

**PAZAR YÖNELİMİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNİ
GÜÇLENDİREN STRATEJİK YÖNELİMLER: LİTERATÜRE DAYALI
BÜTÜNSEL BİR MODEL ÖNERİSİ**

Yrd. Doç Dr. Resul USTA*

ÖZ

Pazar yönelimi, firma performansına katkı sağlayan önemli bir stratejik yönelimdir. Ancak bugünkü rekabet şartlarında, sadece pazar yönelimine odaklanmak yerine, onu güçlendirecek ve performansa katkı sağlayacak, uygun stratejik yönelim karışımlarına ihtiyaç vardır. Literatürde yer alan çalışmalar, pazar yönelimi ile diğer stratejik yönelimleri (içsel pazarlama, girişimci, öğrenme, yenilikçi, ilişki, bilgi yönetim gibi) birlikte uygulayan işletmelerin, yalnızca pazar yönelimine odaklanana göre, daha iyi performansa sahip olduklarını göstermektedir. Bu çalışmanın amacı; pazar yönelimi, alternatif stratejik yönelimler ile performans arasındaki ilişkileri gösteren bütünsel bir çerçeve sunmaktır. Böylece Türkçe literatürdeki önemli bir eksiğin giderilmesine katkı sağlanacaktır. Bu literatür çalışması, ampirik araştırmalar için destek sağlayabilecek ve uygulayıcılar da yapılacak araştırmaların sonuçlarından faydalanabileceklerdir.

Anahtar Kelimeler: *Pazar Yönelimi, Alternatif Stratejik Yönelimler, Performans*

**STRATEGIC ORIENTATIONS ENRICHING THE EFFECT OF MARKET
ORIENTATION ON COMPANY PERFORMANCE: LITERATURE-BASED
HOLISTIC MODEL PROPOSAL**

ABSTRACT

Market orientation is an important strategic orientation that contributes to company performance. However, in today's competitive environment, rather than focusing on just market orientation, there is a need for a strategic mix of strategic orientations that will strengthen it and contribute to performance. The studies in literature show that enterprises practicing market orientation together with other strategic orientations (e.g., internal marketing, entrepreneurial, learning, innovation, relationship, information management) have better performance than those focusing on just market orientation. The purpose of this study is to provide a holistic framework showing the relationships between market orientation, alternative strategic orientations and performance. Thus, it will make a contribution to resolve the absence in Turkish literature. The study of literature can provide a scientific ground for empiric studies and practitioners can benefit from the results of research.

Keywords: *Market Orientation, Alternative Strategic Orientations, Performance*

* Giresun Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, e-posta: resul1970@myinet.com

1. GİRİŞ

Küresel rekabet şartlarında firmalar, mevcut durumlarını doğru anlamak, geliştirmek ve doğru stratejik kararlar alabilmek için performanslarını değerlendirmek ve performanslarına etki eden faktörleri analiz etmek ihtiyacıdadırlar (Akman, 2008, s.93). Bu nedenle, çeşitli performans kriterleri üzerinde stratejik yönelimlerin potansiyel etkisinin araştırılması, önemli bir araştırma konusu olarak dikkat çekmektedir (Bulut vd., 2009, s.2).

Pazarlama literatürüne göre, pazar yönelimi diğer stratejik yönelimlere (öğrenme, içsel pazarlama, yenilik, girişimsel, gibi) göre işletmenin rekabet gücünü ve performansını daha fazla etkilemektedir (Grinstein, 2008, s.116). Gerçekten de pazar yönelimi ile işletme performansı ilişkisini inceleyen çalışmaların büyük çoğunluğu, pazar yöneliminin işletme performansını önemli derecede etkileyen bir stratejik yönelim olduğunu göstermektedir (Bhuiyan, 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Han, vd., 1998; Hult ve Ketchen, 2001; Zhou vd., 2005; Aydeniz ve Yüksel, 2007). Fakat bazı çalışmalar da, işletmenin performansını etkileyen geçerli stratejik yönelimin sadece pazar yönelim olmadığını, öteki yönelimlerin de performansı, oldukça etkilediğini göstermektedir (Panigyrakis, 2009; Yılmaz vd., 2005; Fritz, 1996; Hult ve Ketchen, 2001; Noble vd., 2002; Hult vd., 2004). Toplam kalite yönetimi anlayışı gereği, pazar yöneliminin daha faydalı olabilmesi için, diğer stratejik yönelimlerle bir araya getirilmesi gerekir. Pazar yönelimi ile beraber diğer yönelimleri birlikte uygulayan işletmeler, yalnızca pazar yönelimini kabul eden işletmelere göre daha iyi performans göstermektedirler (Lin vd., 2008; Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Bhuiyan vd., 2005).

Yabancı literatürde yer alan az sayıdaki araştırma (Hurley vd., 2003; Grinstein, 2008; Noble vd., 2002; Cui ve Zheng, 2007), performansın geliştirilmesinde sadece pazar yönelimine odaklanmak yerine, onu güçlendirecek ve işletmelerin farklı durumlarda ve farklı sektörlerde izleyebilecekleri, uygun stratejik yönelim karışımlarının oluşturulmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın bitirileceği sırada (Nisan 2010) yayınlanan tek bir Türkçe çalışmada da; bazı stratejik yönelimler ile firma performansı ilişkisini inceleyen bir literatür çalışmasına ulaşılmıştır (Bulut vd., 2009). Bu çalışmanın da amacı, yapılacak uygulamalı çalışmalarda kullanılabilir; pazar, girişimsel, öğrenme, yenilik, içsel pazar, ilişki, bilgi yönetim gibi stratejik yönelimler ile performans arasındaki ilişkileri gösteren bütünsel bir çerçeve sunmaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik Yönelim

Stratejik yönelim, hem pazarlama hem de stratejik yönetim literatüründe incelenmektedir. Kavramın yapısı üzerinde kesin bir görüş birliği olmamasına rağmen (Noble vd., 2002: s.26), Day ve Wensley (1983), Gatignon ve Xuereb (1997), Zhou vd. (2005), stratejik yönelim; uzun vadeli rekabet avantajı kazanılması arzusuyla, bir işletmedeki çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını temel alan ve firma stratejisine uygun firma davranışlarının oluşturulmasına hizmet eden davranışsal eğilimlerdir, şeklinde tanımlamışlardır. (Bulut vd., 2009: s.2). Miles ve Snow (1978), Conant vd., (1990) gibi yazarlar, farklı stratejik yönelimleri, performans üzerinde etkili olan değişik unsurlar olarak kabul etmektedirler. Wright vd., (1995) ise, işletmelerin içsel bütünlük ve dışsal adaptasyonu başarabilmeleri için, fırsatların araştırılmasını ve tehditlerden kaçınılmasını sağlayacak eğilimleri içeren farklı stratejik yönelim türleri üzerinde durmaktadır. Hitt vd., (1997), farklı bir yaklaşımla, stratejik yönelimlere, üst yöneticilerin inançlarının ve zihinsel modellerinin bir göstergesi olarak bakmaktadır (Noble vd., 2002, s. 26). Stratejik yönelim kavramı, yöneticilerin çevreyi algılamalarını ve çevresel koşullara karşı reaksiyonlarını gösterir. Örneğin, stratejik yönelimi etkili kullanmanın bir yolu, tüketici ihtiyaçları, rakiplerin yetenekleri ve araçlarla ilgili bilgi toplamayı işletmede bir kültür haline getirerek organizasyon yeteneklerini geliştirmektir. “Pazar yönelim” diye tanımlanan bu kültür, işletme performansını artıran stratejik yönelimlerden birisidir (Sinkovics ve Anthony 2004).

2.2. Performans

Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Küresel rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. İşletme performansının ölçülmesinde finansal olmayan performans ölçülerinin de (yenilik, zaman, esneklik, kalite, vb.) kullanılması gereklidir. Çünkü performans ölçümü işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir. Bir işletmenin gelecekteki yönünü belirlemek, doğru ve esnek bir ölçüm gerektirir. Bugün birçok işletme, finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin her ikisini birlikte kullanmaktadır (Akman, 2008, s.94). Firma performansı ölçülmesi konusunda iki temel yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşımda, firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran sübjektif ölçekler kullanılmaktadır. Diğer yaklaşımda ise firma performansına ilişkin kesin ölçütleri esas alan objektif ölçekler kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar objektif ve sübjektif ölçekler arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Akman, 2008, s.94; Guo, 2002, s.1156; Perry ve Shao, 2002, s.1141; Pelham, 1997, s.283).

2.3. Pazar Yönelimi

Özellikle 1990'lı yıllardan beri hem yerli hem de yabancı literatürde üzerinde yoğun çalışmalar yapılan pazar yönelim kavramı, pazarlamanın ve yönetim stratejisinin köşe taşlarından birisidir. Pazar yönelimi, bir işletmenin modern pazarlama kavramının uygulamasını içerir (Desphandee,1999, s.7). Modern pazarlama kavramı, pazar yönlü olmayı, her uygulamada ilk olarak müşterinin düşünülmesini ve buna göre hareket edilmesini gerekli kılmaktadır (Kimery ve Rinehart,1998, ve118).

