

YÖNETİCİ DEĞERLERİ VE PAZAR YÖNLÜLÜK BİR UYGULAMA

Atılhan NAKTİYOK*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin kişisel değerleriyle, pazar yönlülük dereceleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için Erzurum'da faaliyet gösteren 56 işletmenin 186 yöneticisine anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular; Yönetici değerleriyle pazar yönlülüğün birbirini etkilediği, yöneticilerin pazar yönlülük derecelerinin yüksek olmadığı ve kişisel değerlerin pazar yönlülüğü desteklemediği yönündedir.

Anahtar Kelimeler: Değer, Pazar Yönlülük.

GİRİŞ

Bilgi devrimi, teknolojiadaki gelişmeler ve küresel bakış açısı ile birlikte değişim olgusunun hız ve kapsamı katlanarak artmış ve işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevre çalkantılı bir niteliğe bürünmüştür. Çalkantılı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için başarıyı yakalamanın mutlak kriterleri olmamakla birlikte, müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayan işletmelerin, başarıya ulaşmada rakiplerine oranla daha şanslı oldukları söylenebilir. Rekabet avantajını yakalamanın yolu, pazar yönlü bir kültüre sahip olmaktan geçer. Çünkü pazar yönlülük, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları, rakiplerin ise girdileri çıktılarına çevirmede etkinliklerini belirleyen örgütsel süreçleri, üretim kapasiteleri ve stratejileri hakkında toplanan bilgiler çerçevesinde, işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyonu sağlayarak, işletme için yüksek performans ve müşteriler için etkin ve etkili değerler yaratan bir örgüt kültürünün geliştirilmesini ve korunmasını amaçlar.

Başarılı ve çağdaş pazarlama yönetimi ve stratejilerinin arkasında yatan ana unsur olarak teorileştirilen pazar yönlülük, işletme stratejisinin merkezine müşteriye koyma düşüncesi olarak görülebilir. Bu düşünceye sahip olan işletmeler, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerine, dinamik bir nitelik taşıyan dışsal çevreleri hakkında bilgi toplama ve bu bilgileri örgüt çapında dağıtma yoluyla yön verir. Başka bir ifade ile, pazar yönelimi yüksek olan bir işletme, sürekli olarak alternatif rekabet avantajlarını inceleyerek, mevcut ve potansiyel müşteriler için değer yaratmaya çalışır.

* Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü

Makalenin geliş tarihi: Ekim 2002, kabul tarihi: Mart 2003

Pazar yönlülük; pazar bilgisi oluşturmak, yaymak ve bu bilgiye duyarlı olmak için güçlü normlar sağlayan bir örgütsel değer sistemidir. Bu nedenle işletmenin pazar yönelim derecesi bir dizi faktörün sinerjik sonucuna bağlı olarak ortaya çıkar. Bu faktörlerin en önemlisi ise, yöneticinin sahip olduğu değerleri ile şekillenen pazar yönelimli davranışdır.

Doğru, normal, rasyonel, ilgi çeken ve arzulanır gibi anlamları kapsayan yönetsel değerler, yöneticilerin; durum, olay, nesne ve bireyleri, iyi veya kötü olarak değerlendirmede kullandıkları ölçütler veya örgüt üyelerinin davranışlarında neyin uygun olduğu ve olmadığı konularında yol göstermede kullanılan oldukça kalıcı inançlar bütünü olarak tanımlanabilir. İnsan tercihinin evrenini temsil eden değerler, yöneticinin kararlarını, davranışını, liderlik stilini ve amaçlarını şekillendirerek örgütün, sistemi, stratejisi ve yapısı için seçilecek olan ideolojiyi etkiler. Bu çerçevede, arzu edilen davranış standartlarını belirleyen ve yönetici davranışını sürükleyen temel inançları kapsayan yönetsel değerler ile pazar yönlülük birbirine bağlı dinamikler olarak düşünülebilir. Çünkü tüm işletmeye yol gösteren bir felsefeyi ortaya koyan pazar yönelimi yöneticinin değerleri çerçevesinde şekillenir. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerde pazara dayalı dönüşümün başarısının, yönetsel düzeyde paylaşılan değerlere bağlı olduğu görülür.

Pazar yönlülük ve yönetici değerleri üzerine yoğun araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, yönetici değerlerinin, işletmelerin, pazar yönlülüğü üzerine olan etkisini ortaya koyan araştırma sayısı sınırlıdır. Hem bu eksiklik hem de yönetici değerleri gibi içsel faktörlerle müşteriye yakınlık, esneklik ve çevreye uyum sağlama gibi pazar yönelimi özelliklerinin küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) açısından önemi göz önünde bulundurularak, çalışmamızda, Erzurum'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde pazar yönelimi, yönetici değerleri ve yönetici değerlerinin KOBİ'lerin pazar yönelimi üzerine etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir.

I. PAZAR YÖNLÜLÜK

Günümüzün hiperrekabetle dolu çalkantılı çevre koşullarında, işletmelerin başarısı büyük ölçüde, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve korumalarına bağlıdır. Rekabet avantajı elde etme ve korumanın yolu ise pazar yönelimli bir işletme kültürü ile müşteriler için sürekli yüksek değerler yaratmaktan geçer. Bu nedenle, 3. milenyumda değişkenliği ve karmaşıklığı sürekli olarak artan bir çevre içerisinde faaliyet göstermek zorunda olan işletmeler, pazar yönlülüğü bir kurtarıcı olarak görmek zorundadırlar.

Pazar yönlülük kavramı, özellikle 1990'lardan beri pazarlama disiplini ve stratejik yönetim çalışmalarının ana fikri olmuş, birçok disiplinist tarafından araştırılmış ve tanımlanmıştır. Kavramın gelişmesine hem teorik hemde uygulama açısından en fazla katkıyı Slater, Narvey, Kohli ve Jaworski adlı araştırmacılar yapmıştır. Bununla birlikte Shapiro, Reukard, Desphandee ve Farley gibi araştırmacılarında kavramın temelini oluşturmasında önemli katkıları olmuştur.

Pazar yönlülük olgusunun gelişme ve yaygınlaşmasında önemli katkıları olan Kohli ve Jaworski kavramı; müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları için pazar bilgisi yaratan, bilgiyi örgüt çapında yaygın ve bu bilgiye karşı duyarlı olmak için güçlü normlar sağlayan bir örgütsel değer sistemi olarak tanımlamıştır (Kohli and Jaworski, 1990:6). Kohli ve Jaworski'nin modelinde bir işletmenin pazar bilgisi yaratması, bir bütün olarak pazarın analizini içerir (Wood vd., 2000: 214). Pazar bilgisini işletme çapında yaymanın ise iki farklı yönü vardır: Bu yönlerden birincisi, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili olarak, rakipler, dışsal faktörler ve müşterilerin kendilerinden elde edilen bilginin, departmanlar arası yatay ve dikey akışını sağlayarak, örgüt çapında paylaşılması, ikincisi ise müşteri ihtiyacı, dışsal faktörler ve rakipler hakkında elde edilen ve örgüt çapında paylaşılan bilginin etkili olarak kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca pazar bilgisine tepki verebilmek için müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek mal ve hizmetlerin geliştirilmesini, tasarlanmasını, dağıtımını, tutundurulmasını ve fiyatlandırılmasını sağlayacak sistem ve stratejilerin örgüt çapında geliştirilmesi gerekir (Wood vd., 2000:214). Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi Kohli ve Jaworski pazar yönlülüğü, bir örgütün; müşteri ve rakiplerin tercih ve ihtiyaçları hakkında pazar bilgisi yaratma çabası ve bu bilgiyi örgüt çapında yayma faaliyeti olarak ortaya koymuştur.

