

Araştırma Makalesi/Research Article

PAZARLAMA KÜLTÜRÜ VE STRATEJİ ARASINDAKİ UYUMUN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BATI AKDENİZ BÖLGESİ İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA¹

*THE EFFECT OF FIT BETWEEN MARKETING CULTURE AND STRATEGY ON BUSINESS
PERFORMANCE: AN APPLICATION IN MANUFACTURING SECTOR OF WEST
MEDITERRANEAN REGION*

Nurhan PAPATYA*

Tülay ÖZKAN**

Öz


Günümüz rekabet koşullarında pazarlama kültürüne sahip ve resmin bütününe görebilen işletmeler doğru strateji üretecek ve uygulayacaktır. Böylelikle etkili işlemler üstün performansla sonuçlanacaktır. Bu savdan yola çıkarak çalışmanın amacı, pazarlama kültürü ve işletme stratejisinin performans üzerindeki doğrudan etkisini ve pazarlama kültürü ile işletme stratejisi arasındaki uyumun (kovaryanslar, aracı, düzenleyici etki) işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bunun için Batı Akdeniz Bölgesinde bulunan imalat sektöründeki 412 işletme sahip ve yöneticilerine gönüllülük esasına göre yapılan ampirik çalışmadan elde edilen veriler, Lisrel'de Yapısal Eşitlik Modeli analizine tabi tutulmuştur. Bulgular, pazarlama kültürü ile işletme stratejisi arasındaki uyumun (kovaryansların etkisi ve aracı etki) performansla etkisinin pozitif olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte işletmelerin daha çok analizeci ve savunmacı yönde oldukları anlaşılmaktadır. Rakiplerine nispeten performans konusunda ise ürünlerin kalitesi, kalite kontrol ölçüleri ve maliyet avantajının ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Bu da Bölge imalatçılarının düşük ve orta düşük teknolojiye sahip imalat yapmalarından dolayı pazarlama kültürü anlayışının daha çok duyarlı (pazar tarafından yönlendirilen) yönde olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.


Anahtar Kelimeler: Pazarlama Kültürü, Pazar Tabanlı Kültür, İşletme Stratejisi, Pazar Tabanlı Strateji, Performans, Uyumun Etkisi

Abstract

In today's competitive conditions, businesses that have a marketing culture and can see the whole picture will produce and implement the right strategy. Thus, effective processes will result in superior performance. Based on this argument, the aim of the study is to reveal the direct impact of marketing culture and business strategy on performance and the effect of the harmony between the marketing culture and business strategy (covariances, mediator, moderator effect) on the performance of the enterprise. For this purpose, the data obtained from the empirical study conducted on a voluntary basis to 412 business owners and managers in the manufacturing sector in the Western Mediterranean Region were subjected to the Structural Equation Model analysis in the Lisrel. The findings show that the effect of marketing culture and business strategy on business performance is positive and the effect of harmony between marketing culture and business strategy (impact of covariance and impact effect) on performance is positive. However, it is understood that businesses are mostly analyst and defensive. It is determined that the quality of products, quality control measures and cost advantage come to the forefront in terms of performance relative to its competitors. This leads to the conclusion that the concept of marketing culture is more sensitive (market-driven) direction because of the low and medium low technology manufacturing of the Regional manufacturers.

Keywords: Marketing Culture, Market-Based Culture, Business Strategy, Market-based strategy, Performance, Fit Effect

*  Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, nurhanpapatya@sdu.edu.tr

**  Öğr. Gör. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, tulayozkan@mehmetakif.edu.tr

¹ Bu araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Koordinatörlüğü'nce kabul edilen 3630-D1-13 numaralı proje kapsamında desteklenmiş; Prof. Dr. Nurhan PAPATYA danışmanlığında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen *Pazarlama Kültürü ve Strateji Arasındaki Uyumun İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Batı Akdeniz Bölgesi İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama* başlıklı doktora çalışmasından türetilmiştir.

EXTENDED SUMMARY

Purpose: The purpose of this study is to measure the direct impact of the marketing culture and business strategy on the business performance, and to measure the effect of fit (coalignment, mediator, moderator effect) between marketing culture and business strategy on the business performance.

Research Questions: It is questioned whether marketing culture and business strategy directly affects business performance and whether the fit between the marketing culture and business strategies affects the business performance.

Literature Review: In the literature, it is seen that efforts have been made to reveal the relationship between the elements that bridge the continuity between the marketing culture and the business performance and the strategy type and to some extent the specific strategy elements. These elements ultimately include the strategic direction that creates policies and programs that facilitate implementation. Thus, it can be concluded in the literature that the marketing culture facilitates the implementation of strategy in a company. In this context, the most common classifications on the business strategies in the literature and the most frequently discussed classifications on the business strategies are Miles and Snow (1978)'s Strategy Typologies and Porter's (1980)'s Generic Strategies; and the marketing culture of Jaworski and Kohli (1990-93), Narver Slater (1990) and Webster (1993).