Pazar yönelim kavramının gelişmesine hem teorik hem de uygulama açısından en fazla katkıyı Slater, Narvey, Kohli ve Jaworski adlı araştırmacılar yapmıştır (Gray ve Hooley, 2002, s.980; Naktiyok, 2003, s.96). Kohli ve Jaworski, kavramı; müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları için pazar bilgisi üreten, bilgiyi örgüt çapında yayan ve bu bilgiye karşı duyarlı olmak için güçlü normlar sağlayan bir örgütsel değer sistemi olarak tanımlamıştır (Kohli and Jaworski, 1990, s.6). Yazarlar, pazar yönlülüğün ölçümünde, tanımda belirttikleri üç unsuru (bilgi üretimi, dağıtımı ve tepki) kullanmışlardır (Kohli, Jaworski ve Kumar 1993, s.476). Slater ve Narvey ise, pazar yönlülüğü, kültürel açıdan inceleyerek, kavramı; işletme için sürekli yüksek performans ve müşteriler için ise, işletme içerisindeki etkin ve etkili davranışlar yoluyla, yüksek değer yaratan bir örgüt kültürü geliştirmek ve sürdürmek şeklinde tanımlamıştır (Narvey ve Slater 1990, s.21). Bu kültürdeki değer ve inançlar, müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçları ile rakiplerin kapasite ve stratejileri hakkında sürekli bilgi edinmeyi sağlamalı ve elde edilen bilgiyi fonksiyonlar arası koordinasyon yolu ile mal ve hizmetlere yansıtmayı desteklemelidir (Naktiyok, 2003, s.97). Yazarlar, pazar yöneliminin ölçümü için müşteri yönelimi, rekabet yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç eleman kullanmışlardır (Guo, 2002, s.1155). Müşteri yönelimi, müşterileri anlama, onların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde cevap verme ve onlar için sürekli üstün değerler yaratmakla ilgilidir. Rekabet yönelimi, işletmelerin kendilerini rakiplerinden korumak ve onlardan daha üstün değerler yaratabilmek için rakiplerin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesini gerekli kılmakla ilgilidir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri değeri yaratmak için işletmenin bütününde personel ve diğer kaynakların uyumlu bir şekilde çalışması demektir (Aydeniz ve Yüksel, 2007: 97).

Rohit Desphandee ve arkadaşları ise, pazar yönelimi ile müşteri yönelimini eş anlamlı kabul etmişlerdir. Müşteri yönelimi, uzun vadede karlı bir organizasyon oluşturmak için, ortaklar, yöneticiler ve çalışanların değil müşterilerin isteklerini ilk sıraya koyan bir inançlar dizisi, olarak tanımlamaktadırlar (Desphandee, 1993, s.27). Sonuç olarak, pazar yönelimi, müşteriye yakın olmaktan farklı bir şeydir. Kavram; hem sürekli olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını izleyen ve bunları karşılamaya çalışan koordineli faaliyetleri, hem de müşteri yönelimi, rekabet yönelimi, çevre yönelimi, pazara tepki verme, işletme faaliyetlerinin entegrasyonunu ve örgütsel amaçlar gibi unsurları içerisinde barındıran bir felsefeyi ve uygulamayı ifade eder (Naktiyok, 2003, s.99-100).



2.4. İçsel Pazarlama Yönelimi

Pazarlama perspektifinden bakıldığında, içsel pazarlama; işgörenleri içsel müşteriler, işleri de bir çeşit ürün ve örgütü de bir pazar olarak görür (Tsai ve Tang, 2008, s.118). Bu pazardaki işgörenlerin yani iç müşterilerin, dış müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmeleri için; bilgilendirilmeye, eğitime, geliştirilmeye, ödüllendirilmeye ve motivasyona ihtiyaçları vardır (Doukakis ve Kitchen, 2004, s.421; Lings, 2004, s.408). Bu ihtiyaçları karşılamayı amaçlayan içsel pazarlama, tüketici yönlülüğü benimseyen bütün örgütlerde gerekli olmakla beraber (Greene, 1994, s.5), hizmet sektörü için daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü iş gören memnuniyeti, hizmet sektöründe diğer sektörlerden daha fazla işletmelerin başarısını etkiler. Hizmetlerin ayrılmazlık özelliğinden dolayı, hizmeti sunan ile alan yakın etkileşim içindedir. Fiziksel mallar önce üretilir, depolanır, sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise önce satılır, sonra da üretimle tüketim aynı zaman diliminde gerçekleşir. Üretimle tüketim birbirinden ayrılmaz. Hizmetler, onu sağlayan veya yapandan ayırt edilemez. Bu nedenle, hizmetin kalitesi, büyük ölçüde hizmeti sunan iş görene bağlıdır (Mucuk, 2007, s.304-305). Bu nedenle hizmet pazarlaması literatüründe, iş gören (iç müşteri) memnuniyetini esas alan içsel pazarlama üzerinde özellikle durulmuştur.

2.5. Öğrenme Yönelimi

Öğrenme yönelimi; rekabet avantajı sağlamak için, tüketici ihtiyaçları, pazardaki değişiklikler ve rakipler hakkındaki bilgilerin organizasyon ölçeğinde oluşturulması ve kullanılması faaliyetidir. Öğrenme yönelimi; öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere dört parçadan oluşur (Calantone vd., 2002, s.516).

Öğrenme bağlılığı, örgütlerin öğrenme kültürünün gelişmesine etki eden, öğrenmeye karşı tutumunu belirleyen temel değeri ifade etmektedir. Öğrenme değerine bağlılığı olan bir işletme, faaliyetlerinin nedenlerini ve etkilerini anlamaya çalışır. Bu tür işletmeler, öğrenmeyi hayatta kalmak için önemli bir yatırım olarak görürler (Sinkula vd., 1997, s.309). Açık görüşlülük, rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesi arzusu olarak ifade edilir. İşletmelerin, değişen teknoloji ve pazar koşulları ile baş edebilmeleri için, açık görüşlü olmaları gerekir (Calantone vd., 2002, s.516). Öğrenme yönlülüğünün bir diğer parçasını, paylaşılan vizyon oluşturmaktadır. Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başka bir deyişle vizyon, kurum ile ilgili hayal edilen gelecektir (Koçel, 1998, s.76). Amaçlar, değerler ve misyon, organizasyon içerisinde çalışanlar tarafından paylaşıldıkça önem kazanır ve etkisi artar. Paylaşılan vizyon, “Ne yapmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. İş görenler, bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir bağ ile birbirlerine bağlıdırlar. Kişisel vizyonlar; güçlerini, bir kişinin, o vizyonu derinden dert edinmesinden alırlar. Paylaşılan vizyonlar ise güçlerini, ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Paylaşılan vizyon, öğrenen örgüt için hayati bir önem taşır. Çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. (Naktiyok, 2008, s.173). Öğrenme yönlülüğünün son parçası olan örgüt içi bilgi paylaşımı ise, organizasyon içerisindeki farklı bölümler arasında öğrenmenin yaygınlaştırılması ile ilgili kolektif inançlar ve davranışsal kurallar oluşturmaktır. Bu, çeşitli kaynaklardan bilgi toplamayı canlı tutar ve bu bilgilerin gelecek faaliyetler için kullanılmasına hizmet eder. Örneğin, pazarlama bölümünün tüketici tecrübesi, araştırma ve geliştirme bölümünün yeni ürün geliştirmesi için yararlı olabilir (Calantone vd., 2002, s.517).

2.6. Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik yönelimi, firmaların ve onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere olan eğilim ve yönelimini ölçen ve firmaları çok muhafazakardan çok girişimciye dek uzanan bir cetvelde yerleştiren bir değerlendirme mekanizmasıdır (Fiş ve Wasti, 2009, s.131). Girişimcilik yönelimi, “bir firmanın yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma derecesinin göstergesidir” şeklinde de tanımlanmaktadır (Grinstein, 2008, s.118). Miller ve Friesen (1982) tarafından girişimcilik yönelimi ölçeğinin geliştirilmesinden bu yana, literatürde kurumsal girişimcilik, girişimci yönelim aracılığı ile ölçülmüş,

hatta iki kavram eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Kurumsal girişimcilik geniş anlamda “var olan bir kurumda girişimcilik” olarak tanımlanabileceken, kurum içindeki girişimciyi anlamaya yönelik araştırmalar temel olarak “girişimci yönelim” diye adlandırılmıştır. Buna göre girişimci firmalar yenilikçi, risk alan ve proaktif örgütler iken, muhafazakar firmalar daha az yenilikçi, risk almayan ve daha çok “bekle ve gör” politikası takip eden kurumlardır (Fiş ve Wasti, 2009, s.128-131).

