

## **STRATEJİ ODAKLILIK VE FİRMA STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİ**

**Gülşen AKMAN\*, Coşkun ÖZKAN\*, Hatice ERİŞ\***

### **ÖZET**

Küresel rekabet şartlarında firmalar, mevcut durumlarını doğru anlamak, geliştirmek ve yerinde stratejik kararlar alabilmek için performanslarını değerlendirmek ve performanslarına etki eden faktörleri analiz etmek ihtiyacındadırlar. Bu çalışmada, küçük ve orta ölçekteki işletmelerin performanslarına etki eden faktörlerin analizi yapılmıştır. Bu amaçla bir anket geliştirilmiştir. Araştırma için veriler 76 imalat firmasından elde edilmiştir. Önerilen araştırma modeli ve hipotezler SPSS 15.0 yazılımı kullanılarak istatistiksel olarak test edilmiştir. Çalışma firmanın strateji tercihleri ile firma performansı arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymuştur. Sonuçlar teknoloji odaklı olmanın firma performansını pozitif etkilediğini vurgulamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre firma performansını en çok etkileyen faktörün yenilikçi strateji olduğu tespit edilmiştir. Müşteri odaklılık ise firma performansını etkileyen ikinci en önemli faktördür. Teknoloji odaklılık, saldırgan strateji ve savunmacı strateji de firma performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak, beklentilerin aksine, rakip odaklılık ve toplam kalite yönetimi firma performansı üzerinde bir etki göstermemektedir.

*Anahtar Kelimeler: Strateji Odaklılık, Toplam Kalite Yönetimi, Firma Performansı, Firma Stratejileri*

### *ANALYSIS THE EFFECTS OF STRATEGY ORIENTATION AND FIRM STRATEGIES ON FIRM PERFORMANCE*

### **ABSTRACT**

Under the global competition conditions, firms have to evaluate the performance and analyse factors affecting its performance for understanding of current status, improving and making right strategic decisions. In this study, factors which influence the small and medium firms' performance were analysed. A questionnaire designed for this purpose. The data for this research obtained from 76 manufacturing firms. The proposed research model and hypotheses are statistically tested using SPSS 15.0. The study showed that the relationships between firm strategies and firm performance are significant. The results also support the positive influences of technology orientation on firm performance. According to findings of this study, proactive strategy is the most effecting factor of firm performance. Also, customer orientation is second most affecting factor of firm performance. Technological orientation, aggressive strategy and defensive strategy influence firm performance, positively and significantly. But, contrary to expectations, competitor orientation and total quality management don't have any significant effect on firm performance.

*Keywords: Strategic Orientation, Total Quality Management, Firm Performance, Firm Strategies*

---

\* Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Kocaeli

## **1. GİRİŞ**

Günümüzde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yer alan ekonomik birimler faaliyetlerini en etkin şekilde yürütmek yönünde artan baskılarla karşı karşıya bulunmaktadır. Ülkemizde 1980'li yıllardan itibaren başlayan dışa açılma süreci özel sektör firmalarını rekabet kavramı ile tanıştırdı, kamu kurum ve kuruluşları arasında kısıtlı kaynakların paylaşım ve kullanımı konusunda rekabet yaratmaya başlamıştır. Böyle bir rekabet ortamında performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi firmalar için bir zorunluluktur.

Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Performans, belirli hedef ve önceliklere yönelik tanımlı bir süre içinde sonuçlar üretme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Küresel rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. İşletme performansının ölçülmesinde finansal olmayan performans ölçülerinin de (zaman, esneklik, kalite, vb.) kullanılması gerekli olmaktadır. 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. Performans ölçüleri üretim stratejisi ile ilişkili olmalı, işletmeye özgü olmalı ve zamanla değişebilmelidir.

Bu çalışmada firma performansı; firmanın genel durumu, firmanın Pazar payındaki artış, firmanın karındaki artış, firmanın satışları ve firmanın ürün kalitesi olmak üzere beş boyutlu olarak ele alınmaktadır. Firmaların müşteri, rakip ve teknoloji odaklı olmalarının, toplam kalite yönetimi felsefesini uygulamalarının ve çeşitli firma stratejilerini (saldırgan, savunmacı, yenilikçi) kullanmalarının performansları üzerinde bir etkisi olup olmadığı oluşturulan model aracılığı ile araştırılmaktadır.

Çalışmanın izleyen bölümü literatür araştırmasına ayrılmıştır. Bu bölümde, çalışmada ele alınan değişkenler ile ilgili detaylı bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılan metodolojiye yer verilmiş, son bölümde ise istatistiksel analiz ile elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

## **2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Firma performansı ölçülmesi konusunda iki temel yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşımda firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran subjektif ölçekler kullanılmaktadır. Diğer yaklaşımda ise firma performansına ilişkin kesin ölçütleri esas alan objektif ölçekler kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar objektif ve subjektif ölçekler arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Akman, 2003).

Çalışmada ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekteki işletmelerin performanslarına etki eden faktörlerin analizi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınırken Strateji Odaklılık (Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık ve Teknoloji Odaklılık), Toplam Kalite Yönetimi ve Firma Stratejileri (Agresiflik, Tepkisellik, Proaktiflik) ise bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır.

Modelde yer alan değişkenler ile ilgili olarak literatürde çok sayıda çalışma yer almaktadır.

## **2.1. Strateji Odaklılık**

Burada strateji odaklılık Gatignon ve Xuereb'in (1997) tanımladığı gibi ele alınmaktadır. Bu tanıma göre strateji odaklılık üç temel bileşenden oluşmaktadır: müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık. Aşağıda bu bileşenlerin tanımları ve kapsamları açıklanmıştır.

### **2.1.1. Müşteri Odaklılık**

Shapiro (1998), müşteri odaklılığı, bir organizasyonda müşteriler hakkındaki bilginin paylaşılması, pazarı tatmin edecek stratejilerin ve taktiklerin formüle edilmesi ve bunların şirket çapında uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Narver ve Slater'e göre (1990), müşteri odaklılık, firmanın müşterilerine daima üstün değer yaratabilmesi için onları yeterince anlamasıdır.