Methodology: The main mass of the study is found in the Western Mediterranean Region. In the sample selection, information was obtained from trade and industry chambers and organized industrial zones of these three provinces. Of the 2800 manufacturing enterprises, 51% are in Antalya, 20% in Isparta and 28% in Burdur. The study was carried out between April and September 2015. In this study, random sampling method was used as a sampling method. 15% of the population was reached by face-to-face interviews. According to the literature, the relationship between the marketing culture of Kohli, Jaworski and Kumar (1993), the business strategy of Venkatraman (1989a) and the variables used in the performance scales of Deshpande, Farley and Webster (1993), were quantitatively and surveyed (Pelham, 1999; Pelham and Wilson, 1996; Matsuno and Mentzer, 2000) There are four groups of questionnaires in the questionnaire, which are designed to determine the marketing culture, business strategies, business performance and demographic characteristics of enterprises.

The scale of marketing culture and business strategies was created with the help of 5-point Likert scale. The expressions used in these are 1 = strongly disagree, ... 5 = strongly agree. In the business performance, the expressions used were rated as 1 = very low, 2 = below average, 3 = average, 4 = above average, 5 = very high. In the analysis of the survey data, SPSS and LISREL programs were used. Analysis of the variables is the descriptive statistics, confirmatory factor analysis, structural equation model and test of hypotheses.

Results and Conclusions: As a result of the study, the effect of the fit between the marketing culture and business strategy (coalignment and mediating effect) on performance was found to be positive. This research contributes to the literature with a sample of the Western Mediterranean Region in Turkey manufacturing sector about the marketing culture, business strategy and performance of the enterprises in the manufacturing sector.

GİRİŞ

İşletmelerin pazarlama yönetimi, küresel pazarlarda üstün performansa erişmek ve sürdürülebilirlik için, sürekli artan meydan okumalar ile karşı karşıyadır. Uzay teknolojilerinden bilişime kadar birçok sektörün alt yapısında temel değişimler söz konusudur. Bu nedenle işletme pazarlama yöneticilerinin pazar tarafından yönlendirilen ya da pazarı yönlendiren stratejik kararlarında müşterileri, rakipleri ve pazarı anlamaya yönelik bir mantığa sahip olmaları gerekir. Dahası uzun vadede sürdürülebilir büyüme ve kârlılık için işletmelerin, müşterilerine yüksek katma değer sunması ve pazarda kendilerine ayırt edici bir konum oluşturmalarına bağlıdır. Ancak işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmede rakiplerine kıyasla nasıl ve ne şekilde farklılaşacağı ve üstün performans elde edeceğinin tespiti çok kolay değildir. Ayrıca, “işletmelerin, rekabetçi üstün performansı nasıl sürdürülebilir kılınacağı” önemli bir sorudur. Bu sorunun cevabı literatürde “Kaynak Tabanlı Kuram” çerçevesinde açıklanmaktadır.

Kaynak Tabanlı Kurama göre, eğer bir işletme kendine rekabetçi yetenekler geliştirebilir ve sahip olduğu kaynaklarından da bu yetenekleri çerçevesinde azami ölçüde yararlanabilirse, rekabetçi üstünlüğe sahip olacaktır. İşletmelerin kendine özgü kaynak ve yeteneklerinin bulunması, onları diğer işletmelerden farklılaştırmaktadır. Bu kurama göre, bu farklılaşmanın ön önemli kaynaklarından biri, kültür olarak pazarlama felsefesinin işletme zihniyetine yerleşmesi olarak görülmektedir. Webster’in kültür olarak pazarlama düşüncesi, müşteri merkezli işletme değerlerinin, tutum ve inançlarının temel oluşumunun tartışılması üzerine odaklanmaktadır. Buna göre, pazarlama kültürü, işletmelerin pazar tabanlı stratejileri oluşturmalarında ve sonuç olarak üstün performans elde etmelerinde öncü rol oynamaktadır.

Keza, günümüz iş ortamlarının çok daha dinamik hale gelmesi pazar tabanlı stratejiler ile gerçekleştirilmiştir. Rekabet artık bir “strateji” savaşıdır; bu savaşta başarı, pazar eğilimlerini önceden görmeye, müşteri gereksinimlerine çok hızlı karşılık vermeye ve yeni gereksinimler yaratıp alışkanlığa dönüştürebilmeye dayanmaktadır. Başarılı rekabetçi işletmeler ya bir ürüne ve pazara hızla yönelmekte ya da bir üründen ve pazardan hızla uzaklaşmaktadır; bazen bunu bütün iş alanlarında yapmaktadır. Böyle bir ortamda pazar tabanlı stratejinin özü, bir işletmenin ürün ya da pazarının yapısı değil, “davranışlarının dinamikliği”dir. İşletmenin davranışlara dinamiklik katan pazar tabanlı stratejilerin hedefi ise, bir işletmeyi müşterilerinin gözünde rakiplerinden ayırt eden, taklit edilmesi zor ve değer yaratan kaynakları, yetenekleri belirlemek ve geliştirmektir. Böyle bir gelişim ise hiç kuşkusuz işletmenin üstün performans elde etmesinde öncü rol oynayacaktır.²