Yukarıdaki açıklamalara göre girişimcilik yönelimi, birbirini tamamlayan üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; yenilikçilik, proaktiflik ve risk almaktır (Fiş ve Wasti, 2009, s.128-131; Alpkan, vd. 2005, s.177; Zheng, vd. 2007, s.4395; Grinstein, 2008, s.118). Yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır. Proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir. Proaktiflik, inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir. Risk, girişimci işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebilecekleri kaynakların toplamıdır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir. Firma girişimciliği, proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir (Alpkan, vd. 2005, s.177).

Yukarıdaki açıklamalara göre, yenilikçi yönelim de girişimcilik yöneliminin kapsamına girmektedir. Çünkü Simpson ve arkadaşları (2006), yenilikçi yöneliminin pozitif yönleri yanında negatif yönlerinin (gereksiz yenilik nedeniyle gereksiz masraflar, ürün başarısızlıkları, iş stresi, iş gören tatminsizliği, personel devir hızının yükselmesi gibi) de olabileceği üzerinde durmaktadırlar (Simpson, vd. 2006, s.1136).

2.7. Bilgi Yönetim Yönelimi

Bilgi yönetim yönelimi, bir firmanın; bilgi temelli kurulmasına ek olarak, bilgi paylaşımı, bilgiyi özümseme ve yeni bilgi sağlama yönünden nispi eğilimini gösterir. Bilgi yönetim yönelimi, özellikle, firmaların sistematik bilgi toplama ve kullanma yönünden, içsel odaklı davranışları örgütlü hale getirme derecesidir. Bu tanımlara göre bilgi yönetim yönelimi; geçmiş tecrübelerden öğrenilenlerin oluşturduğu örgütsel hafıza, bilgi paylaşımı, bilgi özümseme ve yeni bilgi sağlama olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır (Wang, vd. 2009, s.100). Malezya’daki üretici ve hizmet sektörlerindeki işletmeler üzerinde yapılan araştırmada bilgi yönetim yöneliminin işletmenin genel performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada bilgi yönetim yönelimi, Wang, vd. tarafından yapılan çalışmaya benzer şekilde, yeni bilgi yaratma, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı gibi üç yönden incelenmiştir (Metaxiotis, vd. 2010, s. 315-328). Yine Malezya’daki büyük üretici işletmeler üzerinde yapılan araştırmada bilgi yönetimi etkinliği; bilgi sağlama, bilgi paylaşma ve uygulama etkinliği açısından incelenmiştir (Tan ve Nasurdin, 2010, s.1). Bilgi yönetim yönelimi başka araştırmalarda da (Kamya, vd. 2010, s.2971-2980; Kasim, 2010, s. 219-225) yukarıdaki araştırmalara benzer unsurlar açısından incelenmiştir.

2.8. İlişkisel Pazarlama Yönelimi

İlişki pazarlaması; iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucu doğrudan pazarlama teknikleri yoluyla tüketiciler ile birebir ilişkinin kurulabilmesi, hizmet sektörünün ve toplam kalite anlayışının gelişmesi gibi faktörlerin etkisiyle yaygın bir şekilde literatürde yerini almaya başlamıştır. Buna paralel olarak çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. Bu tanımlar önce sadece müşterilerle ilişki üzerinde dururken, daha sonra diğer gruplarla da ilişkilerin göz önüne alınması gerekliliğini vurgulamışlardır (Varinli, 2006, s.94-95). Sin vd. (2002) ilişki pazarlamasını; alıcı ve satıcı ilişkisini, firmanın stratejik veya eylemsel düşüncesinin merkezine koyan, farklı bir örgütsel kültür/değer olarak tanımlamaktadır (Camarero, 2007, s.409). Özellikle hizmet sektöründe, müşteri sadakatini ve tatminini arttırmaya, korumaya ve



geliştirmeye yönelik olarak uygulanan, mevcut müşterileri elde tutmayı onlarla ilişkileri geliştirmeyi ve daha fazla iş ve sipariş almayı amaçlayan stratejik bir eğilimdir. İlişkisel pazarlama; yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan bir kavramdır. Tek bir satışa yönelik işlemsel pazarlamaya karşın, ilişkisel pazarlama, müşterilerle sürekli ilişki ve etkileşim üzerinde durmaktadır (Yurdakul, 2007, s.2).

İlişkisel yönelim, tüketici ilişkisini amaca ulaşmak için bir değer ve faaliyetlerin devamını sağlayan bir inanç sistemi veya bir “kolektif akıl” olarak organizasyonda yerleştirme derecesidir. İlişkisel yönelim, organizasyonun bütün bölümlerine işleyen, satış öncesinde, sırasında ve sonrasında tüketiciler ile etkileşimi sağlayan değerler ve normlardır. İlişkisel yönelim ilişkiye yatırım yapmayı gerektirir. De Wulf vd. (2001) bu yatırımları, tüketicilerle sürekli ilişkileri devam ettiren ve artıran kaynaklar, cabalar ve dikkat olarak belirtmektedirler. Bu bağlamda ilişkisel yönelim, dört unsurdan oluşan bir kavramdır. Bu unsurlar; iletişim, kişiselleştirme, kişilik kazandırma (tercihli muamele) ve personel ilişkileridir (Camarero, 2007, s.409).

3. LİTERATÜR VE BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1. İçsel Pazarlama Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi

Daha öncede ifade edildiği gibi, işgörenlerin yani iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan içsel pazarlama, pazar yönelimini benimseyen bütün örgütlerde gereklidir. Dış müşterilerini memnun ederek yüksek performans sağlamaya çalışan işletmelerin, özellikle hizmet sektöründe, işgörenlerin memnuniyeti üzerinde özellikle durmaları gerekir. Bu ilişkiyi anlatmak için, Southwest Havayolları yönetim kurulu başkanının 1996’da, şirketin 25. kuruluş yıl dönümünde yaptığı konuşmadaki açıklamayı belirtmek gerekir. *Başkan bu konuşmasında içsel pazarlamanın işletmenin performansı açısından önemini şöyle ifade etmiştir: “İşletmeler için kim önce gelir müşteriler mi, çalışanlar mı yoksa hissedarlar mı? Bu sorunun cevabı konusunda asla bir tereddüdüm yoktur. Çalışanlar önce gelir. Eğer onlar mutlu, tatminkâr, kendilerini işine vermiş ve enerjikseler, tüketiciler için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklar ve dolayısıyla müşteriler tekrar gelecekler; bu da hissedarları mutlu edecektir”* (Bansal vd., 2001, s.62). Aşağıda bu değişkenler arasındaki ilişkiler inceleyen çeşitli çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmadaki bütün değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren çalışmaların bazılarının özeti Tablo 1’dedir.

Tablo 1. Pazar Yönelimi (PY), Diğer Stratejik Yönelimler ve Firma Performansı (FP) İlişkisi ile İlgili Çalışmalardan Bazıları

Yayın Adı	Yazarlar /Tarih	Yayın Yeri	Yer/Denekler	Önemli Bulgular
The Impact of Internal Market Orientation on External Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study of the U.K. Retail Market	Lings, N.I. /2000	ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/.../Lings1.PDF -	İngiltere/ Perakende Mağaza Çalışanları	İçsel pazarlamanın (İP) (grup iletişimi, dış çevre, resmi iletişim, resmi olmayan iletişim, iş esnekliği ve ücret esnekliği) pazar yönelimi (PY) (bilgi üretimi, dağıtım ve tepki) üzerinde pozitif etkisi vardır. Özellikle yöneticiler ile çalışanların yüz yüze gerçekleştirmiş oldukları grup toplantıları, PY'ün üç boyutu üzerinde de pozitif etkiye sahiptir. İP'nin, performans ölçülerinden olan personel bağlılığı ve personel uyumu üzerinde pozitif etkisi vardır. Ancak finansal performans üzerinde doğrudan etkisi yoktur.
The impact of internal and external market orientations on firm performance	Ian N. Lings a; Gordon E. Greenley/ 2009	Journal of Strategic Marketing	İngiltere/ Perakende Mağaza Yöneticileri	İP'nin PY üzerinde önemli bir pozitif etkisi vardır. PY'nin finansal performans üzerindeki etkisi daha az olmakla beraber, pozitif yönlüdür. İP'nin performans üzerindeki etkisi ise, iş gören tatmini, müşteri tatmini ve PY aracılığıyla.
Internal marketing impact on business performance in a retail context	George G. Panigyrakis ve Prokopis K. Theodoridis /2009	International Journal of Retail & Distribution Management	Yunanistan/ Süpermarket Yöneticileri	İP, finansal ve finansal olmayan performans pozitif olarak etkilemektedir.
Internal Marketing and Hotel Performance	İşıl Türkoz ve Ayşe Akyol/2008	Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research	Türkiye/ Otel yöneticileri	İP bütünsel bir değişken olarak ele alınırken, performans değişkeni; doluluk oranı, eğitilen personel oranı, karlılık, personel devir hızı, eğitim bütçesi, hizmet kalitesi, katılımcı yönetim, genel performans, tüketici isteklerine verilen önem ve tüketici oranı olarak alınmış ve İP'nin her bir performans türü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, İP ile her bir performans türü arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.
An Integration and Empirical Examination of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Firm Performance	Yi Cui ve Xin Zheng/ 24 Şubat 2010	ieeexplore.ieee.org/iel5/4339774/4339775/04341348.pdf?...	Çin/ Üretici İşletme yöneticileri	Girişimcilik yönelimi (GY) ile PY pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca hem GY hem de PY finansal performans ile pozitif yönde ilişkilidir.
The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on	Hean Tat Keh, Thi Tuyet Mai Nguyen ve Hwei Ping	Journal of Business Venturing	Singapur/ KOBİ sahipleri	Pazar bilgisi elde etme ile performans arasında negatif ve önemsiz ilişki varken, pazar bilgisi kullanma ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. GY ile bilgi