Müşteri odaklılık, organizasyonun müşterilerden, ihtiyaçları ve istekleri ile ilgili bilgiyi toplaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi ve bunu uygulamaya geçirmesidir (Appiah-Adu ve Singh, 1998).

Müşteri odaklılık, müşteri istekleri ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir ürün/hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsar (Gray vd., 1998).

Müşteri odaklı bir firma, müşteri isteklerini tanımlama, analiz etme, anlama ve bu isteklere cevap verme yeteneğine sahip bir firmadır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Zhang ve Doll, 2001). Bu, müşterilerin her şeyin üstünde tutulması demektir. Müşterilerin hem mevcut ihtiyaçlarını, hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır (Mavondo, 2000). Mevcut durumu korumanın ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetler yapılmalıdır. Müşteri odaklılık, müşterilerin acil taleplerini karşılamak yönünde sürekli ve proaktif bir tutumu geliştirmektir. Toplam müşteri memnuniyetine odaklanma, yeniliği sürekli kılmaktadır (Han vd., 1999).

Müşteri odaklılık alıcının mevcut ve gelecekteki değer zincirini anlamayı kapsar (Narver ve Slater, 1990). Müşteri odaklılık, yüksek değere sahip bir ürün/ hizmet geliştirmek için müşteri ihtiyaçlarının sürekli doğru anlaşılmasını gerektirir (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995).

Deshpande vd., (1993), Japon firmalarında yaptıkları çalışmada müşteri odaklılık ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişler ve pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Pelham ve Wilson (1996) ise küçük ölçekli firmalarda bir çalışma gerçekleştirmişler ve müşteri odaklılığın firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Harrison-Walker, 2001 yılında gıda sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada, firma performansını ile müşteri odaklılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Singh ve Ranchhod (2004), pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarını, İngiliz makine parça imalatı sektöründe gerçekleştirmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar, müşteriye ve müşteri memnuniyetine odaklı olmanın firma performansı üzerinde kuvvetli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Marti'n-Consuegra ve Esteban (2007), havayolları şirketlerinde yaptıkları çalışmalarında müşteri odaklı olmanın firma performansına olan potansiyel etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda elde ettikleri bulgular müşteri odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu desteklemektedir.

### **2.1.2. Rakip Odaklılık**

Rekabetin yoğun olduğu bir çevrede bulunan tüm firmalar, mevcut ve pazara girecek potansiyel rakiplerin faaliyetlerini izlemeye ihtiyaç duyarlar. Bu kapsamda, mevcut ürünlerin rekabet gücünü değiştirebilecek olan rakip ürünlerin ve proseslerin anlaşılması ve izlenmesi gereklidir (Mavondo, 2000).

Rekabet odaklılık, rakiplerin hareketlerini tanımlama, analiz etme ve bunlara tepki verme yeteneğidir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Başka deyişle, bir firmanın, kısa vadede rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini, uzun vadede mevcut ve potansiyel rakiplerin yeteneklerini ve stratejilerini anlamasıdır. Mevcut ve potansiyel rakiplerin analizi sırasında hedef müşterilerin mevcut ve beklenen ihtiyaçlarını tatmin edebilecek teknolojilerin tümü değerlendirilmelidir (Narver ve Slater, 1990).

Rekabet odaklılık, rakiplerin faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesini, rakipler hakkında Pazar bilgisi toplanmasını ve rakiplerin faaliyetlerini izlemek için satış gücünün kullanılmasını kapsamaktadır (Gray vd., 1998). Böylece, firmaların rekabetçi tehditlere ve fırsatlara hızlı bir şekilde cevap vermesi ve müşteri

ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojik ilerlemeler yaratması sağlanabilir (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995).

Noble vd. (2002), rakip odaklılığın firma performansı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kahn'a göre (2001), bir firmanın rakiplerinden kendini koruma çabası performansı pozitif şekilde etkilemektedir.

### **2.1.3. Teknoloji Odaklılık**

Rekabet ve pazar çevresi sürekli gelişmekte ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu nedenle, teknoloji odaklı firmalar, rekabet avantajı sağlayacak yeni kaynaklar yaratma görevi ile karşı karşıya kalmaktadır. Teknoloji, bu çevrelerde rekabet eden firmaların stratejilerinde anahtar bir rol oynamaktadır (Kelly ve Rice, 2001).

Teknoloji odaklı firma, güçlü teknolojik alt yapıyı oluşturabilen ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanabilen firma olarak tanımlanabilir. Teknoloji odaklılık, bir firmanın teknolojik bilgisinin müşterilerin yeni isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek ve hatta bunları tahmin etmek için kullanılabilmesi anlamına gelir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Teknoloji odaklılık firmaların teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelerini ve bunları rekabet avantajına dönüştürmelerini kapsar (Akman ve Yılmaz, 2008).

Teknoloji odaklı olmanın değeri talebin belirsizliğine bağlıdır. Belirsiz pazarlarda, teknoloji odaklılık firmanın yenilikçiliğini geliştirir. Bununla birlikte talebi tahmin etmenin çok kolay olduğu pazarlarda firmanın teknoloji odaklılık seviyesi artarsa firma performansı azalmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997).

Soto-Acosta ve Meron~o-Cerdan, 2008 yılında yaptıkları çalışmalarında internet teknolojileri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmektedirler. Çalışma sonuçları e-ticaret kullanımının firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak teknolojik odaklılık, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verme ve güçlü bir Ar-Ge'ye sahip olma, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde karmaşık teknolojilerin kullanılması, yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde entegrasyonu, yeni teknolojilerin geliştirilmesinde ve yeni fikirlerin üretilmesinde proaktif davranma olarak tanımlanabilir (Akman, 2003).

## **2.2. Toplam Kalite Yönetimi**

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Yeni anlayışın temeli hiçbir şeye olmuş bitmiş

gözü ile bakmaması, her şeyin değişim halinde olduğunu kabul etmesidir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de Toplam Kalite Yönetimidir (TKY).

Toplam kalite yönetimi örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması, analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Özdemir, 1995).

