

# Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma

*Market Orientation, Quality Orientation and Business Performance Relationship: A Study in Pharmaceutical Industry*

A. Buğra HAMŞIOĞLU<sup>1</sup>

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı ilgili yazın değerlendirmelerinden hareket edilerek, (1) pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde etkisini belirlemek (2) kalite yönlülüğün işletme performansı üzerinde etkisini belirlemek ve (3) kalite yönlülüğün pazar yönlülük üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın uygulama aşamasını İstanbul ilinde faaliyet gösteren 140 ilaç işletmesi oluşturmaktadır. 76 ilaç işletmesinden 230 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Türkçe yazında bu üç kavramın birlikte araştırıldığı teorik ya da ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışma sonucunda, elde edilen bulgular gerek uygulamacılar gerekse akademisyenlere önemli sonuçlar sunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, pazar yönlülüğün ve kalite yönlülüğün işletme performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu ayrıca kalite yönlülüğün pazar yönlülük üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** pazar yönlülük, kalite yönlülük, işletme performansı, yapısal eşitlik modeli

## ABSTRACT

The aim of this study is to (1) determine the effect of market orientation on business performance, (2) the effect of quality orientation on business performance, and (3) the effect of quality orientation on market orientation. The application area of this study is consisted of 140 medicine company in İstanbul. 230 surveys from 76 medicine company are evaluated.

In the Turkish literature, it is not found any theoretical and empirical studies that investigate all three concepts. Consequently, in the end of the study offers important results for not only the appliers but also for the researchers. According to the data observed the effect of market orientation and quality orientation on business performance is positive and quality orientation has positive effects on market orientation.

**Key Words:** marketing orientation, quality orientation, business performance, structural equality modelling

## 1. GİRİŞ

Yazında pazarlama yönlülükle ilgili çalışmalar gözden geçirildiğinde, ilk çalışmalar 1950 ile 1980 yılları arasında yapılmıştır. Burada özellikle pazarlama kavramı tanımlanmış, kavramın uyarlanması veya firma boyutunda pazar yönlü uygulamalar araştırılmıştır (Sittimalakorn ve Hart, 2004). 1980'lerin sonu 1990'ların başında ise yapılan araştırmalar pazar yönlülüğün kavramsallaştırılması üzerine odaklanmıştır (Shapiro, 1988; Payne, 1988; Kohli ve Javorski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Ruakert, 1992; Deshpande ve diğerleri, 1993). Daha sonra yapılan araştırmalar ise beş ana temayı ortaya çıkarmıştır. İlk çalışmalar pazar yönlülüğün ölçülmesi ve ölçek geliştirme üzerine odaklanmış (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve diğerleri, 1993; Matsuno ve Mentzer, 2000). İkinci olarak pazar yönlülük ve işletme yönlülük üzerine diğer ayırt edici çalışmalar yapılmış (Wong ve Sounders, 1993; Avlonitis ve Gounaris, 1997; Kuada ve Buatsi, 2005). Üçüncü olarak pazar yönlülükle ilişkili olan, işletme perfor-

mansı (Narver ve Slater, 1990; Appiah-Adu, 1997; Han ve diğerleri, 1998), yenilik (Hurley ve Hult, 1998), ürün geliştirme (Khan, 2001), işletme yetenekleri (Olavarrieta ve Friedmann, 2008; Day, 1994), satış gücü (Farrell, 2005; Avlonitis ve Gounaris, 1999) alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Dördüncü olarak pazar yönlülüğe ve performansa etki eden güçlü çevresel etkiler üzerine odaklanan çalışmalar yapılmış (Slater ve Narver, 1994a; Greenley, 1995).

Son olarak pazar yönlülüğün gelişmesine engel olan konular üzerine odaklanan çalışmalar yapılmıştır (Javorski ve Kohli, 1993, Harris 1998; Harris, 2000).

Sonraki araştırmalar pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Morgan ve Piercy, 1998; Mohr-Jacson, 1998; Longbottom ve diğerleri, 2000; Han ve arkadaşları, 1998). Tüm bunlara dayanarak, bu araştırmanın belirlenen amaçları; (1) pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde etkilerini belirlemek, (2) kalite yönlülüğün işletme performansı üzerinde etki-

lerini belirlemek ve (3) kalite yönlülüğün pazar yönlülük üzerindeki etkisini belirlemektir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Pazar yönlülüğün kavramsallaştırılmasında tam bir uzlaşma olmamakla beraber, son yıllarda, Kohli ve Javorski (1990), Narver ve Slater (1990) yaptıkları tanımlamalar genel kabul görmektedir. Ancak yazında pazar yönlülüğe farklı bakış açılarıyla yaklaşmıştır. Bilgiyi temel alan ve özünde pazar bilgisi olan pazar yönlülük ile ilgili çalışmalar farklı açılardan incelenmiştir. Kohli ve Jaworski'nin 1990'da yaptıkları çalışmaları temel alan araştırmalar, pazar yönlülüğe yönetsel bir perspektif kazandırmıştır. Narver ve Slater, 1990'da yaptıkları araştırmayı esas araştırmalar da kültürel bir boyut kazandırmıştır.

Pazar yönlülüğe yönetsel bakış açısından; müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilginin toplanması, elde edilen bu bilginin organizasyondaki bölümler arasında dağıtımının sağlanması ve pazara verilecek tepkinin oluşturulmasıdır (Kohli ve Jaworski, 1990; Kohli ve diğerleri, 1993). Bilginin toplanması, üstün müşteri değeri yatabilmek için müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve/veya beklentilerinin neler olduğunu bilmeyi ifade etmektedir. Bilginin yayılması, işletmenin çeşitli birimleri tarafından toplanan bilginin mevcut pazara bir tepki oluşturulabilmesi için işletmenin diğer birimleri arasında paylaşılması gerekir. Pazara verilecek tepki de, pazar bilgisi ışığında pazarın ihtiyaçlarına karşılık vermedir (Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli ve Javorski 1990; Varinli, 2008). Pazara verilecek tepki pazar bilgisi çerçevesinde elde edilen ve oluşturulan bilginin pazar ihtiyaçları doğrultusunda karşılık vermeyi içerir (Dalgıç, 1998).