Tablo 1. Pazar Yönelimi (PY), Diğer Stratejik Yönelimler ve Firma Performansı (FP) İlişkisi ile İlgili Çalışmalardan Bazıları (Devamı)

the performance of SMEs	Ng/2007			elde etme ve kullanma arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. GY hem doğrudan hem de bilgi kullanımı yoluyla dolaylı olarak firma performansını artırmada önemli bir rol oynamaktadır.
Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance	Shahid N. Bhuiana, Bulent Mengucb ve Simon J. Bell	Journal of Business Research	Amerika/ Hastane yöneticileri	GY ve PY, performans ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. Ayrıca bu iki değişkenin, performansı etkileme açısından aralarında anlamlı bir fark yoktur.
Entrepreneurial Orientation and Export Performance: Evidence from an Emergent Economy	John O. Okpara	www.wbiconpro.com/9.John-pdf.pdf -	Nijerya'da KOBİ ihracatçı firmaların yöneticileri/ 24 Şubat 2010	Yenilik, risk alma ve proaktiflik olarak belirlenen GY unsurlarının performans (karlılık, satış miktarı, büyüme ve genel performans) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, proaktif yönlü işletmelerin tutucu işletmelere göre daha yüksek genel performans, karlılık ve büyümeye sahip olduklarını göstermektedir. Yenilik ile performansın dört parçası arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Risk alma ile performans ölçülerinin dördü arasında da anlamlı pozitif ilişki vardır
Firms Entrepreneurial Orientation and Export Marketing Performance in the Nigerian Non-Oil Sector	Aloy Chinedu Ezirim ve N. Gladson Nwokah	European Journal of Scientific Research	Nijerya'da petrol dışı sektörlerdeki ihracatçı işletme yöneticileri/ 2009	GY unsurları; risk alma isteği, yenilikçi davranış ve pazar bilgisi olarak alınmıştır. Girişimselliğin ihracat pazarlama performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İhracat performansı ise satışlar, karlar ve pazar payındaki büyüme olarak alınmıştır. GY kriterlerinin performans kriterleri üzerinde zayıf bir etkisi vardır. Hatta yenilikçi davranışın pazar payının büyümesi üzerinde negatif etkisi vardır.
Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka	Fauzul Mafasiya Fairoz, Takenouchi Hirobumi ve Yukiko Tanaka	Asian Social Science	Sri Lanka'daki KOBİ sahip ve yöneticileri/ 2010	Girişimselliğin üç unsuru (yenilik, risk alma ve proaktiflik) ve genel girişimsellik, performans unsurlarından pazar payındaki gelişme üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Proaktiflik ve girişimsel yönelim, genel performans ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.
Öğrenme Yönlülüğünün Müşteri Yönelim Üzerine Etkileri	Atılhan Naktiyok ve M. Kürşat Timuroğlu	Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	Türkiye/ En büyük 500 işletme yöneticisi	Öğrenme yönelimi; paylaşılan vizyon, açık görüşlülük ve öğrenme bağlılığından oluşmaktadır. İşletmelerin paylaşılan vizyon faktörüne, öğrenme bağlılığı ve açık görüşlülük faktörüne oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Sonuçlar, işletmelerin, öğrenme yönelimine önem vermekle

Tablo 1. Pazar Yönelimi (PY), Diğer Stratejik Yönelimler ve Firma Performansı (FP) İlişkisi ile İlgili Çalışmalardan Bazıları (Devamı)

				beraber; müşterinin kral olduğu bir işletme dünyasında, müşteriye gereken önemin verilmediğini ve işletmelerin yeterince müşteri yönelimli olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca öğrenme yöneliminin müşteri yönelimi üzerinde pozitif etkisi vardır. Ancak paylaşılan vizyonun etkisi diğer iki unsura göre daha fazladır.
Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination	Catherine L. Wang, G. Tomas M. Hult, David J. Ketchen Jr ve Pervaiz K. Ahmed	Journal of Strategic Marketing	İngiltere’de çeşitli sektörlerdeki en az 50 işçi çalıştıran işletmelerin yöneticileri/ 2009	Bilgi yönetim yöneliminin(BYY) PY ile pozitif ilişkisi vardır. PY hem objektif hem de subjektif performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir. BYY’ün de, pazar yönelimini kapsam dışında bıraktığımızda, iki performans türü üzerinde de pozitif etkisi vardır. Ancak Pazar yönelimini eşitliğe kattığımızda, bu etki ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle pazar yönelimi, BYY ile performans arasında tam bir aracılık ilişkisine sahiptir.
What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management	Li-An Ho/ 2008	Industrial Management & Data Systems	Tayvan’da elektronik endüstrisindeki üst ve orta kademe yöneticileri/	BYY’ün (öğrenme ve sağlama, bilgi paylaşımı, geliştirme) performans (finansal ve pazar performansı) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
The Effects of Relationship Marketing on Organizational Outcomes "An Applied Study in Jordanian Insurance Companies"	Shaker T. Ismail/2009	European Journal of Social Sciences	Ürdün/ Sigorta şirketlerinin yöneticileri	İlişkisel pazarlama işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir. İlişkisel yönelimi yüksek olan firmaların hedef pazarlardaki payı yükselmektedir.
The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy	Leo Y.M. Sin, Alan C.B. Tse, Oliver H.M. Yau, Jenny S.Y. Lee, Raymond Chow/ 2002	Journal of Services Marketing	HonKong/ Hizmet işletmesi müşterileri	İlişki yönelim ile satışların gelişimi, pazar payı, tüketici bağlılığı gibi performans kriterleri ve genel performans arasında pozitif ve önemli bir ilişki vardır.

Lings ve Greenley (2009) tarafından yapısal eşitlik modeli ile İngiltere’deki çok çeşitli sektörlerdeki (süpermarketler, bölümlü mağazalar, giysi mağazaları, sağlık ve güzellik ürünleri satan mağazalar) perakendeci işletme yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada; içsel pazarlama yönelimi, iş gören tatmini, müşteri tatmini, pazar yönelimi ve performans ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama yöneliminin, pazar yönelimi üzerinde pozitif etkisi vardır (0.83). Pazar yöneliminin finansal performans üzerindeki etkisi, daha az olmakla beraber, pozitif yönlüdür (49.4). Bu çalışmada, içsel pazarlamanın performans üzerinde doğrudan etkisi ise ölçülmemiştir. Ancak içsel pazarlamanın iş gören tatmini, iş gören tatmininin tüketici tatmini ve tüketici tatmininin de performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Ayrıca, hem iş gören tatmininin hem de içsel pazarlamanın pazar yönelimi üzerinde pozitif etkisi vardır. Dolayısıyla, içsel pazarlama dolaylı olarak performansı pozitif olarak etkilemektedir (Lings ve Greenley, 2009, s.41-53).



Lings (2000) tarafından İngiltere'deki perakendeci mağazalarda müşterilerle bire bir ilişki içerisinde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmanın amacı, üç değişken arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilmiştir. İçsel pazarlama altı parçadan (grup iletişimi, dış çevre, resmi iletişim, resmi olmayan iletişim, iş esnekliği ve ücret esnekliği) oluşmaktadır. Pazar yönelimi ise, Kohli, vd. (1993) tarafından ortaya konulan ölçekte olduğu gibi üç unsurdan (bilgi üretimi, dağıtımı ve tepki) oluşmaktadır. Performans ölçümü ise yöneticilerin; finansal amaçlar, pazar başarısı, personel bağlılığı, personel uyumu ile ilgili sübjektif değerlendirmelerine göre yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlamanın pazar yönelimi üzerinde pozitif yönde önemli etkisi vardır. Özellikle yöneticiler ile çalışanların yüz yüze gerçekleştirmiş oldukları, çalışanların istek ve beklentilerinin tartışıldığı, grup toplantıları (grup iletişimi), pazar yöneliminin üç boyutu üzerinde de önemli pozitif etkiye sahiptir. İçsel pazarlamanın, performans kriterlerinden olan personel bağlılığı ve personel uyumu üzerinde pozitif etkisi vardır. Ancak finansal performans üzerinde doğrudan etkisi yoktur. Çalışmada, pazar yöneliminin performans üzerindeki etkisi ise incelenmemiştir (Lings, 2000). Ancak personel bağlılığı ve personel uyumu faktörleri, hem finansal performans açısından hem de pazar yönelimi açısından olumlu etkiye sahiptir. Bu nedenle dolaylı olarak pazar yöneliminin performans üzerinde pozitif etkisi olduğu söylenebilir

Bir diğer çalışmada ise içsel pazarlamanın firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma, Yunanistan'daki süpermarket zincirlerindeki şube müdürleri ve pazarlama yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, içsel pazarlamanın finansal ve finansal olmayan performansı pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Yazarlar bu çalışmalarında, yapısal eşitlik modeli ile içsel pazarlama unsurlarını resmi iletişim, ödül sistemi, içsel politikalar, geri bildirim ve içsel tüketici yönelim olarak belirlemişlerdir. Her bir unsurun performans üzerindeki etkisini tek tek etkisini incelemek yerine bütünsel bir yaklaşım mevcuttur (Panigyrakis ve Theodoridis, 2009, s.610-621).