Pazar yönlülüğün temelini oluşturan diğer bir yaklaşım Slater ve Narvey adlı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Slater ve Narvey, pazar yönlülüğü, kültürel açıdan inceleyerek, olguyu; işletme için yüksek performans, müşteriler içinse, işletme içerisindeki etkin ve etkili davranışlar yoluyla, yüksek değer yaratan bir örgüt kültürü geliştirmek ve korumak şeklinde tanımlamıştır (Webb vd., 2000:102). Yazarlara göre pazar yönlülük, müşterilere yüksek değerler sağlamak için gerekli olan davranışları, etkin ve etkili bir şekilde sağlayan bir örgüt kültürüdür (Calantone and Knight, 2000:497). Bu kültürdeki değer ve inançlar, müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçları ile rakiplerin kapasite ve stratejileri hakkında sürekli bilgi edinmeyi sağlamalı ve elde edilen bilgiyi fonksiyonlar arası koordinasyon yolu ile mal ve hizmetlere yansıtmayı desteklemelidir (Slater and Narvey, 2000:70). Müşteri değeri tüketicinin ürünlerden ne beklediği ile ürünün ne verdiği algısı üzerine kurulmuştur (Zeithalm, 1988:14). Müşteri değeri yaratmak; “müşterilere belediklerinden fazlasını sunmak, kaliteyi asla düşürmeyip, yükseltmek, gerçekçi olmayan fiyatlardan kaçınmak, teknolojinin nimetlerinden yararlanmak” anlamına gelir (Kotler vd., 1992:567). İşletmeler müşteri değeri yaratmak için müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçlarını anlamalı ve işletmenin üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, yönetim vb. fonksiyonları arasında koordinasyonu sağlayarak, müşteriyi memnun edecek nitelikte yeni ürün, hizmet, işlem, teknoloji, süreç ve yaklaşım ortaya koymalıdır. Bunu yapabilmeyen yolu ise pazar yönlü bir anlayışa sahip olmaktan geçer. Çünkü pazar yönlülüğün; müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon olarak ifade edilen üç ana boyutu da müşteri değeri yaratmaya odaklanır. Pazar yönlülüğün temeli olan müşteri odaklılık, değer yaratmak için hedef müşterinin açık ve gizli ihtiyaçlarını anlamaya odaklanırken, rekabet yönlülük, müşterilere rakiplerin yarattığından daha yüksek değer yaratmak amacıyla, rakiplerin girdileri çıktılarına çevirmede etkinliklerini belirleyen örgütsel

süreçleri ve stratejileri, üstün ve zayıf yönlerini anlamak için yapılması gereken faaliyetleri ortaya koyar. Fonksiyonlar arası koordinasyon boyutu ise müşteriler için yüksek değerler yaratmak amacıyla, işletme kaynaklarının koordineli kullanılmasını sağlayan faaliyetleri içerir (Slater and Narver, 1994:22-23).

Karar verme perspektifi açısından olguya bakan Shapiro, pazar yönlülüğü örgütsel karar verme süreci olarak kavramlaştırmıştır (Bigne vd., 2000:190). Bu sürecin merkezinde, yönetimin, departmanlar arası bilgi paylaşımı ve açık karar alma uygulamaları yatar. Shapiro'ya göre bir işletmeyi pazara yönlendiren 3 özellik vardır. Bu özelliklerden birincisi müşteri ve pazarı anlayabilmek için bütüncül bir bilgi elde edilmesi, ikincisi, stratejik ve taktik kararların açık ve dürüst bir iletişimle fonksiyonlar ve bölümler arasında alınması, üçüncüsü ise bölüm ve fonksiyonların, fikirleri paylaşarak ve alternatif çözümler üreterek koordineli şekilde karar alması ve uygulamasıdır (Shapiro, 1988:120-121).

Pazar yönelimini stratejik açıdan ele alan Reuekert ise kavramı; işletmenin müşteriden bilgi elde etme ve kullanma, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirme ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için stratejiyi uygulama derecesi olarak ortaya koyar. Reuekert'in yaklaşımına göre pazar yönelimi için yöneticiler dış çevreden bilgi almalı ve yorumlamalıdır. Yaklaşımın önemli unsurları, müşteri odaklı bir strateji ve eylem planı geliştirmektir (Lafferty vd., 2001:299). Başka bir ifadeyle stratejik yaklaşım; müşteri istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme ve müşteriyi tatmin etmek için özel bir strateji geliştirme sürecidir.

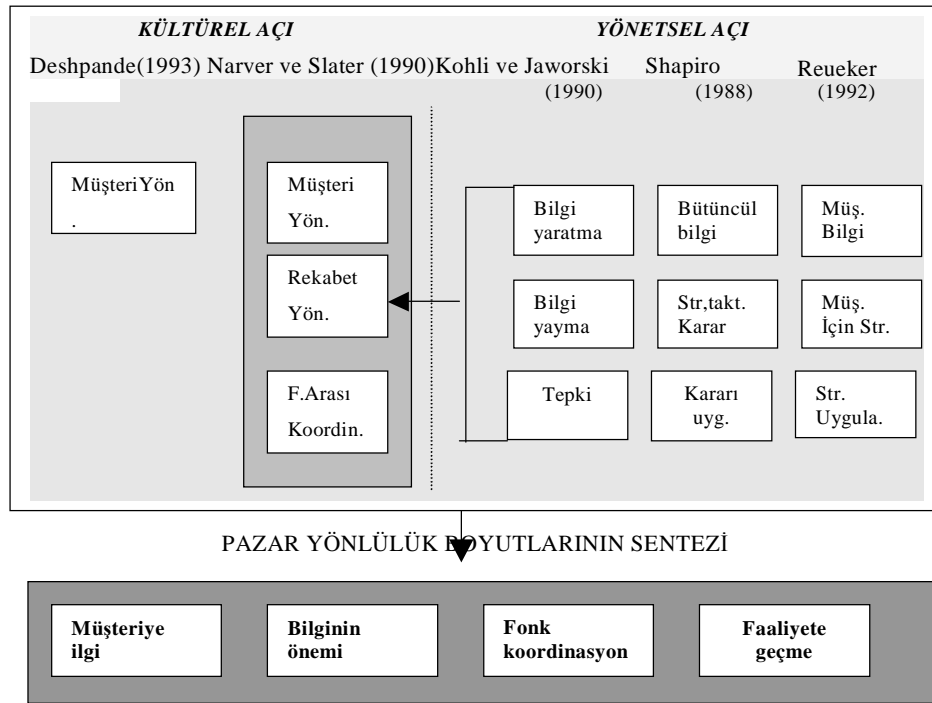
Pazar yönlülüğün temelini güçlendiren ve olguya müşteri yönlülük açısından bakan diğer bir isim Rohit Desphandee, pazar yönlülüğü, müşteri yönlülükle eş anlamlı kullanarak, müşteri yönlülüğü uzun vadede başarılı bir girişim oluşturmak için müşteri isteklerini birinci sıraya yerleştiren bir inanç dizisi olarak tanımlar. Desphandee müşteri yönelimini, bu bakış açısını destekleyen değerlere sahip olan örgüt kültürünün bir parçası olarak görür. Bu görüş, pazar yönelimini; yüksek müşteri değeri yaratma ve korumada öncelikli öneme sahip olan ve örgüt geliştirme ve pazar bilgisine tepki için gerekli olan davranışlara norm sağlayan kültürün parçası olarak gören Slater ve Narver'in görüşüne benzerdir (Lafferty vd., 2001:299).

Buraya kadar yapılan tartışmalardan anlaşılacağı üzere, pazar yönlü bir örgüt kendisini, çevreyle sürekli ilişkisi bulunan açık bir sistem olarak düşünür. Böylece içsel fonksiyonlarının optimizasyonu ve yönetsel faaliyetlerle, kendisini çevreye karşı savunmaya çalışır. Bu savunma sonucunda işletme birçok olumlu sonuç elde edebilir. Bu sonuçların en önemlilerinden birisi işletme performansının artmasıdır. Zira kavramın ilgi görmesinin temelinde de performans üzerine olan etkisi yatmaktadır. Nitekim, Narver ve Slater (2000) pazar yönlülük ve işletme verimliliği arasında önemli ilişkiler bulmuştur. Aynı yazarlar, yüksek işletme performansının müşteri tatminine yol açtığını ve böylece pazar yönlülüğün, kârlılığın önemli bir belirleyicisi olabileceğini vurgulamışlardır. Yine konuya ilgi duyan bir çok araştırmacı, ampirik delillere dayanarak, pazar yönelimi etkinliklerinin, örgüt içerisindeki bireylerin proje ve çabalarının birleştirilmesini sağladığını ve pazar yöneliminin içeriğinde olan faaliyetlerin, sinerjik etki yaratarak, yüksek performansa

yol açtığını, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yüksek müşteri değeri sağladığını ortaya koymuştur (Kumar vd.,1998: 203-206).

Pazar yönlülüğün temelinde olan pazar bilgisi yaratma, çevreyi analiz etme, bilgiyi dağıtma ve fonksiyonlar arası koordinasyon gibi etkinlikler, işletmenin girdileri çıktılara çevirmedeki etkinliğini belirleyen örgütsel süreçleri ve üretim kapasitesini yeniden ortaya koyar. Bu açıdan bakıldığında pazar yönlülük, stratejik bir kapasite olarak düşünülebilir. Çünkü pazar yönlü firmalar, rekabet avantajlarını ve kaynak ve kapasitelerini daha iyi tanıyabilirler. Böylece işletme, stratejik bakış açısı kazanarak, rekabet gücünü artırır ve rekabet avantajı için kaynak yaratabilir (Bigne vd., 2000:191). Bunun yanında, pazar yönlülük; performans, kârlılık, rekabet avantajı, yüksek müşteri değeri ve verimlilik dışında hizmet kalitesi, işletme mükemmeliyeti, ürün başarısı, çalışanların iş doyumunu ve bağlılığı ve işletmenin yenilik gücü ile de yakından ilişkilidir (Pelham, 1999:34). Başka bir ifade ile kaliteli ürün sağlamanın yolu pazar yönelimli bir kültürden geçer. Aşağıdaki şekilde Pazar yönlülüğün kavramsal yapısı gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 1: Pazar Yönlülüğün Kavramsal Yapısı



Kaynak: Lafferty vd,2001:101'den Uyarlanmıştır.

Sonuç olarak, pazar yönlülük, müşteriye yakın olmaktan farklı bir şeydir. Kavram; hem sürekli olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına hizmet eden ve bu ihtiyaçları karşılamak için değerlendirme yapan, örgütsel davranış ve süreçler dizisini, hem de müşteri yönelimi, rekabet yönelimi, çevre yönelimi, pazara tepki verme,

işletme faaliyetlerinin entegrasyonu ve örgütsel amaçlar gibi unsurları içerisinde barındıran bir felsefeyi ortaya koyar.

II. DEĞER KAVRAMI

Değer soyut bir kavram olup iyi, doğru, normal, rasyonel, ilgi çeken ve arzulanan gibi anlamları içermektedir. Bu nedenle değer kavramı, çok boyutlu ve karmaşık anlamları olan bir kavramdır. Örneğin sosyolojik bir kavram olarak değer; normlar, gelenekler, adetler, ideolojiler, taahhütler gibi sosyal bir anlayışı ortaya koymaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında fayda, değişim ve fiyat gibi temel ekonomik kavramların değerle ilişkili olduğu görülür. Bireysel düzeyde tercihleri, güduları, ihtiyaçları ve tutumları yansıtan değer kavramının psikolojik yönü de vardır (Van and Scarbrough,1995:22). Sosyoloji, psikoloji ve ekonomi disiplinlerinin yanında değer kavramı, antropoloji, siyaset bilimi, sosyal psikoloji ve felsefe disiplinlerindeki incelemelere de konu olmuştur. Bununla birlikte özellikle sosyal bilimlerdeki araştırmalarda, önemli bir ayırıcı özellik ya da sosyal bir kurumun özelliği olarak karakterize edilen yaşam değerleri, davranışın temelinde yatan ve bireyin yapmış olduğu değerlendirmelerde kriter ya da standart olarak işlev gören olgu olarak değerlendirilerek, hem kişisel tutumları ve bilişsel süreçleri etkileyen hem de kültür örüntülerini yansıtan olgu olarak ele alınmıştır (McEwan, 2001:45; Schwartz vd.,1997:6; Kilby,1993:31).

İnsan kişiliğine hakim olan değerlerin analizi kişiyi anlama ve bilmenin en iyi yoludur. Çünkü değer, insanın bireysel veya kolektif kullandığı ilke ve standartlar olarak, yaşamda, örgütsel veya kişisel davranışın değerlendirilmesinde, değerli ve önemli olan şeyi yansıtır (McEwan, 2001:45; Schwartz vd.,1997:6). Birçok araştırmacı değeri, insanı harekete geçiren düşüncenin altında yatan temel inanç olarak ortaya koyar. Bu nedenle değer, insanın yaptıklarına ve davranışlarına yol gösterir. Diğer bir ifade ile insanın ne yaptığını ve nasıl yaptığını sahip olduğu değerler belirler (Kenny, 1994:17). Bu açıdan bakıldığında insan davranışını, büyük ölçüde, sahip olduğu değerlerin şekillendirdiği görülür. Böylece, değer; bireyin işbirliği düzeyini, seçici algısını ve bilgiyi yorumlama gücünü etkiler, vizyon alanını belirler, alternatifler arasından seçim yapmasında, karar vermesinde, problem ve çatışmaları çözümlemesinde temel bir araç olarak rol oynar (Russell, 2001:76-77). Dolayısıyla değerler, bireylerin; tercihlerini, ilgilerini, güdülerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, arzularını, amaçlarını ve tutumlarını yansıtan bir davranış biçimi (Van and Scarbrough, 1995:22), bireyin, kendisi için ve başkaları ile olan ilişkilerinde kural koyucu (Coarling, 1999:398), davranış biçimleri arasından seçim yapılmasına yardım eden ve ideal davranış biçimini belirleyen standart (Kibly,1993:34), bireylerin elde etmek için çalıştıkları, başvurdukları, yücelttikleri ve benimsedikleri, herhangi bir durum veya nesne olarak işlev görür (Herriot, 1976:17-18).

III. PAZAR YÖNLÜLÜK VE YÖNETİCİ DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzün değişken, karmaşık ve çalkantılı çevre koşullarında tüm örgütler için uygun olan evrensel ilkelerin varlığından bahsetmek mümkün değildir. Bir örgütün yaşaması ve başarıya ulaşması için dışsal ve içsel unsurlar arasında uyum olması gerekir. Başka bir ifade ile etkinlik, dış çevrenin istekleri ile örgütsel sistem ve örgütsel sistemin alt sistemleri arasındaki uygunluğa bağlıdır. Bu uygunluk bir işletmenin pazar yönelimli olabilmesi için bir ön koşuldur.

Pazar yönlülük olgusunu ortaya atan düşünürler kavramı, müşteri ihtiyaçlarını sürekli değerlendirerek, müşteri tatminine ve müşteri kazanmaya yönelik fonksiyonlar arası süreç ve etkinlikler dizisi olarak ortaya koymuşlardır. Müşterinin istediği ve ihtiyacı olan ürünleri geliştirmek için yapılan bu etkinlikler, şirket kültürü, yönetim desteği, çalışanlar arası karşılıklı ilişki, bilgi toplama ve yayma gibi içsel süreçlere bağlı olarak yapılır. Bu açıdan bakıldığında pazar yönlülük, özel değerler setine sahip olan bir kültür biçimi ve davranış dizisi olarak görülebilir. Çünkü işletmenin faaliyet merkezine müşteriyi koyma ve müşteri memnuniyeti yolu ile rekabet üstünlüğü sağlama düşüncesi olarak kavramlaştırılan pazar yönlülük, pazar hakkında bilgi toplayan, bu bilgiyi yayan ve bu bilgiye dayalı davranış değişikliklerini içinde barındıran bir stratejiyi temsil eder. Böyle bir strateji ise yöneticilerin değer ve düşünce sistemine göre oluşan sağlıklı bir kültür içerisinde şekillenebilir. Çünkü sağlıklı kültürler yaratıcılık, teknik beceri, rekabet ve verimlilik üzerine odaklanır ve pazar yönelimi için son derece önemli olan katılım, takım çalışması ve koordinasyon ile karakterize edilir (Wren vd., 2000:602).

Bir işletmenin pazar yönlülük derecesini belirleyen temel faktörler ; üst yönetimin desteği, üst yönetimin eğitimi, üst yönetimin mesleki ahlakı, örgütsel girişimcilik, rekabet yoğunluğu, rekabetin tehdit olarak düşünülmesi ve talebin işletmenin üretim kapasitesini aşması veya altında kalması olarak sıralanabilir. Bununla birlikte üzerinde en fazla durulan nokta, bilgi toplamak, yaymak ve bu bilgiyi paylaşmak için üst yönetim tarafından sağlanması gereken destekle ilgilidir (Wood vd., 2000:214; Wren vd., 2000:603-604). Çünkü pazar yönlülüğü sağlayacak olan kültür ve iklim üst yönetimin değer ve düşünce sistemi çerçevesinde şekillenir, yine çalışanlar arasında pazar yönlü davranışı teşvik edecek, destekleyecek ve fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayacak olan yöneticilerdir. Zira yapılan araştırmalarda (Conduct and Mavonda, 2001:11-13) yönetici özellikleri, örgütsel sistemler ve pazar yöneliminin birbirine bağlı değişkenler olduğu bulunmuştur.

Bir işletmenin pazar yönlülük derecesini; yapısal, stratejik ve sistematik unsurlar büyük ölçüde etkilemekte ve pazar yönlülüğün hemen hemen tüm tanımlarında, kültürel perspektif önem kazanmaktadır (Harris, 2000:599-601). Bu açıdan bakıldığında pazar yönlü olmada müşteri önemini ortaya koyabilecek bir kültürün gerekliliği göze çarpmaktadır. Bir örgütteki kültür, yapı, sistem ve strateji ise yönetici değerlerine göre şekillenen davranışlar çerçevesinde oluşmaktadır. Kısaca yöneticinin değer sistemi kendisine belli bir yönetim tarzı kazandıracaktır. Çünkü, kişisel değerler, genel kültürün uzantısı olan örgüt kültürü içinde yöneticilerin düşünce ve hislerine standart koyar, davranış ve kararları şekillendirerek, örgüt için

bir ideolojinin oluşturulmasını sağlar. Yönetici değerlerine göre şekillenen örgüt kültürü ise işletmenin pazar yönlü olma derecesini belirler. Sonuçta işletme yöneticilerinin sahip oldukları bireysel değerler, bir işletmenin pazar yönlü düşünme ve davranmasını etkiler.

Bir yöneticinin kişisel değerlerinin biri yada birkaçı örgütsel ilişkilerinde son derece önemli ve etkilidir. Bireysel değerlerin, yöneticilerin işleriyle ilgili karar almalarında, yöneticilik başarısında ve diğer ilişkilerindeki etkisini şöyle sıralanabilir (Russell, 2001:76):

- Bireysel değer sistemi yöneticilerin olayları ve karşılaştıkları problemleri algılamalarını etkiler,
- Bireysel değer sistemi yöneticilerin problemleri çözümünü ve kararlarını etkiler,
- Bireysel değer sistemi yöneticilerin kişiler arası ilişkilerini etkiler,
- Bireysel değer sistemi yöneticilerin başarılı olma isteğini etkiler ,
- Bireysel değer sistemi bir yöneticinin örgütsel baskıları ve amaçları kabul yada reddetme derecesini etkiler,
- Bireysel değer sistemi yöneticinin ahlaki ve ahlaki olmayan davranışlar arasındaki farkı ortaya koyması için temel oluşturur,
- Bireysel değerler yönetsel performansı etkiler.

Yukarıda ifade edilen etkilerin yanı sıra yine bu konuda yapılan birçok araştırmada, kişisel değerlerin yöneticilerin; seçim ve ödül sistemini, astlarla olan ilişkisini, risk alma oranını, karar verme stilini, verimlilik, hizmet kalitesi, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi strateji ve davranış biçimlerini etkilediği görülmüştür (Burke, 1997:100-101; Russell, 2001:76-78). Görüldüğü gibi yöneticilerin değer sistemleri işletmeleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir. Tüm bu etkiler göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin bireysel değerlerinin, işletmelerin pazar yönlü olma dereceleri üzerinde ne ölçüde belirleyici bir faktör olduğu daha net bir şekilde ortaya çıkar. Bu etki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde daha fazladır. Çünkü bu tür işletmelerin bir çoğunda yönetici durumunda olan kişi veya kişiler aynı zamanda işletmenin sahibi de olmakta (sahip/yönetici) ve yönetim işlevini, bu işi meslek edinen kişilere (profesyonel yönetici) bırakmamaktadırlar. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel faaliyetler, büyük ölçüde sahip/yöneticinin kişisel değerlerine göre şekillenmektedir.

Sonuçta, hızlı bir değişim ve gelişim sürecini yaşayan toplumlardaki ekonomik, sosyal ve politik alanla ilgili teorilerin ve yorumların en önemli unsuru olarak düşünülen yaşam değerlerinin, işletmelerdeki pazara dayalı dönüşümün başarısını belirleyen temel faktör olduğu ve pazar ideolojisinin yöneticinin kişisel değer sisteminde şekillendiği söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin kişisel değerleri işletmelerin pazara yönelme düşüncesini desteklemelidir.

IV. ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı yöneticilerin kişisel değerleri ile işletmelerin pazar yönlülük dereceleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu ana amacın yanı sıra aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır;

- 1- İşletmelerin pazar yönlülük derecelerini ortaya koymak,
- 2- İşletme yöneticilerinin davranışlarına yol gösteren temel evrensel değerleri hakkında yargıya varmak,
- 3- Yöneticilerin bireysel ve çevresel özellikleri ile pazar yönlülük derecesi arasındaki ilişkiyi irdelemek,
- 4- Yöneticilerin bireysel ve çevresel özellikleri ile değerleri arasındaki ilişkiyi irdelemek.

B. Araştırmanın Hipotezleri

- 1- İşletmelerin pazar yönlülük dereceleri yüksektir.
- 2- Yönetici değerleri ve pazar yönlülük birbirlerini etkilemektedir.
- 3- Demografik ve çevresel değişkenler açısından yöneticilerin pazar yönlülük derecelerinde farklılık vardır.
 - a- Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin pazar yönlülük derecelerinde farklılık vardır.
 - b- Eğitim değişkeni açısından yöneticilerin pazar yönlülük derecelerinde farklılık vardır.
 - c- Yaş değişkeni açısından yöneticilerin pazar yönlülük derecelerinde farklılık vardır.
 - d- Çalışma süresi değişkeni açısından yöneticilerin pazar yönlülük derecelerinde farklılık vardır.
- 4- Demografik ve çevresel değişkenler açısından yöneticilerin değerlere verdikleri önem düzeyinde farklılık vardır.
 - a- Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin değerlere verdikleri önem düzeyinde farklılık vardır.
 - b- Yaş değişkeni açısından yöneticilerin değerlere verdikleri önem düzeyinde farklılık vardır.
 - c- Eğitim değişkeni açısından yöneticilerin değerlere verdikleri önem düzeyinde farklılık vardır.
 - d- Çalışma süresi değişkeni açısından yöneticilerin değerlere verdikleri önem düzeyinde farklılık vardır.

C. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın ana kütesini Erzurum'da faaliyet gösteren ve 10-50 arasında çalışan olan Küçük ve Orta Boy İşletmeler oluşturmaktadır. Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasının kayıtlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda 10-50 arasında

çalışanı olan işletmeler tespit edilmiş ve tam sayıma gidilmiştir. Bu işletmelerde çalışan yönetici sayısı göz önüne alınarak toplam 56 işletmeye 224 adet soru formu gönderilmiştir. Fakat 56 işletmeden toplam 186 soru formu ile cevap alınması mümkün olmuştur.

Araştırma anket çalışmasına dayanmaktadır. Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda işletme yöneticilerinin değerlerini ve pazar yönlülük derecesini ölçmek amacıyla 5'li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanan iki farklı anket formu kullanılmıştır. İşletmelerin pazar yönlülük derecelerini ölçmek için Narver ve Slater tarafından geliştirilen 3 boyut ve toplam 15 sorudan oluşan bir soru formundan yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha değeri ile saptanmıştır. Anketin genel güvenilirliği 0,79 dur. Despande ve Farley (1998:220), pazar yönlülük ölçekleri üzerine yaptıkları araştırmada, Narvey ve Slater'in pazar yönlülük ölçeğinin Amerikada'ki güvenilirlik katsayısını 0,90 Avrupada'ki güvenilirlik katsayısını ise 0,83 olarak belirlediği ve Narvey ve Slater'in orijinal çalışmasında müşteri yönelimi boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,83, rakip yönlülük boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,71 ve fonksiyonlararası koordinasyon boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,71 olduğu (Narver ve Slater,1990:24) ve aynı araştırmacıların 2000 yılında yaptıkları bir çalışmada anketin genel güvenilirliğini 0,77 olduğu (Slater ve Narver,2000;71) gözünde bulundurulursa anketimizin güvenilir olduğu söylenebilir.

Bireylerin temel/evrensel değerlerini ölçmek amacı ile Schwartz tarafından geliştirilen ve SVS olarak bilinen değer soru formu kullanılmıştır. Bireylerin değer önceliklerini ortaya koymak amacıyla tasarlanan soru formu insan olmanın evrensel gereğinden türetilen toplam 10 değer boyutu içermektedir. Bu değer boyutlarının güvenilir olduğu 49 farklı ülkede yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır (Schwartz, 1997:6). Bu değer tipleri arasında dinamik bir ilişki vardır. Çünkü her bir değer boyutu diğeriyle uyumlu olabilen veya çatışabilen psikolojik, davranışsal ve sosyal sonuçlara sahiptir. Değer öncelikleri arasındaki çatışma veya uyum ilişkisinin modeli bir değer sistemi yapısı oluşturur. Schawartz'ın değer formu esas alınarak bir değer soru formu oluşturulmuştur. Değer anketimizin güvenilirlik katsayısı 0,76 dır. Değer boyutları ve bu boyutların altında yer alan değerler ise şöyledir (Schwartz, 1997);

1- Güç: Sosyal statü, prestij ve insanlar ve kaynaklar üzerine hakimiyet veya kontrolün önemini ortaya koyar. Bu boyut altında yer alan değerler; sosyal güç, zenginlik, yetki, kamu imajı ve sosyal tanınmadır.

2- Başarı: Sosyal standartlara göre yetenek yoluyla gösterilen kişisel başarıyı belirtir. Bu boyut altında yer alan değerler; başarı, hırs, yetenek kullanımı, zeka ve etkili olmaktır.

3- Hazcılık (Hedonizm): Zevk ve hayatı sevmekle ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; zevk ve yaşam sevgisidir.

4- Teşvik ediciler: Yaşamda heyecan değişiklik ve mücadele aramakla ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; İlginç yaşam, değişik yaşam ve heyecanlı yaşamdır.

5- Kendini yönlendirme: Düşünce ve eylem bağımsızlığını ortaya koyar. Bu boyut altında yer alan değerler; özgürlük, yaratıcılık, bağımsızlık, kendi amaçlarını belirleme, kendine saygı ve meraklıdır.

6- Evrensel düşünce: İnsanlığın ve doğanın refahını korumayı, kabul etmeyi ve anlamayı ortaya koyar. Bu boyut altında yer alan değerler; eşitlik, barışçıl bir dünya, doğa ile uyum, güzel bir dünya, sosyal adalet, fikir özgürlüğü, çevreyi koruma ve içsel uyumdur.