Kültürel açıdan pazar yönlülük; üstün müşteri değeri yaratarak rekabet avantajı elde edilebilmesi için rakip yönlülüğün, müşteri yönlülüğün benimsenmesi ve fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanmasıdır (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1995). Burada, müşteri yönlülük; müşteriler için üstün değer yaratacak ürün ve hizmetleri üretebilmek için onlarla yeterli düzeyde bilgi toplanması gerektiğini, rakip yönlülük; işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin güçlü ve zayıf noktalarını ve stratejilerini anlamayı gerektirdiğini ve birimler arası koordinasyon ise, işletme kaynaklarının müşteriye en iyi değeri yaratabilmek için koordineli bir biçimde kullanmayı ifade etmektedir (Narver ve Slater, 1990). Ayrıca Hurlley ve Hult, (1998), Morgan (2004) ve Farrell (2000) de çalışmalarına göre pazar yönlülük, öğrenme yönelimini ve pazarı derinlemesine ortaya koyan bir kültür

düzevidir. Hunt ve Morgan, (1995) ve Akimova'nın (2000) de yaptıkları çalışmalarda pazar yönlülüğü ve pazar yönlülüğün rolünü sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayan potansiyel bir kaynak olarak görmüşlerdir. Deshpande ve Farley, (1998) de yaptıkları çalışmada ise, pazar yönlülükle müşteri yönlülüğün aynı anlama geldiğini ve pazar yönlülüğün kültürel bir odaklanmanın yansıması olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Ruekert, (1992) de ise pazar yönlülüğe stratejik bir açıdan yaklaşmıştır. Kohli ve arkadaşları 1993'de İşletmenin performansını artırmak için pazar yönlü olmanın gerekliliğini vurgulamıştır. Jaworski ve diğerlerinin 2000'de yaptıkları çalışmada pazarı yönlendirme ve pazar tarafından yönlendirilmenin birlikte uygulanmasının gerektiğini savunmuşlar.

Pazar yönlü olma müşteri için değer yaratacak davranışları ve üstün performansı sağlayan örgüt kültürünü de beraberinde getirmektedir ve uzun dönem karlılık için sürekli müşteri yönlü olmak kaçınılmazdır (Slater ve Narver, 1994b). Pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde olumlu etkilerini araştıran Avrupa da ve Türkiye'de bir çok uygulamalı çalışma yapılmıştır (Ruekert, 1992; Deshpande ve diğerleri 1993; Kohli ve Jaworski, 1990; Kumar ve diğerleri, 1998; Selnes ve diğerleri, 1996; Raju ve diğerleri, 1995; Pitt ve diğerleri, 1996; Yenilmez, 2000; Karahan ve Varinli, 2002; Papatya ve diğerleri, 2008; Danışman ve Erkocaoğlan, 2008; Bulut ve diğerleri, 2009; Köksal ve Özdemir, 2001). Ortaya çıkan ampirik sonuçlar performansın, işletmelerin pazar yönlü olma dereceleri ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermekle doğrudan ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994a).

Ülkemizde de kavrama ilişkin yapılan teorik ve ampirik çalışmaların sayısında 1990'lı yıllardan sonra önemli bir artış yaşanmıştır [Bkz.Günay ve diğerleri, (1999), Tek ve Özel, (1999), Günay ve Kesken, (2000), Yenilmez, (2000), Köksal ve Özdemir (2001), Karahan (2001), Karahan ve Varinli, (2002), Naktiyok, (2003a), Naktiyok, (2003b), Papatya ve diğerleri, (2008), Danışman ve Erkocaoğlan, (2008), Bulut ve diğerleri, (2009), Ünnü, (2009)]. Ancak Türkçe yazında bu üç kavramın (pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı) birlikte araştırıldığı teorik ya da ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla buradan elde edilecek sonuçlar bundan sonraki yapılacak çalışmalara ışık tutacağını söylemek mümkündür.

Pazar yönlülük, işletme içindeki birey ve bölümler arasındaki çabaların birleştirici bir yönü olması nedeniyle üstün bir performans geliştirmeye öncülük

etmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Genel bulgulara göre oluşturulan birinci öncül hipotez ise şu şekildedir;

**H1: Pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.**

Birçok yönetim araştırmalarında vurgulanan alternatif bir işletme felsefesi kavramı da "kalite yönlülük"tür. Kalite yönlülük, 1990'ların dinamik çevrenin ihtiyaçlarına cevap vermesi için alternatif bir işletme felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Kalite yönlülük, organizasyonda müşterinin algıladığı dağıtımın kalitesi ve bunun sonunda müşteri memnuniyeti elde ederek rekabetçi avantajı sağlama olarak tanımlanmaktadır (Mohr-Jackson, 1998; Miles ve diğerleri, 1995). Pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı arasında bir bağ olduğu yapılan çalışmayla belirlenmiştir (Sittimalakorn ve Hart, 2004). Bu çalışma Tayland'da 21 endüstri kolunda 1.487 (üretim işletmeleri, çalışan sayısı 50'den fazla ve beş yıldan fazla faaliyet gösteren) işletmede 282 anketle yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçta göre; pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Türkiye'de yapılan bu çalışmanın Tayland'da yapılan çalışmadan farkı; seçilen endüstri kolunun farklı olmasıdır.

Kalite yönlülük, işletme performansını etkiler her ikisi de maliyetleri azaltır veya yeni müşteri sadakatini düzenler ve yeni müşterileri çeker tüm bunlar işletmeye karlılık olarak döner. Kalite yönlülük, organizasyonel performansı yükseltmede önemli bir rolü bulunur şöyle ki; yatırımların dönmesi, karlılık, satış gücü, pazar payı ve satışların artmasıdır. Dolayısıyla kalite yönlülük ve işletme performansı arasında güçlü bir bağ vardır (Sittimalakorn ve Hart, 2004; Powell, 1995; Mohr-Jackson, 1998; Douglas ve Judge, 2001). Bu bulgulara göre oluşturulan ikinci öncül hipotez ise şu şekildedir;

**H2: Kalite yönlülüğün işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.**

Pazar yönlülük ve kalite yönlülüğün farklı felsefeler olduğuna inanılmakla beraber bu kavramlar birbirlerine benzerlik de gösterirler ve her ikisi de işletme yönlülüğün temel ilkelerini oluştururlar. Yapılan teorik ve ampirik çalışmalar pazarlama kavramı ve kalite yönetimi arasındaki bağı açıkça göstermektedir (Longbottom ve diğerleri, 2000; Miles ve diğerleri, 1995). Bu bağ, organizasyon için gerekli olan içsel ve dışsal yönlülüğün birlikte ele alınarak performansın etkili bir şekilde sağlanmasıdır. Çünkü pazar yönlülük ve kalite yönlülük işletme felsefesini bütünleştirerek işletmenin başarısını artırır (Sittimalakorn ve Hart,

2004; Hooley, 1993; Mohr-Jackson, 1998). Bulgulara göre oluşturulan üçüncü öncül hipotez şu şekildedir;

