

## **İŞLETMELER İÇİN PAZAR BİLGİSİ YETENEĞİNİN ÖNEMİ VE PAZARLAMA PERFORMANSINA ETKİLERİ: 500 BÜYÜK FİRMA ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA\***

**Yrd. Doç. Dr. Cevahir UZKURT**  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
cuzkurt@ogu.edu.tr*

**Doç. Dr. Ömer TORLAK**  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
torlak@ogu.edu.tr*

**Arş. Gör. Müjdat ÖZMEN**  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
mozmen@ogu.edu.tr*

### **ÖZET**

*İşletmelerin, müşterilerine en yüksek tatmini sağlamaları ve pazardaki rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri şüphesiz, müşterileri ve pazarı en iyi şekilde tanımalarıyla mümkün olabilecektir. İşletmeye pazarla ilgili bilgi akışının sağlanması ise işletmede kurulacak bir bilgi edinme yapısının kurulmasıyla mümkün olabilecektir. Aynı zamanda bunun sürekliliği için bilgi üretmenin işletmede benimsenmiş bir karakter ve özümsemiş bir yetenek olması da gerekmektedir. Ancak bu şekilde işletmelerin pazar bilgisi üretmedeki yeteneklerinin ve başarılarının, pazarlama performanslarına*

---

\* Bu çalışma 2003-2004 öğretim yılında Osmangazi Üniversitesi Araştırma Fonu tarafından desteklenerek hazırlanmış olan 200317020 nolu ve "Pazar Bilgisi, Pazarlama Ahlakı ve Pazarlama Performansı İlişkilerinin Yöneticilerce Algılanması: 500 Büyük Firma Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı araştırma projesinin bir bölümünü kapsamak üzere makaleleştirilmiştir.

olumlu bir şekilde yansıtacağı beklenebilir. Bu çerçevede çalışmamızda, işletmelerin pazar bilgisi yeteneklerinin pazarlama performanslarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma yapılan işletmelerin pazar bilgisi elde etme yeteneklerinin bileşenleri ile pazarlama performans kriterlerinin önemli bir bölümünde olumlu ve güçlü ilişkilerin varlığı gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pazar Bilgisi, Pazar Bilgisi Yeteneği, Pazar Odaklılık, Pazarlama Performansı

## **THE SIGNIFICANCE OF MARKET KNOWLEDGE COMPETENCE FOR BUSINESSES AND ITS IMPACT ON MARKETING PERFORMANCE: A STUDY ON BIGGEST 500 FIRMS**

### **ABSTRACT**

*The fact that businesses can provide the highest satisfaction for the customers, and carry on competitive superiority in the market can be certainly possible with recognizing their own market and customers. An information gathering system will make it possible for the businesses to have the market knowledge. For the continuity of that, information generation must be accepted as a character and absorbed as a skill in the business at the same time. Only by this way, market knowledge generating skills and accomplishments of businesses might influence their market performances positively. In this study, the influence of market knowledge skills of businesses on their marketing performance is examined. There are positive and strong relationships between market knowledge gathering skills and most of the marketing performance criteria of businesses that have been examined.*

**Key Words:** Market Knowledge, Market Knowledge Competence, Market Orientation, Marketing Performance

### **GİRİŞ**

Günümüzde işletmelerin, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, önemli ölçüde bilgi kavramına bakış açılarıyla ilişkilendirilmektedir. Birçok sektörde, üretim faktörleri arasında en önemli yeri bilginin aldığını görmekteyiz. Ancak bilgi çağının ve globalleşmenin bir sonucu olarak, aşırı bilgi yığılmasından işletmeler kendileri için faydalı olanı seçebilme yeteneğine sahip olmak durumundadırlar. Aynı zamanda bilgi toplama sürecini etkin bir şekilde planlama ve yönetmek gerektiği gibi bilgi elde edilebilecek alanları da doğru

belirlemek gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli bilgi kaynağı, hiç şüphesiz faaliyet gösterilen pazarlar olacaktır. Bu pazarlara ilişkin pazar bilgisi, işletmelerin hedef pazarlarındaki müşterileri kazanmak ve onlarla ilişkilerini sürdürmekle birlikte; sektör, rakipler ve müşterilerle ilgili ihtiyaç, beklenti ve talepleri öğrenme ve bunlarda ortaya çıkan değişiklikleri izlemekle elde edilebilecektir. Bunu başarabilen işletmelerin rekabet avantajlarının artması da kaçınılmaz olacaktır.

Pazar bilgisinin elde edilmesi, paylaşımı ve bunlara ilişkin işletmede bir yeteneğin oluşmasıyla birlikte bu alanlarda işletmelere yardımcı olabilecek çalışmaların da önemi açıktır. Bu konuda ülkemizde yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla bu çalışmada, işletmeler için pazar bilgisinin önemi, pazar bilgisi elde etme yeteneği kazanmada nasıl bir süreç izlenmesi gerektiği ve bu sürecin etkin çalışmasının pazarlama performansına etkilerinin ne yönde olacağı incelenmiştir.

## **1. İŞLETMELER İÇİN BİLGİNİN ANLAMI**

Genel olarak bilgi, gerekçelendirilmiş gerçek bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Kişi kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak gerekçelendirir. Bu gözlemler ise kişiye özgü bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayanır. Dolayısıyla bilgi üreten kişi gerekçelendirilmiş inançlar geliştirerek ve bunlara bağlı kalarak yeni durumdan bir anlam çıkarmaktadır. Bu tanım çerçevesinde bilgi, her türlü soyut ya da evrensel biçimde doğru olan bir şey olmaktan çok gerçeğin yapılandırılmasıdır. Bilginin üretilmesi yalnızca gerçeklerin bir araya toplanması olmayıp, küçümsenemeyecek ya da kolayca taklit edilemeyecek son derece insana özgü bir süreçtir. Kişinin kendisinin bile farkında olmadığı duyguları ve inanç sistemlerini içerebilir ki, bu da bizi bilginin hem açık hem de saklı olabileceği sonucuna götürür. Saklı bilginin açığa çıkarılabilmesi de bunu destekleyici bir ortamın varlığına bağlıdır (Krogh vd., 2002: 17).

Tiwana (2003) bilgiyi, yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, yoğun bir tecrübe, değerler, özel enformasyon, uzmanlık, kavrayış ve mesnetli sezginin akışkan bir karışımı olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında kuruluşlarda bilgi, çoğu kez yalnızca belgelerde ya da sır gibi saklanan evraklarda değil, organizasyonun gündelik işleyişinde, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda gizlidir.

Krogh vd. (2002, 132) işletmeler için bilgi üretiminin kolay bir iş olmadığını şu şekilde ifade etmektedirler: Bugün çoğu yönetici, özellikle de yaşamını yeniliklerle sürdüren ileri teknoloji şirketlerinin yöneticileri, şirketleri için bilgi üretiminin önemli olduğunu hiç durmaksızın söylemektedir. Şirketlerinin bilgi üretimini özel seminerler ve yeni prosedürlerle; bu konuda birini görevlendirerek, bilgi teknolojisini kuruluşun her yanına yayarak vb. uygulamalarla öncelikli hale getirdiğini de söyleyebilirler. Ne var ki, bilgi üretimini desteklemek ve sürdürmek ilk bakışta sanıldığından çok daha zor olup kuruluş içinde bir gerginlik kaynağına dönüştüğü de ender görülen bir durum değildir. Bilgi yönetimi çabalarında engellerle karşılaşan ya da bu işe kuşkuyla yaklaşan yöneticiler genellikle iyi sonuçlar elde edememektedir. Geleneksel yönetim teknikleri de bilgi üretiminin kırılgan olmasından dolayı bu süreçte bir işe yaramamaktadır. Kişiler yeni bilgileri, fikirleri ya da gözlemleri kabul etmekte isteksiz olabilir, hatta bunu beceremeyebilirler. Dahası, kuruluşlar yeni bilginin üretilmesi açısından çok uygun ortamlar bulamayabilirler de. Çalışanlar bilgilerini başkalarıyla paylaşmakta ciddi engelleri aşmak zorunda kalabilirler. Bu konuda temelde iki tür engel bulunur: bireysel ve organizasyonel. Bu ikisi farklı olmakla birlikte birbirleriyle ilişkilidir ve şirketler her iki tür engeli aşmak için de bütünleşik mekanizmalar kullanmak durumundadırlar. Nitekim satış elemanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada pazar bilgisini paylaşmada satış elemanlarının makyavelist eğilimleri arttıkça daha olumsuz bir tutum içinde oldukları gözlemlenmiştir (Torlak, 2002). Dolayısıyla, işletme yönetimleri bilgi paylaşımındaki kişisel ve organizasyonel özelliklerden kaynaklanabilecek her türlü engeli birlikte düşünmeli ve gerekli önlemleri almalıdırlar.

Günümüzde bilginin önem kazanmasından dolayı bilgi yönetimi konusunda artan sayıda çalışmaların olduğu görülmektedir. Bilginin işleme ve yönetilme süreci olarak ifade edilen bilgi yönetiminin günümüzdeki önemi birtakım özelliklerden kaynaklanmaktadır. Bunlardan bazıları; 1) şirketlerin gün geçtikçe sermaye yoğun değil, bilgi yoğun hale gelmesi; 2) kararsız piyasaların örgütlü bir tepki gerektirmesi; 3) bilgi yönetiminin, değişim işletmeyi yönetmeden işletmenin değişimi yönetmesine imkan vermesi; 4) bilginin kalıcı unsur haline gelmesi; 5) kararlarda hiçbir şeyin bilgi kadar etkili olmamasıdır (Tiwana 2003: 21).