İstanbul'daki beş yıldızlı otellerdeki 107 yönetici ile yapılan araştırmanın da amacı, içsel pazarlamanın performans üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışmada içsel pazarlama bütünsel bir değişken olarak ele alınırken, performans değişkeni; doluluk oranı, eğitilen personel oranı, karlılık, personel devir hızı, eğitim bütçesi, hizmet kalitesi, katılımcı yönetim, genel performans, tüketici isteklerine verilen önem ve tüketici oranı olarak alınmış ve içsel pazarlamanın her bir performans türü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar, içsel pazarlama ile her bir performans türü arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (Türköz ve Akyol, 2008). Tayvan'da, hastane yöneticileri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama ile pazar yönelim arasında pozitif yönde ilişki vardır (Tsai ve Wu, 2007). Yine Tayvan'da uluslararası otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlamanın performans üzerinde pozitif yönde önemli (0.64 p <0.01) etkisi vardır (Hwang ve Chi, 2005).

3.2. Girişimcilik Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Performans İlişkisi

Girişimcilik yönelimi; yeni ürün ve hizmet, üretim süreçleri, örgütsel yapı ve/veya yönetsel süreçler geliştirerek işletme performansını olumlu olarak etkiler. Son zamanlarda ise girişimsel yönelim literatürü, girişimselliğin performansa katkısını kaynak temelli görüş açısından incelemektedir. Örneğin, kaynakların geliştirilmesi ve birleştirilmesi yoluyla, örgütsel dönüşüm ve stratejik yenilenmenin bir anahtarının girişimsellik olduğu belirtilmektedir (Bhuiyan, vd. 2005: 9; Cui ve Zheng, 2007, s.6415). Zahra vd. (1999: 169) göre ise, girişimsel faaliyetler, yeni yetkinlikler inşa ederek ve/veya var olanları canlandırarak performansı pozitif yönde etkileyebilir. Fakat daha önce de belirtildiği gibi, girişimsel yönelim unsurları (yenilikçilik, proaktiflik ve risk almak) gereği, negatif sonuçlar da doğurabilir. Aşağıda girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalara yer verilecektir.

Çin'deki 106 üretici işletmenin genel müdürleri üzerinde yapılan araştırmaya göre, girişimcilik yönelimi ile pazar yönelimi pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca hem girişimcilik yönelimi hem de pazar yönelimi finansal performans ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir (Cui ve Zheng, 2007). Singapur'daki çeşitli sektörlerdeki (perakendecilik, üretim ve hizmetler) küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahipleri üzerinde yapılan araştırmanın amacı, girişimcilik yönelimi ve pazarlama bilgisinin performans üzerindeki etkisini incelemektir. Sonuçlara göre, pazar bilgisi elde etme ile performans arasında negatif ve önemsiz ilişki varken, pazar bilgisi kullanma ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Girişimcilik yönelimi ile bilgi elde etme ve kullanma arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Girişimcilik yönelimi hem doğrudan hem de bilgi kullanımı yoluyla dolaylı olarak firma performansını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Keh, vd., 2007). Amerika'daki hastane yöneticileri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre girişimcilik yönelimi ve pazar yönelimi, performansı pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca bu iki değişkenin, performansı etkileme açısından aralarında anlamlı bir fark yoktur (Bhuiyan, vd., 2005).

Avustralya'daki KOBİ'lerin yöneticileri ile yapılan anket araştırmasında, girişimcilik yönelimi ve pazar yöneliminin satış gücü performansı ve satış örgütünün etkinliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, girişimcilik yönelimi ile pazar yönelimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Girişimcilik yönelimi yükseldikçe pazar yönelimi de yükselir. Ancak girişimcilik yönelimi ile satış gücü performansı arasında anlamlı direkt ilişki yoktur. Buna karşın pazar yönelimi ile satış gücü performansı arasında anlamlı pozitif ilişki vardır. Aynı zamanda girişimcilik yönelimi ile satış örgütünün etkinliği arasında dolaylı (satış gücü performansı üzerinden) ilişkide bulunamazken, pazar yönelimi için bu ilişki vardır. Dolayısıyla firmanın pazar yönelimi, satış elemanlarının tüketici yönlü olması üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, girişimcilik yönelimi ile pazar yönelimi arasındaki anlamlı pozitif ilişki, sırasıyla bu iki değişkenin performansa olumlu katkı sağladığını gösterir (Grant, vd., 2006).

Nijerya'da küçük ve orta ölçekli ihracatçı firmaların yöneticileriyle yapılan bir araştırmada, yenilik, risk alma ve proaktiflik olarak belirlenen girişimsel yönelim unsurlarının performans (karlılık, satış miktarı, büyüme ve genel performans) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, proaktif yönlü işletmelerin tutucu işletmelere göre daha yüksek genel performans, karlılık ve büyümeye sahip olduklarını göstermektedir. Yenilik ile performansın dört parçası arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Risk alma ile performans ölçülerinin dördü arasında da anlamlı pozitif ilişki vardır (Okpara, 24 Şubat 2010). Yine Nijerya'da petrol dışı sektörlerdeki ihracatçı işletme yöneticileri üzerinde yapılan araştırmaya göre, girişimsel yönelim unsurları; risk alma isteği, yenilikçi davranış ve pazar bilgisi olarak alınmıştır. Girişimselliğin ihracat pazarlama performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İhracat performansı ise satışlar, karlar ve pazar payındaki büyüme olarak alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, girişimsel yönelim kriterlerinin performans kriterleri üzerinde zayıf bir etkisi vardır. Hatta yenilikçi davranışın pazar payının büyümesi üzerinde negatif etkisi vardır (Ezirim ve Nwokah, 2009, s.318-336). Girişimsellik; ekonomik gelişme, yenilik, rekabet gücü ve fakirlikle mücadelede anahtar rol oynar. Sri Lanka'daki üretici küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip/yöneticileri üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, girişimselliğin çok düşük olduğu ifade edilmektedir. Girişimselliğin üç unsuru (yenilik, risk alma ve proaktiflik) ve genel girişimsellik, performans unsurlarından pazar payındaki gelişme üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Proaktiflik ve girişimsel yönelim, genel performans ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir (Fairoz, 2010, s.34-46).

Taylandlı ve Vietnamlı küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahipleri üzerinde yapılan araştırmanın amacı, girişimsel yönlülüğün performans üzerinde etkisini belirlemektir. Bu çalışmada girişimsel yönelim yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik; performans ise genel performans, iş geliştirme, net kar, işlemlerin süresi ve firma büyüklüğü olarak alınmıştır. Sonuçlar, Taylandlı işletmelerin Vietnamlılara göre daha yenilikçi ve proaktif olduklarını, ancak Vietnamlıların daha fazla risk aldıklarını ortaya koymuştur. İki değişken arasında genel olarak önemli derecede pozitif ilişki vardır (Swierczek ve Ha, 2003, s.46-58).



Bu çalışmada yenilikçi yönelim, girişimsel yönelim kapsamında ele alınmaktadır. Dolayısıyla yukarıdaki araştırma sonuçları, yenilikçi yönelimi-pazar yönelimi ve performans ilişkisi için de geçerlidir. Ancak pek çok araştırma sonuçları, aynı zamanda pazar yöneliminin de yenilikçi yönelim üzerinde de pozitif etkisi olduğunu ifade etmektedir. Agarwal vd.,(2003), Amerika'daki otel yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada, pazar yönelimi ile yenilikçi yönelim ve yenilikçi yönelim ile performans arasında pozitif yönde ilişki bulmuşlardır. Amerika'daki üretici işletmeler üzerinde yapılan bir çalışmada da, pazar yöneliminin ürün geliştirme üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirtilmektedir (Lukas ve Ferrell, 2000). Atuahene-Gima, 1995; Hult vd, 2004; Kirca vd., 2005, pazar yöneliminin genel yenilikçilik ve yeni ürün geliştirme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ifade etmektedirler (Grinstein, 2008, s. 119-120).