Toplam kalite yönetimi, organizasyondaki her bireye sorumluluk veren ve bu doğrultuda proseslerin sürekli gelişmesini amaçlayan müşteri odaklı bir yönetim felsefesidir (Au ve Choi, 1999).

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerin şu beş ilkeyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Kaufman ve Zahn, 1993):

1. Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
2. Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
3. Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkânına sahip olması,
4. Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri.
5. İnsan odaklı yönetim yaklaşımı.

Flynn vd. (1994), TKY' yi yüksek kaliteli çıktılar elde etmek ve bunu sürdürebilmek için bütünlük bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. TKY, müşteri beklentilerini karşılamak ve bu beklentilerin üzerine çıkmak için proseslerin sürekli iyileştirilmesine ve tüm firma fonksiyonlarında her seviyedeki hataların önlenmesine odaklanır (Martínez-Costa vd, 2008).

Literatürdeki bir çok çalışma TKY uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmekte ve bu etkinin pozitif yönde olduğunu ortaya koymaktadır (Martínez-Costa vd, 2008; Prajogo ve Sohal, 2006; Kannan ve Tan, 2005; Rahman ve Bullock, 2005; Chong ve Rundus, 2004; Fuentes-Fuentes vd, 2004; Kaynak, 2003; Hendricks ve Singhal, 2001a, b; Hua vd, 2000; Zhang, 2000; Terziovski ve Samson, 1999, 2000; Adams vd, 1999; Dow vd., 1999; Choi ve Eboch, 1998; Easton ve Jarrell, 1998; Forker vd, 1997; Hendricks ve Singhal, 1996; Elmuti ve AlDiab, 1995; Mohrman vd, 1995; Powell, 1995).

### **2.3. Firma Stratejisi**

Strateji, firmaların buldukları çevrede mevcut olan belirsizliklere uyum sağlamaları için, gerekli kaynakların, ürünlerin, proseslerin ve sistemlerin konfigürasyonunu belirlemektedir. Firmaların ne tür fonksiyonları ve işleri gerçekleştirecekleri ve ne tür bir pazarda faaliyette bulunacakları belirlenmelidir (Lawson ve Samson, 2001). Strateji, bir firmada sürekli olarak yüksek performans

elde etmek için organizasyon tarafından yaratılan ve uygulanan davranışlar olarak da tanımlanabilir (Zhang ve Doll, 2001).

Firma stratejisi, şirketin sektörde varlığını sürdürmek ve başarıya ulaşmak için nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir. Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını ve çevresindeki fırsatların ve tehditlerin analizini kapsamaktadır. Strateji, hedeflenen firma performansına ulaşmak için yapılan genel işletme planlarının tutarlı bir şekilde uygulanması olarak da görülebilir.

Stratejinin en temel amacı, bir organizasyonun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda firmalar çeşitli stratejiler izlerler. Bu çalışmada firmaların çevrelerine uyum sağlamada üç farklı strateji uyguladığı kabul edilmiştir. Bunlar, Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji ve Yenilikçi Strateji'dir.

### **2.3.1. Saldırgan Strateji (Agresiflik)**

Saldırgan Strateji, genellikle firmaların buldukları sektörde rakipleri ile rekabet edebilmek için gösterdikleri çabalarla ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 2001) ve firmaların mevcut pazardaki mevcut rekabet eğilimlerine ve taleplerine nasıl tepki vereceğini ifade eder. Agresiflik, firmaların rakiplerine karşı kavgacı bir tutum sergilemeleri, yoğun ve şiddetli rekabet kullanma eğilimi olarak tanımlanabilir (Lyon vd, 2000).

Firmalar saldırgan strateji uygulayarak rakiplerin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkin bir şekilde cevap verirler. Firmalar bunun için kendi durumlarıyla rakiplerinin durumlarını karşılaştırırlar (Morgan ve Strong, 1998). Rakiplerinden önce hareket ederek pazardaki durumunu geliştirmek için hızlı bir şekilde kaynaklarını tahsis ederler ( Venkatraman, 1989).

Güçlü agresif bir tutum firmaya rakiplerin domine ettiği bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar durumunu korumak ve geliştirmek için etkili bir şekilde hareket etme yeteneği sağlar. Pazarda belirledikleri büyük hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, karlılıktan fedakârlık etme gibi cesur adımlar atarlar. Pazarlama, ürün/hizmet, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendi durumu ile rakiplerin durumunu karşılaştırarak rakiplerinden hızlı davranmak için çaba gösterirler (Lumpkin ve Dess, 2001).

### **2.3.2. Savunmacı Strateji (Tepkisellik)**

Savunmacı strateji, pazarda durumunu geliştirmek veya pazar payını arttırmak yerine, mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan firmaların tutumunu ifade eder. Savunmacılık firmanın dikkatini dış çevresinden iç çevresine doğru yönlendirir (Morgan ve Strong, 1998). Bu nedenle pazarda veya müşteri isteklerinde bir değişiklik olduğunda, bu firmalar değişimi fark edemeyebilirler. Fark etseler de

değişime uyum sağlamaları zor olabilir. Yani tepkisel (savunmacı) davranış sergileyen bir firmanın uyum yetenekleri sınırlı olacaktır.

Savunmacı firmalar, ürünlerinin sınırlı sayıdaki pazar bölümlerine yönlendirirler. Etkin ve verimli olmak için sürekli yoğun çaba harcarlar (Mavondo, 2000). Bu firmalar belirsizliğin düşük olduğu pazarlarda pozisyonlarını koruyarak güvenli bir nişe yerleşme ve burada varlığını devam ettirme çabası içindedirler (Kelly ve Storey, 2000).

Fazla değişimin yaşanmadığı ve belirsizliğin yüksek olmadığı pazarlarda firmalar bir yandan dikkatlerini üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya yönlendirirler. Diğer taraftan da eş zamanlı olarak ürün kalitesini sürdürmeye ve geliştirmeye çalışırlar. Bu durum firmaların yüksek kalite ve düşük fiyatı temel alan rekabet stratejileri uygulamalarına neden olur (Miles ve Snow, 1978). Firmalar kendi ürünlerini, pazarlarını ve teknolojilerini korumak ve temel teknolojilerini savunmak için çaba harcarlar (Venkatraman, 1989).