7- Yardımseverlik: Kişisel ilişki kurulan insanların refahını korumak ve arttırmakla ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; vefa, dürüstlük, yardımseverlik, sorumluluk, affetme, dostluk, yaşamda anlam bulma ve manevi yaşamdır.

8- Geleneksellik: Kişiye empoze edilen kültür ve dinin gelenek ve fikirlerine saygıyı ortaya koyar. Bu boyut altında yer alan değerler; Geleneğe saygı, alçak gönüllülük, ılımlılık, aşırıya kaçınmamak, kadere razı olmak, muhafazakarlık ve dindarlıktır.

9- Uygunluk: Diğerlerine zarar veren veya sosyal beklenti ve normları çiğneyen istek, faaliyet ve hisleri sınırlamakla ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; nezaket, kendini disipline etme, şeref, itaatkarlık ve dürüst ailedir.

10- Güvenlik: Kendi ilişkilerinin ve toplumun istikrarı, uyumu ve güvenliğini belirtir. Bu boyut altında yer alan değerler; sosyal düzen, aile güvenliği, ulusal güvenlik, sağlık ve ait olma duygusudur.

V. BULGULAR

Yukarıda ifade edilen amaçlar doğrultusunda bu çalışmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

A. Araştırma Örneğinin Demografik Özellikleri

Araştırmamıza katılan yöneticilerin 173'ü Erkek 13'ü ise kadındır. Deneklerin % 15,1'i 20-25, %24,7'si 26-30, % 18,3'ü 31-35, %25,3'ü 35-40, % 16,7'si ise 40+ yaş grubu arasındadır. Yöneticilerin %49,5'i lise, %31,7'si üniversite ve % 18,8'i ilköğretim diplomasına sahiptir. Yöneticilerin %45,2'si 1-5, %33,3'ü 5-10, %9,7'si 10-15 ve %11,8'i 15+ yıldan beri mevcut işyerinde çalışmaktadır.

B. İşletmelerin Pazar Yönlülük Derecesi

Çalışmadaki temel amaçlardan birisi işletmelerin pazar yönlülük derecelerini tespit etmektir. Pazar yönlülük anketindeki 15 madde içerisinde en yüksek ortalamaya müşteri yönlülük boyutu içerisinde yer alan "Çalışanlar müşteriye karşı sorumluluklarını bilir" ifadesi sahiptir ($\bar{X}=3,9194$). Bu ifadeyi sırasıyla fonksiyonlar arası koordinasyon boyutu içerisinde yer alan, "Farklı hizmet birimleri birbirleriyle kaynak paylaşır" ($\bar{X}=3,6989$), müşteri yönelimi boyutu içerisinde yer alan "Satış sonrası hizmetlere önem veririz" ($\bar{X}=3,6882$) ve yine fonksiyonlar

arası koordinasyon boyutu içerisinde yer alan “Departmanlarımızın tümü müşteri ihtiyacına cevap vermek için birlikte çalışır” ($\bar{X}=3,4731$) ve “İşletme stratejisi farklı hizmet birimleri arasında bütünleştirilir” ($\bar{X}=3,4301$), şeklindeki maddeler izlemektedir. Anket formu içerisinde en düşük ortalamaya rekabet yönelimi boyutu içerisinde yer alan “Rakiplerin bizi tehdit eden eylemlerine karşı hızla cevap veririz” ($\bar{X}=3,1022$) maddesi sahipken, bu maddeyi 3,2688 bir ortalama ile yine rekabet yönelimi boyutu içerisinde bulunan “İşletmemizde rakip stratejileri hakkında bilgi paylaşılır”, 3,2715 ve 3,2849 ortalama ile fonksiyonlar arası koordinasyon boyutu içerisinde yer alan “Tüm işletme birimleri müşteriler için nasıl değer yaratacağını bilir” ve “Tüm departmanlar müşteri beklentileri ve işletme hakkındaki bilgiyi paylaşır” şeklindeki maddeler izlemektedir. Pazar yönlülük anketindeki boyutlar açısından ortalamalara bakıldığında ise müşteri yönlülük boyutunun 3,48 lik, fonksiyonlar arası koordinasyon boyutunun 3,43 lük, rakip yönlülük boyutunun ise 3,28 lik bir ağırlıklı ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Toplam 15 sorunun ağırlıklı ortalaması ise 3,41 dir. 3,67-5,00 arasındaki ortalamaların yüksek olarak kabul edildiği göz önünde bulundurulursa, işletmelerin pazar yönlülük derecelerinin yüksek olmadığı ve H_1 'in reddedildiği söylenebilir. Tablo 1’de Pazar yönlülüğe ilişkin boyutların ağırlıklı ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 1: İşletmelerin Pazar Yönlülük Dereceleri

<i>Boyut</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Ağırlık Ort.</i>	<i>S.S.</i>
Müşteri Yönlülük	6	3,48	0,82
Rakip Yönlülük	4	3,28	0,76
Fonk. Arası Koor	5	3,43	0,79
Pazar Yönlülük	15	3,41	0,79

C. Yönetici Değerlerine İlişkin Bulgular

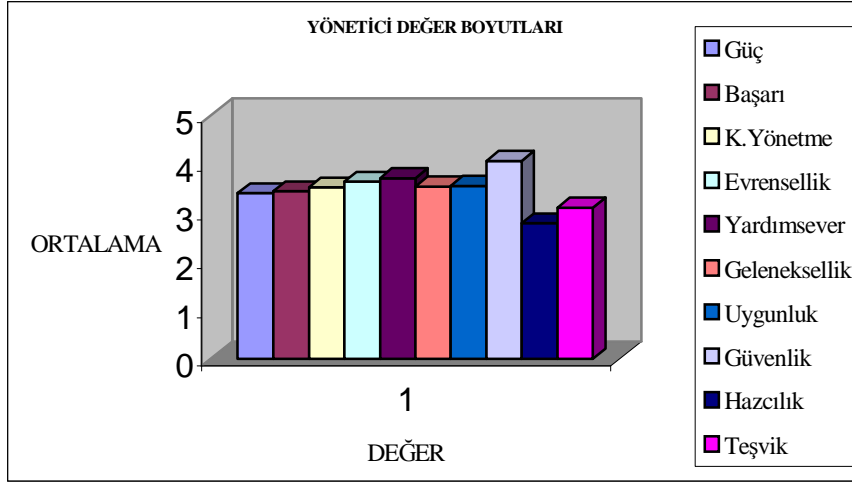
Yönetici değerleri anketimizdeki güç boyutuna ilişkin 5 ifadeninim ağırlıklı ortalaması 3,40 tır. Bu ifadeler içerisinde zenginlik 3,72 lik ortalama ile en önemli değer olarak görülürken, onu sırasıyla kamu imajı ($\bar{X}=3,68$), sosyal tanınma ($\bar{X}=3,32$), yetki ($\bar{X}=3,19$) ve sosyal güç ($\bar{X}=3,11$), izlemektedir. Değer anketimizin başarı boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya başarı ifadesi sahiptir ($\bar{X}=4,23$). Bununla birlikte başarı boyutu içerisinde yer alan hırs ($\bar{X}=3,17$), yetenek kullanmak ($\bar{X}=3,23$), etkili olmak ($\bar{X}=3,31$) ve zeka ($\bar{X}=3,28$) ile ilgili değerler yöneticiler tarafından başarı kadar önemli görülmemiştir. Bu boyutun ağırlıklı ortalaması 3,44 tür. Anketimizin zevk, hayatı sevmek, yaşamda; heyecan, değişiklik ve mücadele aramayla ilgili değerleri kapsayan hazcılık ve teşvik boyutlarına ilişkin ifadelerin ağırlıklı ortalamaları diğer değerlere oranla düşüktür. Hazcılık boyutu içerisinde yer alan zevk değeri ($\bar{X}=2,42$), 52 değer içerisinde en dü-