Bu bağlamda çalışmada savımız, işletmelerde “pazarlama kültürü”nün üstün performans yaratmada etkili olacağı üzerinedir. Keza pazarlama kültürü, işletme stratejisi ile uyum sağlayarak rekabetçi gücün kazanılmasında içkin bir yapı sergilemektedir. Bu savdan yola çıkarak bu araştırma, Batı Akdeniz Bölgesinde bulunan imalat işletmelerinin pazarlama kültürü ve işletme stratejisinin performans üzerindeki doğrudan etkisi ile pazarlama kültürü ve strateji arasındaki uyumun (kovaryanslar, aracı ve düzenleyici etki boyutunda) işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışmayla literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada ele alınan pazarlama kültürü ve işletme stratejisi ölçekleri ve bu değişkenlerin arasındaki uyumun performansa üç bakış açısına göre etkisinin incelenmesi, Bölge üzerinde daha önce çalışılmamış olmasından dolayı tercih edilmiştir. Araştırmada öncelikli olarak, pazarlama kültürü ve işletme stratejilerinin kuramsal boyutu tartışılmaktadır. Son bölümde ise kurama bağlı olarak Batı Akdeniz Bölgesinde bulunan işletmelere yapılan ampirik çalışmanın tasarımı, yöntemi, analiz tekniği ve araştırma bulguları, sonuç, değerlendirme ve öneriler kısmı yer almaktadır.

1. LİTERATÜR VE HİPOTEZLER

1.1. Pazarlama Kültürü

Dünyadaki gelişmeler ışığında pazarlama kavramı işletmelerde, önceleri işletmenin bir işlevi olarak görülürken zaman içerisinde önemi artarak “işin üssü” olarak görülmeye başlamıştır (Shapiro, 1988:3;

²Bu çalışmada “pazarlama kültürü” Kaynak Tabanlı Kuram çerçevesinde ele alınmıştır. Bu konuda daha detaylı bilgi için bkz: PAPTAYA, N. (2007), *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüş*, (2. Baskı), Ankara: Asil Yayıncılık.

Blythe, 2005: 8; Kotler ve Keller, 2006: 16). Genel anlamda pazarlamada örgüt kültürü konusu ise 1950'lerin sonu özellikle 1960'larda davranış bilimleriyle ilgilenim alanına girdi ve birkaç okul pazarlama işlevinin yönetiminde örgüt kültürünün önemini fark ettiler. Örneğin Weitz vd. (1986) satışların etkinliği modelini geliştirirken örgüt kültürünü de konuya dâhil etmişlerdir. Parasuraman ve Deshpande (1984), yönetsel etkinlik için yapısal açıklamalarla birlikte örgütsel kültüre daha fazla önem verilmesini önermektedir. Walker ve Ruekert (1987) pazarlama stratejisinde uygulama konuları için endişenin ve Bonoma (1984), Deshpande ve Parasuraman (1986) ve Webster (1981,1988) işletmelerde müşteri odaklılığın geliştirilmesinde özellikle örgüt kültürü ile ilgili soruların arttığını ifade etmektedirler (Deshpande ve Webster, 1989: 3-4). Pazarlama kültürü ile ilgili çalışmaların gelişmeye başlaması ise 1980'lerin sonuna denk geldiği görülmektedir (Deshpande ve Webster, 1989; Berthon vd., 2001: 137). Günümüz rekabetçi şartlarında işletmelerin pazarlama kültürünü tüm işletme felsefesi haline getirmesi, rakiplerden daha fazla müşteri değeri oluşturabilmeleri için gerekmektedir (Wilson, 1996: 29; Webster, 1990,1995; Harris, 1998; Harris ve Ogbonna, 2000; Yoon ve Lee 2005; Papatya, 2007b; Crittenden, 2011).

Deshpande vd. (1993) pazarlama kültürünü, müşterinin faydasına olan inançlar bütünü olarak ele almaktadırlar. Bu kültürde örgüt, üstün müşteri değeri yaratarak üstün performans oluşturmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994). Kohli ve Jaworski (1990), Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) ve Lado, Maydeu-Olivares ve Rivera (1998) müşterilerin şimdi ve gelecekteki ihtiyaç ve isteklerindeki eğilimler hakkında pazar bilgisinin toplanması, bilginin örgüt içinde yayılması ve pazara verilecek tepkinin oluşturulmasının önemine değinmektedir. Keza, bir örgütün başarı derecesi, bir işletmenin ekonomik anlamda güçlü ya da zayıf görülüp görülmediği ile ilgilidir. Şirketin hayatta kalabilmesi kendini toparlayabilme/geliştirebilme yeteneğine bağlıdır. Bu yetenek aynı zamanda gücün sürekliliğini sağlamaya yöneliktir. Gücün sürekliliği ise ancak amaca yönelik olarak üretilen ve yapılandırılan bilginin sürekliliği ve geçerliliği ile sağlanır (bkz. Grant, 1996; Papatya, 2013). Bu bağlamda pazarlama kültürü önem kazanmaktadır (Narver ve Slater 1990; Slater ve Narver, 2000). Çünkü Rumelt (2007)'ye göre rekabetçi başarıyı üreten ve sürdüren şeyler - itibar, iyi bir müşteri grubu, ağ dışsallıkları, süreçlerinizi gerçekleştiren deneyimli ve yetkin insanlardır (Lovallo ve Mendonca, 2007:9-10). Pazarlama kültürünü kurup yaşatabilen işletmeler, örgüt içerisinde sağlıklı iletişim, eşgüdümlü çalışma ve süreçlerin etkili çalışmasını sağlama (Webster, 1995), destekleme, çatışmaların müşteri faydasına yapıcı bir şekilde çözümünün sağlanması ve (Helfert, Ritter ve Walter, 2002) yenilikçiliği destekleme (Papatya, 2006a; Papatya 2006b) odaklı bir sisteme sahiptirler (Becker ve Homburg, 1999; Kirca, Jayachandran ve Bearden, 2005).

Day (1994), Slater ve Narver (1995), Hunt ve Morgan (1995), Lado (1998), Papatya (2003, 2007ab), Zhou vd. (2008), Morgan vd. (2009)'ın çalışmalarında pazarlama kültürünü, Kaynak Tabanlı Kuram çerçevesinde ele aldıkları görülmektedir. Bu bağlamda, Pazarlama kültürü stratejik bir kaynak, pazar yönlü bir davranış ve stratejik bir harekettir. Üstün performansın ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün en önemli kaynağıdır. (Barney, 1991; Hunt ve Morgan 1995; Akimova 2000; Papatya, 2007ab).

1.2. İşletme Stratejisi

Günümüz rekabet ortamında, kaynakların tükenmesi, rekabetçi güçlerle ve davranışlarla ilgili belirsizliğin oluşması, kaynakların değiştirilemeyeceğine kesin karar verilmesi, belli bir zaman ve yerle ilgili eşgüdümlü kararların alınma gereksinimi ve inisiyatiflerin hâkimiyetiyle ilgili belirsizliğin varlığı gibi nedenlerden dolayı (Porter, 1998'den Papatya, 2007b: 4) işletmelerin, stratejik niyetlerini başarmak ve rekabetçi üstünlük elde etmek için işletme stratejisi ve tasarımını belirlemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir (Salaman ve Arch, 2003: 27; Daft, 2015: 109).

Bu bağlamda daha iyi sonuçlar elde etmek için işletme stratejisinin örgütsel özellikler ve dış çevre ile uyumlu hale getirilmesinin gerektiği argümanının, stratejik yönetim literatüründe önemli bir tartışma konusu olduğu görülmektedir (Andrews vd.,2008: 2-3). Bu argümanlar iki önemli işletme düzeyinde strateji tipolojilerini ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi Porter (1980) ve ikincisi Miles and Snow (1978)'e aittir.

Porter (1980)'e göre özgün bir değer sunmak, farklı faaliyetler grubunu bilinçli olarak seçmeyi gerektirir (Porter, 2013: 17). Bir işletmenin rekabet avantajı elde etme ve sürdürme çabalarına dayanan üç tip stratejiyi ortaya koymaktadır: (1) "genel maliyet liderliği", (2) "farklılaşma", üstün ürün kalitesi, tasarım,

marka veya hizmet ve (3) işin dar tanımlanmış bir pazar nişine yoğunlaştığı ve bir maliyet liderliği veya farklılaşma yaklaşımı kullandığı bir “odak” stratejisidir. Porter’ın tipolojisi, çeşitli işletmelerin bireysel vaka gözlemlerinden alınmıştır. İşletme stratejisinin üç stratejisi ve yönleri arasındaki uygun uyumu, özellikle de endüstrinin rekabet gücünü etkileyen güçleri tartışmaya odaklanır.

Miles and Snow’ın (1978) stratejik tipolojisi ise dört stratejik türe ayrılmaktadır: (1) “Öncüler”, (2) “Analizciler”, (3) “Savunmacılar” ve (4) “Tepkiciler”dir. Bu tipolojiler, farklı stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını incelemek için yararlı bir çerçeve sunmaktadır. Çalışmada işletmeler yönetimin amaçlarına göre sınıflandırılmakta ve yapı, süreç ve yönetim tarzının her bir strateji türünün çeşitli yönlerinin nasıl bir araya gelmesi gerektiği konusunda çeşitli önerilerde bulunmaktadır (Walker ve Ruekert, 1987: 16).

Tablo 1. Strateji tipolojileri

Stratejik Yön	Açıklama
Agresif Yönlü	Bir işletmenin hedef aldığı pazardaki rakiplerinden daha hızlı bir şekilde piyasa konumlarını korumak, iyileştirmek ya da rekabetçi üstünlük elde etmek için kaynak tahsisinde benimsediği agresif/düşmanca davranışlarda bulunma eğilimi/yönlülüğüdür
Analizci Yönlü	İç ve dış çevresel bağlamların anlaşılmasıyla güvence altına alınan genel problem çözme durumunun niteliği ile ilgilidir.
Proaktif Yönlü	Rekabet öncesi yeni ürünler veya hizmetler sunmak ve değişimi yaratmak ve çevreyi şekillendirmek için gelecekteki talep doğrultusunda hareket etmek gibi ileriye dönük ve fırsat arayan bir perspektiftir.
Savunmacı Yönlü	Savunma yönlü stratejiyi kullanan örgütlerin öncelikli amacı kendi ürün, pazar ve teknolojilerini istikrarlı bir şekilde korumaktır.
Gelecek Yönlü	Arzu edilen/öngörülen gelecek ve bir işletmenin arzulan uzun vadeli performansı arasındaki kavramsal ilişkiyi vurgular.
Risk Alma Yönlü	Rekabetçi bir eylemden kaynaklanan olası kayıp veya kazançlar elde etme eğilimlidir. Ayrıca işletmelerin esnek bir yaratıcı ruha ve geleneksel kuralları ihlali oluşturacak risklilikleri göze alma eğiliminde olmalarını ifade etmektedir.

