimize) anket yaparız.	1	2	3	4	5
IG6	Anket sonuçlarımızı, perakendeciler ve distribütörler gibi nihai müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyebilen araçlar ile paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
IG7	Endüstri bilgisini, resmi olmayan yollardan topluyoruz (Örneğin, endüstrideki arkadaşlarla yemek yemek, ticari ortaklarla sohbet etmek gibi).	1	2	3	4	5
IG8	İş birimimizde, rakiplerimiz hakkındaki Pazar bilgi firmadaki çeşitli bölümlerce bağımsız olarak ayrı ayrı yaratılır.	1	2	3	4	5
IG9	Endüstrimizdeki rekabet, teknoloji ve düzenlemeler gibi temel kayma ve trendleri saptamada yavaş davranmaktayız.	1	2	3	4	5
IG10	İş ortamımızdaki düzenlemeler ve teknolojik değişimlerin müşterilerimiz üstündeki etkilerini periyodik olarak gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
ID1	Rakiplerimizin taktik ve stratejileri hakkında, iş birimimizde resmi olmayan pek çok sohbet yaparız.	1	2	3	4	5
ID2	En azından, üç ayda bir Pazar trendlerini ve gelişmelerini tartışmak için bölümler arasında toplantılar yaparız.	1	2	3	4	5
ID3	İş birimimizde yer alan pazarlama personeli, müşterilerimizin gelecekteki ihtiyaçlarını diğer fonksiyonel bölümler ile tartışmak için zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5
ID4	İş birimimiz, müşterilerimiz hakkındaki dökümanları (raporları ve haberleri) periyodik olarak bölümler arasında dolaştırır (yayar).	1	2	3	4	5
ID5	Önemli müşterilerimizle ilgili önemli gelişmeler veya olaylar olduğunda, tüm iş birimi kısa sürede bu bilgiyi edinmiş olur.	1	2	3	4	5
ID6	Müşteri tatmini ile ilgili veriler, bu iş biriminin her kademesine düzenli olarak dağıtılır.	1	2	3	4	5
ID7	Pazardaki gelişmeler hakkında pazarlama ve üretim bölümleri arasında çok az iletişim vardır.	1	2	3	4	5
ID8	Eğer iş birimizdeki bir bölüm, rakiplerimiz hakkında önemli bir bilgiye ulaşırsa, bu bölüm diğer bölümleri bilgilendirme de yavaş davranır.	1	2	3	4	5
R1	Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimiz kararı, sonsuza dek sürebilir.	1	2	3	4	5
R2	İş birimimizde, Pazar bölümlendirmenin (market segmentation) ilkeleri, yeni ürün geliştirme çabalarına neden olur.	1	2	3	4	5
R3	Şu veya bu nedenden ötürü, müşterilerimizin ürün/hizmet ihtiyaçlarındaki değişimleri ihmal ederiz.	1	2	3	4	5
R4	Ürün geliştirme çabalarımızı, müşterilerimizin istekleriyle uyumlu olması için periyodik olarak gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
R5	İş planlarımızı, Pazar araştırmasından daha çok, teknolojik gelişmelere yönlendirilir.	1	2	3	4	5
R6	İş ortamımızdaki değişikliklere vereceğimiz tepkiyi planlamak için çeşitli bölümler bir araya gelip toplantılar yaparlar.	1	2	3	4	5
R7	Pazarladığımız ürün ve hizmetler, gerçek Pazar ihtiyaçlarından daha çok, iç politikalarımıza bağlıdır.	1	2	3	4	5
R8	Eğer önemli rakiplerimizden biri müşterilerimizi hedef alan yoğun bir kampanya başlatmış ise, derhal bir tepki veririz.	1	2	3	4	5
R9	Bu iş birimindeki farklı bölümlerin faaliyetleri iyi koordine edilmiştir.	1	2	3	4	5
R10	Bu iş biriminde müşteri şikayetleri hiç dikkate alınmaz (sağır gibi davranılır).	1	2	3	4	5
R11	Çok önemli bir pazarlama planı geliştirmiş olsak da, genelde bu planı zamanında hayata geçiremeyiz.	1	2	3	4	5
R12	Rakiplerimizin fiyat yapılarındaki önemli değişikliklere hızlı tepki veririz.	1	2	3	4	5
R13	Müşterilerimizin hizmet kalitesinden memnun olmadıklarını öğrendüğümüzde, derhal düzeltici faaliyet başlatırız.	1	2	3	4	5
R14	Müşterilerimizin bir ürünümüzde yada hizmetimizde değişiklik istediklerini öğrendüğümüzde, ilgili bölümlerimiz bu					