şük ortalamaya sahipken yine aynı boyut içerisinde yer alan hayat sevgisi ifadesinin ortalaması 3,14 tür. Benzer şekilde heyecan verici yaşam ($\bar{X}=2,77$), ilginç yaşam ($\bar{X}=3,11$) ve değişik yaşam ($\bar{X}=3,13$) yöneticiler tarafından çok fazla önem taşıyan değerler olarak görülmemiştir. Değer anketimizin 5. boyutu düşünce ve eylem bağımsızlığı ile ilgili değerleri içermektedir. Bu değerler içerisinde özgürlük ($\bar{X}=4,02$) ve bağımsızlık ($\bar{X}=4,01$) ilk iki sırayı alırken onları kendine saygı ($\bar{X}=3,86$), yaratıcılık ($\bar{X}=3,35$), kendi amaçlarını belirleme ($\bar{X}=3,30$) ve merak ($\bar{X}=2,52$) izlemektedir. Kendini yönetme boyutunun ağırlıklı ortalaması 3,52 dir. Değer anketimizin 6. boyutu insanlığın ve doğanın refahını korumayı, kabul etmeyi ve anlamayı ortaya koyan 6 değeri kapsamaktadır. Bu değerler içerisinde barışçıl bir dünya 4,12 lik bir ortalamayla en önemli değer olarak görülürken, eşitlik ($\bar{X}=3,50$), sosyal adalet ($\bar{X}=3,60$), fikir özgürlüğü ($\bar{X}=3,54$), çevreyi koruma ($\bar{X}=3,77$) ve içsel uyuma ($\bar{X}=3,33$) ilişkin değerlerin önem düzeyleri birbirine yakındır. Bu boyuta ilişkin 6 değerın ağırlıklı ortalaması ise 3,64 tür. Değer anketimizde kişisel ilişki kurulan insanların refahını koruma ve artırmaya ilişkin 8 değer ifadesi bulunmaktadır. Bu ifadeler içerisinde dostluk ($\bar{X}=4,24$) en önemli değer olarak görülürken onu sırasıyla vefa ($\bar{X}=3,91$), manevi yaşam ($\bar{X}=3,81$), sorumluluk ($\bar{X}=3,80$), dürüstlük, ($\bar{X}=3,75$), yaşamda anlam bulma ($\bar{X}=3,48$), affetme ($\bar{X}=3,38$) ve yardımseverlik ($\bar{X}=3,327$) izlemektedir. Bu boyuta ilişkin 8 sorunun ağırlıklı ortalaması ise 3,71 dir. Anket formumuzun 8. boyutu geleneksellik ile ilgili değerleri kapsamaktadır. Bu boyut içerisinde yer alan değerlerin ortalamaları sırasıyla şöyledir; geleneğe saygı ($\bar{X}=4,23$), dindarlık ($\bar{X}=4,02$), kadere razı olmak ($\bar{X}=3,75$), aşırıya kaçınmamak ($\bar{X}=3,45$), muhafazakarlık ($\bar{X}=3,40$), alçakgönüllülük ($\bar{X}=3,08$) ve ılımlılıktır ($\bar{X}=2,84$). Geleneksellik boyutuna ilişkin değerlerin ağırlıklı ortalaması ise 3,54 tür. Anket formumuzun 9. boyutunu, diğerlerine zarar veren veya sosyal beklenti ve normları çiğneyen istek, faaliyet ve hisleri sınırlamakla ilgili değerler oluşturmaktadır. Bu boyut içerisinde yer alan “şeref” ifadesi toplam 52 değer içerisinde ($\bar{X}=4,54$) en yüksek ortalamaya sahiptir. Yine bu boyut içerisinde yer alan dürüst aile ($\bar{X}=4,06$) önemli bir değer olarak görülürken, nezaket ($\bar{X}=2,99$), kendini disiplin etme ($\bar{X}=3,20$) ve itaatkarlığın ($\bar{X}=2,94$) diğer iki değere oranla önem düzeyleri düşüktür. Anket formumuzun son boyutunu yöneticilerin güvenliğe verdikleri önemi ortaya koyan 5 değer kapsamaktadır. Bu değerler içerisinde sağlık ($\bar{X}=4,48$), ulusal güvenlik ($\bar{X}=4,34$), aile güvenliği ($\bar{X}=4,17$) ve sosyal düzen ($\bar{X}=4,06$) önemli değerler olarak görülürken aynı boyut içerisinde yer alan ait olma duygusunun önemi ($\bar{X}=3,30$) diğerlerine oranla düşüktür. Güvenlik boyutu 4,07 lik ortalama ile 10 boyut içerisinde en önemli görülen değer boyutunu oluşturmaktadır.

Yukarıdaki verilerden de anlaşılacağı gibi yöneticiler, başarı, bağımsızlık, özgürlük, barışçıl dünya, vefa, dostluk, geleneğe saygı, şeref, dürüst aile, sosyal düzen, aile güvenliği, sağlık ve ulusal güvenlik gibi değerleri diğerlerine oranla

daha önemli görürken, zevk, heyecan verici yaşam, itaatkarlık, ılımlılık ve merak gibi değerleri diğerlerine oranla önemsiz olarak değerlendirmişlerdir. Bu verilerin ışığı altında, yöneticilerin en fazla güvenlikle ilgili değerlere önem verdikleri, buna karşın hazcılık ve heyecan verici yaşama ilişkin değerleri, davranışlarına yol göstermede fazla önemli görmedikleri söylenebilir. Aşağıdaki grafikte değer boyutlarının ortalamaları gösterilmiştir.

Grafik 1: Yönetici Değerleri



D. Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Arasındaki İlişki

İşletme yöneticilerinin kişisel değerleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi verilerine göre, işletme bazında yöneticilerin değer faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark, güç ($F=3,650$ ve $p=,007$), başarı ($F=3,517$ ve $p=,009$), kendini yönetme ($F=3,674$ ve $p=,007$), evrensellik ($F=10,670$ ve $p=,000$), geleneksellik ($F=4,95$ ve $p=,001$), hazcılık ($F=4,504$ ve $p=,002$) ve teşvik ($F=5,237$ ve $p=,001$) faktörlerinde $p<0,01$ önem düzeyinde anlamlıyken, yardımseverlik ($F=2,613$ ve $p=,037$) ve uygunluk ($F=2,546$ ve $p=,041$) faktörleri arasındaki fark $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlıdır. Güvenlik faktörüne ilişkin ortalamalar arasında ise ($F=1,678$ ve $p=,157$) %95 ve %99 önem düzeylerinde anlamlı bir fark görülmemiştir. Yine Yöneticilerin toplam değer ortalamaları arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır ($F=3,34$ ve $p=,011$).

Yöneticilerin bireysel değerleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edildiikten sonra, yöneticilerin bireysel değerleri ile pazar yönlülük dereceleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla pazar yönlülük ve yönetici değerleri anketlerinde yer alan faktör gruplarına korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2’de pazar yönlülük boyutlarıyla yönetici değeri boyutları arasındaki ilişki görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi müşteri yönlülükle; hazcılık ($r=,238$ ve $p=,001$) ve evrensellik boyutu ($r=,235$ ve $p=,001$) arasında %99, kendi yönetme boyut arasında ise

($r=,182$ ve $p=,013$) %95 önem düzeyinde anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki varken, müşteri yönlülükle başarı boyutu arasında ($r=,-149$ ve $p=,042$) %95 önem düzeyinde ters yönlü bir ilişki görülmektedir. Başka bir ifade ile hazcılık, evrensellik ve kendini yönetme ile ilgini değerlere verilen önemdeki artış, işletmenin müşteri yönlülüğünü artırırken. Başarı faktörüne ilişkin değerlere verilen önemdeki artış işletmenin müşteri yönelimine olan ilgisini azaltmaktadır.

Pazar yönlülüğün ikinci boyutu olan rekabet yönelimi ile yönetici değerlerinin başarı ($r=,320$ ve $p=,000$), evrensellik ($r=,286$ ve $p=,000$), uygunluk ($r=,207$ ve $p=,004$) ve güvenlik ($r=,201$ ve $p=,006$) boyutları arasında %99, geleneksellik değeri ($r=,171$ ve $p=,020$) arasında ise %95 önem düzeyinde doğru yönlü bir ilişki varken, rekabet yönelimi ile hazcılık boyutu arasında ($r=,-157$ ve $p=,032$) %95 önem düzeyinde ters yönlü bir ilişki görülmektedir. Bu noktada başarı, evrensellik, uygunlukla ve güvenlikle ilgili değerlere olan ilgideki artışın, yöneticilerin rekabet yönlülük derecelerini artırdığı, buna karşın hazcılıkla ilgili değerlere verilen önemdeki artışın rekabet yönlülük derecelerini azalttığı söylenebilir.

Pazar yönlülüğün fonksiyonlar arası koordinasyon boyutu ile yönetici değer boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, boyutlar arasındaki ilişkinin %99 ($p<0,01$) ve %95 ($p<0,05$) önem düzeylerinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, fonksiyonlar arası koordinasyonla, yönetici değerlerinin başarı, teşvik, evrensellik, yardım, geleneksellik ve güvenlik boyutları arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunması dikkat çekicidir.

Pazar yönlülük boyutları ile bir bütün olarak yönetici değerleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yönetici değerleri ile rekabet yönelimi arasında %99 ($r=,301$ ve $p=,000$), yönetici değerleri ile müşteri yönlülük arasında %95 ($r=,152$ ve $p=,039$) önem düzeyinde doğru yönlü bir ilişki görülürken, yönetici değerleri ile fonksiyonlar arası koordinasyon boyutu arasında ters yönlü fakat istatistik olarak anlamlı sayılabilecek ölçütte olmayan bir ilişki göze çarpmaktadır. İşletmelerin pazar yönlülük dereceleri ile yönetici değerleri arasında ise ($r=,207$ ve $p=,005$) %99 önem düzeyinde anlamlı olan bir ilişki vardır. Bu verilerin ışığı altında yönetici değerleri ile pazar yönlülük arasında kuvvetli sayılabilecek bir ölçütte ilişkinin olduğu ve H_2 'nin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 2: Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük

BOYUT BOYUT	Müşteri.Yön r*	Rakip.Yön r	Fonk.Koor r	Pazar.Yön r
<i>Güç</i>	0,27	,141	,039	,097
<i>Başarı</i>	-149*	,320**	-,013	,056
<i>Hazcılık</i>	,238**	-,157*	,103	,109
<i>Teşvik</i>	,022	-134	-137	-,111
<i>Ken Yönet</i>	,182*	,137	,092	,207**
<i>Evrensellik</i>	,235**	,286**	-094	,221**
<i>Yardımsaver</i>	,137	,134	-014	,132
<i>Geleneksel</i>	,014	,171*	-055	,060
<i>Uygunluk</i>	,031	,207**	,034	,144*
<i>Güvenlik</i>	-,008	,201**	-,132	,027
<i>Değer</i>	,152*	,301**	-,034	,207**

r*:Korelasyon Katsayısı

E. Demografik/Çevresel Değişkenler Açısından Pazar Yönlülük

Çalışmamızın diğer bir amacı cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresi gibi bireysel ve çevresel değişkenler açısından yöneticilerin pazar yönlülük dereceleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için, her iki anket grubundaki boyutların ortalamalarına, iki grup içerdiği için cinsiyet değişkeni açısından t testi, ikiden fazla grup içeren yaş, eğitim ve çalışma süresi değişkenleri açısından ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Cinsiyet değişkeni açısından faktörlerin ortalamaları arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan t testinde, pazar yönlülük boyutları açısından sadece fonksiyonlar arası koordinasyon (p=,038) boyutunda p<0,05 önem düzeyinde ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Pazar yönlülük açısından ise erkek ve kadın yöneticilerin pazar yönlülük ortalamaları arasındaki fark p<0,05 önem düzeyinde anlamlıdır (p=,011). Bu verilere bakıldığında H_{3a} 'nın kabul edildiği söylenebilir.

Yaş değişkeni açısından faktörlerin ortalamaları arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde, müşteri (F=11,578 ve p=,000) ve rekabet yönlülük (F=8,661 ve p=,000) faktörleri açısından ortalamalar arasındaki farkın p<0,01 önem düzeyinde , fonksiyonlar arası koordinasyon faktörü açısından ise (F=3,226 ve p=,014) p<0,05 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni açısından pazar yönlülük ortalamalar arasındaki fark ise (F=16,903 ve p=,000) p<0,01 önem düzeyinde anlamlıdır. Bu ortalamaların ışığı altında H_{3b} 'nin kabul edildiği söylenebilir.

Eğitim değişkeni açısından ortalamaları test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde sadece müşteri yönlülük boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farkın (F=5,022 ve p=,008) p<0,01 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Çalışma süresi değişkeni açısından ise yine sadece rakip yönlülük boyu-

tuna ilişkin ortalamalar arasındaki fark $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlıdır ($F=9,021$ ve $p=,000$). Bu noktada H_{3c} ve H_{3d} 'nin reddedildiği söylenebilir. Çünkü Eğitim ($F=1,94$ ve $p=,146$) ve çalışma süresi ($F=1,685$ ve $p=,172$) değişkenleri açısından yöneticilerin pazar yönlülük ortalamaları arasında fark istatistiki açıdan anlamlı değildir. Tablo 3'te demografik ve çevresel değişkenler açısından pazar yönlülük ve boyutlarına ilişkin ortalamalar verilmiştir.

Tablo 3: Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Pazar Yönlülük

Değişken	Boyut	Müş. Yön.	Rek. Yön.	Fonk. Koor.	Paz. Yön.
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	3,48	3,26	3,41	3,40
	<i>Kadın</i>	3,46	3,44	3,64	3,51
Yaş	<i>20-25</i>	3,23	3,25	3,36	3,28
	<i>26-30</i>	3,68	3,53	3,52	3,58
	<i>31-35</i>	3,43	3,08	3,36	3,31
	<i>35-40</i>	3,37	3,14	3,35	3,30
	<i>40+</i>	3,61	3,35	3,55	3,53
Çalışma Süresi	<i>1-5</i>	3,51	3,22	3,42	3,40
	<i>5-10</i>	3,49	3,20	3,45	3,39
	<i>10-15</i>	3,27	3,27	3,44	3,33
	<i>15+</i>	3,47	3,69	3,39	3,50
Eğitim	<i>İlköğretim</i>	3,62	3,19	3,50	3,47
	<i>Lise</i>	3,41	3,31	3,39	3,37
	<i>Üniversite</i>	3,49	3,30	3,45	3,42

F. Demografik/Çevresel Değişkenler İçin Yönetici Değerleri

Cinsiyet değişkeni açısından değer anketine ilişkin faktörlerin ortalamaları arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan t testinde, başarı ($p=,004$), bağlılık ($p=,019$), geleneksellik ($p=,002$), uygunluk ($p=,003$) boyutlarının ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte cinsiyet değişkeni açısından toplam değer ortalamaları arasındaki fark anlamlı olmadığı için H_{4a} reddedilmiştir.

Yaş değişkeni açısından faktörlerin ortalamaları arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi verilerine göre, güç ($F=4,579$ ve $p=,002$), başarı ($F=3,814$ ve $p=,005$), kendini yönetme ($F=5,457$ ve $p=,000$), evrensellik ($F=11,994$ ve $p=,000$), geleneksellik ($F=6,248$ ve $p=,000$), hazcılık ($F=6,311$ ve $p=,000$) ve teşvik ($F=4,979$ ve $p=,001$) boyutlarının ortalamaları arasındaki fark $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlıyken, yardımseverlik ($F=2,508$ ve $p=,044$) ve uygunluk ($F=2,923$ ve $p=,023$) boyutları arasındaki fark $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlıdır. Yine yaş değişkeni açısından toplam değer ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı farklılık vardır ($F=3,036$ ve $p=,019$). Bu verilerin ışığı altında H_{4b} 'nin kabul edildiği söylenebilir.

Eğitim değişkeni açısından faktörlerin ortalamaları arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi verilerine göre, başarı (F=7,324 ve p=,001) ve bağlılık (F=5,954 ve p=,003), boyutlarının ortalamaları arasındaki fark p<0,01 önem düzeyinde anlamlıyken, güç(F=3,256 ve p=,041) ve teşvik (F=3,192 ve p=,043) boyutları arasındaki fark p<0,05 önem düzeyinde anlamlıdır. Eğitim değişkeni açısından toplam değer ortalamaları arasında p<0,05 ve p<0,01 önem düzeylerinde anlamlı bir farklılık yoktur (F=1,012 ve p=,365). Bu nedenle H_{4c} reddedilmiştir.

Çalışma süresi değişkeni açısından faktörlerin ortalamaları arasındaki farkı test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi verilerine göre, yardımseverlik (F=10,424 ve p=,000) güvenlik (F=5,602 ve p=,001), hazcılık (F=5,548 ve p=,001) ve teşvik (F=4,666 ve p=,004) boyutlarının ortalamaları arasındaki fark p<0,01 önem düzeyinde anlamlıdır. Çalışma süresi değişkeni açısından toplam değer ortalamaları arasında p<0,05 ve p<0,01 önem düzeylerinde anlamlı bir farklılık (F=1,988 ve p=,116) olmadığı için H_{4d}'nin reddedildiği söylenebilir. Tablo 4'de demografik ve çevresel değişkenler açısından yönetici değerleri ortalamaları verilmiştir.