### **2.3.3. Yenilikçi Strateji (Proaktiflik)**

Yenilikçi strateji, bir firmanın çevresindeki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırmasını, gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasını, bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün/hizmet ve prosesler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini öngörmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Miller ve Friesen'e (1978) göre proaktiflik yeni ürünler ve teknolojiler geliştirerek çevreyi değiştirme kabiliyetidir. Venkatraman (1989) ise proaktifliği "mevcut ürünler ile ilgili olan/olmayan yeni fırsatların aranması, yeni ürünlerin ve markaların tanımlanması, olgunluk ve gerileme aşamasındaki faaliyetlerin ortadan kaldırılması" olarak tanımlamıştır. Proaktiflik bir fırsat arama ve ileriye bakma perspektifidir (Lyon vd, 2000).

Proaktif strateji uygulayan bir firma takip eden değil takip edilendir. Çünkü yeni fırsatları yakalamaya isteklidir ve bu konuda ileri görüşlüdür (Johannessen vd., 2001). Proaktiflik firmaya pazardaki değişimleri, gelişmeleri ve ihtiyaçları önceden tahmin etme ve bunlara cevap verme konusunda ilk olma yeteneği sağlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001).

Proaktiflik sayesinde, firmalar talep ve pazar analizini sürekli olarak yaparlar ve stratejik yenilik planlarını buna göre geliştirirler. Başarı için firmaların tehlikeleri ve fırsatları sistematik olarak analiz edip kendi kaderini etkileyebilecek çevreyi anlama kabiliyeti gereklidir (Wood ve Robertson, 1997). Bu strateji, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanarak yenilik yapmaları ve böylelikle rekabet avantajı elde etmeleri için, firmalara gerekli vizyonu ve bakış açısını sağlar. Lider olmak, ilk



olmak, yüksek karlar elde etmek ve rekabet avantajını sürdürmek için en uygun strateji proaktifliktir (Entrialgo vd., 2000).

### 3. METODOLOJİ

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın teorik modeli açıklanmış ve literatür taraması bölümündeki bilgiler göz önünde bulundurularak oluşturulan hipotezler sıralanmıştır. Daha sonra, araştırmanın amacı ve kapsamı açıklanmış ve örnekleme ait özellikler belirtilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler

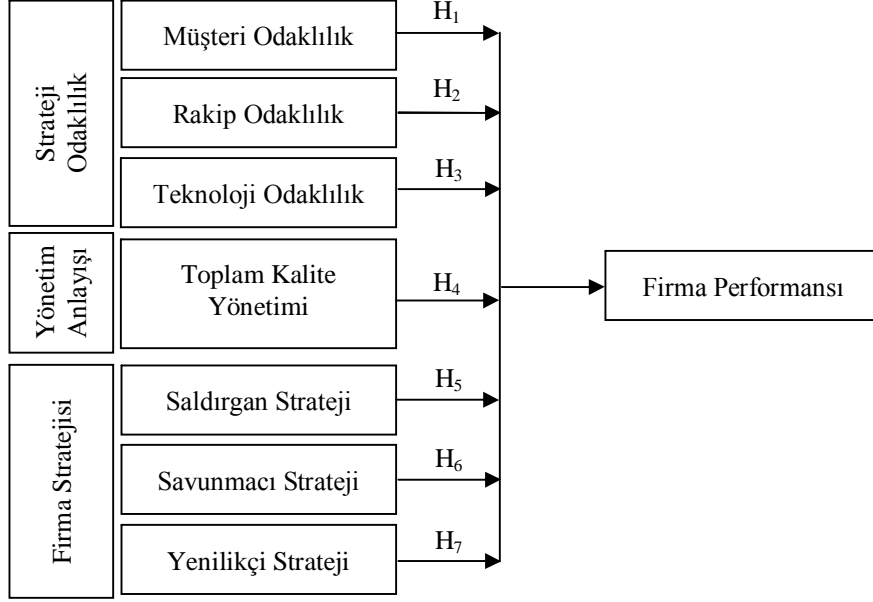
Çalışmada Firma Performansı bağımlı değişken olarak alınırken; Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, Teknoloji Odaklılık, Toplam Kalite Yönetimi ve Firma Stratejileri (Agresiflik, Tepkisellik, Proaktiflik) ise bağımsız değişkenler olarak seçilmiştir. Bağımlı değişken olan firma performansı; firmanın genel durumu, firmanın pazar payındaki artış, firmanın karındaki artış, firmanın satışları ve firmanın ürün kalitesi olmak üzere beş boyutlu olarak ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında kurulan hipotezler test edilerek, bağımsız değişkenlerin firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Kurulan hipotezler çoklu regresyon kullanılarak test edilmiştir. Kurulan hipotetik model Şekil 1’de gösterilmektedir.

Araştırmada kullanılan bağımlı değişken (Y), bağımsız değişkenler ( $X_i$ ) ile ifade edilmektedir:

Y : Firma Performansı	X <sub>4</sub> : Toplam Kalite Yönetimi
X <sub>1</sub> : Müşteri Odaklılık	X <sub>5</sub> : Saldırgan Strateji
X <sub>2</sub> : Rakip Odaklılık	X <sub>6</sub> : Savunmacı Strateji
X <sub>3</sub> : Teknoloji Odaklılık	X <sub>7</sub> : Yenilikçi Strateji

Araştırma kapsamında belirlenen bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H<sub>1</sub>: Müşteri odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Rakip odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>: Teknoloji odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>: Toplam kalite yönetimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>5</sub>: Saldırgan strateji (agresiflik) ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>: Savunmacı strateji (tepkisellik) ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>7</sub>: Yenilikçi strateji (proaktiflik) ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 1. Firma Performansına Etki Eden Faktörlerin Hipotetik Modeli

### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada, oluşturulan model çerçevesinde (Şekil 1) belirlenen faktörlerin (strateji odaklılık, yönetim anlayışı ve firma stratejileri), Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekteki firmaların performansları üzerinde etkilerinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket, imalat sektöründe faaliyet gösteren 76 firma tarafından cevaplandırılmıştır. Hazırlanan ankette Strateji Odaklılık (Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, Teknoloji Odaklılık), Toplam Kalite Yönetimi ve Firma Stratejileri (Agresiflik, Tepkisellik, Proaktiflik) ve Firma Performansı olmak üzere sekiz boyuta ilişkin sorular bulunmaktadır. Ölçekteki sorular 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir:

- 1: Kesinlikle katılmıyorum.
- 2: Katılmıyorum.
- 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum (kararsızım).
- 4: Katılıyorum.
- 5: Kesinlikle katılıyorum.