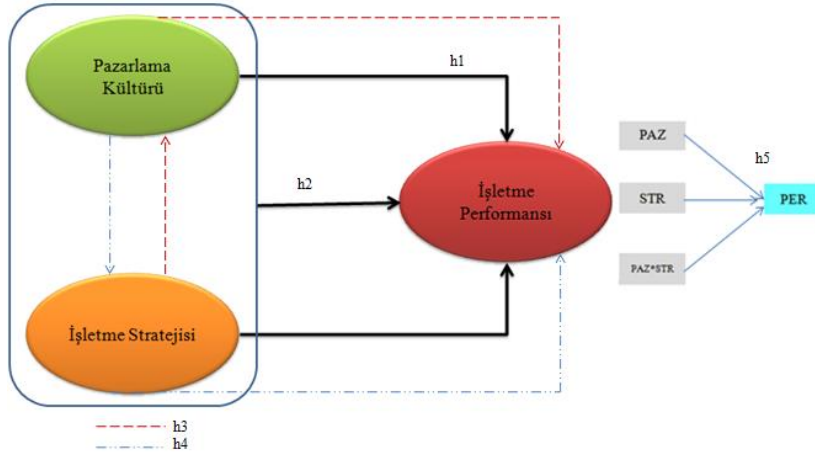
Kaynak:(Venkatraman, 1989a: s. 12-14; Lumpkin ve Dess, 2001: 431; Morgan ve Strong, 2003: 167-168)

Miles ve Snow (1978)’un dört tipolojisini Venkatraman (1989a) altı tipoloji olarak genişletmektedir: “agresif”, “analizci”, “proaktif”, “savunmacı”, “gelecek” ve/veya “risk alma” yönlü işletme stratejileridir (Venkatraman,1989a: 942-962). Bu çalışmada, bu altı ayırımdan yararlanılmaktadır. Yukarıdaki tabloda bunlar kısaca açıklanmaktadır.

1.3.Pazarlama Kültürü ve Strateji Arasındaki Uyum ile Performans İlişkisi

Literatürde pazarlama kültürü ve strateji iç içe geçmiş kavramlardır. Yapılan araştırmalarda genel olarak varılan sonuçlar ise pazarlama kültürünün performansı nihai olarak etkileyen davranışları yönlendirdiğidir (Noble vd., 2002: 25). Ruekert (1992) bir işletmenin pazarlama kültürü derecesinin büyük ölçüde yaptığı kaynak tahsisi ve seçimle alakalı olduğunu savunmaktadır. Kohli ve Jaworski (1990) ise pazarlama kültürünün, işletmelerin örgütsel bilgi işlemeyi içeren köklü bir niteliği olduğunu belirtmektedir. Yani pazarlama kültürüne sahip işletmeler, müşterilerden bilgi toplayarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek bir strateji geliştirip bunu uygulamaktadır. Böylelikle örgütlerin pazarlama kültürlerinin hızlı tepki vermelerinin sonucunda piyasaya yön de verebilmektedirler (Ruekert, 1992).

Pazarlama stratejisinin ve pazarlama organizasyonu özelliklerinin farklı strateji türlerinin başarısına katkısını ele alan Walker ve Ruekert’in (1987) seminal makalesi ile bir dizi zengin çalışma ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu noktada literatürde birçok çalışmada, pazarlama kültürü ile işletme performansı arasındaki sürekliliği köprüleyen unsurlar ile strateji türü ve bir dereceye kadar belirli strateji unsurları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için çabalar sarf edildiği görülmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993; Slater vd., 2011; McKee vd. 1989, Slater ve Narver, 1993,1996; Lukas, 1899; Matsuno ve Mentzer, 2000; Slater ve Olson, 2001; Kumar vd., 2002; Vorhies ve Morgan, 2003; Olson, Slater ve Hult, 2005; Pelham, 1999; Hamsioğlu, 2018). Bu unsurlar, nihayetinde uygulamayı kolaylaştıran politikalar ve programlar oluşturan strateji yönlülüğü içermektedir. Böylelikle literatürde bir işletmede pazarlama kültürünün, strateji uygulamasını kolaylaştırdığı (Dobni ve Luffman, 2003) ve bu durumunda performansla olumlu yönde yansıdığı anlaşılmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın modelleri

Literatürde iki değişken arasındaki uyum ve bunun bir bağımlı değişkene etkisi konusunda birden fazla bakış açısının bulunduğu görülmektedir. Venkatraman (1989b) strateji araştırmalarında uyum konulu çalışmasında; profilden sapma (profile deviation), gestalt, eşleşme (matching), aracı (mediation), düzenleyici (moderation), kovaryansların (covariation) uyumu olmak üzere altı alternatif bakış açısını özetlemektedir. Bu makalede, öncelikli olarak doğrudan etkiler incelendikten sonra; (a) aracı, (b) düzenleyici ve (c) kovaryans olmak üzere üç bakış açısına göre uyumun incelenmesi yapılmıştır. Bu bağlamda hipotezlerimiz:

H1: Pazarlama kültürü ve işletme stratejisinin performans üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır.