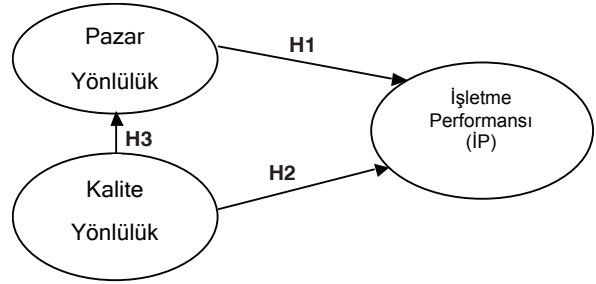
**H3: Kalite yönlülüğün pazar yönlülük üzerinde pozitif etkisi vardır.**

### 3. METODOLOJİ VE UYGULAMA

#### 3.1 Araştırmanın Tanıtılması: Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Yöntemi

##### Araştırmanın Amacı ve Hipotezi

Bu çalışma ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın teorik modeli aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

##### Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kütesini, İstanbul ili merkezinde faaliyet gösteren 140 ilaç işletmesi oluşturmuştur (<http://www.ilacrehberi.com>). Bu web sitesi Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç işletmeleriyle ilgili bilgi içeren geniş çaplı bir site olmasından dolayı işletmelerin bilgilerine bu site aracılığıyla ulaşılmıştır. Sitede ilaç işletmelerinin Türkiye'nin diğer bölgelerinde ki şube bilgilerinin de olması nedeniyle sadece genel merkezlerinin bulunduğu İstanbul ili seçilmiş ve araştırma sınırlandırılmıştır.

Anketler işletmelere Aralık-Mart ayında faks ve e-mail yoluyla gönderilmiştir. İşletmelere gönderilen toplam anket sayısı, işletmedeki yönetici pozisyonundaki kişilere orantılı olarak 7 anket formu hesaplanarak toplamda 980 anket formu gönderilmiştir. Ancak 76 işletmeden anketlerin geri dönüşümü sağlamıştır. Yapılan telefon görüşmelerinde, anket kağıdının geri dönüşümü olmayan işletmelerden dönüşüm istenmiş; ancak, çeşitli nedenlerle ankete katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletmelerden gelen toplamda 230 anket değerlemeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı  $76/140=0,54$ (% 54) yanıt oranı elde edilmiştir.

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önceki araştırmalarda kullanılmış standart ve geçerliliği ispatlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Anket kağıdının hazırlanmasında. (a) pazar yönlülükle ilgili sorular Narver ve Slater'in (1990) da geliştirdikleri 15 soruluk ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır. Pazar yönlülük üç öğeden oluşmaktadır; müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve birimler arası koordinasyondur. (b) kalite yönlülükle ilgili sorular Sarap ve diğerleri tarafından (1989) da, Douglas ve Judge, (2001) de geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Kalite yönlülük yedi öğeden oluşmaktadır; üst yönetimin kararı, kalite felsefesi, kalite eğitimi, sürekli gelişme, kalite veri yönetimi, araçların yönetimi ve çalışanların ilişkisidir. Kalite yönlülük ölçeği 35 soruyla ölçülmüştür. (c) işletme performansı ile ilgili sorular Rose ve Shoham (2002) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır. Performans ölçeği, iki öğeden oluşmaktadır; satış ve karlılık. Performans ölçeği 8 soruyla ölçülmüştür.

Hazırlanan anket formu belirtilen ölçeklere bağlı olarak değerlendirilmiş ve yeniden düzenlenmiştir. Araştırma ölçekleri 1'den 5'e kadar eş aralıkla (interval) derecelendirme yapılmıştır. Ölçekteki ifadeleri ölçmek için; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler Lisrel 8.7, Statistica 7.0 ve SPSS 11.5 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiş verilerin analizinde açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve betimleyici analizler yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

### 3.2 Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Yorumlanması

#### Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde en yaygın metot olan Cronbach alfa testinden yararlanılmıştır (Ravichandran ve Rai, 1999; Jansson, 2000). Değişkenlerin alfa değerleri aşağıdaki Tablo 1'de görülmektedir. Literatürde Cronbach alfa katsayısı 0,70

**Tablo 1:** Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (a) Değerleri
Pazar Yönlülük (PY)	15	,9369
Kalite Yönlülük (KY)	35	,9437
İşletme Performansı (İP)	8	,8481
<b>Tüm Değişkenler için Alfa Katsayısı</b>	<b>58</b>	<b>,9703</b>

den büyük olması sosyal bilimlerde içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir (Baum ve Wally, 2003). Kullanılan ölçeklerin tümünde alfa değerleri 0,70'den büyük olup 0,84 ile 0,94 arasında değişmektedir. Bu değerler ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Deshpande ve Farley (1998) de pazar yönlülük ölçekleri üzerine yaptıkları çalışmada, Narver ve Slater'in pazar yönlülük ölçeğinin Amerikada'ki güvenilirlik katsayısını 0,90 Avrupada'ki güvenilirlik katsayısının ise, 0,83 olarak belirlediği görülmüştür.

Bulut ve diğerlerinin (2009) da Narver ve Slater'in pazar yönlülük ölçeği kullanılarak Türkiye'de ki işletmeler üzerine yaptıkları çalışmada ölçeğin güvenilirlik düzeyi; müşteri odaklılık, 0,91, rakip odaklılık, 0,83 ve birimler arası koordinasyon 0,91 olarak belirlenmiştir. Ayrıca Yılmaz ve diğerlerinin (2009) da aynı ölçek kullanılarak Türkiye de imalat ve hizmet işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada pazar yönlülük ölçeğinin güvenilirlik değeri, 0,92 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla pazar yönlülük ölçeğinin güvenilirlik değerinin yapılan çalışmalarla benzerlik gösterdiği ve güvenilir olduğu görülmektedir.

#### Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ve alt değişkenlerin birbirleriyle uyumlu olup olmadığını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. 1'Değişkenlerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır (Gegez, 2005; Tsai ve Chai, 2005). Faktör yükleri 0,40 altında olan 8 değişken de analizde dikkate alınmayarak toplam 50 değişken analize dahil edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %66,297'sini açıklamaktadır. (KMO örneklem yeterlilik ölçütü %88,9 Barlett Küresellik testi: 16537,4  $p < .000$ ). Çalışmadaki KMO değerinin 0,60 dan yüksek olması ve küresellik derecesinin 0,000 olması örneklem yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Nakip, 2003; Sipahi ve diğerleri, 2006). Aşağıdaki Tablo 2'de elde edilen faktörler gösterilmektedir.

#### Geçerlilik Analizi

Açımlayıcı faktör analizinden sonra kalan değişkenlere geçerlilik analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre, araştırma değişkenlerinin her birinin ilgili faktöre yüklenmiş olması yakınsama geçerliliğini ortaya koymaktadır (Fornell ve Lacker, 1981). Faktörlere ait alfa katsayılarının 0,70 değerinin üzerinde sonuç vermesi araştırma ölçeklerinin güvenilir oldu-

Tablo 2: Açıklayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz Değeri	Varyans Yüzdeleri
<b>Faktör:1 Pazar Yönlülük ( <math>\alpha = 0,91</math>)</b>		20,447	42,854
PY1 İşletme müşteri değeri yaratmak için sürekli çalışır	,638		
PY2 İşletme müşteri ihtiyaçlarını anlamak için sürekli bilgi toplar	,708		
PY3 İşletme müşteri memnuniyetini sürekli ölçer	,645		
PY4 İşletme satış sonrası hizmeti en iyi şekilde vermeye çalışır	,609		
PY5 İşletme müşteriye verdiği sözleri yerine getirmek için çaba sarf eder.	,748		
	,746		
<b>PY6 İşletme çalışanları rakiplerle ilgili bilgileri paylaşırlar</b>			
PY7 Üst yöneticiler rakiplerin stratejilerini sürekli tartışır	,712		
PY8 İşletmede rakiplerin eylemlerine hızla cevap verilir	,592		
PY9 İşletme rekabet avantajı için fırsatlara odaklanır	,441		
PY10 İşletmenin birimleri arasında müşteri çağrı merkezleri oluşturulmuştur	,644		
PY11 İşletme stratejilerinde entegrasyon sağlar	,719		
PY12 İşletmedeki diğer iş birimleri ile kaynaklar paylaşılır	,563		
PY13 İşletmede bilgi fonksiyonlar arasında paylaşılır	,461		
PY14 İşletmede müşteri değeri yaratmak için bütün fonksiyonlar katkıda bulunurlar	,569		
<b>Faktör:2 Kalite Yönlülük ( <math>\alpha = 0,89</math>)</b>		9,443	17,654
KY1 Bölüm için kaliteli planların geniş kapsamlı derecesi	,586		
KY2 Bölümün içinde kaliteli amaçların özelliği	,696		
KY3 Kaliteli çıkışlar işletmenin en üst düzey toplantılarında incelenir	,561		
KY4 Kendisine bölümün üst yöneticisinin kaliteli performans için amaçların olduğu alan	,545		
KY5 Kendisine bölüm üst yönetiminin uzun vadeli kaliteyi geliştirme sürecini desteklediği alan	,551		
KY6 Kendisine bölümün üst yönetiminin kaliteli performans için değerlendirildiği derece	,415		
KY7 İşletmenin bütün düzeyine kalite için güçlü sözler verilir	,546		
KY8 İşletmede insanlar ayrıntılı misyonunun farkındadır	,691		
KY9 İşletmenin üyeleri kaliteye ihtiyaç olduğunun farkındadırlar	,626		
KY10 İşletmenin en önemli amacı kaliteyi sürekli geliştirmektir	,604		
KY11 Yöneticiler burada bizim performansımızı etkileyebilen değişiklikler için planlar yaparlar	,513		
KY12 İşletmede kaynakların elde edilmesi için bölümlerde çalışanlara eğitim verilir	,590		
KY13 İşletmede çalışanlara özel iş becerileri eğitimi (teknik ve mesleki) eğitim verilir	,539		
KY14 İşletmede çalışanlara takım ve grup dinamiği eğitimi verilir	,504		
KY15 İşletmedeki eğitimlerde "toplam kalite kavramı" (işletme felsefesi, kalite sorumluluğu) eğitimi verilir	,639		
KY16 Üst yönetim ve amirler eğitimlerde çalışanlara kaliteyle ilgili bilgi verilir	,618		
KY17 İşletme iş ortaklarına kaliteli hizmet vermek için sürekli kendisini geliştirmek için çabalar	,826		
KY18 İşletme iş ortaklarına kaliteyi geliştirmek onlara karşı sorumlu olduğuna inanır	,691		
KY19 İşletme iş ortaklarına ürün ve hizmetlerde daha iyi işler yapmak için onları analiz eder	,727		
KY20 Kaliteli veri kullanmak yönetsel ve amirin performansını artırır	,716		
KY21 Kaliteli verinin elde edilmesi yöneticinin ve amirin işidir	,751		
KY22 Kalite veri kullanmak yönetimin kaliteli araç gereç kullanımına bağlıdır	,596		
KY23 Kaliteli veri ile (kusur, şikayet, sonuç, zaman ve memnuniyet vb gibi) sonuçlar elde edilir	,627		
KY24 Kaliteli veri kontrol çizelgesi çalışanın işteki durumunu gösterir	,541		
KY25 İşletme araçlara teknik yardım sağlar	,577		
KY26 Bölümler tarafından araçlara eğitim verilir	,700		
KY27 İşletme yöneticisi çalışanlar arasında konu olan problemleri çözmeye etkilidir	,525		
KY28 İşletmede çalışanlar yüksek performansları hakkında geri bildirim alırlar	,431		
KY29 İşletmede çalışanlar hatalı ürünlere karşı sorumludurlar	,739		
KY30 İşletmede çalışanlar hangi bölümün yüksek performansa sahip olduğunun farkındadırlar	,627		
<b>Faktör:3 İşletme Performansı ( <math>\alpha = 0,82</math>)</b>		4,964	5,789
IP1 Son yıllardaki satış düzeyi rakiplerimize oranla daha iyidir	,664		
IP2 Ürün/pazar bileşiminde oldukça önemli olan pazar payı rakiplerimize oranla daha iyidir	,838		
IP3 Satışlarınızla ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla çok daha iyidir	,618		
IP4 Satışlarının net karlılık oranı rakiplerimize göre daha iyidir	,863		
IP5 Satışlarının net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir	,778		
IP6 Satışlarının net karlılık oranındaki 5 yıl içindeki değişimi rakiplerimize oranla daha iyidir	,760		

ğunu da göstermektedir (Baum ve Wally, 2003).

Ayrıca her bir faktör için ayrı ayrı ortalama varyans değerleri (AVE) hesaplanmış bu değerler korelasyon analizi sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Her bir faktöre ait AVE değerinin diğer her faktörle olan korelasyon katsayılarının karelerinden büyük olması ölçeklerin ayırma geçerliliğine sahip olduğunu da

göstermektedir (Compeau ve Higgins, 1995; Fornell ve Lacker, 1981). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler {GFI (0,92), AGFI (0,94), CFI (0,97), NFI (0,96)}, değişkenler ve faktör yapısının uygunluğunu göstermektedir.

**Tablo 3:** Faktörlere Ait AVE ve Faktörler Arası Korelasyon\*\* Değerleri

	Alfa	M***	SS	AVE*	1	2	3
Pazar Yönlülük (PY)	0,91	4,14	,6045	0,82	1	0,89**	0,85**
Kalite Yönlülük (KY)	0,89	4,12	,6026	0,84	0,89**	1	0,83**
İşletme Performansı (İP)	0,82	4,07	,5035	0,81	0,85**	0,83**	1

(\*) Ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleridir

(\*\*) Korelasyon Değerleri %1 düzeyinde anlamlıdır

(\*\*\*) Ortalama değer

#### Araştırma Modeli ve Hipotez Testi

Oluşturulan araştırma modelini ve hipotezleri test etmek üzere path analizi uygulanmıştır. Yapılan path analizi sonuçlarına göre modelin uyum değerlerinin uygun olmadığı belirlenmiştir.

Yukarıdaki Tablo 4'de görüldüğü gibi model uyum değerlerinden GFI (0,82), AGFI (0,78), RMSR (0,16), RMSE (0,125), CFI (0,87), NNFI (0,84) ve NFI (0,83), model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle, müşteri yönlülük boyutundan 2

miştir. Yapılan modifikasyonlar sonucunda;  $\chi^2/df$  nin birbirine oranı 2,84 olup bu değer 3 değerinden küçük olduğu için kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Uyum indeksi (GFI) nın değeri 0,94 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Artmalı uyum indeksi (CFI) 0,97 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normal fit indeksi (NFI) 0,96 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. RMSEA değeri 0,072 olup bu değer 0,08 den küçük olduğundan modelin kabul edilebilirliği için uygundur (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Netemeyer ve diğerleri, 2003;

**Tablo 4:** Test Edilen Modelin Modifikasyon Öncesi ve Sonrası Uyum Değerleri

Uyumluluk İndeksi	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Mutlak Uyum Değeri</b>			
Ki-Kare	2785,56	460,46	
Serbestlik Derecesi	887	162	
Ki-Kare/sd	3,14	2,84	1-5
GFI	0,82	0,94	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,78	0,90	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
RMSR	0,16	0,045	$0,05 \leq RMSR \leq 0,08$
RMSEA	0,125	0,072	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
<b>Artan Uyum Değeri</b>			
CFI	0,87	0,97	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
NNFI	0,84	0,95	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
NFI	0,83	0,96	$0,95 \leq NFI \leq 0,97$

değişken, rekabet yönlülük boyutundan 1 değişken, birimler arası koordinasyon boyutundan 1 değişken, üst yönetimin kararı boyutundan 1 değişken, kalite felsefesi boyutundan 1 değişken, kalite eğitimi boyutundan 1 değişken, kaliteli veri yönetimi boyutundan 1 değişken analize uygun olmadığı için çıkarıl-

Bentler, 1990). Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin standart katsayıları,  $R^2$ , t değerleri, alfa katsayıları ve hata varyansı değerleri aşağıdaki Tablo 5'de görülmektedir.

Araştırma modelinin yapılan modifikasyonlar so-

Tablo 5: Araştırma Modelinin Değişkenlerine Ait Değerler

Değişkenler	Standart Değer	$R^2$	Hata Varyansı	t-Değeri
<b>Pazar Yönlülük ( <math>\alpha = 0,89</math>)</b>				
PY1 İşletme müşteri değeri yaratmak için sürekli çalışır	0,85	0,73	0,040	14,49
PY2 İşletme müşteri ihtiyaçlarını anlamak için sürekli bilgi toplar	0,78	0,58	0,046	17,11
PY3 İşletme müşteri memnuniyetini sürekli ölçer	0,81	0,67	0,045	12,46
PY7 Üst yöneticiler rakiplerin stratejilerini sürekli tartışır	0,68	0,66	0,051	11,45
PY8 İşletmede rakiplerin eylemlerine hızla cevap verilir	0,62	0,54	0,047	13,44
PY9 İşletme rekabet avantajı için fırsatlara odaklanır	0,70	0,61	0,046	11,07
PY11 İşletme stratejilerinde entegrasyon sağlar	0,71	0,55	0,046	13,09
PY12 İşletmedeki diğer iş birimleri ile kaynaklar paylaşılır	0,60	0,64	0,050	12,89
PY13 İşletmede bilgi fonksiyonlar arasında paylaşılır	0,68	0,68	0,052	16,74
PY14 İşletmede müşteri değeri yaratmak için bütün fonksiyonlar katkıda bulunurlar	0,67	0,59	0,049	15,05
PY15 İşletmenin birimleri arasında müşteri çağrı merkezleri oluşturulmuştur	0,66	0,68	0,044	16,41
<b>Kalite Yönlülük ( <math>\alpha = 0,85</math>)</b>				
KY1 Bölüm için kaliteli planların geniş kapsamlı derecesi	0,67	0,62	0,095	18,21
KY2 Bölümün içinde kaliteli amaçların özelliği	0,79	0,56	0,079	17,45
KY3 Kaliteli çıkışlar işletmenin en üst düzey toplantılarında incelenir	0,85	0,59	0,093	14,30
KY4 Kendisine bölümün üst yöneticisinin kaliteli performans için amaçların olduğu alan	0,74	0,72	0,085	10,85
KY5 Kendisine bölüm üst yönetiminin uzun vadeli kaliteyi geliştirme sürecini desteklediği alan	0,66	0,51	0,069	14,56
KY7 İşletmenin bütün düzeyine kalite için güçlü sözler verilir	0,58	0,56	0,083	12,30
KY8 İşletmede insanlar ayrıntılı misyonunun farkındadır	0,59	0,60	0,090	11,14
KY9 İşletmenin üyeleri kaliteye ihtiyaç olduğunu farkındadırlar	0,60	0,57	0,070	13,75
KY10 İşletmenin en önemli amacı kaliteyi sürekli geliştirmektir	0,62	0,69	0,066	14,47
KY11 İşletmede kaynakların elde edilmesi için bölümlerde çalışanlara eğitim verilir	0,74	0,66	0,059	13,36
KY13 İşletmede çalışanlara özel iş becerileri eğitimi (teknik ve mesleki) eğitim verilir	0,72	0,59	0,084	16,78
KY14 İşletmede çalışanlara takım ve grup dinamiği eğitimi verilir	0,68	0,57	0,075	10,71
KY15 İşletmedeki eğitimlerde "toplam kalite kavramı" (işletme felsefesi, kalite sorumluluğu) eğitimi verilir	0,67	0,52	0,072	11,19
KY16 İşletme iş ortaklarına kaliteli hizmet vermek için sürekli kendisini geliştirmek için çabalar	0,79	0,63	0,086	13,05
KY17 İşletme iş ortaklarına kaliteyi geliştirmek onlara karşı sorumlu olduğuna inanır	0,80	0,65	0,063	18,45
KY18 İşletme iş ortaklarına ürün ve hizmetlerde daha iyi işler yapmak için onları analiz eder	0,77	0,69	0,079	16,47
KY19 Kaliteli veri kullanmak yönetsel ve amirin performansını artırır	0,82	0,71	0,082	17,68
KY20 Kaliteli verinin elde edilmesi yöneticinin ve amirin işidir	0,68	0,74	0,069	17,67
KY21 Kalite veri kullanmak yönetimin kaliteli araç gereç kullanmasına bağlıdır	0,56	0,78	0,090	16,42
KY22 Üst yönetim ve amirler eğitimlerde çalışanlara kaliteyle ilgili bilgi verirler	0,74	0,63	0,090	15,42
KY23 İşletme araçlara teknik yardım sağlar	0,80	0,60	0,077	11,84
KY24 Bölümler tarafından araçlara eğitim verilir	0,80	0,66	0,062	14,06
KY27 İşletme yöneticisi çalışanlar arasında konu olan problemleri çözmeye etkilidir	0,86	0,64	0,065	11,04
KY28 İşletmede çalışanlar yüksek performansları hakkında geri bildirim alırlar	0,79	0,59	0,057	17,43
KY30 İşletmede çalışanlar hangi bölümün yüksek performansa sahip olduğunun farkındadırlar	0,71	0,58	0,088	15,74
<b>İşletme Performansı ( <math>\alpha = 0,82</math>)</b>				
İP1 Son yıllardaki satış düzeyi rakiplerimize oranla daha iyidir	0,86	0,74	0,042	17,69
İP2 Ürün/pazar bileşiminde oldukça önemli olan pazar payı rakiplerimize oranla daha iyidir	0,68	0,68	0,049	11,93
İP3 Satışlarınızla ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla çok daha iyidir	0,70	0,66	0,043	11,30
İP4 Satışlarının net karlılık oranı rakiplerimize göre daha iyidir	0,66	0,60	0,055	12,29
İP5 Satışlarının net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir	0,69	0,54	0,051	14,35
İP6 Satışlarının net karlılık oranındaki 5 yıl içindeki değişimi rakiplerimize oranla daha iyidir	0,67	0,62	0,042	11,46

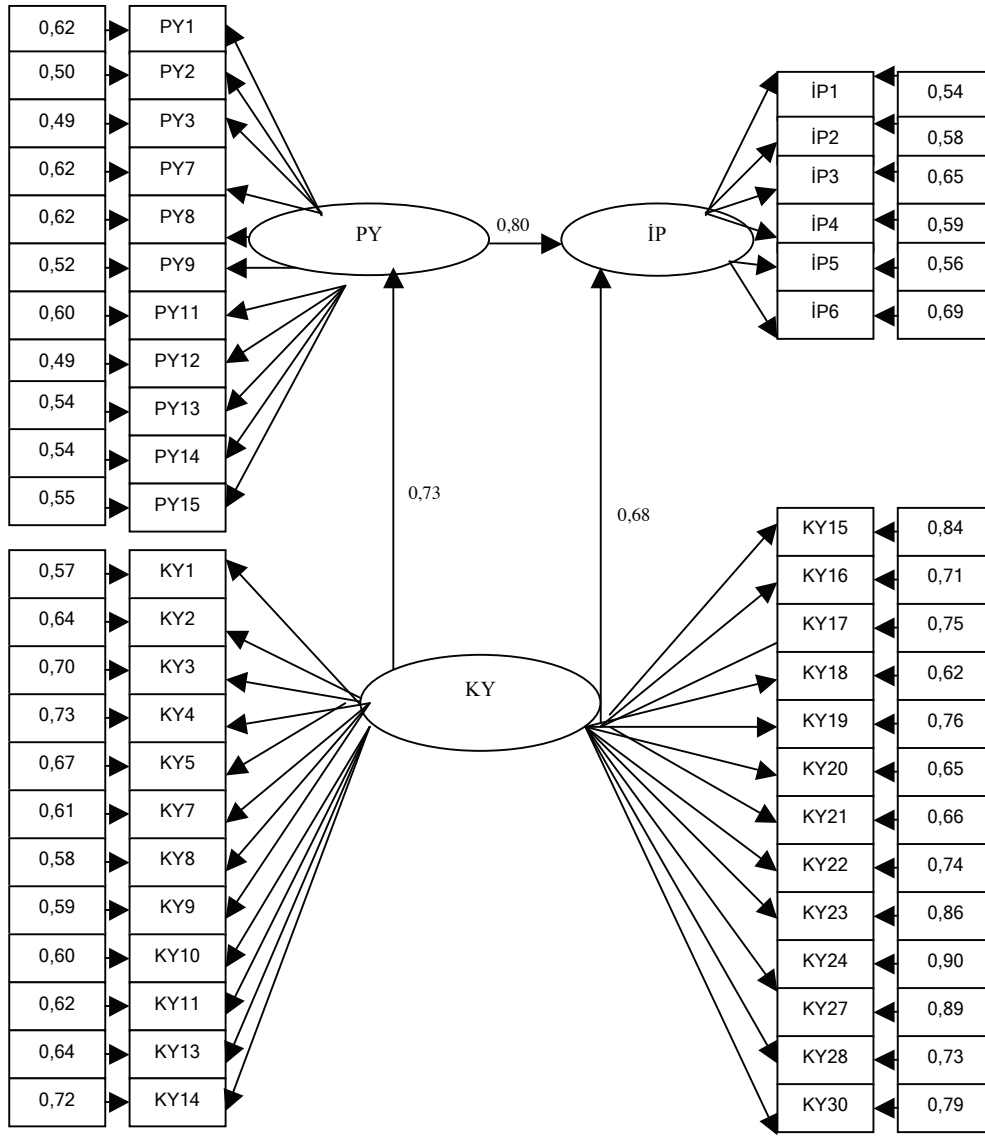
nucu oluşan path diagramı aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmiştir.

Aşağıdaki Şekil 2'de görüldüğü gibi pazar yönlülüğün (PY) ve kalite yönlülüğün (KY) işletme performansı (İP) üzerinde etkisi bulunmaktadır. Ayrıca kalite yönlülüğün (KY) pazar yönlülüğün (PY) üzerinde etkisinin bulunduğu görülmüştür. Dolayısıyla oluşturulan H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiş ve teorik çerçe-

vede oluşturulan araştırma modeli tam olarak doğrulanmıştır.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışma ile Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç firmalarının davranışlarında pazar yönlülük ve kalite yönlülük uygulamaları ile işletme performansı arasın-



Şekil 2: Araştırma Modelinin Path Diagramı

daki ilişkilerin tespit edilmesi, kalite yönlülük ile pazar yönlülük arasındaki ilişkinin tespit edilerek gelişmekte olan uluslararası yazına Türkiye ilaç firmaları örneklemleri ile katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Öne sürülen hipotezler istatistiki olarak test edilmiş ve pazar yönlülüğün ve kalite yönlülüğün işletme performansı üzerinde pozitif ve istatistiki olarak etkisinin olduğu kanıtlanmıştır.