	değişiklik için koordineli olarak eyleme geçerler.	1	2	3	4	5
ÖA1	Yöneticilerimiz , iş birimizin öğrenme kabiliyetini , rekabet avantajımızın anahtarı olarak görürler.	1	2	3	4	5
ÖA2	Bu iş biriminin temel değerleri , öğrenmeyi gelişmenin anahtarı olarak içerir.	1	2	3	4	5
ÖA3	İş birimizdeki çalışanların öğrenmesi bir gider olarak değil , bir yatırım olarak görülür.	1	2	3	4	5
ÖA4	Örgütümüzde öğrenme , örgütün hayatta kalabilmesi için gereken bir anahtar olarak görülür.	1	2	3	4	5
ÖA5	Örgüt kültürümüzde çalışanların öğrenmesi en önemli öncelik değildir.	1	2	3	4	5
ÖA6	Bu firmadaki genel bakışa göre , eğer öğrenme terk edilirse , geleceğimizi tehlikeye atmış oluruz.	1	2	3	4	5
SV1	Bir iş birimi olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz açıkça ifade edilmiştir.	1	2	3	4	5
SV2	Tüm seviyeler , fonksiyonlar ve bölümler iş birimizin vizyonu hakkında hem fikirdir.	1	2	3	4	5
SV3	Tüm çalışanlar bu iş biriminin amaçlarına adanmışlardır.	1	2	3	4	5
SV4	Çalışanlar , iş birimizin yönü belirlenirken kendilerini birer ortak olarak görürler.	1	2	3	4	5
SV5	Üst yönetim, iş birimizin vizyonunun alt kademelerle de paylaşılması gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
SV6	Tüm iş birimiz için iyi tanımlanmış bir vizyona sahip değiliz.	1	2	3	4	5
OM1	İş yapış şekliyle ilgili görüş ve eleştirilerimizi söylemekten korkmayız.	1	2	3	4	5
OM2	Bu iş birimindeki yöneticiler ‘ Dünya Görüşlerinin’’ sorgulanmasını istemezler.	1	2	3	4	5
OM3	İş birimizde açık fikirliliğe çok değer verilir.	1	2	3	4	5
OM4	Yöneticiler çalışanları “kutunun dışını da düşünceleri” için cesaretlendirirler.	1	2	3	4	5
OM5	Sürekli yenilikçilik vurgusu , firma kültürümüzün bir parçası değildir.	1	2	3	4	5
OM6	Bu örgütte orijinal fikirlere çok değer verilir.	1	2	3	4	5
CO1	İş birimizin hizmet ettiği müşterilerimiz ile düzenli olarak toplantılar yaparız.	1	2	3	4	5
CO2	Çalışanlarımız müşterilerimizi çok iyi derecede iyi tanırlar.	1	2	3	4	5
CO3	İş birimizin hizmet ettiği müşterilerimiz işimizin kalitesi hakkında bize geri bildirimde bulunurlar.	1	2	3	4	5
CO4	Çalışanlarımız hizmet ettiğimiz kişiler ile yakın bağlantı içindedirler.	1	2	3	4	5
CI1	İş birimizdeki çalışanlarımız “Sürekli iyileştirme” kavramının ne olduğunu iyi bilirler.	1	2	3	4	5
CI2	İş birimiz sürekli iyileştirme amacını benimsemiştir.	1	2	3	4	5
CI3	Kendimi işimde sürekli iyileştirmeye adanmışım.	1	2	3	4	5
CI4	İş verenimiz işimizi sürekli iyileştirebileceğimize gerçekten inanır.	1	2	3	4	5
TW1	İş birimiz problemleri çözmede takımları kullanır.	1	2	3	4	5
TW2	Firmamız takım kavramını benimsemiştir	1	2	3	4	5
TW3	Pek çok iş problemi takım toplantıları ile çözülmektedir.	1	2	3	4	5
TW4	Takım toplantılarında karar vermeden önce tüm takım üyelerinin düşünce ve fikirlerini almaya çalışırız.	1	2	3	4	5
TQM1	Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) ne olduğu hakkında yüksek seviyede bir fikre sahibim.	1	2	3	4	5
TQM2	TKY ile ilgili yeterli seviyede eğitimler aldım.	1	2	3	4	5
TQM3	TKY fikirleri bana net bir şekilde açıklandı.	1	2	3	4	5
TQM1	Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) ne olduğu hakkında yüksek seviyede bir fikre sahibim.	1	2	3	4	5

1=Düşük, 5=Yüksek

NPS1	Son üç yılda en büyük rakibimize kıyasla yeni ürün yaratma oranımız	1	2	3	4	5
NPS2	Son üç yılda en büyük rakibimize kıyasla yeni ürün başarı oranımız	1	2	3	4	5
NPS3	Son üç yıldaki ürün farklılaştırma derecemiz.	1	2	3	4	5
NPS4	Son üç yıldaki yeni uygulamalar ile pazarda ilk yer alma derecemiz.	1	2	3	4	5
NPS5	Son üç yılda rakiplere kıyasla yeni ürün hayat seyrimiz.	1	2	3	4	5

İşletmenin Adı:

Faaliyet sahası:

Çalışan sayısı:

İşletmedeki Konumunuz: A)Üst Düzey Yönetici B)Orta Kademe Yönetici C)Memur

Eğitim durumunuz: A)Lise B)Üniversite C)Yüksek Lisans/Doktora

Cinsiyet: A) Bay B)Bayan

Yaşınız: