

# ÖRGÜTSEL KİMLİĞİN PAZAR ODAKLILIKTAKİ ROLÜ

*Dr. İpek Kalemci TÜZÜN\**  
*Dr. F. Bahar ÖZDOĞAN\*\**

## ÖZET

İşletmelerin davranışlarını oluşturan ve şekillendiren unsur işletmenin sahip olduğu örgütsel kimliktir. Örgütsel kimlik çalışanların örgütün özelliklerine dair öznel inançlarından oluşmaktadır. Öte yandan, pazar odaklılık kavramı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek boyutuyla açıklandığında yetersiz kalmaktadır. Pazar odaklılık kavramından yalnızca müşteri ilişkileri anlaşılmalı, işletmenin diğer paydaşları ve özellikle çalışanları bu sürece dahil edilmelidir. İşletmenin pazara odaklanma şekli, sahip olduğu kimlik özelliklerinden etkilenmektedir. Örgütsel kimlik, işletmenin pazara yönelik tutum ve davranışlarını açıklamada etkin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, pazar odaklılık kavramının bir örgüt kimliği özelliği olmaması pazar odaklılık önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu çalışmada pazar odaklılık ve örgütsel kimlik kavramları açıklanmış ve örgütsel kimliğin pazar odaklılıktaki rolü incelenmiştir

Anahtar Kelimeler: pazar odaklılık, örgütsel kimlik, pazar odaklılık engelleri

## ABSTRACT

### The Role Of Organizational Identity On Market Orientation

Organizational identity determines and shapes the behavior of the organization which is composed of the employees' subjective beliefs about the organization's characteristics. Explaining the concept of market orientation just as satisfying customer needs and wants would not be adequate. Market orientation is not just dealing with the customer; employees should also be taken into the consideration as a major stakeholder. Organization's identity affects the market orientation style of the organization. Organizational identity plays a crucial role in explaining business attitudes and behavior towards its market. For this reason when the market orientation is not one of the characteristics of organizational identity, it can constitute a barrier against market orientation. Study provides conceptual framework of market orientation and organizational identity and analyzes the role of organizational identity on market orientation

Key Words: market orientation, organizational identity, barriers to market orientation

## GİRİŞ

1950'li ve 1960'lı yıllarda pazar odaklılık ile ilgili yazın pazar odaklılığın anlamı, etkileri ve uygulamaları etrafında yoğunlaşmış ve bu doğrultuda, teorik altyapının oluşması sağlanmıştır (Levitt, 1960; Felton, 1959). 1960'lardan 1980'lerin başına kadar, pazar odaklılık kavramı tanımlanmış, pazar odaklılık ile baş edebilmenin yolları, sınırları ve ilgili problemlere dikkat çekilmiştir. 1980'lerden 1990'ların başına kadar ise işletmeler "pazar odaklı olma" davranışlarını arttırmışlar, pek çok işletme pazar odaklı hale gelmiştir. 1990'larla birlikte pazar odaklı işletmelerin faaliyetlerinin ölçülmesi söz konusu olmuştur (Esteban ve diğerleri, 2002).

Son yıllarda pazar odaklılık ve işletme performansını ilişkilendiren çalışmalarda, pazar odaklılığın başarısının önünde bir takım engeller olduğu ortaya konmuştur (Narver ve Slater, 1990; Selnes ve diğerleri, 1996). Bu engellerin bir kısmı örgütten kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada bu engellerden biri olan örgüt kültürü ve örgüt kültürünün bir parçası olarak örgütsel kimlik ele alınacaktır. Bu doğrultuda pazar odaklılık ve örgütsel kimlik ilişkisi incelenecektir.

\* Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi (Öğretim Görevlisi)

\*\* Başkent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi (Öğretim Görevlisi)

## 1. Pazar Odaklılık Kavramı

Pazar odaklılık kavramını incelemeyen önce Harris (1998: 222)'in pazar odaklılık ile ilgili şu söylemini belirtmek faydalı olacaktır; “pazar odaklılık sadece farklı şeyler yapmakla ilgili değil, bir şeyleri farklı yapmakla ilgilidir. Müşteri sorunlarına kaynakları dağıtmakla ilgili değil, faaliyetlerin etkinliği için çaba ve enerjiyi doğru yönetmekle ilgilidir”

Harris (2000)'e göre, pazar odaklılık ile ilgili yazın dört temel boyutta şekillenmektedir. Bunlar, pazar odaklılığın felsefi temeline odaklanan çalışmalar (Kotler ve Levy, 1969; McNamara, 1972; Webster, 1994), pazar odaklılığın tanımlanmasına ve eylemselliğine odaklanan çalışmalar (Cadogon ve Diamantopoulos, 1995; Deng ve Dart 1994, Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990), farklı ulusal bağlamalarda (Pitt ve diğerleri, 1996; Selnes ve diğerleri, 1996) ve farklı çevresel koşullarda (Narver ve Slater, 1990) pazar odaklılık ve işletme performansını ilişkilendiren çalışmalar ile pazar odaklılığın temel konularından biri olan pazar odaklılığa karşı oluşan engeller (Harris, 1996; Harris ve Piercy, 1999; Jaworski ve Kohli, 1993) dir.

Pazar odaklılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde kavramın pek çok yazar tarafından farklı şekilde ele alındığını görüyoruz. Hunt ve Morgan (1995) pazar odaklılığın rekabet avantajı sağlamak için potansiyel bir kaynak olduğunu belirtmişlerdir. Desphande ve diğerleri (1993) pazar odaklılığın uzun vadeli girişimlerin geliştirilebilmesi için öncelikle müşteri menfaati ve aynı zamanda işletmenin sahipleri, yöneticileri ve çalışanları gibi paydaşların da menfaatini içine alan paylaşılmış inançlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Naver ve Slater (1990), pazar odaklılığın üç davranışsal unsurunu; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası eşgüdüm olarak tanımlamışlardır. Bunun yanında, Esteban ve diğerleri (2002), pazar odaklılık kavramının müşteri odaklılık, rakip odaklılık, tedarikçi-bayii odaklılık, çevresel odaklılık ve fonksiyonlar arası eşgüdüm olmak üzere beş boyuta göre değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Jaworski ve Kohli (1993) üst yönetim, birimler arası dinamikler ve örgüt sistemleri olmak üzere pazar odaklılığı oluşturan üç temel yapıdan bahsetmişlerdir. Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığı, mevcut ve gelecek müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili örgütün tümünde yaratılmış pazar istihbaratı ve bu istihbaratın bölümler arasına dağıtılması, istihbarata örgütün tümüyle yanıt verilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlara göre, pazar odaklılığın yaratıcılarından biri de örgütsel etkenlerdir. Jaworski ve Kohli (1993)'ye göre, pazar odaklılık hususunda örgüt dışı unsurların tartışılmaz önemine rağmen, örgüt içi unsurların daha kontrol edilebilir olması göreceli olarak daha önemli olmaları sonucunu doğurmaktadır.

Tüm bu görüşlere ek olarak, Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar odaklılık kavramı kurumlar ve davranışlar olmak üzere iki boyutta tartışılabilir. İlk boyut firmanın yeteneği ve stratejik niyeti olarak değerlendirilirken, ikinci boyut müşteri gruplarını hedefleme, aktif pazar araştırması gerçekleştirme ve pazarlama faaliyetlerini eşgüdümleme gibi firmanın pazardaki değişikliklere yanıtı biçiminde düşünülebilir. Kurum boyutu aynı zamanda firmanın yönetim yeteneği ve pazarlama uzmanlığı gibi firma yeteneklerini pazar odaklılığa yönlendirmeyi de içermektedir.

Pazar odaklılık kavramını kültür boyutuyla inceleyen çalışmalar incelendiğinde alanda çalışan yazarların farklı yaklaşımlarıyla karşılaşılıyor. Desphande ve Webster (1989), Day (1994) ile Desphande ve diğerleri (1993) pazar odaklılığı işletme kültürü biçiminde tanımlamışlardır. Buna ek olarak Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığı

tanımlarken, alıcılar için üstün değer yaratmak amacıyla gerekli davranışları oluşturmada örgütsel kültürün verimli ve etkin bir biçimde kullanılması gerektiğini ve böylece firmalar için sürekli üstün performans yaratılabileceğini belirtmişlerdir. Kohli ve Jaworski (1990) pazarlama kavramının işletmenin girişim felsefesi, ideali ya da politika temelini oluşturduğunu vurgulamışlardır. İşletme felsefesinin izlerini örgütün davranış ve eylemlerinde görmek mümkündür. Böylece pazar odaklılık kavramı pazarlama kavramının gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, pazar odaklı işletme pazarlama kavramını temel alan eylemlere dayanmaktadır (Esteban ve diğerleri, 2002). Becker ve Hombrug (1999) pazar odaklılık teriminin davranışsal perspektif (eylemlerini pazar odaklılığın merkezine alan), kültürel perspektif (pazar odaklılığın örgüt kültürü olduğunu savunan), sistem odaklı perspektif (yönetim sistemlerinin örgütün müşteri ve rakiplerine odaklı tasarlanması) olmak üzere üç perspektifte farklılaşabileceğini savunmuştur.

Literatür incelemesinde, örgüt kültürü ve pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi vurgulayan çalışmalardan söz etmek mümkündür. Kasper (2002) pazar odaklı kültürün çalışan odaklı, profesyonel, sonuç odaklı, pragmatik ve sıkı ve gevşek denetim sistemlerini dengeleyen bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir. Böyle bir yapıda çalışanın yetkilendirilmesi ve müşteri memnuniyeti için değer yaratması anlamında karar yetkisi söz konusudur. Kültürel perspektif aynı zamanda öğrenen örgüt yaklaşımı olarak pazar odaklılık çalışmalarında yer almıştır (Slater ve Narver,1995; Baker ve Sinkula, 1999). Pazar odaklılık ve hizmet kalitesi öğrenen örgütler için üstün performans ve müşteriye değer yaratmak anlamında birbirleriyle ilişkilidir (Kasper, 2002).

Touminen ve Möller (1996) bilişsel ve davranışsal perspektiflerin birleştirildiği modelde, örgütsel öğrenme bu modelin merkezini oluşturmaktadır. Kurum eylemlerini bilgi ve anlayış yoluyla geliştirmek anlamını taşımaktadır. Bu modelin kavramsal çerçevesi işletme sonuçlarının bütünleşmesi ve kapasite kavrayışına dayanmaktadır. Jaworski ve diğerleri (2000), pazar odaklılıkla ilgili birbirini tamamlayan iki yaklaşımdan söz etmiştir. Birincisi geleneksel yaklaşım olarak bilinen stratejisini pazardan elde ettiği bilgiler ve bulgular doğrultusunda planlama (market-driven), ikincisi ise yeni bir yaklaşım olan itici pazarlar (driving markets).

Mevcut yazında pazar odaklılığa karşı oluşan engeller geniş kapsamlı olarak tartışılmıştır. Söz konusu engeller; kültürel engeller (Harris, 1996; Gummenson, 1991), örgütsel engeller (Harris,2000; Jaworski ve Kohli, 1993), işlemsel düzeyde engeller (Harris, 1998) ve üst yönetim düzeyindeki (Changanti ve Sambharya, 1987) engellerdir.

Harris (1996) pazar odaklılıkta, örgüt kültürünün bir engel rolü oynadığını belirtmiştir. Bu amaçla, geliştirdiği modelde eserler, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere kültürün üç temel ögesini tanımlamıştır. Piercy ve Harris (1997) pazar odaklılıktaki engellerin temelde örgüt içinden kaynaklandığını ve bu engellerin yönetimin pazar odaklılığı bir maliyet ve zaman kaybı unsurları olarak görmesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Harris (1998) üst yöneticilerin pazar odaklılık kavramını yaratabilecek yeteneklere, bağlılığa ve alt yapıya sahip olmamalarını, örgüt içinde tüm düzey çalışanların pazar odaklılık tanımına gösterdikleri direnci, yöneticilerin politik, statü peşinde koşan ve etik olmayan yaklaşımlarını, pazarlama fonksiyonun dışında olan “yarı zamanlı pazarlamacılar”ın pazarlama felsefesini anlamamalarını, inanmamalarını ya da uygulamak istememelerini, var olan yapının, sistemlerin ve süreçlerin pazar odaklılık yaklaşımına uygun olmamasını, geleneksel düşünme, uygulamalar ve menfaatlerin değişiminde yaşanan

problemleri, bölümler arası dinamikleri, üst yönetimin tavırlarını ve örgütsel sistemlerini pazar odaklılık yaklaşımına engel olarak ortaya koymuştur.

Söz konusu söylemlerin hepsi örgüt içi özelliklerle yani örgütün kültürü ile ilgilidir. Harris ve Watkins (1998) pazar odaklılık uygulamalarına engel olan unsurları bilgi eksikliği, kaynak eksikliği, uygunsuzluk, kısa vadecilik ve farklılaşma algılamasının eksikliği olarak tanımlamışlardır.

Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılık kavramını açıklarken işletmenin amacının müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek olduğunu ancak sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmenin işletmenin pazarla ilişkisini anlamaya yetmediğini ortaya koymuşlardır. İşletmelerin davranışlarını oluşturan ve şekillendiren işletmelerin sahip olduğu örgütsel kimliktir. Örgütsel kimlik ise çalışanların örgütün özelliklerine dair öznel inançlarından oluşmaktadır. Pazar odaklılık kavramından sadece müşteri ilişkileri anlaşılmalıdır. Öte yandan, örgüt araştırmaları, örgütün davranışlarının örgütün kendisini nasıl gördüğü ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Böylece işletmenin pazara odaklanma şekli firmanın sahip olduğu kimlik özelliklerinden beslendiği söylenebilir. Bu doğrultuda örgütsel kimlik, işletmenin pazara yönelik ilişki ve davranışlarını açıklamada etkin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle pazar odaklılığın bir örgüt kimliği özelliği olmaması pazar odaklılık önünde bir engel teşkil etmektedir.

## 2. Örgütsel Kimlik

Örgütsel kimliği anlayabilmek için kurumsal kimliğin ne olduğunu bilmek gerekmektedir. Kurumsal ve örgütsel kimlik kavramları birbirleriyle ilişkili ancak birbirlerinden farklı iki kavramdır. Pazarlama kuramcıları, kurumsal kimlik kavramına odaklanırken, örgütsel davranış kuramcıları örgütsel kimlik kavramını önemsemişlerdir (Balmer ve Willson, 1998). Kurumsal kimlik, pek çok yazar tarafından örgütün çeşitli paydaşlara gösterimi ya da tanıtımı ve örgütü diğer benzer örgütlerden ayırma unsuru olarak algılanmaktadır (Marwick ve Fill, 1997). Bu nedenle kurumsal kimlik kavramını tek bir disiplin yerine multidisipliner bir yapıya oturtmak gerekecektir (Balmer, 1995). Kurumsal kimliğin ve kurumsal kimlik yönetiminin amacının ne olduğu sorularına pazarlama, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim araştırmacıları yanıt aramaya çalışmışlardır. Kavramla ilgili fikir birliği ise kavramın örgütün farklı özelliklerini ve örgütün ne olduğu sorusuna yanıt oluşturduğu yönündedir (Balmer, 1995).

Yazında, örgütsel kimlik ile kurumsal kimlik karmaşası söz konusudur. Kurumsal kimlik (corporate identity) kavramı, gerçekte örgütsel kimliği de içine alan bütünsel bir yaklaşımdır. Kurumsal kimliğin oluşumunda örgütsel kimlik (organizational identity) önemli bir değerdir. Çünkü örgütün dışarıya nasıl yansıdığı, örgütün en önemli paydaşı olan çalışanlarının örgütü nasıl algıladıkları ile çok ilgilidir. Van Riel, Balmer ile birlikte (1997) kurumsal kimlik karmaşası kavramının altında sembolizm, kurumsal iletişim ve örgüt üyelerinin davranışları olmak üzere üç ana unsurun yer aldığını belirtmiştir. Van Riel ve Balmer (1997) sembolizmi kurumsal kimliğin köklerini oluşturan unsur olarak tanımlamışlardır. Sembolizm unsuru içinde grafik tasarım, örgütün logosu ve görsel özdeşim kurma yer almaktadır. Sembolizmin kurumsal strateji içindeki rolü; örgütün iletişimde kullandığı görsel yönünü ifade etmek, örgütün markasını, stratejisini ve dış iletişim politikalarını yansıtmaktır. Kurumsal kimlik karmaşasının ikinci unsuru olan kurumsal iletişim, örgütün paydaşları ile olan ilişkisini yansıtan unsurdur. Kurumsal kimlik karmaşasının üçüncü boyutu olan örgüt üyelerinin davranışları unsuru kurumsal kimliğin iç

yüzünü, yani örgütün içini ifade etmektedir. Örgütsel kimlik olarak da adlandırılabilir. Bu boyut örgütün örgüt üyelerinin davranışlarından oluşan benzersiz özelliklerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kimlik “örgüt olarak biz kimiz?” sorusuna ortak bir yanıt olarak düşünülebilir. Örgütsel kimlik, çalışanların örgütlerini diğer örgütlerden ayıran özelliklerin ne olduğuna yönelik inanç ve algılamalarının, örgütün dışarıdakilere yönelik olarak geliştirdiği örgüt imajının temelini oluşturur (Corley, 2004).

Örgüt kimliği, örgüt çalışanlarının davranışlarını, örgütsel iletişim biçimlerini ve felsefesini içeren bir kavram olarak tanımlanabilir. Örgüt bir topluluk ve birlik olma anlamını taşıırken, kimlik ise, “biz kimiz?” sorusuna cevap veren bir kavramdır. Bir örgütün kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca sebebi, örgüt çalışanlarının örgüt ile bütünlük içinde olmaları ve kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırarak ayırt edici bir özellik kazandırma isteğinin olmasıdır (Okay, 1999). Örgütsel kimlik tüm paydaşları birbirine bağlar, örgütün yaşamının devam etmesini sağlar.

Örgütsel kimliğin etkin yönetimi ile elde edilen kurumsal imaj ve devamında oluşan kurumsal ün, örgütün temel paydaş gruplarının örgüte yönelik olumlu algısını oluşturmaktadır. Bu paydaşlar örgütün mal ve hizmetlerini kullanmakta, örgütün hisse senetlerini almakta, örgütle ticaret yapmakta ve örgüt çalışanları ile iş ilişkisinde bulunmaktadırlar. Örgütsel başarı ve sürekliliğe katkıda bulunan kurumsal ün, örgütün dış çevreyle ilişkisi için belirgin bir avantaj yaratmaktadır (Balmer ve Wilson, 1998). Örgütsel kimlik, kurumsal kimliğin bir bileşeni olarak örgüt çalışanlarının örgütle ilgili algıladıkları özellikleri yansıtmaktadır.

Kültür, örgütsel kimliğin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Kültür yönetim ve çalışanlar tarafından oluşturulan değerler ve bu değerlerin örgütün temsil edilmesine ve davranışına yansması şeklinde tanımlanabilir. Bu değerler örgütsel kimliğe, mal ve hizmetlerin kalitesine ve tipine, kurumsal davranışa ve performansa yansır. Pek çok çalışma da örgüt çalışanlarının barındırdıkları değerlerin, örgütsel kimlik oluşturma sürecinin kalbi niteliğinde olduğu belirtilmiştir. Örgütsel kimliğin görsel anlatımı örgüt üyelerinin barındırdıkları değerlere yansır. Bu nedenle kurumsal kimlik oluşturma örgüt içindeki anlatımı yani örgütsel kimlik, çalışanlar tarafından formüle edilmektedir (Kiriakido ve Millword, 2000).

Örgüt ve örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşim tarafların kimlik algılayışlarını etkiler. Örgütsel kimliği geliştirmek için kullanılan yönetim kavramları, örgütsel fonksiyonlar ve eylemler; insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonel yönetim, çalışan iletişimi, strateji geliştirmeye çalışanların katılımı, güçlendirme, örgütsel öğrenme, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde tutarlılık, örgüt içi pazarlama, sürdürülebilir kurum hikayesi, ortak başlama noktası kullanma, örgüt içi “kimlik temsilcisi” şebekesi ve örgütün görsel kimliğinin bölünmemiş uygulamasıdır (Beek, 2003).

Örgütün kültürü örgüt kimliğini etkiler (Rindova ve Fombrun, 1998). Çünkü, kültür işi doğru yapmayla ilgili paylaşılmış tavırlardan oluşur ve günden güne “algılanan, düşünülen ve hissedilen” kimliğin içeriğini oluşturur. Böylece kimlik kavramı daha iyi anlaşılır (Fiol, 1991).

Whetten ve Godfrey (1998:72), örgütsel kültürün, örgütsel kimlik kavramıyla ilişkisini açıklamada “kimliğin şekillenmesi, yeniden şekillenmesi, tartışılması, değişmesi, bozulması kültür bağlamında gerçekleşir” ifadesini kullanmıştır. Benzer olarak Dutton ve Dukerich (1991), örgütsel kimliğin kültürle sıkı bir bağ içinde olduğunu, çünkü kimliğin

becerileri oluşturma, bu becerileri kullanma ve değerlendirmenin işle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmede gerekli özellikler oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Alvesson ve Willmott (2002) “kimlik düzenleme” (identity regulation) sürecini bir sosyal denetim şekli olarak düşünmüşler, çalışanları “kimlik çalışanı” (identity worker) olarak tanımlamışlar, kimlik düzenlemesinde çalışanla ilişkilerin önemini vurgulamışlardır. İnsanlar kendilerine farklılık ve tutarlılık hissi veren kimliği oluşturma, koruma ve gözden geçirme için sürekli olarak bir kimlik çalışması içindedirler. Bu nedenle örgütsel kimlik düzenlenmesinde çalışanlar aktif rol oynarlar. Dutton ve Dukerich (1991) örgüt üyelerinin dışarıdan görünüşleri hakkındaki inançları ile, diğerlerinin kendilerini nasıl gördükleri konusundaki düşünceleri arasında fark olduğuna inanırlarsa, kendi imaj ve kimliklerini değiştirmeleri konusunda kendilerini motive ettiklerini belirtmiştir. Örgüt üyeleri, kimliklerini sadece başkalarının kendileri hakkında ne söylediklerine göre değil, başkalarının kendilerini kim olarak algıladığına göre geliştirirler ( Hatch ve Schultz, 2002).

Hatch ve Schultz (2002)’a göre örgütsel imaj, örgütsel kimliğe yansımaktadır. Bu durumda, yansıma süreci tarafından etkinleştirilen kimlik ile derin kültürel değerler ve varsayımların ilişkisi, kimliği değiştirir veya kuvvetlendirir. Örgütsel kimliğe yansıma, örgüt üyelerinin yükledikleri değerler ve varsayımları tetikleyerek kimliği örgüt kültürüne dahil eder. Böylece kültür; kimlik ve kimliğin unsurlarından olan örgütün logosu, kimlik ifadesi, ismi gibi çeşitli görünüşleriyle yakından ilişkilendirilir. Başka bir ifadeyle örgütsel kimlik dinamiklerinin yansıması, örgüt üyelerinin örgüt olarak, örgütsel kimliği nasıl anladıkları ve açıkladıkları süreci olarak görülebilir. Örgüt üyeleri, örgütün ne olduğu hakkında kesin iddialarda bulduklarında, bu iddialar örgüt üyelerinin dahil oldukları kültürel anlamlardan bazılarını taşımaktadır. Örgütün kimliğini tanımlamada kullanılan sembollerin, objelerin anlamı örgütün kültürünün farklılığında yatan anlamdır. Pazar odaklılık örgütsel kimliğin bir özelliği olarak algılanırsa, pazar odaklılığa engel teşkil eden unsurların çok daha kolay bir şekilde aşılabileceği düşünülebilir.

### **3. Örgütsel Kimliğin Pazar Odaklılıktaki Rolü**

Örgütsel kimliğin pazar odaklı davranışları nasıl etkilediğini anlamak için, işletmenin örgüt dışını nasıl gördüğü, çevreyi nasıl yorumladığı ve tepki verdiğini anlamak gerekmektedir. Yöneticiler kimlik süreci yoluyla müşteriler, dağıtımıcılar ve diğer paydaşlarla ilişkileri yaratmakta ve yaratmaya çalışmaktadırlar. Firmalar kimlikleriyle tutarlı bir şekilde çevreye katılır, yorumlar ve tepki verirler. Örgütlerin kim oldukları pazardaki belirli öğeleri seçmelerine ve kimlikleriyle tutarlı bir şekilde ilişki kurmalarına neden olmaktadır. Aynı pazarda bulunan firmaların bir kısmı yüksek kaliteye odaklanırken, bir diğer kısmı da müşteri hizmetlerine odaklanabilir. Bu durum firmanın kimlik özelliğinden ileri gelmektedir (Sethi ve Compeu, 2002).

Cunnington (1996) “mega stratejik” pazarlama kavramı ile etkin bir pazarlamanın genel yönetimin sorumluluğunda olduğunu ve tüm örgütün de bu sorumluluğa dahil olduğunu ileri sürmüştür. Willsmer (1975:7)’in deyişiyle bu söylemini şöyle desteklemiştir.

“Pazarlama ve yönetim birbirinden ayrılamaz, pazarlama felsefesinin kabul edilmediği ve uygulanmadığı bir yerde yönetilecek işletmede yoktur. Etkin bir yönetim pazarlama felsefesini işletmenin her köşesinde tasarlamalı ve kabul ettirmelidir.”

Narver ve Slater (1990) insan kaynakları uygulamalarının pazarlama hedeflerinin tamamlayıcıları olduğunu ve üstün örgütsel sonuçlara ulaşmada araç görevini üstlendiklerini belirtmişlerdir. Ruekert (1992) etkin çalışan seçimi ile örgütteki pazar odaklılık düzeyi arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Harris ve Ogbanna (2001)'e göre, pazar odaklılık örgüt kültürünün bir parçası olarak düşünüldüğünde stratejik insan kaynakları yönetiminin pazar odaklılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği söylenebilir. Pazar odaklılığın kalitesi yönetim/pazarlama yeteneklerinin fonksiyonu durumundadır. Pazar odaklılığın uygulanması farklı birimlerin işletme faaliyetlerinin eşgüdümü ve pazar odaklılık kurum politikasına bağlılık için çalışanları motive etmeyi gerektirir (Day, 1994). Çünkü ,pazar odaklı örgütlerin çalışan memnuniyeti ile takım ruhu ve bağlılığı artırdığını belirten çalışmalar mevcuttur (Ruekert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993; Siguaw ve diğerleri, 1994).

Pazarlama çerçevesinde, örgütsel öğrenme, gelişme ve örgütsel kimlik genellikle birbirlerinden uzak kavramlar gibi gözükmemektedir. Ancak, mega stratejik yönetim, öğrenen pazarlama örgütlerinin nasıl oluşacağı ve neleri gerektirdiğini anlamaya çalışır. Etkin pazarlama eylemlerinin, örgütsel kimlik ile belirgin bir şekilde ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Örgütsel kimlik pazar odaklı bir işletme olmak için önemli bir değerdir. Örgütsel kimlik içinde “pazar odaklılık” özelliği var olmalı ve bu özellik çalışanlar tarafından benimsenmelidir. Böylece, geleneksel müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme düşüncesi ile örgütsel öğrenme birbiriyle bütünleştirilmektedir. Bu yaklaşım, strateji, örgütsel yapı ve kültürün içinde olduğu bir sistem ile açıklanabilir (Cunnington, 1996)

Cunnington (1996;5) böyle bir sistemi kurabilmek için aşağıdakileri adımları önermiştir;

- Anahtar kelime “kimlik” tir.
- Pazarlama ruhu (müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme) örgüt içine sindirilmeli ve örgüt kimliğinin bir parçası olmalıdır.
- Kimlik; yapı içinde gerekli bir şablon olmalı, yapı ve kültür tüm örgüt üyeleri ile etkin bir iletişim ile paylaşılmalıdır.
- Pazarlar ve örgütlerin çevreleri küçük ya da büyük sürekli değişim içindedirler. Bu değişimi örgütsel öğrenme şeklinde yerine getirebilmenin en önemli şartı, öğrenmenin örgüt kimliği içinde yer edinmesini sağlamakla mümkündür.
- Örgütsel kimlik paydaş algılamaları meselesidir ve yalnızca paydaşlar örgütün algılanan kimliğinin ne olduğu ile ilgili etkin geribildirim sunarlar.

Örgütün sahip olduğu kimlik firmanın pazara odaklanmasında ve stratejik seçimlerinde itici temel yapı konumundadır (Sethi ve Compeau, 2002). Varolan pazar odaklanma yazını işletme davranışını pazar odaklılık anlamında anlamaya yeterli değildir. Sethi ve Compeu (2002) pazar odaklılık kavramının örgüt kimliğinden beslenmesi durumunda pek çok açıklanamayan konuların çözümlenebileceğini ve daha önemlisi pazar odaklılık teorisinin daha derin ve zengin bir şekilde geliştirilebileceğini belirtmişlerdir.

Buna ek olarak Harris (1998)'e göre alt düzey çalışanların inançları, tavırları ve eylemleri pazar odaklılığın gelişimine engel oluşturabilmektedir. Ancak söz konusu engeller yönetsel ve örgütsel düzeydeki problemlerin belirtileridir. Bu tür örgütsel problemleri analiz edebilmek için kültürel perspektiften faydalanılmalıdır. Bu nedenle (Harris, 1996; 1998) pazar odaklılığın önündeki engelleri sınıflandırmanın gerekli

olduğunu savunmuştur. Ruekert (1992) ise örgütsel sistemler ve pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, örgütsel pazar odaklılığın personelin ödüllendirilmesi, eğitimini ve işe alımı gibi örgütsel eylemlerle olumlu şekilde bütünleştirilebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Harris (1998) eğitilmeyen ve bilgilendirilmeyen alt düzey çalışanların pazar odaklılığın gelişimini engelleyebileceğini ortaya koymuştur.

Sethi ve Compeau (2002), örgütsel kimlik ve pazar odaklılık ilişkisini “Pazar Odaklı Örgütsel Kimlik” (Market Oriented Organizational Identity- MOOI) kavramı ile açıklamışlardır. Pazar Odaklı Örgütsel Kimlik kavramı müşteri memnuniyetinde firmanın merkezinde bulunan paylaşılmış temel inançların sosyal yapılanması olarak tanımlanmıştır. Pazar Odaklı Örgütsel Kimlik kavramı tanımlayıcı bir doğaya sahipken, pazarlama kavramının işletmenin pazarla nasıl ilişki kuracağıyla ilgili felsefi ve politik ifadesi gibi sınırlayıcı, kural koyucu bir doğaya sahip olduğu söylenebilir. “Pazar Odaklı Örgütsel Kimlik” firmanın gösterdiği farklı davranışlar bağlamında firmanın kim olduğuyla ilgili paylaşılmış inançlardan beslenmektedir. Pazar Odaklı Örgütsel Kimlik işletmenin özünü oluşturmada ve böylece işletmenin tüm stratejilerini, amaçları ve davranışlarını kimlik yoluyla düzenlenmektedir.

### SONUÇ

Bu çalışmada, örgüt kültürü ve örgüt kültürünün bir parçası olarak örgütsel kimlik pazar odaklılık karşısında bir engel olarak tartışılmıştır. Bu doğrultuda pazar odaklılık ve örgütsel kimlik ilişkisi incelenmiştir.

İşletmelerin önemle üzerinde durdukları pazar odaklılık kavramından sadece müşteri ilişkileri anlaşıldığında, işletmeler başarısızlıklarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle pazar odaklılık kavramına örgütün var olan tüm paydaşları dahil olmalıdır. Bu paydaşların en önemlisi ise örgüt çalışanlarıdır. Örgüt çalışanlarının barındırdıkları değerler, davranışlarına yansımaktadır. Pazar odaklılık örgütün bir kimlik özelliği haline gelirse, pazar odaklı bir işletme olma önündeki bir engel daha aşılmış olacaktır. Pazar odaklılık sadece pazarlama bölümünün sorumluluğu değil tüm örgüt çalışanlarının sorumluluğu haline getirilmediği sürece başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu durum ancak örgüt kültürüne pazar odaklılık yaklaşımını dahil etmek ile mümkün olacaktır.

Dahili pazarlama örgütün işletme çalışanlarını ilk pazar olarak görmeleri ve bu doğrultuda örgüt çalışanlarını örgüt stratejisi ve tercih edilen pazarlama taktikleri doğrultusunda eğitmeleridir (Hansen, 1989). Bowen ve Scheineder (1985) çalışanların örgütün iç çevresi ile dış müşteri çevresi arasındaki boşluğu doldurma sorumluluklarına dikkat çekmektedirler. Bu doğrultuda, dahili pazarlama olgusu ve bu çalışma bulguları örtüşmektedir.

Örgütsel kimlik kavramına “pazar odaklı” olma özelliği boyutunun kazandırılması ve söz konusu kazanımın örgütün bütününe benimsetilmesi günümüz işletmelerinin başarısı için kaçınılmaz bir süreçtir. Bu yaklaşımla, geleneksel müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme düşüncesi ile örgütsel öğrenme birbiriyle ilişkilendirilmektedir (Cunnington, 1996).

Pazar odaklılığın bir örgüt kimliği özelliği haline gelmesinde üst yönetimin rolü de tartışılmalıdır. Örgüt değerleri ve özelliklerinin üst yönetim tarafından çalışanlara etkin aktarımı pazar odaklılığın örgütsel yapıya yerleşmesinde oldukça önemli bir süreçtir. Çalışanlar tarafından pazar odaklılığın bir örgüt kimliği özelliği olarak görülmesi gerekmektedir. Bu özelliği çalışan örgütü diğer örgütlerden ayırt edici bir özellik olarak algıladığında pazar odaklılığın yaratılması daha kolay olacaktır.



## KAYNAKÇA

- ALVESSON, M. ve H. WILLMOTT (2002). "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual", *Journal of Management Studies*, 39: 5, 619-644.
- BALMER, J.T.M. ve A. WILSON (1998). "Corporate Identity: There is More to it than Meets the Eye", *International Studies of Management and Organizations*", 28, 3: 12-31.
- Becker, J., Homburg, C. (1999). "Market-Oriented Management: A System-Based Perspective", *Journal of Market-Focused Management*, 4: 17-41.
- BEEK, D (2003). "Managing Organizational Identity: Towards A Framework For Developing The Potential of the Organizational Identity", *Corporate Communication Center*.
- BOWEN, D. B. SCHEINER (1985). "Boundary Spanning Role Employees and the service encounter" in the Service Encounter. *Managing Employee-Customer Interaction in Service Businesses*; J. Crepiel, M. Solomon C. Surprenant Lexington: Lexington Books.
- CORLEY, K.G. (2004). "Defined By Our Strategy or Our Culture": Hierarchical Differences in Perception of Organizational Identity and Change", *Human Relations*, 57, 9: 1145-1177.
- CUNNINGTON, B. (1996). "The Marketing Learning Identity", *Journal of Consumer Marketing*, 13, 5: 56-65.
- DAY, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, 4: 37-53.
- DENG, S., & DART, J. (1999). the Market Orientation of Chinese enterprises during a time of transition. *European Journal of Marketing*, 23, 4: 21-25
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U., WEBSTER, F.E. JR (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrante analysis", *Journal of Marketing*, 57: 23-7
- DESHPANDÉ, R., WEBSTER, F.E. JR (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, 53: 3-15
- DUTTON, J. ve J. DUKERICH (1991). "Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- ESTEBAN, Á., A. MOLINA, D. MARTÍN-CONSUEGRA (2002). "Market Orientation in Service a Review and Analysis Águeda" *European Journal of Marketing*, 36, 9/10: 1003-1021
- FELTON, A.P. (1959). "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*: 65-79.
- FIOL, C.M. (1991). "Managing Culture as A Competitive Source: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17: 191-211.
- GUMMESSON, E. (1991). "Market-Oriented Revisited: the Crucial Role of the Part-Time Marketer", *European Journal of Marketing*, 25, 2: 60-75
- HANSEN, N. (1989). "Services Marketing Concepts: Service Quality, Internal Marketing and Marketing Strategy, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Union Institute
- HARRIS L. C. (1996). Cultural Obstacles to Market Orientation, *Applied Marketing Science*, 2, 4: 36-52.

- HARRIS, L. C. (2000). the Organizational Barriers to Developing Market Orientation, *European Journal of Marketing*, 34, 5/6: 598-624
- HARRIS, L. C., ve WATKINS, P. (1998). The Impediments To Developing A Market Orientation: An Exploratory Study Of Small UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, 6, 221–226.
- HARRIS, L.C, PIERCY, N.F (1997), "Market Orientation Is Free: The Real Costs of Becoming Market-Lead", *Management Decision*, 35: 1: 33-79
- HARRIS, L.C. (1998) "Barriers to Market Orientation: The View From The Shop Floor", *Marketing Intelligence and Planning*, 16, 2/3: 221-8.
- HARRIS, L.C., E. OGBONNA, (2001). "Leadership style and market orientation: an empirical study", *European Journal of Marketing*, 35, 5/6: 744-64.
- HATCH, M. ve M. SCHULTZ (2002) "The Dynamics of Organizational Identity", *Human Relations*, 55, 8: 989-1005.
- JAWORSKI, B.J., A.K. KOHLI, A. SAHAY (2000), "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1: 45-54
- KASPER, HANS (2002). Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organizations *European Journal of Marketing*, 36, 9/10: 1047-1057
- KIRIAKIDOU, O. ve L.J., MILLWARD (2000). "Corporate Identity: External Reality of Internal Fit", *Corporate Communications*, 5:1, 49.
- KOHLI, A.K., & JAWORSKI, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, April.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. (1993), "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 No.4, pp.467-77
- KOTLER, P, LEVY, S.J (1969), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33 pp.10-15.
- LEVITT, T. (1960), "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, pp.45-56 Marketing, 33(5/6), 632–654.
- MARWICK, N. ve C. FILL (1997). "Towards a Framework for Managing Corporate Identity" *European Journal of Marketing*, 31:5/6, 396-409.
- MCNAMARA, C.P (1972). "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing*, Vol. 36 pp.50-7.
- NARVER, C.J., & SLATER, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October.
- OKAY, A 1999, *Kurum Kimliği*, Gazi İletişim fakültesi akademik Dergisi,2, 167-183.
- PITT, L., CARUANA, A, BERTHON, P.R (1996), "Market orientation and business performance: some European evidence", *International Marketing Review*, Vol. 13 No.1, pp.5-18.
- RINDOVA, V.P. ve C.J. FOMBRUN (1998). The Eye of Beholder: The Role of Corporate Reputation in Defining Organizational Identity" D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds). *Identity in Organizations: Building Theory through Conversation* ( 56-59). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- RUEKERT, R. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225–245.
- SELNES, F, JAWORSKI, B.J, KOHLI, A.K. (1996), "Market orientation in United States and Scandinavian Companies: a cross-cultural view", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12 No.2, pp.139-57.

- SETHI, R. ve L. COMPEAU (2002). "Social Construction, Organizational Identity, and Market Orientation of the Firm", *American Marketing Association Preceding*, 13,183.
- SIGUAW, J.A, BROWN, G, WIDING, R.E. (1994). "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI pp.106-16
- SLATER, S., NARVER, J.C. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59 pp.63-74
- SLATER, S.F., ve NARVER, J.C. (1994). Does the competitive environment moderate the market orientation-business performance relationship. *Journal of Marketing*, 58, January.
- TUOMINEN, M., MÖLLER, K. (1996), "Market orientation: a state-of-the-art review", *Proceedings of the 25th European Marketing Academy Conference*, Budapest, pp.1161-80
- VAN RIEL, C.B.M ve J.M.T BALMER 1997 "Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management", *European Journal of Marketing*, 31:5/6, 340-355.
- WEBSTER, F.E (1994), *Market Driven Management*, Wiley, London
- WHETTEN, D ve P.C. GODFREY 1998 (Eds). *Identity in Organizations: Building Theory through Conversation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- WILLSMER, R.L. (1975). *Directing the Marketing Effort*, revised ed., Pan Books, London.