Bilginin bir organizasyon içerisinde üretim süreci Krogh vd. (2002)'ne göre şu beş aşamada incelenebilir: 1) saklı bilginin paylaşılması; 2) kavramların üretilmesi; 3) kavramların gerekçelendirilmesi; 4) bir prototip oluşturulması; 5) bilginin yayılması. Bu bağlamda bilgi üretimi bireysel

olduğu kadar toplumsal bir süreçtir. Saklı bilginin paylaşılması bireylerin bir durum hakkındaki kendi kişisel inançlarını ekibin diğer üyeleri ile paylaşmalarını gerektirir. Bu noktada gerekçelendirme herkesin görevi olur. Herkes kendine göre doğru olan inançlarını diğerlerinin önünde gerekçelendirmek gibi zorlu bir sınav verecektir ve bilgi üretimini son derece kırılğan bir süreç haline getiren de bu gerekçelendirme, açıklama, ikna etme ve diğerleri ile ilişki kurma ihtiyacıdır.

Bu noktada işletmelerde bilgi üretimini desteklemenin beş önemli şartından söz edilebilir (Krogh vd., 2002: 19). Bu şartları şu şekilde sıralamak mümkündür: 1) bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi; 2) iletişimin yönetilmesi; 3) bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi; 4) doğru bir ortam oluşturulması; 5) yerel bilginin küreselleştirilmesidir.

Etkin bir bilgi elde etme süreci için bu faktörlerin bilgi üretim süreci aşamalarıyla ilişkilendirilmesi ve bu sürece özen gösterilmesi gerekmektedir. İşletmeler için bilgi kaynaklarını müşteriler ve tedarikçiler, stratejik ortaklar, topluluk üyeleri, kuruluşlar ve diğer kaynaklar olmak üzere sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıfların her birinde açık bilgileri elde etmekle birlikte daha da önemlisi saklı bilgilerin açığa çıkarılabilmesi için etkin bir bilgi edinme sürecinin işletilmesi gerekmektedir (Krogh vd., 2002: 76).

Aslında bilgi üretimini fazlasıyla kırılğan bir süreç haline getiren gerekçelendirmenin herhangi bir kuruluşta dört engeli vardır. Bunlar: kabul edilebilir bir dil kullanma gereği, kuruluşta daha önce yaşanmış durumlar, prosedürler ve şirket paradigmalarıdır. Bilginin önündeki bireysel engeller gibi örgütsel engeller de sıklıkla insanoğlunun doğal eğilimlerinden kaynaklanır. Ne var ki yönetimlerin yanlış tavırları bu engelleri daha da güçlendirebilir (Krogh vd., 2002: 36).

O'Dell vd. (2003)'ne göre işletme içerisinde bilgi transferini sağlayan değişim süreci için üç temel şartın sağlanması gerekir. Bu şartlardan birincisi; amacı olmayan bir değişim çabası yönü belirsiz, sonuç getirmeyecek bir çabadır. Şirketler bilgiden değer elde etmek için değer yaratma alanlarını açıkça tanımlamalıdır. Bu alanları, müşteriye yakınlık, üründen pazara mükemmellik ve operasyonel mükemmellik olarak tanımlamak mümkündür. İkinci olarak, bilginin üretilmesini, paylaşılmasını ve bilgiden yararlanılmasını güvence altına almak için şirketler dört destekleyici şartın, yani bilişim teknolojilerinin, kültürün, ölçüm sistemlerinin ve operasyonel altyapının paylaşımı destekler nitelikte olduğu bir ortam yaratmalıdırlar. Üçüncü olarak da şirketler bir transfer sisteminin

planlamasına, tasarımına ve uygulanmasına bir kuantum sıçrayışı olma potansiyeli taşıyan herhangi bir değişim çabasının gerektirdiği yapılandırılmış sürecin aynısını kullanarak yaklaşmalıdırlar.

Bilgi merkezli çevrede faaliyet gösteren günümüz işletmeleri için artık hayatta kalabilmeleri, büyüebilmeleri ve rekabet gücü kazanabilmeleri bilgiye ve gerekli bilgilerin üretilme sürecine verecekleri önemle mümkün olacağı bir gerçektir. İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak ve pazar performansını artırmak için ihtiyaç duyacakları bilgilerin en önemlilerinden biri de pazar bilgisidir. Şüphesiz burada önemli olan pazar bilgisinin tek başına kendisi değil bu bilginin elde edilmesini, yorumlamasını ve paylaşılmasını ifade eden pazar bilgisi üretim sürecidir. Bu süreçte işletmelerin elde ettikleri bilgileri pazarlama performansına katkı yapabilecek şekilde kullanmalarını sağlayacak bir yeteneğe sahip olmaları ve bunu sağlayacak bir bilgi üretme sistemi kurmaları da kaçınılmaz olmaktadır. Aynı zamanda bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve paylaşılması süreci, işletmede çalışan personel tarafından benimsenmesi gereken bir değerler sistemi haline getirilmelidir.

Bu açıklamalardan hareketle; daha çok çeşitliliğin, artan bilginin ve yükselen dalgalı bir çevrenin içerisinde faaliyetini sürdürmek zorunda olan işletmeler için üstünlük yaratacak en önemli faktörün bilgi ve bu bilginin değerlendirme süreci olduğu görülmektedir (Morgan vd., 1998).

## **2. PAZAR BİLGİSİ, KULLANMA YETENEĞİ VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ**

Pazar bilgisi genel olarak organize edilmiş veya yapılandırılmış ve kendisine bir anlam yüklenmiş veriler yığını olarak tanımlanmaktadır (Li ve Calantone, 1998). Ancak burada işletmeler için önemli olan, bu bilginin rekabet avantajı ve yüksek işletme performansı sağlayacak şekilde üretme ve kullanma sürecinin yapılandırılmasıdır. Burada bilgi üretme, elde etme, yorumlama ve paylaşma süreci olarak ifade edilirken; kullanma ise işletmenin stratejileri ve pazardaki davranışlarıyla (sunulacak yeni ürünler müşteri ilişkileri vb.) üretilen bilgiyi bütünleştirme süreci olarak ifade edilmektedir. İşletmeler için bu sürecin tamamının benimsenerek bir davranış olarak benimsenmesi ise Pazar Bilgisi Yeteneği (PBY) olarak adlandırılmaktadır. Bilginin pazarlama yönetimi açısından rekabet yeteneği sağlayabilmesi için pazarlama amaçları ve faaliyetlerine uygun olarak elde edilmesi, birleştirilmesi ve analiz edilmesiyle, gerekli zaman, biçim ve miktarda kullanıma sunulması gerekmektedir (Torlak, 1989).

Pazar bilgisi ve üretim süreci işletmeler için temel bir örgüt yeteneği (Glazer, 1991) ve stratejik bir değer (Sinkula, 1994) olarak görülmektedir. Klasik İktisat Teorisine göre işgücü, toprak ve sermaye en temel üretim faktörleri olarak kabul edilmekteydi. Ancak günümüzde bilgi ve haber almanın üretim içerisindeki önemi büyük ölçüde artmıştır. Hatta bugün pazar bilgisi, örgütsel kültür ve yönetim becerileri en önemli üretim kaynakları haline gelmiştir (Li ve Calantone, 1998). Bu bağlamda pazar bilgisi yeteneğinin işletme içerisinde yapılandırılma ve benimsenme sürecinin incelenmesi, çözümler üretilmesi de önem kazanmıştır.

Reisenberger (1998) tarafından yapılan, işletmeler için en önemli bilgi tipleriyle ilgili araştırmada önem sırasına göre; müşteriler, en iyi pratikler, uzmanlıklar, ürünler, pazar eğilimleri ve rekabetle ilgili bilgilerin, % 80 in üzerinde bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada etkin bir bilgi sistemine sahip olmanın yararları ise müşteriye karşı sorumluluk, yenilik, verimlilik, karar alma yeteneği ve esneklik olarak vurgulanmıştır.

Genel olarak bilginin yön verdiği bir dönemin yaşanması, rekabetin küresel bir görünüm kazanması, müşterilerin gelirlerinin artması ve bilinç düzeyinin yükselmesi ve buna bağlı ihtiyaçlarının çeşitlilik ve artış göstermesi (Pelham, 2000), bilgiye dayalı sektörlerin ağırlık kazanması, bilişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, elektronik ticaretin, yenilik ve esneklik kavramlarının pazarda önem kazanması, öncekinden daha farklı bir rekabet ortamı doğurmuştur. Kendi içerisinde sürekli farklılık gösteren bu dalgalı rekabet ortamında işletmelerin avantaj elde edebilmelerinin en önemli araçlarından biri de, ihtiyaç duyulan pazar bilgilerinin üretim sürecinde gösterecekleri etkinlik ve hızla mümkün olacağı görülmüştür. (Slater ve Narver, 1995).

Günümüz işletmelerinin üstün müşteri değeri yaratabilmesi için mutlaka müşterilerin satın alma davranışlarına ilişkin bütün bilgilere sahip olması kaçınılmaz bir gerçektir. Burada pazar bilgisi, sadece müşterilerden öğrenilmiş ihtiyaç ve tercihlerden oluşmaz, aynı zamanda müşterilerin bu ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen dış faktörlerin analiz edilmesini de kapsar. Bu açıdan işletmelerin pazar odaklı olmaları; hukuki düzenlemeleri, müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek rekabeti ve değişen çevre koşullarını ve bunların müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri üzerindeki etkilerini yakından izleyip analiz etmeyi gerektirir. Bunlarla birlikte rakiplerin hareketlerini gözleyip onların, müşterilerin tercihlerini nasıl etkileyebilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Pazar bilgisi sadece müşterilerin bugünkü ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili değil, aynı zamanda gelecekteki olası ihtiyaç ve

tercihlerle de ilgilidir (Houston, 1986). Şu gerçeği de hemen belirtmek gerekir ki, pazar bilgisinin üretilmesi sadece pazarlama departmanının sorumluluğunda değildir. Bu bilginin elde edilmesi için organizasyondaki tüm bireylerin ve departmanların da katılımı gereklidir (Webster 1988; Kohli ve Jaworski 1990).