Anket 29 sorudan oluşmaktadır. Ankette müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve toplam kalite yönetimi 4'er soruyla, teknoloji odaklılık, saldırgan strateji (agresiflik), savunmacı strateji (tepkisellik) ve yenilikçi strateji (proaktiflik) ise 3'er soruyla

ölçülmektedir. Modelde bağımlı değişken olarak yer alan firma performansı ise 5 sorudan oluşmaktadır. 76 firmadan elde edilen veriler SPSS 15.0 programı ile faktör, güvenilirlik ve regresyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Ankete katılan firmalara ait bazı özellikler Tablo 1'de verilmektedir. Tablodan görüleceği gibi, ankete katılan firmaların büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli firma konumundadır ve hepsi imalat sektöründe faaliyette bulunmaktadır.

**Tablo 1. Firmaların İşkolu, Personel Sayısı ve Faaliyet Süresine Göre Dağılımı**

İşkolu	Makine	Elektrik	Kaldırma	Aritma	İş makineleri	Otomotiv	Diğer
% Firma	40	10	6	10	4	10	20

Personel Sayısı	0-25	25-50	50-75	75-100	100-150	150-200	200-300	300-üzeri
% Firma	26	26	10	13	4	8	3	10

Faaliyet Süresi (yıl)	0-5	5.-10	10.-15	15.-20	20.-25	25.-30	30.-40	40.-üzeri
% Firma	10	10	8	8	22	12	20	10

Firmalarda anketi cevaplayan kişilere ait bazı demografik özellikler ise Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2. Anketi Cevaplayanlara Ait Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Erkek	Kadın
%	70	30

Eğitim Seviyesi	Lise ve Meslek Lisesi	Lisans	Yüksek Lisans
%	35	49	16

Pozisyon	Kurucu	Müdür	Uzman	Mühendis	Şef
%	6	36	12	30	16

Görev süresi (yıl)	0-1	1.-2	2.-3	3.-4	4.-5	5.-10	10.-üzeri
%	3	13	16	17	13	28	10

Yaş	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-üzeri
%	7	46	26	8	5	5	3

#### **4. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bu bölümde öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmış, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Devamında ise değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin doğruluğunu test etmek için korelasyon analizini takiben çoklu doğrusal regresyon uygulaması yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

##### **4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Oluşturulan ankette yer alan yirmi dokuz sorunun faktörlere beklenildiği şekilde ayrılıp ayrılmadığını belirlemek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi Principal Component Analysis yöntemi ile yapılmış, rotasyon Varimax kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yirmi dokuz değişkene uygulanan faktör analizi sonucunda firma performansı soru grubuna ait son soru değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde faktörlerde yapılan değişiklikler dikkate alınarak her bir değişkenin Cronbach  $\alpha$  katsayıları hesaplanmış ve kullanılan ölçeğe ait faktör analiz sonuçları ile birlikte Tablo 3'te verilmiştir.

Faktör analizi sonucunda anket soruları yedi faktöre yüklenmiştir. İlk faktör olan müşteri odaklılık ile ilgili olarak ankette yer alan sorular üzerinde yapılan faktör analizinde faktör yükleri 0,863 ile 0,598 arasında değişmektedir. Faktör yüklerinin yüksek çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, başka deyişle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve toplam varyansın yaklaşık % 60'ı ile % 86'sını açıkladığını göstermektedir.

Diğer tüm değişkenlerin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında faktör yükü değerlerinin 0,916 ile 0,650 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca faktörlere ait varyans yüzdeleri de %54 ila % 79 arasındadır. Faktörlere ait varyansların toplamının % 50 değerinden yüksek çıkması arzu edilen bir durumdur. Oranın % 50'den yüksek olması analizin geçerliliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (İnal ve Toksarı, 2006).

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değerlere bakıldığında tüm değişkenlerin Cronbach  $\alpha$  katsayılarının 0,6'dan büyük olduğu görülmektedir. Literatürde bu katsayı için dikkate alınması gereken en düşük değer 0,6 olarak belirtilmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988). Çalışmada ulaşılan bu değerler araştırma sonuçlarının güvenilir olduğunu ve daha ayrıntılı istatistiksel analiz yapılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 3. Değişkenlere Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Soru No	Faktör Yüğü	Varyans Yüzdesi (%)	Cronbach $\alpha$ Katsayıları
Müşteri Odaklılık (X <sub>1</sub> )	1	0,863	60,303	0,806
	2	0,773		
	3	0,844		
	4	0,598		
Rakip Odaklılık (X <sub>2</sub> )	1	0,825	60,695	0,765
	2	0,724		
	3	0,866		
	4	0,687		
Teknoloji Odaklılık (X <sub>3</sub> )	1	0,916	79,117	0,866
	2	0,888		
	3	0,864		
Toplam Kalite Yönetim (X <sub>4</sub> )	1	0,883	67,432	0,859
	2	0,891		
	3	0,819		
	4	0,673		
Saldırgan Strateji (X <sub>5</sub> ) (Agresiflik)	1	0,650	53,610	0,663
	2	0,752		
	3	0,788		
Savunmacı Strateji (X <sub>6</sub> ) (Tepkisellik)	1	0,830	74,230	0,816
	2	0,869		
	3	0,885		
Yenilikçi strateji (X <sub>7</sub> ) (Proaktiflik)	1	0,790	73,527	0,814
	2	0,869		
	3	0,909		
Firma Performansı (Y)	1	0,818	69,427	0,842
	2	0,834		
	3	0,798		
	4	0,881		