Türkçe yazında da pazar yönlülük ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla belirlenmiştir (Danışman ve Erkoçaoğlu, 2008; Bulut ve diğerleri, 2009; Varinli ve Karahan, 2002; Yenilmez, 2000).

Ancak yazında pazar yönlülük ve performans ilişki-

si araştırılırken araya başka değişkenlerin eklenmesiyle; yenilik ve örgütsel öğrenme (Papatya ve diğerleri, 2008), yönetici değerleri ve pazar yönlülük (Naktiyok, 2003a), çevresel belirsizlik, pazar yönlülük ve kişisel şebeke özellikleri (Naktiyok, 2003b), örgütsel iklim, pazar yönlülük ve performans (Günay ve Kesken, 2000), pazar yönlülük, öğrenme yönlülük ve performans (Köksal ve Özdemir, 2001) kavramlarıyla ilişkiler de incelenmesine rağmen kalite yönlülük değişkeni inceleme konusu olmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın bu boşluğu doldurarak bundan sonra yapılacak çalışmalara işletmeler açısından önemli olan kalite kavramının pazar yönlülük ve performansla birlikte değerlendirilmesine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Kalite yönlülüğün pazar yönlülük üzerinde pozitif



ve istatistiki olarak anlamlı etkisinin olduğu da kanıtlanmıştır. Bu bağlamda öne sürülen işletme performansı hipotezi desteklenmiş ayrıca kalite yöneliliğün pazar yönelilik üzerinde etkisi hipotezi de desteklenmiştir.

Müşterilerin ihtiyaçlarını ve/veya beklentilerini anlayarak karşılık vermeye yönelik pazar yönelilik ve kalite yöneliliğün işletmelerin performanslarını (satış ve karlılık) doğrudan etkilediği çalışma sonucunda elde edilen en önemli bir bulgudur. Diğer önemli bir bulguda kalite yöneliliğün pazar yöneliliğün etkilediğidir.

Ayrıca işletmelerin değişimlere ayak uydurması, faaliyet gösterdikleri sektörde genel değişimleri iyi

gözlemleyerek ve pazar istihbaratı yaparak, rekabette doğru karşılık verebilmeleri, pazar yöneliliğün ve kalite yöneliliğün işletmelerde etkin hale getirmelerine bağlı olduğu açıktır. Dahası işletme yöneticilerinin pazar yöneliliğün ve kalite yöneliliğün işletmenin temel yeteneği olarak kabul etmeleri ve sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu araştırma sadece İstanbul ili merkezindeki ilaç işletmelerinde uygulanmış olması sonuçların genel lenmesini engellemekte birlikte, gelecek çalışmaların farklı sektörlerde ve kültürler arası yapılacak çalışmalarla elde edilecek farklı sonuçlarla yazına katkılar sağlanabilir.

## SON NOT

- ± 30'dan büyük faktör yüklerinin minimal düzeyi karşıladığı söylenebilir.  
± 40'tan büyük yükler daha önemli ve 50 veya üzeri yükler,

gerçekten önemli kabul edilir. Faktör yükünün mutlak değeri ne kadar büyükse, faktör matrisinin yorumlanmasında yükler o kadar önem taşır. Dolayısıyla çalışmada 0,40 ve üzeri faktör yükleri dikkate alınmıştır (Bkz. Gegez, 2005:289).

## KAYNAKLAR

- Akimova, I. (2000) "Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms", *European Journal of Marketing*, 34(9/10): 1128-1148.
- Appiah-Adu, K. (1997) "Market Orientation and Performance: Do the Finding Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector", *Journal of Euromarketing*, 6(3):1-26.
- Avlonitis, G.J. ve Gounaris, S.,P. (1999) "Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis", *European Journal of Marketing*, 33(11):1003-1037.
- Avlonitis, G.J. ve Gounaris, S.P. (1997) "Marketing Orientation and Company Performance Industrial vs. Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, 26: 385-402.
- Baum R., J. ve Wally, S. (2003) "Strategic Decision Speed and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 24(11):1107-1129.
- Bentler, P.M. (1990) "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, 17(2): 238-246.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkın, L. (2009) "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2):513-538.
- Compeau, D. R. ve Higgins, C. A. (1995) "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure Initial Test", *MIS Quarterly*, 19 (2): 189-211.
- Dalgıç, T. (1998) "Dissemination of Market-Oriented in Europe", *International Marketing Review*, 15(1): 45-60.
- Danışman, A ve Erkocaoğlan, E. (2008) "Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kote Olan Firmalar Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19):197-212.
- Day, G. (1994) "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- Deshpande, R. ve Farley, J. U. (1998) "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, (2):213-232.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. (1993) "Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, (57): 23-37.
- Douglas, T.J. ve Judge, W.Q. (2001) "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, 44(1): 158-169.
- Farrell, M. (2000) "Developing A Market-Oriented Learning Organization." *Australian Journal of Management*, 25 (2): 201-222.
- Farrell, M.A (2005) "The Effect of a Market Oriented Organizational Culture on Sales Force Behaviour and Attitudes", *Journal of Strategic Marketing*, 13 (December): 261-273.
- Fornell, C. ve Lacker, D. (1981) "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.
- Gegez, E. (2005) *Pazarlama Araştırmaları*, 1. Baskı, İstanbul, Beta Ya.
- Greenley, G.E. (1995) "Market Orientation and Company

- Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, *British Journal of Management*, (6): 1-13.
- Günay, K., Kesken, J. ve Akgüngör, S. (1999) “Pazar Yönlülük Kavramının Belirleyicileri ve Sonuçları: İzmir İmalat Sanayi Örneği”, 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, (18-20 Kasım Hatay): 68-75.
- Günay, N. ve Kesken, J.(2000) “Pazar Yönlülük Kavramı: Bir Uygulama”, 5. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, (16-18 Kasım Antalya): 221-234.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998) “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link”, *Journal of Marketing*, 62 (October): 30-45.
- Harris, L.C. (1998) “Barriers to Market Orientation: the View From the Shopfloor”, *Marketing Intelence&Planning*, 16(3):221-228.
- Harris, L.C. (2000) “The Organizational Bariers to Developing Market Orientation”, *European Journal of Marketing*, 34(5/6):598-624.
- Hooley, G.J.(1993) “Marked-Led Quality Management”, *Journal of Marketing Management*, (9): 315-335.
- TÜRK İLAÇ REHBERİ (2009), <http://www.ilacrehberi.com>, (18.12.2009).
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M. (1995) “The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, 59(2):1-15.
- Hurley, R. ve Hult, T. (1998) “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, (62): 42-54.
- Jaworski, B., Kohli, A.K. ve Sahay, A. (2000) “Marker Driven Versus Driving Markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): 45-54.
- Jaworski, B.J. ve Kohli, A.K. (1993) “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Jonsson P. (2000) “An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology”, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(12): 1446-1476.
- Karahan K. (2001) “İşletmelerimizin Her ortamda Karlı Bir Faaliyet Sürdüremelerinde Pazar Yönlülüğün (Market Orientation) Rolü”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, (Kasım-Aralık):10-13.
- Karahan, K. ve Varinli, İ. (2002) “Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, (Ocak-Şubat):4-11.
- Khan, K.B. (2001) “Market Orientation Inderpartmental Integration and Product Development Performance”, *The Journal of Product Innovation Management*, 18: 314-323.
- Kohli, A. ve Jaworski, B. (1990) “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 54 (2):1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. ve Kumar, A. (1993) “MARKOR: A Measure of Marketing Orientation”, *Journal of Marketing*, 57 (3): 467-477.
- Köksal, M., H. ve Özdemir, A. (2001) “Pazar Yönlülük ve Öğrenme Yönlülüğün İşletme Performansına Etkileri”, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (İstanbul):643-654.
- Kuada, J. ve Buatsi, S.N. (2005) “Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Javorski and Kohli Framework”, *Journal of International Marketing*, 13(1): 58-88.
- Kumar, K., Subramanian, R. ve Yauger, C.(1998) “Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context Specific Study”, *Journal of Management*, 24(2): 201-233.
- Longbottom, D., Mayer, R. ve Casey, J. (2000) “Marketing, Total Quality Management and Benchmarking: Exploring the Divide”, *Journal of Strategic Marketing*, (8): 327-340.
- Matsuno, K. ve Mentzer, J.T. (2000) “The Effects of Strategy Type on the Market Orientation Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, 64(1):1-16.
- Miles, M.P., Russel, G.R. ve Arnold, D.R. (1995) “The Quality Orientation: An Emerging Business Philosophy”, *Review of Business*, 17(1):7-15.
- Mohr-Jacson, I. (1998) “Conceptualizing Total Quality Qrientation”, *European Journal of Marketing*, 32(1/2): 13-22.
- Morgan, N.A. ve Piercy, N.F. (1998) “Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes”, *Journal of the Academy Marketing Science*, 26(3):190-208.
- Morgan, R.E. (2004) “Market Based Organizational Learning Theoretical Reflections on Conceptual Insights”, *Journal of Marketing Management*, (20): 67-103.
- Nakip, M. (2003) *Pazarlama Araştırmaları*, 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2003a) “Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (Ocak-Haziran): 95-119.
- Naktiyok, A. (2003b) “Algılanan Çevresel Belirsizliğin Yöneticinin Pazar Yönlülüğü ve Kişisel Şebeke Özellikleri Üzerine Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(4):79-101.
- Narver, J. ve Slater, F. S. (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35.
- Netemeyer R.; Bearden W. O. ve Sharma, S. (2003) *Scaling Procedures: Issues and Applications*, 2nd Edition, U.S.A, Sage Publications.
- Olavarrieta, S. ve Friedmann, R. (2008) “Market Orientation Knowledge Related Resources and Firm Performance”, *Journal of Business Research*, (61): 623-630.
- Papatya, N., Papatya, G. ve Hamşioğlu, A.B. (2008) “Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması”, *VII.Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, (8-10 Mayıs, Çorum): 367-378.
- Payne, A.F. (1988) “Developing a Marketing Oriented Organization”, *Business Horizons*, (May-June): 46-53.
- Pitt, L., Caruana, A. ve Berthon, P.R. (1996) “Market

- Orientation and Business Performance: Some European Evidence”, *International Marketing Review*, 13(1): 5-18.
- Powell, T.C. (1995) “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal*, 16:15-37.
- Raju, P.S., Lonial, S.C. ve Gupta, Y.P. (1995) “Market Orientation and Performance in the Hospital Industry”, *Journal of Health Care Marketing*, 15(4): 34-41.
- Ravichandran, T. ve Rai, A. (1999) “Total Quality Management in Information Systems Development: Key Constructs and Relationship”, *Journal of Management Information System*, 14(3):119-155.
- Rose, G.M. ve Shoham, A. (2002) “Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link”, *Journal of Business Research*, 55 (3): 217-225.
- Ruakert, R.W. (1992) “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”, *International Journal of Research in Marketing*, (9): 225-245.
- Sarap, J.V., Benson, G.P. ve Schroeder, R.G. (1989) “An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management”, *Decision Sciences*, 20(4): 810-829.
- Schermelleh, K. ve Moosbrugger, H. (2003) “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures” *Methods of Psychological Research Online*, 8(2): 23-74.
- Selnes, F., Javorski, B.J., ve Kohli, A.J. (1996) “Market Orientation In United States and Scandinavian Companies A Cross Cultural Study”, *Scandinavian Journal of Management*, 12(2):139-157.
- Shapiro, B. (1988) “What the Hell Is Market Oriented”, *Harvard Business Review*, (November-December): 119-125.
- Sipahi, B.; Yurtkoru E.S., ve Çinko, M. (2006) *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Sitimalakorn, W. ve Hart, S. (2004) “Marketing Orientation Versus Quality Orientation: Sources of Superior Business Performance”, *Journal of Strategic Marketing*, 12 (December): 243-253.
- Slater, F. ve Narver, J. (1994a) “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, 58 (January):46-55.
- Slater, F. ve Narver, J. (1994b) “Market Orientation Customer Value, and Superior Performance”, *Business Horizons*, 37/2 (March-April): 22-28.
- Slater, S. ve Narver, J. (1995) “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, 59 (2): 63-74.
- Tek, B. ve Özer, P.S. (1999) “Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme Teorilerinin Türkiye’de Kar Amaçsız Kuruluşlara Uyarlanması”, 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, (18-20 Kasım Hatay): 59-67.
- Tsai, L.S. ve Chai, K. S. (2005) “Developing and Validating a Nursing Website Evaluation Questionnaire”, *Journal of Advanced Nursing*, 49(4):406-413.
- Ünnü, N., A., A. (2009) “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(4):1243-1273.
- Varinli, İ. (2008) *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Wong, V. ve Sounders, J. (1993) “Business Orientation and Corporate Success”, *Journal of Strategic Marketing*, 1 (March):20-40.
- Yenilmez, B. (2000) “Pazar Yöneliminin (Market Orientation) İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerini İrdleyen Bir Araştırma”, 5. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, (16-18 Kasım Antalya): 201-220.
- Yılmaz, C., Alpkan, L., ve Bulut, Ç. (2009) “Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması”, *Journal of Yaşar University*, 4(16):2469-2500.