### **3. PAZAR BİLGİSİ YETENEĞİ VE PAZAR ODAKLI İŞLETME KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ**

Literatürde konuyla ilgili çalışmalar, pazar hakkında organize edilmiş ve yapılandırılmış bir bilgi olarak tanımlanan pazar bilgisinin ne olduğunun yanında, pazar bilgisi üretim sürecinin nasıl şekillendirilmesi gerektiği konusuna da yoğunlaşmıştır (Kohli ve Jaworski, 1993; Narver ve Slater, 1990; Li ve Calantone 1998; Li ve Çavuşgil, 1999). Bu noktada pazar bilgisinin üretim süreciyle ilgili çalışmaları iki kavram üzerinde odaklanmaktadır. Bunlardan biri; pazar bilgisinin elde edilmesi, yorumlanması ve paylaşımını işletme içerisinde bir kültür ve bir davranış olarak benimsenmesi gerektiğini ifade eden pazar odaklılık (market orientation) (Desphande vd., 1993; Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1993) diğeri ise; pazar bilgisi üretim sürecini, birbirinden farklı kategorilerden oluşan davranışsal bir süreç olarak tanımlayan pazar bilgisi yeteneği (market knowledge competence) dir (Li ve Calantone, 1998; Li ve Çavuşgil, 1999).

Bu konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde temelde her ikisinin de etkin bir pazar bilgisi üretim sürecinin işletme içerisinde tesis edilmesi üzerine yoğunlaştığını görmek mümkündür. Ancak bazı çalışmalarda pazar odaklılık kavramının ve buna ilişkin çalışmaların pazar bilgisi üretim sürecini ifade etmekte birtakım belirsizlikler taşıdığı ve belirli açılardan pazar bilgisi yeteneği kavramından ayrıldığı ifade edilmektedir. (Li ve Calantone 1998; Li ve Çavuşgil, 1999).

Li ve Calantone (1998) ile Li ve Çavuşgil (1999)'e göre bu iki kavramı birbirinden farklılaştıran üç temel ayırmadan söz etmek mümkündür. Birincisi; bu süreçte pazar odaklılık kavramı, müşteri ve rakip bilgisi üzerine yoğunlaşırken, pazar bilgisi yeteneği kavramında varolan pazarlama - Ar-Ge ara yüzünün önemini ihmal etmiştir. Pazarlama ve Ar-Ge arasındaki etkileşim pazara verilecek tepkinin etkinliği ve pazar bilgisi ile teknolojik bilgiyi bütünleştirme açısından oldukça önemlidir.

İkincisi; pazar odaklılık, örgütsel haber almanın etkisini incelerken müşteri ve rakiplerden bilgi edinme süreçlerini birlikte düşünerek bir ayırım



yapmamıştır (Kohli ve Jaworski, 1993). Oysa pazar bilgisi yeteneği çalışmaları müşteriden bilgi alma sürecinin rakipten bilgi alma sürecinden, öğrenme ve anlama bakımından farklı bir bilişsel süreci gerektirdiği için ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır (Li ve Calantone 1998; Li ve Çavuşgil, 1999).

Üçüncü olarak, pazar odaklılık kavramının belirsizliğine ilişkin bir ayrımdır. Li ve Çavuşgil (1999)'e göre pazar odaklılığın kültürel ya da davranışsal bir süreç olduğu konusunda bir belirsizlik vardır. Çünkü bazı araştırmacılar pazar odaklılık kavramını kültürel temelde tanımlarken (Desphande ve Webster, 1989; Desphande vd. 1993; Narver ve Slater, 1990), bazıları ise davranışsal bir tanımlama yapmışlardır (Kohli ve Jaworski, 1990). Oysa Pazar Bilgisi Yeteneği üç farklı kategoriden oluşan davranışsal bir süreçtir (Li ve Calantone 1998; Li ve Çavuşgil, 1999).

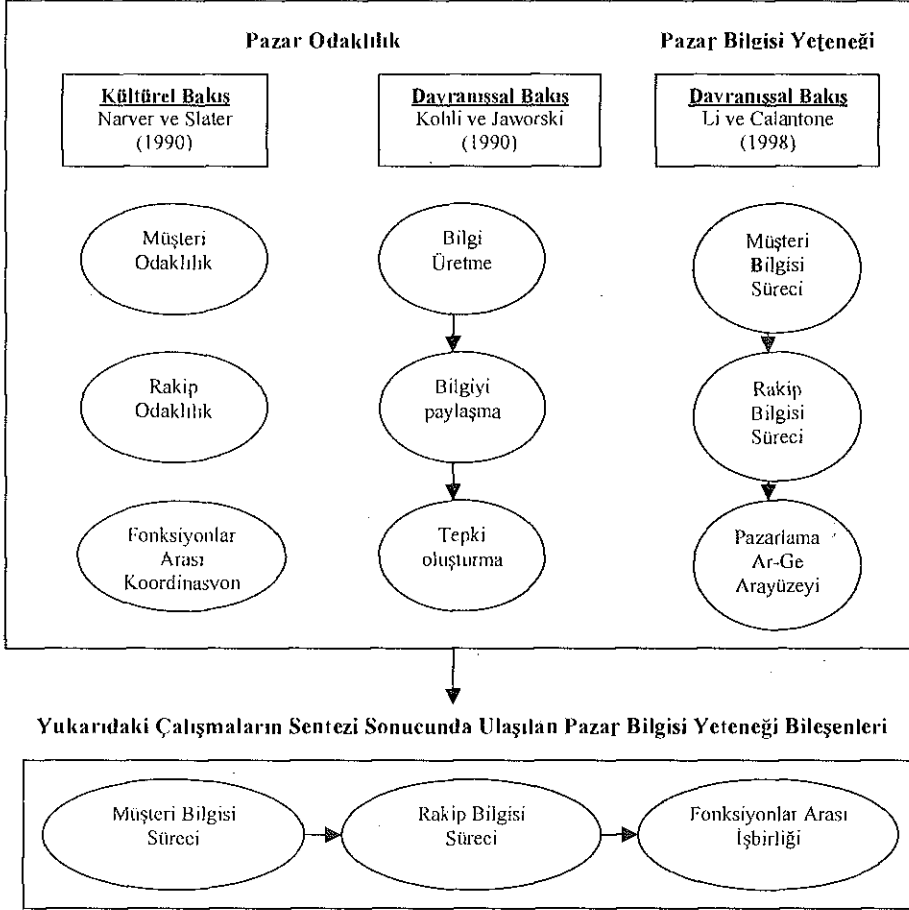
Genel olarak müşteri ve rakiplerden bilgilerin toplanması, yorumlanması, paylaşılması ve kullanılması süreci literatürde, nüanslarla ayrılan farklı kavramlarla ifade edilse de bu çalışmada bu farklı isimlendirmeleri içine alacak ve bir sentez yapacak şekilde pazar bilgisi yeteneği (PBY) olarak adlandırılacaktır. Bu süreci pazar bilgisi yeteneği olarak nitelenenin en önemli sebebi; bilginin sadece elde edilmesi, yorumlanması veya paylaşımı değil, aynı zamanda, işletmelerin bu süreci devamlı olarak işletecek ve bu bilgileri, pazara verilecek tepkilerle bütünleştirebilecek bir karaktere sahip olmasındandır. İşletmeler bu süreci daimi olacak şekilde yeteneğe dönüştürebildikleri sürece başarılı olabileceklerdir. Ancak burada bu sürecin neden bu şekilde tanımlandığı, her bir kavramın temel özellikleri ve birbirlerini eleştiri noktaları ayrıntılı olarak incelenecektir.

Şu gerçeği de belirtmek gerekir ki; pazar bilgisi ve pazar bilgisi yeteneği de birbirleriyle ilişkili ancak ayrı kavramlardır. Pazar bilgisi; pazar hakkında, organize edilmiş ve yapılandırılmış bir haber almayı ifade eder. Bu tanımlamadaki organizasyon, sistematik bir süreci ifade ederken; yapılandırılma ise ilişkisiz verilerin harmanlanarak kullanışlı ve anlamlı bilgi haline dönüştürülmesini ifade etmektedir (Li ve Calantone 1998). PBY ise üretme, yorumlama, paylaşma ve bütünleştirme aşamalarından oluşan bir süreçtir (Kohli ve Jaworski, 1990; Li ve Calantone 1998). Pazar bilgisinin üretilmesinde kaçınılmaz olarak işlenmesi gereken süreç kavramı, bir dizi hareketi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle pazar bilgisi kavramı bir bilgi stoğunu ifade ederken PBY ise bu bilgi stoğunun üretim sürecini ifade etmektedir. Bu süreç organizasyonun aktiviteleriyle içselleştirdiği ve

organizasyon içinde gerçekte olduğu için taklit edilemez ve dışardan gözlenemez ve sürecin kullanılması elde edilen bilginin kaybına ve azalmasına neden olmaz (Day, 1994; Prahalad ve Hamel, 1990).