Tablo 4: Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Yönetici Değerleri

Değişken	Boyut	Güç	Başarı	Hazcılık	Teşvik	K. Yönet.	Evrensellik	Bağlılık	Gelenek	Uygunluk	Güvenlik	T. Değer
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	3,4	3,4	2,7	3,0	3,5	3,6	3,7	3,5	3,5	4,0	3,5
	<i>Kadın</i>	3,4	4,4	2,6	2,7	3,4	3,5	3,5	3,3	3,6	4,0	3,4
Yaş	<i>20-25</i>	3,3	3,5	3,1	3,1	3,4	3,4	3,7	3,6	3,5	4,1	3,5
	<i>26-30</i>	3,2	3,4	2,9	2,8	3,5	3,8	3,7	3,6	3,6	4,0	3,5
	<i>31-35</i>	3,6	3,5	2,4	3,1	3,6	3,7	3,8	3,3	3,4	4,1	3,5
	<i>35-40</i>	3,3	3,3	2,6	3,0	3,5	3,6	3,6	3,5	3,5	4,0	3,5
	<i>40+</i>	3,4	3,4	2,8	2,8	3,3	3,4	3,6	3,4	3,5	3,9	3,4
alışma Süresi	<i>1-5</i>	3,4	3,4	2,9	2,9	3,5	3,6	3,7	3,5	3,5	4,0	3,5
	<i>5-10</i>	3,3	3,4	2,6	3,1	3,4	3,6	3,5	3,5	3,6	4,0	3,5
	<i>10-15</i>	3,4	3,3	2,7	2,8	3,6	3,5	3,7	3,5	3,5	3,9	3,5
	<i>15+</i>	3,4	3,6	2,4	3,0	3,6	3,7	3,8	3,5	3,4	4,2	3,6
Eğitim	<i>İlköğretim</i>	3,5	3,2	2,7	3,0	3,6	3,7	3,7	3,4	3,5	4,0	3,5
	<i>Lise</i>	3,3	3,4	2,7	3,0	3,5	3,5	3,6	3,5	3,5	4,0	3,5
	<i>Üniversite</i>	3,4	3,4	2,8	2,8	3,5	3,6	3,7	3,5	3,5	4,1	3,5

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetici değerleri ve pazar yönlülük arasındaki ilişkiyi irdelediğimiz bu çalışmada ulaştığımız sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Rekabetin hiper bir niteliğe büründüğü günümüzün, karmaşık ve değişken çevre koşullarında işletmelerin müşteri değeri yaratarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için pazar yönlülüğü daha fazla önem vermeleri gerekir. Yaptığımız çalışmada işletme yöneticilerinin pazar yönlülük derecelerinin yüksek olmadığı görülmüştür. Bu durum işletmelerin, çevresel değişim ve karmaşıklığın hızla arttığı bilgi çağında, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını gerektiği ölçüde dikkate almadığı, rakiplerin ise kapasite ve stratejileri hakkında yeterli bilgiyi toplayamadığını ortaya koymaktadır.

Genellikle, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, sahip ve yöneticilerin aynı olduğu, bu nedenle de yöneticilerin kişisel değerlerinin örgütsel değerlere ve davranışa büyük ölçüde yansıdığı varsayımdan yola çıkarak, yaptığımız çalışmada, yönetici tercihinin evrenini temsil eden değerlerle, işletme stratejisinin merkezine müşteriye koyma düşüncesi olarak görülen pazar yönlülüğün, birbirlerini etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte yönetici değerleri önem düzeyleri bakımından pazar yönlülüğü tam anlamıyla destekleyebilecek nitelikte değildir. Çünkü pazar yönlü bir işletmenin yöneticisi, başarı, güç ve kendini yönlendirme ile ilgili değerlere öncelik vermeli ve gerektiğinde riske atılmalıdır. Araştırmamızda ise yöneticilerin güvenlik, bağlılık, evrensellik ve geleneksellik ile ilgili değerleri, öncelik bakımından bu değerlere tercih ettiği görülmüştür.

Müşteri yönlülükle hazcılığa ilişkin (zevk ve hayat sevgisi) değerler arasında kuvvetli bir ilişki olmasına rağmen bu değer boyutunun yöneticilerin değer önceliği bakımından en son sırada yer alması dikkat çekicidir. Bu nedenle yöneticiler işletmelerinin pazar yönlülük derecelerini doğru yönlü ve istatistikî açıdan önemli sayılabilecek düzeyde etkileyen bu değerlere daha fazla önem vermelidirler. Ayrıca işleme yöneticilerinin başarı ile ilgili değer boyutuyla müşteri yönlülük arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunması, başka bir ifade ile başarı ile ilgili değerlere verilen önemin artıp/azalması, müşteri yönlülüğü azaltıp/artırması önemli bir noktadır.

Cinsiyet açısından kadın yöneticilerin, yaş açısından 26-30 yaş grubunun, çalışma süresi açısından 1-5 yıllık çalışma süresine sahip olanların ve eğitim açısından ilköğretim diplomasına sahip olanların diğer gruplara oranla daha fazla pazar yönelimli olmaları araştırmamızda ulaştığımız diğer bir sonuçtur.

KAYNAKÇA

- BHUIAN, S.N. (1998), "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies" **Journal of Business Research**, 43, pp.13–25.
- BIGNE, E., VILA, N. and K. BOLUDA (2000), "Competitive Positioning and Market Orientation: Two Interrelated Constructs" **European Journal of Innovation Management**, 3(4), pp.190-198.
- BURKE, R.J. (1997), "Cultural Values, Satisfaction and Performance in a Professional Services Firm" **Training for Quality**, 5/3, pp.100–105.
- BURKE, R.J. (1999), "Managerial Feedback, Organizational Values and Service Quality" **Managing Service Quality**, 9/1, 1999, pp.53–57.
- CALANTONE, R and G. KNIGHT (2000), "The Critical Role of Product Quality in the International Performance of Industrial Firms" **Industrial Marketing Management**, 29, pp.493–506.
- CORUNNA, A. PITT, L. and P. BERTHON (1999), "Excellence-Market Orientation Link Some Consequences for Service Firms" **Journal of Business Research**, 44, pp. 5–15.
- COARLING, T. (1999), "Value Priorities, Social Value Orientations and Cooperation in Social Dilemmas" **British Journal of Social Psychology**, 38/4, pp.397-408.
- CONDUIT, J. and F.T. MAVONDO (2001), "How critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?" **Journal of Business Research**, 51, pp. 11-24.
- DOBNI, C.B. and G. LUFFMAN (2000), "Market Orientation And Market Strategy Profiling: an Empirical Test of Environment-Behaviour-Action Coalignment and Its Performance Implications" **Management Decision**, 38/8, pp.503-519.
- HARRIS, L.C. (1998), "Cultural Domination: the Key to Market-Oriented Culture" **European Journal of Marketing**, 32,3/4, pp. 354-373.
- HARRIS, L.C. and N.L. PIERCY (1999), "Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing in Companies" **Journal of Servicing Marketing**, 1372, pp. 113-131.
- HARRIS, L.C (2000), "Organization Barriers to Developing Market Orientation" **European Journal of Marketing**, 34,5/6, pp. 598-624.
- HERRIOT, P. (1976), **Values, Attitudes and Behavior Change**, Mathuen & Co. Ltd., New York, 17-18s.
- KENNY, T. (1994), "From Vision to Reality Through Values" **Management Development Review**, 7(3), pp. 17-20.

- KOHLI, A.K. and B.J. JAWORSKI (1990), "Market Orientation: The Construct. Research Propositions and Managerial Implications" **Journal of Marketing**, 54, pp. 1-18.
- KUMAR, K. SUBRAMARIAN, R. and C. YOUNGER (1998), "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study", **Journal of Management**, 24/2, pp. 201-233.
- KWON, Y.C. and M.Y. HU (2000), "Market Orientation Among Small Korean Exporters", **International Business Review**, 9, pp. 61-75.
- LAFFERTY, B.A. and G.T. HULT (2001), "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives" **Journal of Marketing**, 35,1/2, pp. 92-109.
- LUKAS, B.A. (1999), "Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation" **Journal of Business Research**, 45, pp. 147-156.
- MCEWAN, T. (2001), **Managing Values and Beliefs in Organizations**, Prentice Hall Inc., New York, 45s.
- MEGLINO, B.M. and C. ELIZABETH (1998), "Individual Values in Organization" **Journal of Management**, 24 (3), pp. 340- 352.
- PELHAM, A.M. (1999), "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms" **Journal of Business Research**, 45, pp.33-46.
- RUSSELL, R.F. (2001), "The Role Of Values in Servant Leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 22/2, pp.76-83.
- SCHWATZ, S.H. VERKASALO, M. ANTONEVSKY and L M.SAGIV (1997), "Value Priorities and Social Desirability: Much Sustenance and Some Style" **British Journal of Social Psychology**,36, pp. 3-18.
- SCHWATZ, S.H.(1992), "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Country" **Advances in Experimental Social Psychology**, 25, pp.1 -69
- SCHWARTZ, S.H. and E. BILSKY (1990), "Toward a Universal Psychological Structure of Human Values?" **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, pp.555-562.
- SHAPIRO, B. (1988), "What the Hell is Market-Oriented?" **Harvard Business Review**, November- December, pp. 119-125.
- SLATER, S.F. and J.C. NARVER (1994), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance" **Business Horizons**, 37/2, pp.22-23.
- SLATER, S.F. and J.C. NARVER (2000), "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication" **Journal of Business Research**, 48, pp.69-73.

- VAN, J.W. and E. SCARBOROUGH. (1995), **The Impact of Values**, Oxford University Press, New York, 22s.
- WEBB, D., WEBSTER, C. and A. KREPAPA (2000), “An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation” **Journal of Business Research**, 48, pp.101–112.
- WOOD, V.R. BHUIAN, S. and P. KIECKER (2000), “Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals” **Journal of Business Research**, 48, pp.213–226.
- WREN, B.M. SOUDER, W.E. and D. BERKOWITZ (2000), “Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms” **Industrial Marketing Management**, 29, pp.601–611 .
- ZEITHALM, V.A., (1988), “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence” **Journal of Marketing**, 52, July, pp.2-22.