3.3. Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Performans İlişkisi

Öğrenme yöneliminin yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar, muhtemelen pazar bilgisi toplama ve paylaşma konusunda isteklidirler. Ayrıca, bilginin doğru, güncel ve tam olmasına önem verilir. Buna, mevcut tüketici ihtiyaçlarını ve rakiplerin davranışlarını sorgulamak, örnek olarak verilebilir. Böylece pazar yöneliminin düzeyi yükselir. Ayrıca öğrenme yönlü organizasyonlar, organizasyon içerisinde bilgi geliştirme ile beraber pazar bilgisi üretmekle de uğraşırlar. Sonuçta, pazar bilgisi, organizasyon ölçeğinde değer ve yeteneklerin sürekli olarak gelişmesine ve yenilenmesini sağlar. Düşük öğrenme yönlü işletmeler ise muhtemelen kalıplaşmış bir pazar yönelimine sahiptirler ve bu işletmelerin pazar yönlü çabaları muhtemelen yenilikten çok taklittir. Bu işletmeler, tüketicilerin gizli ihtiyaçlarını anlama konusunda da zayıf olabilirler (Grinstein, 2008, s.120). Bu nedenle Baker ve Sinkula, (1999); Slater ve Narver, (1995) öğrenme yönelimini, pazar yönlülüğün motoru olarak görmektedirler.

Pazar yöneliminin en önemli parçası olarak kabul edilen müşteri yönelimi (Sanzo vd., 2003, s.331) ile öğrenme yönelimi birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Çünkü müşteri yönelimi işletme dışına odaklanırken; öğrenme yönelimi, işletmenin iç dinamiklerine odaklanmayı gerektirmektedir (Uzkurt ve Torlak, 2006, s.65). Öğrenme yönelimi güçlü olan işletmelerde, sadece pazar hakkında bilgi toplanıp dağıtılmamakta buna ek olarak, bilgi depolama süreçleri gözden geçirilmekte, müşteriye karşı tutum ve davranışlarda daha bilinçli bir anlayış kazanılmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999, s.416). Öğrenen örgütlerde fikirler ve çözüm önerileri; iş tanımına, pozisyonuna veya fonksiyonuna bakılmaksızın herhangi bir işgörenden gelebilir. Bu tür örgütler; yüksek müşteri değeri yaratmak amacıyla, pazar hakkında bilgi sahibi olma ve yaratma yeteneğini geliştirmek istemektedirler (Hult ve Ferrell, 1997, s.155). Bugün işletmelerin karşılaştıkları en önemli problemlerden biri olarak, bireysel müşteri ilişkileri hakkında organizasyon çapında bir öğrenmenin nasıl geliştirileceği sorusu bulunmaktadır (Campbell, 2003, s.382). Öğrenen örgütlerin, müşterileri ile kurduğu yakın ve yoğun ilişkiler, pazarda meydana gelebilecek beklenmedik gelişmelere karşı birlikte tavır alınmasını sağlamaktadır. Paylaşılan vizyon ile çalışanlar, müşteri değeri yaratmaya odaklanmaktadır (Slater ve Narver, 1995, s.71).

Ülkemizdeki ikinci en büyük 500 işletmeden 112 tanesi üzerinde yapılan çalışmada, öğrenme yöneliminin pazar yönelimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Öğrenme yönelimi; paylaşılan vizyon, açık görüşlülük ve öğrenme bağlılığından oluşmaktadır. İşletmelerin paylaşılan vizyon faktörüne, öğrenme bağlılığı ve açık görüşlülük faktörüne oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Sonuçlar, işletmelerin, öğrenme yönlülüğe önem vermekle beraber; müşterinin kral olduğu bir işletme dünyasında, müşteriye gereken önemin verilmediğini ve işletmelerin yeterince müşteri yönelimli olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları, öğrenme yönlülüğün müşteri yönelimi üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak paylaşılan vizyonun etkisi diğer iki unsura göre daha fazladır. İşletmelerin öğrenme yönelimine verdikleri önemin, müşteri yönlü olma derecelerini artırdığı söylenebilir. Başka bir ifade ile öğrenmeye olan bağlılık, vizyonu paylaşma ve pazarla ilgili açık görüşlülüğe verilen önem, müşteri yönlülüğü olumlu olarak etkilemektedir (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008). Yine ülkemizde 17 sektörde çalışanlar ve çeşitli kademe yöneticileri üzerinde

yapılan araştırmada, tüketici yönelimi finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahipken, öğrenme yönelimi nitel performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Tüketici yönelimi ve öğrenme yönelimi finansal ve nitel performans üzerinde farklı etkiye sahiptir. Tüketici yönelimi nitel performans ile ilişkisizken, öğrenme yönelimi pazar performansı ve finansal performans ile pozitif fakat zayıf bir ilişki içerisindedir (Yılmaz vd. 2005).

3.4. Bilgi Yönetim Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Performans İlişkisi

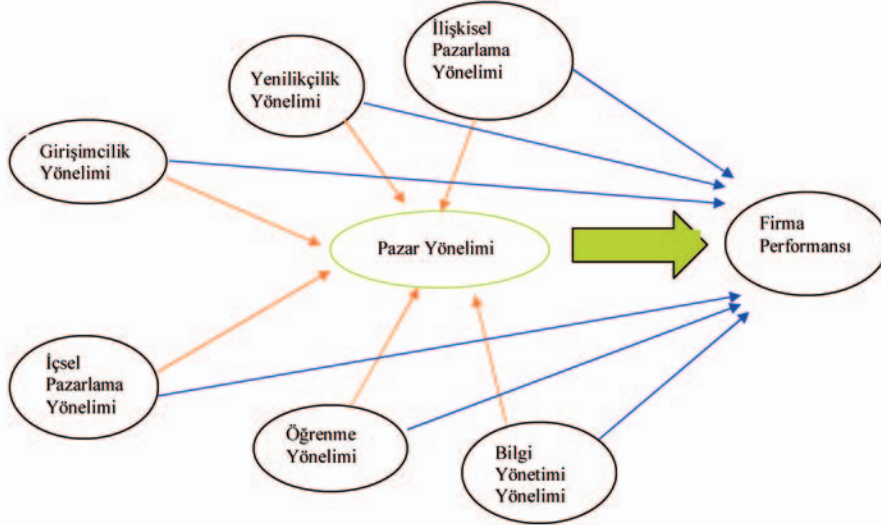
Pazar yönelimi, tüketiciler ve diğer dış faktörler (rakipler gibi) ile ilgili bilgi sağlama, bu bilginin örgüt içi paylaşımı ve elde edilen bilgiye tepkiden oluşun, daha çok dışsal odaklı bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle başarılı bir pazar yönelimi için firmanın, “bilgi yönetim yönelimi” olarak adlandırılan, bir içsel kültüre sahip olması gerekir. Bilgi yönetim yönelimi, pazar yönelimi çabalarının değerini etkiler. Örneğin, firmanın bilgi yönetim yönelim kültürü, ortak inançlardan yoksun olursa, pazar yönelimi görevini (dışsal bilginin üretimi, dağılımı ve tepki) etkin bir şekilde yerine getiremez (Wang, vd., 2009, s.103-104). Yazarlar, İngiltere’de çeşitli sektörlerdeki en az 50 işçi çalıştıran işletmelerin yöneticileri ile yaptıkları araştırmada, bilgi yönetim yöneliminin pazar yönelimi ile önemli ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Pazar yöneliminin hem objektif hem de subjektif performans üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkisi vardır. Bilgi yönetim yöneliminin de, pazar yönelimini kapsam dışında bıraktığımızda, iki performans türü üzerinde de pozitif etkisi vardır. Ancak pazar yönelimini eşitliğe kattığımızda, bu etki ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle pazar yönelimi, bilgi yönetim yönelimi ile performans arasında tam bir aracılık ilişkisine sahiptir (Wang, vd. 2009). Uganda’daki üretim ve hizmet işletmeleri üzerinde yapılan araştırma ise bilgi yönetiminin, işletmelerin rekabet gücünü artırdığını ortaya koymaktadır (Kamya, vd. 2010, s.2971-2980). Malezya’da yapılan bir başka araştırma, kamu sektöründeki kuruluşların bilgi yönetim pratiklerinin, performans için birinci şart olduğunu ortaya koymaktadır (Kasim, 2010, s. 219-225). Tayvan’da elektronik endüstrisindeki üst ve orta kademe yöneticileri ile yapılan araştırmada ise, bilgi yönetim yöneliminin (öğrenme ve sağlama, bilgi paylaşımı, geliştirme) performans (finansal ve pazar performansı) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır (Ho, 2008, s.1239). Bilgi yönetim yönlülüğün, performansın çeşitli kriterleri üzerindeki pozitif etkisi; Afiouni, 2007; Bogner ve Bansal, 2007; Choi vd., 2008; Lee ve Lee, 2007; Zhang vd., 2006 gibi araştırmalarda da görülmektedir.