PBY aşamalarını burada incelemeye geçmeden önce literatürdeki bazı çalışmaların sınıflandırmalarını incelemekte yarar vardır. Kavramı pazar odaklılık açısından inceleyen Narver ve Slater (1990), süreci pazar yönlü olmak için müşteri bilgisinin elde edilmesi, rakip bilgisinin elde edilmesi ve fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanması olarak kategorize ederken; Kohli ve Jaworski (1990) ise, pazar bilgisinin üretilmesi, işletme içerisinde yayılması ve bu doğrultuda pazara tepki oluşturulması olarak sınıflandırmaktadır. Kavrama PBY açısından yaklaşan Li ve Calantone (1998) ile Li ve Çavuşgil (1999) ise bu süreci müşteri bilgisi süreci, rakip bilgisi süreci ve pazarlama-Ar-Ge arayüzü olarak sınıflandırmaktadır. Bu çalışmada literatürdeki bu farklı çalışmaların sınıflandırmaları da dikkate alınarak pazar bilgisi üretim süreci üç sürecin bir araya getirilmesiyle oluşan bir bütün olarak ele alınacaktır. Bu süreçler; müşteri bilgisi üretim süreci, rakip bilgisi üretim süreci ve fonksiyonlar arası işbirliği sürecidir (Şekil 1).

Literatürdeki bu konuyla ilgili bütün çalışmalarda, pazar bilgisi için müşteri ve rakip bilgisinin elde edilmesi zorunluluğu ortak bir faktördür. Ancak üçüncü bileşen; pazar odaklılık çalışmalarında, işletme içerisinde bir değerler sistemi meydana getirmek ve genelde işletme performansı üzerindeki etkisini vurgulamak amacıyla bilgi üretim sürecini bütün departmanların benimsemesi gerekliliğini ifade eden, fonksiyonlar arası koordinasyon olarak tanımlanmıştır. İlgili süreçler aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir. Pazar bilgisi yeteneği çalışmaları daha çok bu sürecin yeni ürün geliştirmeye etkisi üzerine yoğunlaştıklarından dolayı fonksiyonlar arası koordinasyonu, pazarlama ve Ar-Ge fonksiyonlarının kaçınılmaz işbirliğine odaklanmıştır. Bu çalışmada pazar bilgisinin üretim sürecinin bütün işletme faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyeceği varsayımından (ki bu etki alanları literatürdeki atıf yapılan bütün çalışmalarda farklı açılardan ortaya konmuş ve bu çalışmada da incelenmiştir) ve bilgi üretim sürecinin işletmenin bütün fonksiyonlarının işi olması gerekliliğinden hareketle üçüncü süreç olarak fonksiyonlar arası işbirliği olarak tanımlanmıştır.



şekil 1. Pazar Bilgisiyle İlgili Yapılan Çalışmalardaki Farklı Bakış Açılarının Sentezi

### 3.1. Müşteri Bilgisi Süreci

Müşteri bilgisi sürecini; bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve bütünleştirilmesi olarak üç aşamada incelemek mümkündür. Firmalar müşterileriyle ikili ilişkileriyle, düzenli toplantı ve tartışmalarla (Kohli ve Jaworski 1990), kişisel görüşmelerle, odak gruplarla (Griffin ve Hauser 1991) ve problem çözüme seanslarıyla ihtiyacı olan bilgileri toplayabilir. Daha sonra bu bilgiler, ihtiyaçları tanımlayacak, şekillendirecek, ayrıştıracak ve bir arada toplayacak şekilde çeşitli analitik süreçlerden geçirilir. Son

olarak analiz edilmiş bu bilgiler işletmenin pazara vereceği tepki araçlarıyla bütünleştirilir (Griffin ve Hauser 1991; Li ve Calantone 1998 ).

Pazar bilgisi temeline dayanan hareketleri içeren müşteri yönlülüğün sağlanması için gerekli olan bilginin çok kapsamlı olması ve değişik yollardan elde edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda müşteri bilgisi, ihtiyaç ve tercihleri pazarlama dışında etkileyen faktörlerle (rekabet, yasal düzenlemeler gibi) birlikte, bugün olduğu gibi müşterilerin gelecekte de ihtiyaç ve tercihlerindeki olası değişikliklerin bilgisini de kapsamaktadır (Narver ve Sater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990). Üstün müşteri değeri yaratmak için basit müşteri merkezli faaliyetlerin ötesinde bir çabayı gerekli kılmaktadır (Han vd., 1998).

### **3.2. Rakip Bilgisi Süreci**

Müşteri bilgisi sürecine benzer olarak rakip bilgisi sürecinin de üç davranışsal yönü vardır. Bunlar; rakip bilgisi elde etme, yorumlama ve bütünleştirme sürecidir. Rakip bilgisinin işletme tarafından izlenmesi, rakipler karşısında işletmenin konumunun belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Day ve Wensley, 1988; Dickson, 1992; Sinkula, 1994; Li ve Çavuşgil, 1999).

Herhangi bir pazarda firmalar teknolojik, kaynak kontrolü ve ürün karakteristikleri açısından rakiplerine nazaran ya aşağıda, ya eşit ya da üstün olabilirler. Dolayısıyla firmanın rakiplerinin karşısında kendi konumunu net olarak belirlemesi uygun bir stratejik konumlanma fırsatını da verecektir (Li ve Calantone, 1998). Firmaların rakipleri karşısında kendi konumlarını yanlış belirlemeleri durumunda ise, yöneticilerin mevcut konumlarını güçlendirecek ve en iyi savunma stratejisini belirleyecek kararları alması mümkün olmayacaktır (Day ve Wensley, 1988).

Rakiplerinden daha fazla rekabet bilgisine sahip firmalar bu bilgilerini, rakiplerinin zayıflıklarından yararlanma, rakiplerinin güçlü yönlerini örnek alma veya rakiplerinin gücünü ürün farklılaştırmasıyla etkisizleştirme gibi yollarla kullanabilecektir (Tiwana, 2003). Rakip bilgisi üretme sürecinin önemini Geus (1988: 74), “geleceğin şirketlerinin yöneticileri, rakiplerinden daha hızlı rekabet bilgisine sahip olmayı öğrendikleri zaman rekabet avantajı yakalayabilecektir” diyerek vurgulamaktadır.

Bu konuda aşırı rakip odaklılığın işletmeler için olumsuz birtakım etkilerinin olabileceği tehlikesini de göz ardı etmemek gerekir. Rakip bilgisi pazar bilgisi yeteneğinin bir bileşeni olsa da aşırı bir rakip merkezliik

işletme açısından arzu edilen bir durum değildir. Çünkü rakipler ve rekabet üzerine yoğun bir ilgi müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerinin gözardı edilme tehlikesini de beraberinde getirecektir (Deshpandé vd., 1993). Bu nedenle firmalar rakipleri hakkında elde ettikleri bilgileri ve rekabet şartlarını etkin bir şekilde analiz ederek rakiplerinden farklı yönlerini müşterilere hissettirebilmeleri gerekmektedir.

### **3.3. Fonksiyonlar Arası İşbirliği**

Organizasyondaki bireyler ve departmanlar tarafından üretilmiş pazar bilgisinin, pazara tepki oluşturmada etkin kullanımı için işletmede çalışan bütün bireyler ve departmanlar arasında paylaşılması zorunludur. Pazar bilgisinin departmanlar arasında bu şekilde yayılması, farklı departmanlar tarafından ortak bir hareket temelini oluşturulması için de önemlidir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Pazar bilgisinin formel yolla organizasyon içinde yayılmasının önemi açıktır. Fakat bütün organizasyonlar için bilginin bir de informel yolla yayılma alternatifi vardır. Bilginin informel “ayak üstü” diye tarif edilen bir şekilde yayılması da çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanması açısından güçlü bir araçtır. Departmanlar arasında yatay olarak ve her departmanın kendi içinde yayılması şeklinde ortaya çıkan ve Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1988), tarafından “yatay iletişim” olarak sunulan bilgi dağılımı organizasyonların amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Bu süreçte özellikle pazarlama ve Ar- Ge arasındaki koordinasyon önemlidir. Çünkü firmaların pazara sunacakları ürünlerin müşterilerin ihtiyaçlarına uygunluk açısından işletme içindeki teknolojik kapasiteyle pazardan elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi önemlidir. Pazarlama ve Ar- Ge arasında yaratılacak sinerjik etkiyle pazara yenilikler sunmak, işletmelerin pazardaki ürünlerinin rekabet gücünü artıracaktır (Li ve Calantone, 1998).

Fonksiyonların pazara ilişkin elde ettikleri bilgileri yorumlama ve paylaşmasının önemi açıktır. Ancak bunun sağlanabilmesi ve geriye dönük verilere istenildiği zamanda ulaşılması için bu verilerin stratejik bir değer yaratacak hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için ise işletme içinde bu verileri işleyebilecek teknik kapasitenin oluşturulması kaçınılmaz olacaktır. Aynı şekilde işlenmiş verilerin tasnif edilmesi ve depolanması da bilginin kullanımı için önemli bir süreci oluşturmaktadır.

#### 4. PAZAR BİLGİSİ YETNEĞİNİ BELİRLEYEN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Pazar bilgisi sürecinin belirleyici unsurlarını Kohli ve Jaworski (1990), üst yönetim faktörleri, departmanlar arası ilişkiler, örgütsel sistemler ve ödüllendirme sistemleri olarak dört grupta toplamışlardır. Webster (1988)'a göre pazar odaklı ve müşteri yönlü işletmelerin gelişmesindeki en önemli anahtar, yöneticilerin nasıl değerlendirildikleri ve nasıl ödüllendirildikleridir. Eğer yöneticiler kısa dönemde kârlılığa ve satışlardaki artışa göre değerlendirilir ve ödüllendirilirse sürekli olarak bu iki faktör üzerine odaklanacaklar ve organizasyonun sürekliliği için gerekli olan müşteri tatmini gibi kavramları göz ardı edeceklerdir. Bu nedenle pazar faktörlerini dikkate alan değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin benimsenmesi, pazar bilgisinin üretilmesinde, yayılmasında ve pazara tepkinin hazırlanmasında olumlu etkiye sahip olacaktır (Kohli ve Jaworski, 1993). Li ve Calantone (1998) ise pazar bilgisi üretim sürecinin belirleyicilerini; müşteri talepleri, teknolojik değişim, rekabet yoğunluğu ve pazar bilgisinin algılanan önemi olarak dört grupta toplamışlardır. Müşterilerin, ürünün performansı ve teknik özelliklerinin karmaşıklığıyla ilgili beklenti düzeylerinin tespit edilmesi ve bunların Ar- Ge bilgisiyle bütünleştirilmesi ve pazara bu doğrultuda ürünlerin sunulması, yeni ürünlerin başarısı için çok önemlidir. Bugün alıcıların beklentileri oldukça karmaşık hale gelmiştir ve bu karmaşıklığın firmalar tarafından netleştirilerek faaliyetlere yansıtılması önem kazanmıştır. Pazardaki teknolojinin değişim hızını yansıtan teknolojik değişim, pazardaki alıcılarla iletişim kurmayı ve bilgi toplama ve yorumlamayı kolaylaştıracağı için bu sürece olumlu bir katkı yapacaktır. Yukarıda değinildiği gibi yöneticilerin pazar bilgisine bakış açısı ise doğrudan işletme çalışanlarının da bu sürece katkısını etkileyecek bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pazar bilgisinin işletmede üretilmesi, yorumlanması, paylaşımı ve kullanımını engelleyen faktörler üzerinde birtakım araştırmalar yapılmış ve bazı işletme özelliklerinin ve faaliyetlerinin bu süreci aksattığı yönünde sonuçlara varılmıştır. Balabanis vd. (1997), yaptığı araştırmada firma büyüklüğünün, bu sürecin önünde bir engel olduğunu savunmuştur. Pazar bilgisi elde etme ve paylaşma süreci olarak ifade edilen pazar odaklılığın önündeki engelleri araştıran Harris (1998) ise bu faktörleri şöyle sıralamıştır: 1) Çalışanların, pazar yönlü anlayışın uygulamasına karşı ilgisizliği (apathy), 2) Firmada çalışanlardan, özellikle üst yöneticilerden, etkin olmayan ödüllendirme sisteminden kaynaklanan aşırı faydalanma (Instrumentalism), 3) Alt kademe çalışanların organizasyonel yapıyı kendi lehine değiştirecek

güçte olduklarını hissetmeleri (power), 4) Çalışanların işletme faaliyetlerine kısa dönemli bakış açıları (short termism), 5) İşletme içinde çok aşırı bölümlendirmenin olması (compartmentalisation), 6) Çalışanların pazar odaklılık hakkındaki bilgisizliği (ignorance), 7) Yönetimin pazar bilgisinin gelişmesi için yeterli derecede destek sağlayamaması (weak management support). Webster (1988), yaptığı araştırmada bu engelleri; 1) pazarlama kavramının yeterli derecede anlaşılabilmesi, 2) kısa ve uzun dönemli satış ve kâr amaçlarının çatışması, 3) kısa dönemde finansal yönlü yönetim performansı ölçümlerine fazla önem verilmesi ve 4) üst yönetimin, firmanın diğer bileşenleri ve müşterilerin görece önemleri ile ilgili değerlendirme ve önceliklerinde yapılan yanlışlıklar şeklinde sıralamıştır.

Yapılan çalışmalardan da görüldüğü gibi işletmelerin örgütsel ve kültürel yapılarının değişen pazar şartlarında sürekli bir bilgi transferi uygulamalarıyla bütünleştirilememesi, PBY'nin işletmelerde benimsenememe sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca işletme yöneticilerinin PBY'ne verdikleri önem de işletme çalışanları tarafından bu sürecin benimsenmesinde etkili olmaktadır.

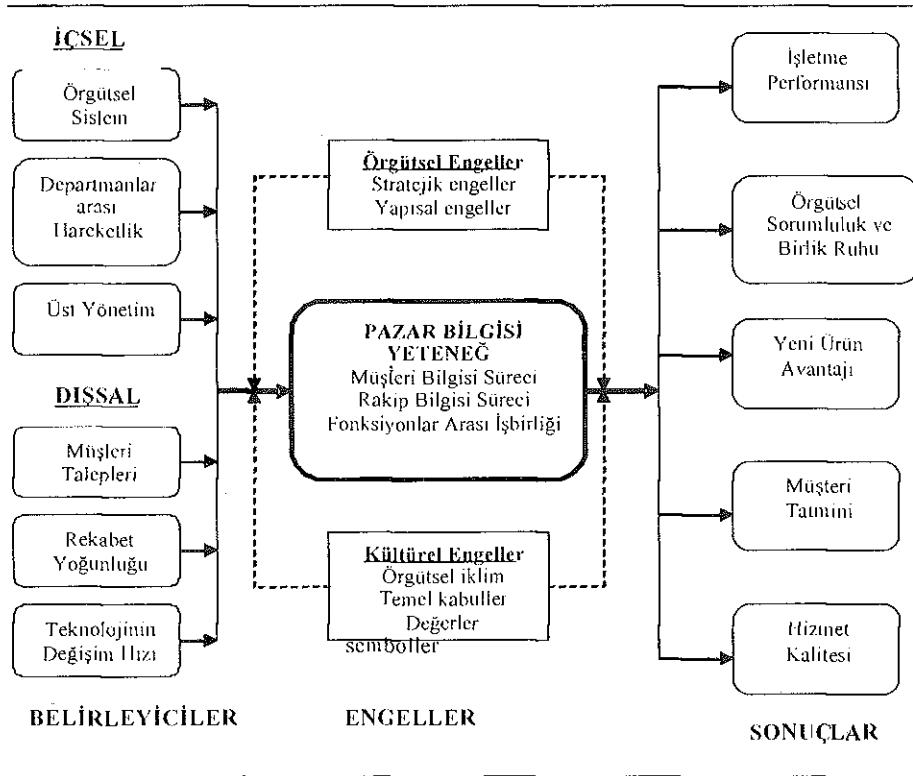
## **5. PAZAR BİLGİSİ YETENEĞİNİN FİRMA UYGULAMALARINA ETKİSİ**

Pazar bilgisinin üretilmesi ve paylaşılmasını sağlayacak işletme içerisinde etkin bir mekanizmanın kurulmasını sağlayan pazar bilgisi merkezli yapılan araştırmalarda bu sürecin, işletme performansına önemli katkılar yaptığı görülmüştür. Bu çalışmalarda, işletmelerde bu bilgi sürecinin etkin işletilmesi; işletme performansının gelişmesine ve karlılığın artışına (Deshpande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Uzkuş, 2003), çalışanlarda birlik ruhunun ve tatminin oluşmasına (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990), hizmet kalitesi ve müşteri tatminine (Chang ve Chan, 1998) yabancı pazarlara girmeye ve başarılı olmaya (Mitra ve Golder, 2002) olumlu katkı yapmaktadır (Şekil 2).

Ayrıca etkin bir müşteri bilgi süreci, firmalara yeni pazarların talepleri tarafından yaratılmış yenilikleri keşfetme imkanı verdiği ve müşterilerin ihtiyaçlarına karşı ürünlerin yanlış konumlandırma riskini azalttığı için yeni ürünlerin pazardaki başarısını artırmakta (Avlonitis ve Gounaris, 1999) ve önemli ürün avantajları sunmaktadır (Li ve Calantone, 1998).

Şekil 2'de görüldüğü gibi işletmede verimli işleyen bir pazar bilgilenme süreci olsa da bu sürecin pazardaki işletme performansına

katkısını etkileyebilecek bir dizi işletme içi ve işletme dışı faktörlerin varlığı söz konusudur. Bunlardan işletme içi faktörler; işletmenin izleyeceği strateji türü (Day, 1994; Matsuna ve Menzer, 2000), işletmenin benimsemiş olduğu örgüt kültürü (Desphande ve Webster, 1989), teknolojik ve yönetsel yenilikler (Lado ve Maydeu, 2001) olarak sıralanabilir. İşletme dışı faktörler ise; pazardaki ya da müşteri taleplerindeki dalgalanmalar (Kohli ve Jaworski, 1990), rekabetin yoğunluk derecesi (Narver ve Slater, 1990), ve teknolojik değişimin hızı (Kohli ve Jaworski, 1990), olarak sıralanabilir. Li ve Calantone (1998) ise bu faktörleri PBY'nin belirleyicileri olarak incelemektedir (Şekil 2).



\*Kohli ve Jaworski (1990); Li ve Calantone (1998); Harris (1996: 2000), Narver ve Slater (1990)'dan

Şekil 2: Pazar Bilgisi Yeteneğinin Belirleyicileri, Bileşenleri, Sonuçları ve Engelleri\*



## 6. METODOLOJİ

İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin en önemli yollarından birisi hiç şüphesiz pazarı daha iyi tanımlarıyla mümkün olacaktır. İşletmelerin pazarlarını tanıyabilmeleri için pazardan sürekli veri akışını sağlayacak ve bu verileri anlamlı bir bilgi haline dönüştürebilecek yapıyı işletme içinde kurmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde pazarlama performans kriterlerinde rekabet edilebilir bir sonuç elde edebileceklerdir. Bu gerçeklerden hareketle araştırmada; işletmelerin pazar bilgisi elde etme ve paylaşımıyla ilgili yeteneklerini ortaya koymak, yöneticilerin bu konudaki algılarını ölçmek ve bunların pazarlama performansına nasıl katkı yaptığını incelemek amaçlanmaktadır.

Araştırma örneğini Capital dergisinin 2002 verilerine göre 2003 yılı Ağustos ayında yayınlamış olduğu 500 büyük özel sanayi işletmesi oluşturmaktadır. Adres değişiklikleri ve hataları gibi nedenlerle 478 işletmeye ulaşılabilmiş, geri dönen 118 anketten eksik doldurulanlar elendikten sonra analizler 111 anket üzerinden yapılmıştır. Anketler işletmelerin pazarlama veya satış yöneticileri tarafından cevaplanmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde, pazar bilgisi üretme ve paylaşma sürecini (pazar odaklı olma) ölçen ve 9 ifadeden oluşan bir ölçek (Desphande ve Farley, 1998) yer almaktadır. Diğer bölümünde ise işletmelerin pazarlama performansları değişik kriterlere göre ölçen dereceli bir ölçek ile cevaplayıcıların bazı demografik özelliklerini ölçen sorular yer almıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği ölçülmüş ve 0,76 olarak bulunmuştur.

## 7. BULGULAR ve TARTIŞMA

Anketi cevaplayan işletme yöneticilerinin bazı demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur. Buna göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğu erkek, yarıdan fazlası 31-40 yaş grubu arasındadır. Anketi cevaplayan yöneticilerin %99'u üniversite mezunu olup, bunların yaklaşık üçte biri lisans üstü eğitim almışlardır.

Tablo 2'den izlenebileceği gibi, pazarlama yöneticilerinin pazar bilgisi üretme ve paylaşma süreci boyutları bakımından algılamalarının genellikle yüksek düzeyde olduğu, en yüksek algının ise müşteri bilgisi sürecinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin pazar bilgisi üretme ve paylaşma sürecinde müşteri yönelimli algılarının rakip yönelimli algılarından biraz daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 2’de pazar bilgisi üretme ve paylaşma sürecinin üç boyutu ile bu boyutları oluşturan ifadelerle ait ortalama değerler yer almaktadır.

**Tablo 1: Yöneticilerin Bazı Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	f	%
	N = 111	
<i>Cinsiyet</i>		
Erkek	90	81,1
Bayan	21	18,9
<i>Yaş</i>		
30 ve altı	20	18,0
31-40	58	52,3
41-50	19	17,1
51 ve üstü	14	12,6
<i>Eğitim Düzeyi</i>		
Lise	1	0,9
Üniversite	80	72,1
Lisansüstü	30	27,0
<i>Çalışma Süresi</i>		
5 yıl ve altı	25	22,5
6-10 yıl	34	30,7
11-15 yıl	22	19,8
16 yıl ve üstü	30	27,0

**Tablo 2: Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma Süreci Boyutlarına Ait Ortalama Değerler**

Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma Sürecinin Boyutları	Ortalama*	Std. Sapma
<i>Müşteri Bilgisi Süreci</i>	1,62	0,53
Mal/hizmetlerimizi müşterilerimizin nasıl değerlendirdikleri bizim için çok önemlidir.	1,27	0,52
Müşterilerimizin menfaatleri diğer çıkar gruplarının menfaatlerinin daima önündedir.	1,78	0,70
Bu işletmenin misyonunun müşteriye hizmet olduğuna inanıyorum.	1,80	0,80
<i>Rakip Bilgisi Süreci</i>	1,80	0,58
Rakiplerimizi çok iyi tanırız.	1,70	0,70
Rakiplerimize göre daha çok müşteri odaklıyız.	1,88	0,90
Temel olarak mal veya hizmet farklılaştırmasına dayalı olarak rekabet ederiz.	2,05	1,05
Mal ve hizmetlerimiz kendi kategorisinde daima en iyisidir.	1,58	0,70
<i>Fonksiyonlar Arası İşbirliği</i>	1,71	0,76
Müşteri hizmetlerini periyodik ve düzenli olarak değerlendiririz.	1,72	0,77
Mal/hizmet geliştirme sürecimiz iyi bir müşteri ve pazar bilgisi üzerine bina edilir.	1,71	1,20

\* (1 kesinlikle katılıyorum, ..... , 5 kesinlikle katılmıyorum)

Pazar bilgisi üretme ve paylaşma veya pazar bilgisi yeteneği geliştirme literatürüne bakıldığında, bu süreç etkili kullanıldığında pazarlama performansının olumlu etkileneceğine yönelik sonuçlar olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın bu bölümünde pazar bilgisi üretme ve paylaşma boyutlarıyla pazarlama performansı kriterleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığına bakılmış ve bu amaçla kanonik korelasyon analizi uygulanmıştır. Pazar bilgisi üretme ve paylaşma boyutları bağımsız değişkenler seti, pazarlama performansı kriterleri ise bağımlı değişkenler seti olarak kabul edilerek uygulanan kanonik (setlerarası) korelasyon analizinde öncelikle iki değişken seti arasındaki korelasyonlar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3'de özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Bağımlı Değişkenler (Pazarlama Performansı Kriterleri) ve Bağımsız Değişkenler (Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma Boyutları) Setinde Korelasyon Katsayıları

<i>Bağımsız Değişkenler Seti</i>	<i>Bağımlı Değişkenler Seti (Pazarlama Performans Kriterleri)</i>					
	<i>(Y1)</i>	<i>(Y2)</i>	<i>(Y3)</i>	<i>(Y4)</i>	<i>(Y5)</i>	<i>(Y6)</i>
<i>(Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma Boyutları)</i>	<i>Satışlar</i>	<i>Pazar Payı</i>	<i>Yeni Ürün</i>	<i>Yeni Müşteri</i>	<i>Müşteri Şikayeti</i>	<i>Kârlılık</i>
<i>(X1) Müşteri Bilgisi Süreci</i>	.1214	.2245	.1352	.2536	-.2896	.0288
<i>(X2) Rakip Bilgisi Süreci</i>	.1587	.2670	.2404	.0921	-.3552	.0789
<i>(X3) Fonksiyonlar Arası İşbirliği</i>	.1008	.1884	.3203	.1199	-.3633	-.1005

Tablo 3'den izlenebileceği gibi, müşteri bilgisi süreci (X1) ile yeni müşteri (Y4) ve müşteri şikayeti (Y5) arasında; rakip bilgisi süreci (X2) ile pazar payı (Y2) ve yeni ürün (Y3) arasında orta düzeye yakın ilişkiler söz konusu iken rakip bilgisi süreci (X2) ile müşteri şikayeti (Y5) arasında, fonksiyonlar arası işbirliği (X3) ile yeni ürün (Y3) ve müşteri şikayeti (Y5) arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlara göre, değişkenler arasındaki ilişkilerin genelde güçlü olmadığı söylenebilir.

Bağımsız değişkenler setinin setlerarası (ham) katsayıları Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4:** Bağımsız Değişkenler (Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma Boyutları) Setinin (Ham) Katsayıları

<i>Bağımsız Değişkenler Seti</i>	<i>Setlerarası (Ham) Katsayılar</i>		
<i>(Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma Boyutları)</i>	<i>Z1</i>	<i>Z2</i>	<i>Z3</i>
<i>(X1) Müşteri Bilgisi Süreci</i>	- .067	- 2.359	- .448
<i>(X2) Rakip Bilgisi Süreci</i>	- .797	1.540	- 1.412
<i>(X3) Fonksiyonlar Arası İşbirliği</i>	- .906	.056	1.143

Tablo 4'deki değerler setlerarası bağımsız değişkenler bileşeni (fonksiyonu) formülünde yerine konulduğunda;

$$Z1 = - 0.067 X1 - 0.797 X2 - 0.906 X3$$

$$Z2 = - 2.359 X1 + 1.540 X2 + 0.056 X3$$

$$Z3 = - 0.448 X1 - 1.412 X2 + 1.143 X3$$

bağımsız değişkenler seti için doğrusal bileşenler denklemleri elde edilir.

Bağımlı değişkenler setinin setlerarası (ham) katsayıları ise Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5:** Bağımlı Değişkenler (Pazarlama Performansı Kriterleri) Setinin (Ham) Katsayıları

<i>Bağımlı Değişkenler Seti</i>	<i>Setlerarası (Ham) Katsayılar</i>		
<i>(Pazarlama Performans Kriterleri)</i>	<i>W1</i>	<i>W2</i>	<i>W3</i>
<i>(Y1) Satışlar</i>	- .141	.508	.021
<i>(Y2) Pazar Payı</i>	- .431	.123	- .816
<i>(Y3) Yeni Ürün</i>	- 1.085	.874	.730
<i>(Y4) Yeni Müşteri</i>	.079	- 2.636	.187
<i>(Y5) Müşteri Şikayeti</i>	1.014	.205	.078
<i>(Y6) Kârlılık</i>	.360	.255	- .991

Tablo 5'deki değerler setlerarası bağımlı değişkenler bileşeni (fonksiyonu) formülünde yerine konulduğunda;

$$W1 = - 0.141 Y1 - 0.431 Y2 - 1.085 Y3 + 0.079 Y4 + 1.014 Y5 + 0.360 Y6$$

$$W2 = 0.359 Y1 + 0.123 Y2 + 0.874 Y3 - 2.636 Y4 + 0.205 Y5 + 0.255 Y6$$

$$W3 = - 0.021 Y1 - 0.816 Y2 + 0.730 Y3 + 0.187 Y4 + 0.078 Y5 - 0.991 Y6$$

bağımlı değişkenler seti için doğrusal bileşenler denklemleri elde edilir.

Bağımsız ve bağımlı değişkenler setindeki değişkenlerin nisbi önemlerini (ağırlıklarını) belirlemek amacıyla hesaplanan standartlaştırılmış katsayılar sırasıyla Tablo 6 ve 7'de verilmiştir.