H2: Pazarlama kültürü ve strateji arasındaki uyumun (coalignment) performans etkisi pozitiftir.

H3: Pazarlama kültürünün strateji ile performans arasında aracı etkisi bulunmaktadır.

H4: İşletme stratejisinin pazarlama kültürü ile performans arasında aracı etkisi bulunmaktadır.

H5: Pazarlama kültürü ve performans arasındaki ilişkide işletme stratejisinin düzenleyici etkisi pozitiftir.

2. ARAŞTIRMA TASARIMI

2.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın ana kütlesi Batı Akdeniz Bölgesinde bulunan ve imalat yapan işletmelerdir. Örneklem seçiminde bu üç ilin ticaret ve sanayi odaları ve organize sanayi bölgelerinden bilgi alınmıştır. Yaklaşık 2.800 imalat işletmesinden %51'i Antalya, %20'si Isparta ve %28'i Burdur'da bulunmaktadır. Araştırma, 2015 Nisan-Eylül tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir ve örnekleme yöntemi olarak tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ana kütlenin %15'ine yüz yüze görüşmeler yapılarak ulaşılmıştır. %95 güven aralığında %5 hata payıyla örneklem büyüklüğü 337 olarak hesaplanmıştır (Bartlett vd., 2001). Çalışmada ise orta ve üst düzey 412 yöneticiye ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda ankete katılan işletme sektörleri dağılımı gösterilmiştir. İşletmelerin net satış hâsılatlarına göre büyüklükleri %30'u mikro, %24'ü küçük, %22'si orta ve %24'ü büyük düzeyde işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya katılan imalat işletmeleri sektörleri

Sektörler	
Gıda/İçecek	Ana Metal (Demir/Çelik/Metal/Alüminyum gibi)
Makine ve Teçhizat	Tekstil Ürünleri
Mineral Ürünleri (Mermer/Maden gibi)	Enerji
Tarım/Gübre Ürünleri	Kimyasal Madde ve Ürünleri
Plastik Ürünleri	Yakıt/Madeni Yağ.
İnşaat/ Çimento	Ambalaj
Mobilya	Cam
Ağaç Ürünleri (Ahşap/Kereste)	Otomotiv
Elektrik/Elektronik makine ve cihazlar	Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri

Yapılan gözlemler sonucunda Bölge imalatçılarının daha çok düşük ve orta-düşük imalat yaptıkları, çoğunluğunun aile işletmesi oldukları, işletme büyüklüklerine göre departmanlaşmanın arttığı, genelde tek tip (benzer) üretim yaptıkları, müşteri istek ve ihtiyaçlarının zaman içerisinde az değiştiği işlerle uğraştıkları görülmektedir. Sürekli müşterileri bulunmakta ve kendi sektörlerinde benzer kalitede ürün üretmektedirler. Örneğin mermer sektöründe benzer ürün üretilirken ocağın kalitesi fiyatı belirlemektedir. Kerestecilik sektörü ise yine benzer ürün üretmekte ve rakiplerle benzer fiyatlandırma yapmaktadırlar. Gıda/içecek sektöründe durum ise Bölge’de bilhassa Burdur’un hayvancılık üzerine yoğunlaşmasının etkisiyle, süt ve süt ürünleri imalatçılarının çokluğu dikkati çekmektedir. İmalat işletmelerinde farklılık oluşturanlar ise makine sanayi ve elektrik/elektronik ürünler üreten işletmelerdir.

2.2. Ölçümler

Pazarlama kültürü, işletme stratejisi ve işletme performansı için kullanılan ölçekler, literatür derinlemesine tarandıktan sonra daha önceki araştırmalarda kullanılmış standart ve geçerliliği ispatlanmış ölçeklerden oluşmaktadır.

Pazarlama Kültürü: Anket formunun oluşturulmasında pazarlama kültürüyle ilgili sorular, Kohli, Jaworski ve Kumar (1993)’in geliştirdiği 32 soruluk ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu ölçeğe göre pazarlama kültürü üç boyuttan oluşmaktadır; bilginin oluşturulması (10 ifade), bilginin yayılması (8 ifade) ve tepkinin verilmesidir (14 ifade).

İşletme Stratejisi: İşletme stratejisiyle ilgili sorular, Venkatraman (1989a)’in Saldırgan (4 ifade), Analizci (6 ifade), Savunmacı (4 ifade), Gelecekçi (5 ifade), Proaktif (5 ifade) ve Riskçi (5 ifade) olmak üzere altı sınıflandırma için geliştirdiği toplam 29 sorulu ölçekten oluşmaktadır.