3.5. İlişkisel Pazarlama Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Performans İlişkisi

İlişkisel yönelim, tüketicilerin mevcut ve değişen ihtiyaçlarını belirlemede (bilgi toplamada) çok önemlidir. Bu yönüyle ilişki yönelim, pazar yönelimini pozitif olarak etkiler. Bazı araştırmalar ise ilişki yönelimini, pazar yöneliminin bir uzantısı olarak görürler. İspanya’da bankacılık ve sigortacılık sektöründeki pazarlama ve finans yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, pazar yöneliminin ilişki yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır. Ayrıca ilişkisel yönlülüğün, performans üzerinde pozitif etkisi ortaya çıkmıştır (Camarero, 2007, s.409-410). Ürdün’deki sigorta şirketlerinin yöneticileri ile yapılan araştırmada, ilişkisel pazarlamanın işletme performansını pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. İlişkisel yönlülüğü yüksek olan firmaların hedef pazarlardaki payı yükselmektedir (Ismail, 2009, s.176-184). Yine Ürdün’deki banka müşterileri üzerinde yapılan bir araştırmada, ilişkisel pazarlama yönlülüğün tüketici bağlılığı üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur (Alrubaiee ve Al-Nazer, 2010, s.155-174). HonKong’da 279 hizmet işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, ilişkisel yönelim ile satışların gelişimi, pazar payı, tüketici bağlılığı gibi performans kriterleri ve genel performans arasında pozitif ve önemli bir ilişki vardır (Sin vd., 2002, s.656-676). HonKong’daki otelcilik sektöründe yapılan bir araştırma ise, ilişkisel yönlülüğün performans üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir (Sin vd., 2006, s.407-426). Kim vd. (2006), tarafından restoran endüstrisinde yapılan araştırmada da, satıcı ve iş görenlerin ilişki yönlü davranışlarının finansal performans üzerinde pozitif ilişkisi bulunmuştur. Deshpande’ vd., 1993; Ruekert, 1992; Slater ve Narver, 2000; De Wulf vd., 2001; Sirdeshmukh vd., 2002 gibi araştırmalar da ilişki pazarlama yönlülüğün çeşitli performans kriterlerini pozitif olarak etkilediğini göstermektedir.



Çalışmanın literatürüne dayanılarak; pazar yönelimi, diğer stratejik yönelimler ve firma performansı ilişkisi, Şekil 1'deki bütünsel model ile ortaya konulmuştur



Şekil 1. Pazar Yönelimi, Diğer Stratejik Yönelimler ve Firma Performansı İlişkisi İçin Bütünsel Bir Model

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazar yöneliminin firma performansı üzerindeki olumlu etkisi, çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Bhuiyan, 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Han, vd., 1998; Hult ve Ketchen, 2001; Zhou vd., 2005; Aydeniz ve Yüksel, 2007). Ancak artan küresel rekabet ve yönetim anlayışındaki gelişmeler, içsel bütünlük ve çevresel faktörlere uyumun sağlanması için, pazar yöneliminin performans üzerindeki etkisini artıran çeşitli stratejik yönelimlerin araştırılmasını gerekli kılmıştır. Araştırmalar, pazar yöneliminin daha faydalı olabilmesi için diğer stratejik yönelimlerle bir araya getirilmesini önermektedir. Pazar yönelimi ile beraber diğer yönelimleri birlikte uygulayan işletmelerin, yalnızca pazar yönelimini kabul eden işletmelere göre daha iyi performans gösterdiklerini ifade etmektedirler (Lin, vd., 2008; Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Bhuiyan vd., 2005; Guo, 2002). Bu nedenle, yabancı literatürde, çeşitli performans kriterleri üzerinde, pazar yöneliminin ve diğer stratejik yönelimlerin (girişimsel, içsel pazarlama, öğrenme, yenilik, ilişki, gibi) bütünsel olarak etkisinin araştırılması, bir araştırma konusu olarak dikkat çekmektedir (Bulut vd., 2009, s.2). Türkçe literatürde ise henüz böyle bir bütünsel yaklaşıma yer veren uygulamalı çalışmaya ulaşılamamıştır. Sadece bir stratejik yönlülüğün (genellikle pazar yönlülüğün) performans üzerinde etkisini araştıran araştırmalar mevcuttur (Uzkurt, 2004; Uzkurt, 2004a ; Aydeniz ve Yüksel, 2007; Danışman ve Erkocaoğlu, 18 Mayıs 2010). Fakat 2009 yılında yapılan bir literatür çalışması (Bulut vd., 2009, s.2), bu çalışmanın amacına yakın bir amaç benimsemektedir. Yani, stratejik yönelimler ile firma performansına ilişkin bütünsel bir literatür sunulmaktadır. Bu çalışmada stratejik yönelimler; pazar, girişimsel, öğrenme ve teknoloji olarak ele alınmaktadır.

Değişik sektörlerde ve değişik pazar şartlarında, hangi stratejik yönelim karışımının hangi performans kriterleri üzerinde etkili olduğunun keşfedilmesi, önemli bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, hizmet sektöründe pazar yöneliminin performans üzerindeki etkisini güçlendirmek için, içsel pazarlama yöneliminin yanında diğer yönelimlerin de etkisi araştırılmalıdır. Hangi yönlülüğün ılımlaştırıcı veya aracı değişken olduğu da incelenmelidir.

Toplam kalite yönetimi gereği, işletme strateji ve uygulamalarının başarısında yöneticilerin özellikleri önemlidir. Yetki devrini seven, iletişime ve yeni bilgi edinme ve kullanımına önem veren, öğrenmenin gündelik faaliyetlerin bir parçası ve gelişmenin anahtarı olduğunu çalışanlarına hissettiren yöneticilerin bulunduğu işletmelerde; pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve girişimsel yönelimi fazla olacaktır. Yine girişimsel ve yenilik yönelimi için yöneticiler gerekli örgütsel ortamı, zamanı ve mali kaynağı hazırlamalıdır. Ayrıca, yönetimin kurduğu etkin bir ödül ve sürekli eğitim sistemi, sürekli geliştirme için çalışanlara motivasyon sağlayacaktır.

Sonuç olarak, araştırmacılar, değişik sektörlerde ve değişik piyasa şartlarında performans kriterleri üzerinde etkili olan stratejik yönelim karışımlarını belirleyecek araştırmalar yapmalıdırlar. Yöneticiler de, küresel rekabette başarı için, bu bilgilerin uygulayıcıları olmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Afiouni, F. (2007).** Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2): 124-30.
- Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Dev, C.S. (2003).** Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17 (1): 68-82.
- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H. (2008).** Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13):93-115.
- Alrubaiee, L. and Al-Nazer, N. (2010).** Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2, (1): 155-174.
- Atuahene-Gima, K. and Ko, A. (2001).** An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12 (1): 54-74.
- Aydeniz, N. ve Yüksel, B. (2007).** Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (20): 95-111.
- Baker, W. and Sinkula, J.M. (1999).** The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 411-27.
- Bansal, H.S., Mendelson, M.B. and Sharma, B. (2001).** The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6 (1): 61-76.
- Bansal H. S., Mendelson M. B. and Sharma, B. (2005).** The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes” Operational Research. *An International Journal*, 5 (2): 349-362.
- Bhuiyan, S.N. (1998).** An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 43(1): 13-25.
- Bhuiyana, S. N., Menguc, B. and Bellc, S. J. (2005).** Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research* 58: 9– 17.



- Bogner, W.C. and Bansal, P. (2007).** Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44 (1): 165-88.
- Bouranta, G. and Mavridoglou, P. K. (2005).** The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance. *Operational Research*, 5 (2): 349-362.
- Bulut, Ç., Alpkan, L. ve Yılmaz, C. (2009).** Stratejik Oryantasyonlar and Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 (1): 11-34.
- Campbell, A. J. (2003).** Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32: 375-383.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002).** Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance," *Industrial Marketing Management*, 31 (6): 515-524.
- Camarero, C. (2007).** Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services? *The International Journal of Bank Marketing*, 25 (6): 406-426.
- Choi, B., Poon, S.K. and Davis, J.G. (2008).** Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarily theory-based approach. *Omega*, 36 (2): 235-51.
- Conduit, J. and Mavondo, F.T. (2001).** How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1): 11-24
- Deshpandé, R., Farley, J. and Webster, F. (1993).** Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadratic analysis. *Journal of Marketing*, 57: 23-37.
- Deshpandé, R., and Farley, J. U. (1999).** Culture, Customers, and Contemporary Communism: Vietnamese Marketing Management Under Doi Moi. *Asian Journal of Marketing* 7 (1): 4-18.
- De Wulf, K., Gaby Odekerken-Schröder, G., and Iacobucci, D. (2001).** Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65 (4): 33-50.
- Doukakis, I. P. And Kitchen, P. J. (2004).** "Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?" *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22 (6): 421-452.
- Ezirim, A. C. and Nwokah, N. G. (2010).** Firms Entrepreneurial Orientation and Export Marketing Performance in the Nigerian Non-Oil Sector. *European Journal of Scientific Research*, 35 (3): 318-336
- Fairoz, F. M., Hirobumi, T. and Tanaka, Y. (2010).** Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Sciences*, 6 (3): 34-46
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009).** Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTU Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı): 127-164.
- Fritz, A. (1996).** Reflectiand practice: Enhancing the outcomes of technology learning experiences. *The Journal of Design and Technology Education*, 1(3): 212-217.
- Gray, B.J. and Hooley, G.J. (2002).** Market orientation and service firms performance – a research agenda", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 980-988.
- Greene, W. E., Walls. G. D. and Schrest, L. (1994).** Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8 (4): 5-13.