**Tablo 6:** Bağımsız Değişkenler (Pazarlama Performansı Kriterleri) Setinin Setlerarası Standartlaştırılmış Katsayıları

<i>Bağımsız Değişkenler Seti</i>	<i>Setlerarası Standartlaştırılmış Katsayılar</i>		
<i>(Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma Boyutları)</i>	<i>Z1</i>	<i>Z2</i>	<i>Z3</i>
<i>(X1) Müşteri Bilgisi Süreci</i>	- .036	- 1.266	- .241
<i>(X2) Rakip Bilgisi Süreci</i>	- .467	.903	- .818
<i>(X3) Fonksiyonlar Arası İşbirliği</i>	- .690	.043	.871

**Tablo 7:** Bağımlı Değişkenler (Pazarlama Performansı Kriterleri) Setinin Setlerarası Standartlaştırılmış Katsayıları

<i>Bağımlı Değişkenler Seti</i>	<i>Setlerarası Standartlaştırılmış Katsayılar</i>		
<i>(Pazarlama Performans Kriterleri)</i>	<i>W1</i>	<i>W2</i>	<i>W3</i>
<i>(Y1) Satışlar</i>	- .092	.331	.014
<i>(Y2) Pazar Payı</i>	- .276	.079	- .523
<i>(Y3) Yeni Ürün</i>	- .546	.440	.368
<i>(Y4) Yeni Müşteri</i>	.033	- 1.114	.079
<i>(Y5) Müşteri Şikayeti</i>	.719	.145	.056
<i>(Y6) Kârlılık</i>	.279	.198	- .767

Her iki setin ham ve standartlaştırılmış katsayıları karşılaştırıldığında, katsayıların değiştiği ancak işaretlerin değişmediği görülmektedir. Setlerarası standartlaştırılmış katsayılar üzerinde daha fazla yorum yapabilmek için her iki set için hangi fonksiyon veya fonksiyonların geçerli olduğuna bakılması gerekir (Nakip, 2003). Bu amaçla hesaplanan setlerarası korelasyonlar Tablo 8'de, Wilk Lamdası ve Ki-kare değerleri ise Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 8: Setlerarası Korelasyonlar**

<i>Fonksiyonlar</i>	<i>Setlerarası Korelasyonlar</i>	<i>Setlerarası Korelasyon Karesi</i>
1	.583	.339
2	.291	.084
3	.197	.038

**Tablo 9: Wilk's Lamdası ve Ki-kare Değerleri**

<i>Fonksiyonlar</i>	<i>Wilk's Lamda</i>	<i>Ki-kare</i>	<i>SD</i>	<i>Anlamlılık</i>
1	.581	57.023	18	.000
2	.880	13.457	10	.199
3	.961	4.154	4	.386

Tablo 8 ve 9'daki sonuçlar birlikte ele alındığında, setlerarası üç korelasyondan sadece birincisinin, yani Z1 ile W1 arasındaki fonksiyonun korelasyon katsayısının anlamlı olduğu ve bu durumda Z1 ve W1 fonksiyonlarının tahminde kullanılabileceği anlaşılmaktadır. Birinci fonksiyonun setlerarası korelasyon katsayısının orta düzeyin üzerinde olduğu bu fonksiyonun toplam varyansın %33,9'unu açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre;

$$Z1 = -0.067 X1 - 0.797 X2 - 0.906 X3$$

$$W1 = -0.141 Y1 - 0.431 Y2 - 1.085 Y3 + 0.079 Y4 + 1.014 Y5 + 0.360 Y6$$

setlerarası değişken çiftinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda bağımsız değişkenler setinin X1, X2, X3 ile bağımlı değişkenler setinin Y1, Y2, Y3 değişkenleri aynı yönde, Y4, Y5 ve Y6 değişkenleri ise ters yönde ilişkilidir.

Bağımsız ve bağımlı değişkenler setinin anlamlı çıkan birinci fonksiyonunda setlerarası korelasyon katsayısı üzerinde hangi değişkenlerin etkili olduğunu görebilmek amacıyla bağımsız ve bağımlı değişkenler setlerinin setlerarası yükleri ile çapraz ilişkilere bakılmıştır. Anlamlı çıkan fonksiyon sadece birinci fonksiyon olduğu için bu fonksiyonla ilgili değerlere Tablo 10 ve 11'de yer verilmiştir.

**Tablo 10: Bağımsız Değişkenler (Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma) Setinin Setlerarası Yükleri ve Bağımlı Değişkenlerle Çapraz İlişkileri**

	Bağımsız Değişkenler Fonksiyonu	Bağımlı Değişkenler Fonksiyonu
<i>Bağımsız Değişkenler Seti (Pazar Bilgisi Üretme ve Paylaşma Boyutları)</i>	<i>Z1</i>	<i>W1</i>
<i>(X1) Müşteri Bilgisi Süreci</i>	- .582	- .339
<i>(X2) Rakip Bilgisi Süreci</i>	- .773	- .450
<i>(X3) Fonksiyonlar Arası İşbirliği</i>	- .895	- .522

Pazar bilgisi üretme ve paylaşma boyutlarından oluşan bağımsız değişkenler setinin setlerarası yüklerine bakıldığında, en güçlü ilişkinin fonksiyonlar arası işbirliği boyutu ile, ikinci derecede rakip bilgisi süreci ve üçüncü derecede ise müşteri bilgisi süreci boyutları ile olduğu anlaşılmaktadır. Her üç değişkenin de ilişki yönünün negatif ve aynı yönde olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler setinin bağımlı değişkenler setiyle çapraz ilişkilerinde de en yüksek ilişkinin yine fonksiyonlar arası işbirliği boyutu ile olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, bağımsız değişkenler setini oluşturan pazar bilgisi üretme ve paylaşma boyutlarının kendi içinde aynı yönde ve anlamlı korelasyonlar oluşturdukları söylenebilir. Bağımsız değişkenler setinin, aynı büyüklükte olmasa da aynı yönde ve orta düzeyin üzerinde bağımlı değişkenler seti ile çapraz ilişkileri söz konusudur. Diğer taraftan, bağımsız değişkenler setinin kendi değişkenleri tarafından açıklanma oranı (varyansı) %57,9 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, bağımsız değişkenler setinin kendi içinde açıklama oranı yüksektir.

Tablo 11'den görüleceği üzere, bağımlı değişkenler setinde birinci fonksiyonla en güçlü ilişkiyi müşteri şikayeti oluşturmada, bunu sırasıyla ve ters yönde olmak üzere yeni ürün, pazar payı, satışlar ve yeni müşteri izlemektedir. Müşteri şikayeti değişkeni bağımsız değişkenler setinin anlamlı fonksiyonunda aynı yönde ve en güçlü ilişkiyi oluşturan değişken olarak görülmektedir. Bağımlı değişkenler setinde sırasıyla müşteri şikayeti, yeni ürün ve pazar payı her iki fonksiyonda anlamlı ilişkileri oluşturmaktadır. Bağımlı değişkenler setinin kendi değişkenleri tarafından açıklanma oranı ise %20 olarak hesaplanmış olup, orta düzeyin altında bir açıklama söz konusudur.

**Tablo 11:** Bağımlı Değişkenler (Pazarlama Performansı Kriterleri) Setinin Setlerarası Yükleri ve Bağımlı Değişkenlerle Çapraz İlişkileri

<i>Bağımlı Değişkenler Seti (Pazarlama Performans Kriterleri)</i>	<i>Bağımlı Değişkenler Fonksiyonu</i>	<i>Bağımsız Değişkenler Fonksiyonu</i>
	<i>W1</i>	<i>Z1</i>
<i>(Y1) Satışlar</i>	- .254	- .148
<i>(Y2) Pazar Payı</i>	- .451	- .263
<i>(Y3) Yeni Ürün</i>	- .581	- .338
<i>(Y4) Yeni Müşteri</i>	- .231	- .135
<i>(Y5) Müşteri Şikayeti</i>	.733	.427
<i>(Y6) Kârlılık</i>	.054	.031

Tablo 10 ile 11'deki sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, bağımsız değişkenler setini oluşturan üç boyutun da aynı yönde ve anlamlı ilişkiler içerdiği, bağımlı değişkenler setinde ise, müşteri şikayeti ile ters yönde olmak üzere yeni ürün ve pazar payının anlamlı ilişkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda yönetici algılarının pazar bilgisi üretme ve paylaşma boyutlarının yeni müşteri, satışlar ve kârlılıktan ziyade, müşteri şikayeti, yeni ürün ve pazar payı değişkenleri ile ilişkili olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Pazar bilgisi üretme ve paylaşma konusundaki yönetici algılamaları yükseldikçe pazar payında artış olduğu ve müşteri şikayetlerinde ise azalma meydana geldiği sonucuna varılabilir. Bu sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde, pazar bilgisi üretme ve paylaşma süreci ile işletmelerin pazarlama performansları arasında önemli ölçüde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü yakalayabilmeleri için bugünkü ve gelecekteki belirsizlikleri gidermeleri gerekliliği açıktır. Bu bağlamda çeşitli alanlardaki bu belirsizlikleri giderebilecek bilgilere ulaşmak, bu bilgileri yorumlamak ve buna göre bir strateji geliştirmek gerekmektedir. Burada işletmeler için bilgi, bilginin elde edilmesi ve kullanılması gibi süreçler, üzerinde düşünülmesi ve işletme içerisinde etkin bir yapının kurulması gerekliliği karşımıza çıkmaktadır. Özellikle teknoloji ve bilgi yoğun sektörlerde bu konunun önemi anlaşılmış



olmakla birlikte, etkin bir bilgi üretme ağının kurulması için işletme çalışanları, yapıları ve kültürleri açısından bir takım engellemelerin varlığı da görülmektedir. Bu engellerin aşılması, işletme içerisinde, yeni bir perspektifi kazandıracak ve rekabet avantajı sağlayacak stratejiler geliştirilebilmesi için öncelikle bilginin önemi bütün işletme çalışanlarınca benimsenmeli ve bu konuda bir adım atılmadığı takdirde işletmeye önemli maliyetlerinin olabileceği bilinmelidir. Bu konudaki bireysel ve organizasyonel engellerin aşılması elbette kolay olmayacaktır. Fakat işletmede bilgi odaklı bir kültürün yerleştirilmesi bu engellerin aşılması ve tekrar etmemesi için önemli bir adım olacaktır. Şunu da hemen belirtmek gerekir ki; işletmeye kazandırılacak bilgi yeteneği ve bunun yapılandırılması, mutlaka işletmenin amaç ve faaliyetleriyle bütünleştirilmesi ve işletme performansını artıracak bir nitelik taşıması gerekmektedir.