İşletme Performansı: İşletme performansı boyutları, rakiplere nispeten ürünlerin kalitesi, ürünlerin kârlılığı, yeni ürün geliştirme başarısı, kalite kontrol ölçüleri, maliyet avantajı, pazar büyüme oranı, işletmenin büyüklüğü ve genel performans başarısı olmak üzere Deshpande, Farley ve Webster (1993)’in yaptıkları çalışmadan yararlanılarak geliştirilmiş ve 8 boyutta 9 ifade ile ölçülmüştür.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Literatüre bağlı olarak pazarlama kültürü, işletme stratejisi ve performans değişkenleri arasındaki ilişki nicel olarak ve anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır (Pelham,1999; Pelham ve Wilson, 1996; Matsuno ve Mentzer, 2000). Anket formunda dört grup ölçek bulunmaktadır. Bu gruplardaki ifadeler pazarlama kültürü, işletme stratejileri, işletme performansı ve işletmelerin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Pazarlama kültürü ve işletme stratejileri, ölçekleri 5’li Likert Tipi Ölçek yardımıyla oluşturulmuştur. Bunlarda kullanılan ifadeler “1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum”dur. İşletme performansında ise yine 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılarak oluşturulan ifadelerde “1=çok düşük (yetersiz), 2= ortalamanın altı, 3=ortalama, 4=ortalamanın üstü, 5=yüksek” şeklinde derecelendirme yapılmıştır.

Literatüre bağlı olarak anket verilerinin analizinde ise SPSS ve Lisrel programları kullanılmıştır. Yapılan analizler ise değişkenlerin tanımlayıcı istatistiği, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve hipotezlerin testidir.

2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Uyum İndeksleri

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) araştırmacının elindeki verinin orijinal ölçeğe uyup uymadığını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Yani kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin gerçek ölçekle ne kadar uyum gösterdiğini değerlendirmeye yöneliktir (Seçer, 2015: 171) DFA’nın kültürlerarası ölçek uyarlama çalışmalarında da kullanılması önerilmektedir. Çünkü söz konusu aracın orijinal kültürdeki faktör deseni pek çok nitel ve nicel çalışmalarda ortaya konmaktadır ve yapı geçerliliğine ilişkin deneysel kanıtlar belirlenmektedir. Bu bağlamda söz konusu aracın faktör deseninin, hedef kültürde korunup korunmadığı DFA ile test edilmektedir (Çokluk vd., 2016: 283).

DFA’nin yapılabilmesi için öncelikle toplanan verinin analize hazırlanması gerekmektedir. Yani veriler arasında kayıp veri değerlendirmesi, artırimsal (scale) olmayan verilerin çıkarılması, uç değer analizi

(her bir maddenin Z Skorlarına bakılarak +3 değerler arasındaki cevaplar kalır diğerleri analizden çıkarılır) ve normallik testinin yapılması gerekmektedir (bkz.Schumacker ve Lomax, 2010: 13-29).

Birinci adımda belirtilen işlemler gerçekleştirildikten sonra ikinci adımda, SPSS'den Lisrel'e çağrılan ölçek maddeleri ölçeğe uygun olarak faktörlere ayrılır ve faktörlere faktör isimleri (gizil değişken) verilerek model oluşturulur. Modelin çalıştırılmasından sonra t değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri incelenmektedir. t değerlerinin %95 güven aralığında 1,96, %99 güven aralığında ise 2,58'den büyük olması gerekir (Schumacker ve Lomax, 2010). Çalışmada %95 güven aralığından küçük olan maddeler çıkartılmıştır.

İkincisi, standardize edilmiş faktör yüklerinden 0,30'un üstünde olan maddeler (gözlenen değişken) değerlendirmeye alınmaktadır (Harrington, 2009: 21-35'den Çapık, 2014: 203). Çalışmada 0,30'un altında bulunan maddeler (gözlenen değişkenler) çıkartılmıştır. Bu çıkarma işlemlerinden sonra strateji değişkeninde Analizci, Proaktif, Savunmacı ve Gelecek Yönlülük boyutları kalmıştır.

Üçüncü adımda gerekli madde (gözlenen değişken) çıkarma işlemleri tamamlandıktan sonra program tekrar çalıştırılır ve ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerliliğini incelediğimiz uyum indekslerine bakılmaktadır. Bunlar χ^2 , χ^2 /sd , GFI, AGFI, RMSEA, NFI, NNFI gibi uyum endeksleridir (Schumacker ve Lomax,2010; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003:52). Uyum endekslerinin tam uyum sağlamaması durumunda gizil değişkenler içindeki gözlenen değişkenler arasında oluşan rapora göre modifikasyon işlemleri yapılmaktadır. Gerekli modifikasyon işlemlerinden sonra uyum endekslerinin uyum sağlaması sonucu diğer analizlere geçilmiştir (Khine, 2013: 16-19).

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini Lisrel 8.80'de ölçmek için yapılan faktör analizi sonrası uyum indeksleri Tablo 3'de verilmektedir. Oluşturulan 3 veri setinden birincisi olan pazarlama kültürünün: bilginin toplanması, bilginin yayılması ve pazar bilgisine tepkinin oluşturulması olmak üzere 3 gizil değişkeni bulunmaktadır. İkinci veri seti olan işletme stratejisinin: analizci yönlülük, proaktif yönlülük, savunmacı yönlülük ve gelecek yönlülük olmak üzere 4 gizil değişkeni bulunmaktadır. Üçüncü veri setinde ise işletme performansı gizil değişkeni bulunmaktadır.