#### 4.2. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında bağımlı değişkenin diğer bağımsız değişkenler ile birebir ilişkilerine bakılmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapmalar Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Firma Performansı	Müşteri Odaklılık	Rakip Odaklılık	Teknoloji Odaklılık	Toplam Kalite Yönetimi	Saldırgan Strateji	Savunmacı Strateji	Yenilikçi Strateji
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>
Y	1,000							
X <sub>1</sub>	0,238*	1,000						
X <sub>2</sub>	0,222*	0,659**	1,000					
X <sub>3</sub>	0,421**	0,642**	0,560**	1,000				
X <sub>4</sub>	0,263*	0,741**	0,548**	0,800**	1,000			
X <sub>5</sub>	0,238*	0,230*	0,303**	0,302**	0,221	1,000		
X <sub>6</sub>	0,381**	0,658**	0,565**	0,635**	0,622**	0,345**	1,000	
X <sub>7</sub>	0,498**	0,434**	0,334**	0,481**	0,451**	0,009	0,454**	1,000
Ort.	3,990	4,493	3,793	4,268	4,342	3,123	4,298	3,974
S.S.	0,797	0,667	0,923	0,886	0,790	1,021	0,865	1,021
** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)								
* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)								

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında Müşteri odaklılık, Rakip Odaklılık, Toplam Kalite Yönetimi ve Saldırgan Strateji arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Teknoloji Odaklılık, Savunmacı Strateji ve Yenilikçi Strateji ile Firma Performansı arasında ise 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki mevcuttur.

#### 4.3. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Firma performans düzeyi ile firma performansını etkileyen faktörler arasındaki ilişki düzeylerini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tüm istatistiksel değerlendirmeler için SPSS 15.0 yazılımı kullanılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Bağımsız değişkenlere ait hipotezleri test etmek için oluşturulan çoklu regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$$

Çoklu regresyon denkleminde, firma performansı (Y) bağımlı değişken olarak Müşteri Odaklılık (X<sub>1</sub>), Rakip Odaklılık (X<sub>2</sub>), Teknoloji Odaklılık (X<sub>3</sub>), Toplam Kalite Yönetimi (X<sub>4</sub>), Saldırgan Strateji (X<sub>5</sub>), Savunmacı Strateji (X<sub>6</sub>) ve Yenilikçi Strateji (X<sub>7</sub>) ise bağımsız değişkenler olarak yer almaktadır. Burada  $\beta$  değeri,

standartlaştırılmış beta regresyon katsayısıdır. Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin  $\beta$  katsayıları ve anlamlılık seviyelerine ( $p$ ) göre model çerçevesinde kurulan hipotezler kabul ya da ret edilecektir.

**Tablo 5. Firma Performansı İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Std. $\beta$	t	p	Tolerans	Varyans Etkileme Faktörü
Firma Performansı	Müşteri Odaklılık	,397	2,451	,008***	,331	3,021
	Rakip Odaklılık	,030	,233	,408	,509	1,965
	Teknoloji Odaklılık	,342	2,018	,024**	,303	3,299
	Toplam Kalite Yönetimi	-,102	-,566	,286	,269	3,719
	Saldırgan Strateji	,160	1,546	,063*	,808	1,238
	Savunmacı Strateji	,216	1,538	,064*	,441	2,268
	Yenilikçi Strateji	,442	3,939	,000***	,690	1,450
	F	6,734***				
adjR <sup>2</sup>	,349					
*** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (tek kuyruk)						
** Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (tek kuyruk)						
* Korelasyon 0,10 düzeyinde anlamlı (tek kuyruk)						

Tablo 5'e göre firma performansını en çok etkileyen faktör yenilikçi stratejidir. Bu bağımsız değişkenin firma performansını  $\beta=0,442$  ile 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilediği görülmektedir. Yenilikçi strateji (proaktiflik) ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Firma performansını en çok etkileyen ikinci değişken ise müşteri odaklılıktır. Müşteri odaklılık firma performansını 0,391  $\beta$  katsayısı ile 0,008 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda "Müşteri odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır." ile ifade edilen H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Firma performansını 0,024 anlamlılık düzeyinde olumlu etkileyen teknoloji odaklılık değişkeni çoklu regresyon modeline 0,342  $\beta$  değeri ile katkıda bulunmaktadır. Bu doğrultuda teknoloji odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Bir diğer bağımsız değişken olan savunmacı stratejinin firma performansını 0,216  $\beta$  katsayısı ile 0,064 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilediği görülmektedir. Savunmacı strateji (tepkisellik) ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

Saldırgan stratejinin firma performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu 0,160  $\beta$  katsayısı ve 0,063 anlamlılık düzeyinde belirlenmektedir.  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5'te yer alan rakip odaklılık ve toplam kalite yönetimi bağımsız değişkenlerine ait sonuçlara göre rakip odaklılık ve toplam kalite yönetimi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış olup bu bağımsız değişkenlere ait  $H_2$  ve  $H_4$  hipotezleri reddedilmiştir.

Regresyon modeline ait F (6,734) ve  $R^2$  (0,349) değerleri incelendiğinde modelin 0,000 anlamlılık seviyesinde olduğu ve firma performansına ait varyansın % 34,9'unu açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç, modelin bir bütün olarak geçerli olduğunu ve modele dahil edilen yedi bağımsız değişkenin, modelin bağımlı değişkeni olan firma performansındaki değişmelerin % 34,9'unu açıkladığını göstermektedir.

Kaliteli bir regresyon modeli oluşturmak için, bir regresyon modelinde çoklu bağımlılık (multicollinearity) analiz edilmelidir. Bunun için tolerans ve varyans etkileme faktörüne bakılır. Tablo 5 incelendiğinde firma performansı bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağımlılık olmadığı görülmektedir. Zira tüm toleranslar 0,2'den büyük ve varyans etkileme faktörü 5'ten küçüktür (Bozic, 2006).

## **5. SONUÇLAR**

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yenilikçi strateji, firma performansını en çok etkileyen faktör olmaktadır (bkz. Tablo 5). Bu sonuç Pelham ve Wilson (1996) ve Harrison-Walker (2001)'in bulgularını desteklemektedir.