İşletmelerde bilgi odaklı bir pazarlama bilgi yeteneğinin kazanımı ve pazar yönelimli bir kültürün benimsenmesi için birbirleriyle ilişkili üç sürecin işletilmesi gerekmektedir. Bunlar: müşteri bilgi süreci, rakip bilgi süreci ve fonksiyonlar arası işbirliğidir. Bu aşamalardan özellikle ilk ikisi, işletme dışında işletmeyi etkileyen pazar aktörleri hakkında gerekli bilgilerin elde edilmesini ve yorumlanmasını sağlarken, fonksiyonlar arası işbirliği ise gerek bilgilerin elde edilmesi, gerekse bilgilerin yorumlanması ve paylaşılması konusunda bütün işletme fonksiyonlarının ve çalışanlarının işbirliğini sağlamaktadır. Bu sürecin etkin organizasyonu için mutlaka işletme içerisinde verileri elde etme, yorumlama, dosyalama, saklama ve paylaşma konularında yardımcı olabilecek teknolojik araçlar ve teknik elemanlar kullanılmalı ve işletme içi karar destek sistemleri aktif hale getirilmelidir.

Etkin bir pazar bilgi sürecinin, işletmenin pazarlama performansına olumlu katkılar yapacağı daha önceki çalışmaların sonuçlarıyla paralel olarak bu çalışmada elde edilen verilerin analizleri sonucunda da ortaya çıkmıştır. Türkiye'nin 500 büyük özel sektör sanayi işletmelerinden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, müşteri ve rakip bilgi süreçleri ve fonksiyonlar arası işbirliğine verilen önem ile müşteri şikayetleri, yeni ürün ve pazar payı, kısmen de yeni ürün geliştirme performans kriterleri arasında, anlamlı korelasyonlar bulunduğu görülmüştür. Buradan hareketle, işletmelerin pazar bilgisine verdikleri önemin pazarlama performanslarını doğrudan etkilemekte olduğu sonucuna varılabilir. Yüksek pazar performansına sahip işletmelerin önemli bir rekabet avantajı sağlayacağı da bir gerçektir.

Pazar bilgisi üretme ve paylaşma boyutları ile satışlar ve kârlılık performans kriterleri arasında anlamlı korelasyonların çıkmamış olması ise, yakın geçmişte yaşanan ekonomik krizler sonucu işletme yöneticileri üzerinde oluşmuş olabilecek satış ve kâr artışı baskısı ile açıklanabilir.

Araştırma sonuçları, artık işletme yöneticileri ve çalışanlarının bilginin önemini kavramaları gerektiğini göstermektedir. Bilginin önemiyle birlikte işletmeler için gerekli olan bilgilerin hangi yollardan ve nasıl elde edileceği, elde edilen bu bilgilerin işletme için strateji geliştirmede kullanılacak hale nasıl dönüştürüleceği ve işletme içerisinde bu bilginin nasıl paylaşılacağı konusunda önemli bir zihinsel altyapıya ve potansiyele sahip olmaları gerekmektedir.

İşletme içerisinde bilgi merkezli geliştirilecek bir kültürün ve süreçlerin uzun dönemde işletmeye avantaj sağlayabilmesi için mutlaka sürekli olması gerekmektedir. Bu konuda çalışanların eğitimleri ve kurulan yapının daima yenilenmesi ve yeni gelişmeleri anında benimseyebilecek esnek bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

İşletmeler ile işletme yönetici ve çalışanları bu gerçekler doğrultusunda pazara, müşteriye ve piyasaya bakış açılarını yönlendirebildikleri oranda; dalgalı, belirsiz ve çetin rekabet şartlarının getirmiş olduğu riskleri ortadan kaldırarak ayakta kalabilecekler ve rekabet üstünlüğü kazanabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

- AVLONITIS, G. J. VE S. P. GOUNARIS, 1999, "Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis", *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- BALABANIS, G., R. E. STABLES VE P. C. HUGH, 1997, "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact Their Performance" *European Journal of Marketing*, 31(8), 583-603.
- CHANG, T. Z. VE S. J. CHAN, 1998, "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence" *The Journal of Services Marketing*, 12(4), 246-264.
- DAY, G. S., 1994, "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

- DAY, G. S. VE R. WENSLEY, 1988, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- DICKSON, P. R., 1992, "Toward a General Theory of Competitive Rationality," *Journal of Marketing*, 56(1), 69-83.
- DE GEUS, A., 1998, "Planning as Learning" *Harvard Business Review*, Mart-Nisan, 70-74.
- DESPANDE, R. VE J. FARLEY, 1998, "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- DESPANDE, R., J. U. FARLEY, VE F. E. WEBSTER Jr., 1993, "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- DESPANDE, R. VE F. E. WEBSTER Jr., 1989, "Organizational Culture and Marketing: Defining The Researchagenda", *Journal of Marketing*, 53(1), 3 15.
- GLAZER, R., 1991, "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset" *Journal of Marketing*, 55(4), 1-19.
- GRIFFIN, A. VE J. R. HAUSER, 1991, "The Voice of Customer" Working Paper, Sloan School of Management'den aktaran; T. Li ve R. J. Calantone (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Enirical Examination" *Journal of Marketing*, 62, 13-29.
- HARRIS, L. C., 1998, "Barriers to Market Orientation: The View From The Shopfloor" *Marketing Intelligence&Planning*, 16(3), 221-228.
- HARRIS, L. C., 1996, "Cultural Obstacles to Market Orientation" *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, (4), 36-52.
- HOUSTON, F. S., 1986, "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not", *Journal of Marketing*, 50(2), 81-87.
- JAWORSKI, B. J. VE A. K. KOHLI, 1993, "Market Orientation: Anecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

- KOHLİ, A. K. VE B. J. JAWORSKİ, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- KROGH, V. G., K. ICHİJO VE I. NONAKA, 2002, Çev. Günhan Günay, *Bilginin Üretimi*, İstanbul: Dışbank Kitapları.
- LADO, N. VE A. MAYDEU-OLİVERAS, 2001, "Exploring The Market Orientation And Innovation in The European and US Insurance Markets", *International Marketing Review*, 18(2), 130-145.
- Lİ, T. VE T. ÇAVUŞGİL, 1999, "Measuring the Dimensions of Market Knowledge Competence in New Product Development", *European Journal of Innovation Management*, 2, 129-143.
- Lİ, T. VE R. J. CALANTONE, 1998, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Emirical Examination" *Journal of Marketing*, 62, 13-29.
- MİTRA, D. VE P. N. GOLDER, 2002, "Whose Culture Matters? Near Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing" *Journal of Market Research*, 39, 350-365.
- MATSUNA, K. VE J. T. MENTZER, JOHN T., 2000, "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64(4), 1-17.
- MORGAN, R., E. STRONG VE CAROLAYN A., 1998, "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation" *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-1073.
- NAKİP, M., 2003, *Pazarlama Araştırmaları – Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- NARVER, J. C. VE S. F. SLATER, 1990, "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- O'DELL, C., C. J. GRAYSON, JR. VE N. ESSAİDES, 2003, *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*, Çev. Günhan Günay, İstanbul: Dışbank Kitapları.
- PELHAM, A. M., 2000, "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance Small and Medium-Sized Manufacturing Firms" *Journal Small Business Management*, 38(1), 48-67.

- PRAHALAD, C.K. VE G. HAMEL, 1990, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(May-June), 83-97.
- REISENBERGER, J. R., 1998, "Knowledge – The Source of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of International Marketing*, 6(3), 94-107
- ROBİN D. P. VE R. E. REİDENBACH, 1987, "Social Responsibility, Ethics and Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application", *Journal of Marketing*, 51(1), 44-58.
- RUEKERT, R. W., 1992, "Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- SİNKULA, J. M., 1994, "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, 58(January), 35-45.
- SLATER, S. F. VE J. C. NARVER, 1995, "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- TİWANA, A., 2003, *Bilginin Yönetimi*, Çev. Elif Özsayar, İstanbul: Dışbank Kitapları.
- TORLAK, Ö., 2002, "Pazar Bilgisini Paylaşmada Satış Elemanlarının Kişilik Özelliklerinin Rolü Üzerine Bir Araştırma", *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli Üniversitesi İİBF., 10-11.Mayıs.2002, Hereke-İzmit, Bildiriler Kitabı 765-778.
- TORLAK, Ö., 1989, "Bilgi ve Pazarlama Açısından Önemi", *Pazarlama Dünyası*, 3(17), 37-39.
- UZKURT C., 2003, "Pazar Yönlülük ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 5(5), 11-19.
- WEBSTER, F. E., Jr., 1988. "Rediscovery of the Marketing Concept," *Business Horizons*, 17(June), 22-26.
- ZEİTHAML, V. A. L. L. BERRY VE A. PARASURAMAN, 1988, "Communication and Control Processes in The Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, 52(April), 35-38.