- Grinstein, A. (2008).** The relationships between market orientation and alternative strategic orientations A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42 (1/2): 115-134.
- Guo, C. (2002).** Market orientation and business performance: a frame of service organization. *European Journal of Marketing*, 36 (9-10): 1154-1163.
- Ho, L. (2008).** What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (9): 1234-1254.
- Hult, T. M. and Ferrell, O. C. (1997).** A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing. *Journal of Business Research*, 40: 155-166.
- Hult, T., Hurley, R. and Knight, G. (2004).** Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33: 429-38.
- Hult, T. and Ketchen, D. (2001).** Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22: 899-906.
- Hult, G., Tomas, M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004).** Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33: 429- 438.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. and Knight, G.A. (2003).** Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33: 429-38.
- Hwang, I. and Chi, D. (2005).** Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22 (2): 285-93.
- Ismail, S. T. (2009).** The Effects of Relationship Marketing on Organizational Outcomes "An Applied Study in Jordanian Insurance Companies. *European Journal of Social Sciences*, 12 (2): 176-184.
- Kamya, M. T. Ntayi, J.M. and Ahiauzu, A. (2010).** Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation. *African Journal of Business Management*, 4 (14): 2971-2980
- Kasim, R. S.R. (2010).** The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia. *International Journal of Human and Social Sciences* 5 (4): 219-225.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M. and Ng, H. B. (2007).** The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22: 592-611
- Kim, B. Y., Oh, H. and Gregoire, M. (2006).** Effects of Firms' Relationship-Oriented Behaviors on Financial Performance: A Case of the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(1): 50-75.
- Kim, H. J. N. and Srivastava, R. (1998).** Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (4): 30-45.
- Kimery, K.M. and Rinehart, S.M. (1998).** Markets and constituencies: an alternatiand view of the marketing concept. *Journal of Business Research*, 43 (3): 117-24.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. and Bearden, W. O. (2005).** Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69 (April): 24-41.
- Koçel, T. (1998).** *İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş 6. Basım, İstanbul, Beta Yayını.



- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski (1990).** Market Orientation: The Construct Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* ,54 pp. 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. and Kumar, A. (1993).** MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4): 467-477.
- Lee, Y.C. and Lee, S.K. (2007).** Capability, processes, and performance of knowledge management: a structural approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17 (1): 21-41.
- Lin, C., Peng, C. H. and Kao, T. D. (2008).** The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business. *International Journal of Manpower*, 29 (8): 752-772.
- Lings, I. N. and Greenley, G. E. (2009).** The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1): 41-53.
- Lukas, B. A. and Ferrell, O. C. (2000).** The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 239-247.
- Mucuk, İ. (2007).** *Pazarlama ilkeleri*, 16. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2003).** Yönetici Değerleri and Pazar Yönelim: Bir Uygulama. Erciyes Üniandrsitesi İktisadi and İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20: 95-116.
- Naktiyok, A. ve Timuroğlu, M. K. (2008).** Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönelim Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30: 169-192.
- Narver, J. C. and Stanley F. S. (1990).** The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54: 20-35.
- Noble, C., Sinha, R. and Kumar, A. (2002).** Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66: 25-39.
- Panigyrakis, G. G. and Theodoridis, P. K. (2009).** Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (7): 600-628
- Pelham A. M. (1997).** Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24 (1): 27-43.
- Perry, M.L. and Shao, A.T. (2002).** Market Orientation and incumbent performance in dynamic markets. *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1140-1153.
- Ruekert, R.W. (1992).** Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3): 225-46.
- Sanzo, M. J., Santos, M.L., Vazquez, R. and Alvarez, L.I. (2003).** The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32: 327– 345.
- Simpson, M. P. Siguaw, J. A. and Cathy A. (2006).** Enz, Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research* 59: 1133–1141.
- Simpson, M. P., Siguaw, J. A. and Enz, C. A. (2006).** Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research* 59: 1133–1141.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H. and Yim, F. H. K. (2006).** The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30 (4): 407-426.

- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y. and Chow, R. (2002).** The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 16 (7): 656-676
- Sinkula, J. M., Baker, E. B. and Noordewier, T. (1997).** A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(4): 305-318.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002).** Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66 (1): 15–37.
- Slater, S. and Narver, J. (1995).** Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59: 63-74.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (2000).** Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): 120-127.
- Swierczek, F. W. and Ha, T. T. (2003).** Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1): 46-58.
- Tsai, Y. and Tang, T. (2008).** How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11): 1117 -1126.
- Turkoz, I. and Akyol, A. (2008).** Internal Marketing and Hotel Performance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19 (1): 149-154.
- Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. (2006).** Pazar Odaklı Öğrenme Kültürünün Müşteri Değeri Yönelimi Üzerine Etkisi”, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 64-73.
- Varinli, İ. (2006).** *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Wang, L. C., Hult, T., Ketchen, D. J. and Ahmed, P. K. (2009).** Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (2): 99-122.
- Yılmaz, C., Alpkın, L. and Ergun, E. (2005).** Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58: 1340– 1352.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P. and Bogner, W. C. (1999).** Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 169-189.
- Zhou, Z.K., Yim, K.C. and Tse, D. (2005).** The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (1): 42-60.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Cui, Y. and Zheng, X. (2007).** An Integration and Empirical Examination of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Firm Performance. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=04341348> (erişim tarihi: 19 Şubat 2010).



- Danışman, A. ve Erkocaoğlan, E.** Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kota Firmalar Üzerinde Bir Araştırma” www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/.../DANIŞMAN,%20ALİ%20VD..pdf (erişim tarihi:18 Nisan 2010).
- Grant, K., Laney, R., Nasution, H. and Pickett, P. (2006).** New Insights on Sales Organisation Effectiveness in SME's. *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, the Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2006/documents/Grant_Ken2.pdf (erişim tarihi 25 şubat 2010).
- Jaakkola, M. and Tuominen, M. (2008).** Innovations, Strategic Orientations, and Market Performance of Service Providers. www.anzmac2008.org/.../Jaakkola%20&%20Tuominen%20S9%20JS%20P2%20.pdf (erişim tarihi: 25 Şubat 2010).
- Lings I. N. (2000).** The Impact of Internal Market Orientation on External Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study of the U.K. Retail Market. *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge* <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/l/Lings1.PDF> (erişim tarihi: 30 Şubat 2010).
- Metaxiotis, K., Carrillo, F. J. and Yiğitcanlar, T. (2010).** Knowledge Management Orientation and Business Performance: The Malaysian Manufacturing And Service Industries Perspective. *Knowledge-Based Development for Cities and Societies: Integrated Multi-Level Approaches*, <http://www.igi-global.com/Bookstore/TitleDetails.aspx?TitleId=37271> (erişim tarihi: 30 Aralık 2010).
- Müberra Y. (2007).** İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde Analizi. <http://sbe.dpu.edu.tr/17/268-287.pdf> (erişim tarihi:18 Nisan 2010).
- Sinkovics, R. R. and Roath, A. S. (2004).** Strategic Orientation, Capabilities, and Performance In Manufacturer-3PL Relationships. *Journal of Business Logistics* 25 (2): 43-64. http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_200401/ai_n9366394/ (erişim tarihi: 25 Şubat 2010).
- Tan, C. L. and Nasurdin, A. M. (2010).** Knowledge Management Effectiveness and Technological Innovation: An Empirical Study in the Malaysian Manufacturing Industry. *Journal of Mobile Technologies, Knowledge and Society*, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JMTKS/jmtks.html> (erişim tarihi: 31 Aralık 2010).
- Uzkurt C. (2004a).** Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi ve Türkiye Uygulaması, www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl-list.phy?yid=13-27k, (erişim tarihi 10 Kasım 2007).
- Uzkurt C. (2004b).** Pazar Yönelim ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl-list.phy?yid=13-27k, (erişim tarihi 10 Kasım 2007).
- Yafang, T. and Wu, S. (2007).** Use The Concept of Market Orientation and Internal Marketing to Improand Service Quality. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4341399&userType=inst> (erişim tarihi:18 Nisan 2010).
- Zheng, X. and Cui, Y. (2007).** Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Firm Performance: the mediator role of Organizational Learning <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4340858&userType=inst> (erişim tarihi:18 Nisan 2010).