Müşteri odaklılık firma performansını en çok etkileyen ikinci faktör olarak belirlenmiştir. Müşteri odaklılık örgütün müşterilere istek ve beklentilerini yerine getireceği konusunda taahhütte bulunmasıdır. Müşteriler ve firmalar uzun vadede karşılıklı dayanışma içinde, ortak değerleri ve stratejileri paylaşırlar. Bunu gerçekleştirmek için firmalar müşterilerle doğrudan irtibata geçerler, müşterilerden ihtiyaçları hakkında bilgi toplar ve müşterilerden sağlanan bilgiyi ürün ve



hizmetlerin tasarımında ve teslimatında kullanırlar (Zhang ve Doll, 2001). Böylece müşteri odaklılık firma performansına olumlu katkı sağlar.

Rakip odaklılık ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Tablo 5'ten de görüldüğü gibi rakip odaklılık bağımsız değişkenine ait beta katsayısı anlamlı değildir. Ancak rakip odaklılık ve firma performansı arasında anlamlı bir korelasyon olmasına rağmen böyle bir sonucun ortaya çıkması (bkz.Tablo 4), modele dahil edilen faktörlerden birinin ya da birkaçının rakip odaklılığın etkisini azaltmasına bağlanabilir.

Teknoloji odaklılık firma performansını güçlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Tablo 5'te de görüldüğü gibi teknoloji odaklılık bağımsız değişkenine ait beta katsayısı anlamlıdır ve pozitif yönlüdür. Bu sonuç Gatignon ve Xuereb (1997) 'in bulgularını destekler niteliktedir. Firmalar kendi imalat konularında yeni teknolojik gelişmeleri yakından takip eder ve bu teknolojilerini kendi imalat süreçlerine ve ürünlerine adapte edebilirlerse piyasadaki rekabet güçlerini arttırabilirler ve böylece performanslarını yükseltebilirler.

Toplam kalite yönetiminin firma performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre TKY bağımsız değişkenine ait beta katsayısı anlamlı değildir ( bkz.Tablo 5). Ancak iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyonun varlığı söz konusudur (bkz. Tablo 4). Toplam Kalite Yönetimi'nin büyük olasılıkla firma performansı üzerinde dolaylı bir etkisi mevcuttur. Özkan vd. (2005) TKY uygulamalarının işletmelerin finansal olmayan performans kriterleri üzerinde etki yaptığını, ancak finansal performans kriterleri üzerindeki etkisinin kısa dönemde gözükmediğini belirtmektedir.

Firma stratejilerine bakıldığında ise her üç stratejinin de firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Üç strateji tipi içinde firma performansını en çok etkileyenin yenilikçi strateji olduğu görülmektedir. Bu sonuç Green vd. (1995) ve Wright vd. (1995) sonuçlarını desteklemektedir. Bu yüksek performans etkisi, firmaların pazardan gelen sinyallere hızla cevap vermesinden kaynaklanmaktadır.

Pazara yeni giren ve bu nedenle saldırgan strateji uygulayan firmalar sektördeki mevcut firmaları başarısızlığa düşürebilir. Bu nedenle pazar liderliği her zaman değişebilir (Howard ve Kunkel, 1988). Bunu önlemek ve performansı yüksek tutmak için mevcut firmalar dahi saldırgan strateji uygulamak zorundadırlar.

Cazip pazarlarda rekabetçi maliyete ulaşmak ve rakiplerine karşı ayakta ve sağlam kalabilmek için işletmeler mevcut yeteneklerini iyi tanımlamalı ve geliştirmelidir (Day, 1994). Bu ifade savunmacı stratejiye vurgu yapmaktadır. Firmalar varlıklarını devam ettirebilmek ve çevredeki değişikliklere adapte olabilmek için savunmacı stratejiler de uygulamak zorundadırlar.

## **6. KAYNAKÇA**

Adams, G., McQueen, G. ve Seawright, K., (1999), "Revisiting the Price Impact of Quality Awards", *Omega*, 27, 595-604.

Akman, G., (2003), "Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 58, 107.

Akman, G. ve Yılmaz, C., (2008), "Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry", *International Journal of Innovation Management*, 12, 1, 69-111.

Appiah-Adu, K. V. ve Singh, S., (1998), "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs", *Management Decision*, 36, 6, 385-394.

Au, G. ve Choi, I., (1999), "Facilitating Implementation of Total Quality Management Through Information Technology", *Information and Management*, 36, 287-299.

Bagozzi, R. P. ve Yi, Y., (1988), "On the Evaluation of the Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 64-74.

Bozic, L., (2006), "The Effects of Market Orientation on Product Innovation", *Economic Trends and Economic Policy*, 107, 46-65.

Choi, T. Y. ve Eboch, K., (1998), "The TQM Paradox: Relations Among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction", *Journal of Operations Management*, 17, 59-75.

Chong, V. K. ve Rundus, M. J., (2004), "Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance", *The British Accounting Review*, 36, 2, 155-172.

Day, G. S., (1994), "The Capabilities of Market-driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, 37-52.

Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E., (1993), "Corporate Culture , Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23-27.

Dow, D., Samson, D. ve Ford, S., (1999), "Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance?", *Production and Operations Management*, 8, 1, 1-27.

Easton, G. S. ve Jarrell, S. L., (1998), "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Business*, 71, 2, 253-307.

Elmuti, D. ve AlDiab, T. F., (1995), "Improving Quality and Organizational Effectiveness Go Hand in Hand Through Deming Management System", *Journal of Business Strategies*, 12, 1, 86-98.

Entrialgo, M., Fernandez, E. ve Vazquez, C. J., (2000), "Linking Entrepreneurship and Strategic Management: Evidence from Spanish SMEs", *Technovation*, 20, 427-436.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G. ve Skakibara, S., (1994), "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, 11, 339-366.

Forker, L. B., Mendez, D. ve Hershauer, J. C., (1997), "Total Quality Management in the Supply Chain: What is its Impact on Performance?", *International Journal of Production Research*, 35, 6, 1681-1701.

Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A. ve Lloréns-Montes, F. J., (2004), "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, 32, 6, 425-442.

Gatignon, H. ve Xuereb, J. M., (1997), "Strategic Orientation of the Firms and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 77-90.

Gray, B., Matears, S., Boshoff, C. ve Matheson, P., (1998), "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, 32, 9-10, 884-903.

Green, D. H., Barclay, D. W. ve Ryans, A. B., (1995), "Entry Strategy and Long-Term Performance Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 59, 1-16.

Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K., (1999), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62, 30-45.

Harrison-Walker, L. J., (2001), "Measurement of Market Orientation and its Impact on Business Performance", *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.

Hendricks, K. B. ve Singhal, V. R., (1996), "Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation", *Management Science*, 42, 3, 415-436.

Hendricks, K.B. ve Singhal, V. R., (2001/a), “Firm Characteristics, Total Quality Management and Financial Performance”, *Journal of Operations Management*, 19, 269-285.

Hendricks, K. B. ve Singhal, V. R., (2001/b), “The Long-run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs”, *Management Science*, 47, 3, 359-368.

Howard, W. ve Kunkel, G., (1988), “More than Meets the Eye: Designing Great Graphics”, *PC Magazine*, 7, 92-104.

Hua, H., Chin, K. S., Sun, H. ve Xu, Y., (2000), “An Empirical Study on Quality Management Practices in Shanghai Manufacturing Industries”, *Total Quality Management*, 11, 8, 1111-1122.

İnal, M. E. ve Toksarı, M., (2006), “Mobilyacılık Sektöründe Karşılaşılan Pazarlama Sorunları ve Bu Sorunlara Çözüm Üretmeye Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Örneği”, *ZKU Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 4, 105-121.

Johannessen, J. A., Olsen, B. ve Lumpkin, G. T., (2001), “Innovation as Newness: What is New, How New and New to Whom?”, *European Journal of Innovation Management*, 2, 1, 6-11.

Kahn, K. B., (2001), “Market Orientation, Interdepartmental Integration and Product Development Performance”, *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 314-323.

Kannan, V. R. ve Tan, K. C., (2005), “Just in Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance”, *Omega*, 33, 153-162.

Kaufman, R. ve Zahn, D., (1993), *Quality Management Plus, The Continuous Improvement of Education Press*.

Kaynak, H., (2003), “The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance”, *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.

Kelly, D. ve Storey, C., (2000), “New Service Development Strategies: Initiation Strategies”, *International Journal of Service Industry*, 11, 1, 45-62.

Kelly, D. ve Rice, M. P., (2001), “Advantage beyond Founding, The Strategic Use of Technologies”, *Journal of Business Venturing*, 17, 41-57.

Lawson, B. ve Samson, D., (2001), "Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach", *International Journal of Innovation Management*, 5, 3, 1-23.

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G., (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21, 1, 135-172.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G., (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G., (2000), "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", *Journal of Management*, 6, 5, 1055-1085.

Martín-Consuegra ve Esteban, A., (2007), "Market Orientation and Business Performance: An Empirical Investigation in the Airline Industry", *Journal of Air Transport Management*, 13, 383-386.

Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R. ve Choi, T. Y., (2008), "Simultaneous Consideration of TQM and ISO 9000 on Performance and Motivation: An Empirical Study of Spanish Companies", *International Journal of Production Economics*, 113, 1, 23-39.

Mavondo, F. T., (2000), "Marketing as a Form of Adoption: Empirical Evidence from a Developing Economy", *Marketing Intelligence and Planning*, 18, 5, 256-272.

Miles, R. E. ve Snow, C. C., (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.

Miller, D. ve Friesen, P., (1978), "Archetypes of Strategy Formulation", *Management Science*, 24, 921-933.

Mohrman, S. A., Tenkasi, R. V., Lawler III, E. E. ve Ledford Jr., G. E., (1995), "Total Quality Management Practice and Outcomes in the Largest US Firms", *Employee Relations*, 17, 3, 26-41.

Morgan, R. E. ve Strong, C. A., (1998), "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, 32, 11-2, 1051-1073.

Narver, J. C. ve Slater, S. F., (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

Noble, C. H., Sinha, R. K. ve Kumar, A., (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66, 25-39.

Özdemir, S., (1995), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, 216-218.

Özkan C., Zaim S. ve Türkyılmaz A., (2005), "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının, Kurum Performansına Etkileri", 5. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, UAS2005 Bildiriler Kitabı, 203-207, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Pelham, A. M. ve Wilson, D., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27-43.

Powell, T. C., (1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.

Prajogo, D. I. ve Sohal, A., (2006), "The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance—The Mediating Role of TQM", *European Journal of Operational Research*, 168, 1, 35-50.

Rahman, S. ve Bullock, P., (2005), "Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation", *Omega*, 33,1, 73-83.

Shaphiro, B. P., (1988), "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, 66, 119-125.

Siguaw, J. A. ve Diamantopoulos, A., (1995), "Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale", *Journal of Strategic Marketing*, 3, 77-88.

Singh, S. ve Ranchhod, A., (2004), "Market Orientation and Customer Satisfaction: Evidence from British Machine Tool Industry", *Industrial Marketing Management*, 33, 2, 135-144.

Soto-Acosta, P. ve Meron~o-Cerdan, A.L.,(2008), "Evaluating Internet Technologies Business Effectiveness", *Telemat. Information*, doi:10.1016/j.tele.2008.01.004.

Terziovski, M. ve Samson, D., (1999), "The Link between Total Quality Management Practice and Organizational Performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16, 3, 226-237.

Terziovski, M. ve Samson, D., (2000), "The Effect of Company Size on the Relationship between TQM Strategy and Organizational Performance", *The TQM Magazine*, 12, 2, 144-148.

Venkatraman, N., (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, 35, 8, 942-962.

Wood, V. R. ve Robertson, K. R., (1997), "Strategic Orientation and Export Success: An Empirical Study", *International Marketing Review*, 14, 6, 424-444.

Wright, P., Kroll, M., Pray, B. ve Lado, A., (1995), "Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance", *Journal of Business Research*, 33, 143-151.

Zhang, Z., (2000), "Developing a Model of Quality Management Methods and Evaluating Their Effects on Business Performance", *Total Quality Management*, 11, 1, 129-137.

Zhang, O. ve Doll, W.J., (2001), "The Fuzzy Front end and Success of New Product Development: A Casual Model", *European Journal of Innovation Management*, 4, 2, 95-112.