Tablo 3. Ölçek modellerinin uyum endeksleri

DFA Modelleri	χ^2	DF	χ^2/DF	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	AGFI	Cronbach Alfa
Ölçüm Seti 1	239,73	81	2,95	0,069	0,93	0,95	0,93	0,89	0,81
Ölçüm Seti 2	237,80	78	3,04	0,071	0,97	0,98	0,93	0,89	0,91
Ölçüm Seti 3	27,68	8	3,46	0,077	0,97	0,98	0,98	0,94	0,85
Kabul edilebilir Uyum İndeksleri*	-	-	$5 > \chi > 2$	$0,08 > \chi > 0,05$	$> 0,90$	$> 0,90$	$> 0,90$	$> 0,85$	Oldukça güvenilir

*Kaynak: Schumacker ve Lomax,2010; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003:52.

Ölçüm Seti 1: Bilginin Toplanması, Bilginin Yayılması, Tepkinin Oluşturulması

Ölçüm Seti 2: Analizci, Proaktif, Savunmacı ve Gelecek Yönlülük

Ölçüm Seti 3: Performans maddeleri

Yukarıdaki tabloda DFA sonucu model uyumları incelendiğinde, üç veri setinin de uyum indeksleri şartlarını sağladığı görülmektedir. χ^2/df , RMSEA, NNFI, CFI, GFI, AGFI endeksleri değişkenler ve faktör yapısının uygunluğunu/ uyum sağladığını göstermektedir. Araştırmanın değişkenleri için Tablo 4'te karşılaştırmalı korelasyon matrisi verilmektedir. Pazarlama kültürü ve strateji arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır ($r=0.78$). Pazarlama kültürü ve performans arasında 0.21 korelasyon bulunmaktadır. Son olarak, strateji ve performans arasında 0.24 korelasyon bulunmaktadır. Tabloda değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar bulunduğu görülmektedir. Araştırmanın devamı için değişkenler arasında bu korelasyonların bulunması önemlidir (Jöreskog, 1978: 443-477). Çünkü değişkenler arasında korelasyonların varlığı, değişkenlerin ortak faktörlerin değişik biçimlerdeki ölçümleri olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 321-322). Bunun dışında Pallant (2001) bağımsız değişkenler arasında .90 ve üzerindeki korelasyon varlığının çoklu doğrusallık problemine yol açacağını belirtmektedir (Seçer, 2015: 143). Bu yüzden çoklu doğrusal bağlantılarda, bağımsız değişkenler arasında anlamlı doğrusal ilişkinin bulunmaması gerekir (Kalaycı, 2008: 207). Tablo 4'te bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun bulunması, moderatör etkinin bulunmadığını gösterir. Bu durumu teyit etmek için ilgili analiz devam eden bölümlerde yapılmaktadır.

Tablo 5'te tanımlayıcı istatistikler ve karşılaştırmalı korelasyonlar sunulmaktadır. 0.01 anlamlılık seviyesinde pazarlama kültürü boyutları arasında, strateji boyutları arasında korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca yine 0.01 anlamlılık seviyesinde pazarlama kültürü boyutları ve strateji boyutları arasında anlamlı korelasyon bulunmaktadır. Altı performans boyutu arasında genel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4. Değişkenlerin korelasyon matrisi

	PAZ	STR	PER
PAZ	1.00		
STR	0.78	1.00	
PER	0.21	0.24	1.00

Tablo 5. Tanımlayıcı istatistikler ve karşılaştırmalı korelasyonlar

Değişkenler		BT	BY	TO	AN	SA	GE	PR	P2
BT	Bilginin Toplanması	1							
BY	Bilginin Yayılması	,559(**)	1						
TO	Tepkinin Oluşması	,562(**)	,527(**)	1					
AN	Analiz Yönlülük	,514(**)	,308(**)	,578(**)	1				
SA	Savunmacı Yönlülük	,353(**)	,205(**)	,491(**)	,658(**)	1			
GE	Gelecek Yönlülük	,300(**)	,240(**)	,518(**)	,546(**)	,590(**)	1		
PR	Proaktiflik	,379(**)	,404(**)	,527(**)	,496(**)	,480(**)	,539(**)	1	
P2	Ürün Karlılığı	,094	,155(**)	,139(**)	,138(**)	,128(**)	,097(*)	,181(**)	1
P3	Ürün Geliştirme	,197(**)	,132(**)	,186(**)	,199(**)	,211(**)	,044	,146(**)	,307(**)
P5	Maliyet Avantajı	,210(**)	,123(*)	,213(**)	,191(**)	,159(**)	,157(**)	,213(**)	,371(**)
P6	Pazar Büyüme	,186(**)	,230(**)	,116(*)	,155(**)	,205(**)	,191(**)	,263(**)	,380(**)
P8	Pazar Payı	,174(**)	,130(**)	,207(**)	,233(**)	,217(**)	,179(**)	,188(**)	,439(**)
P9	Genel Performans	,113(*)	,143(**)	,093	,130(**)	,114(*)	,093	,181(**)	,780(**)
	Ortalama	4,14	3,95	4,07	4,33	4,24	4,22	3,81	3,67
	Standart Sapma	.59	.57	.58	.73	.71	.70	.78	1.02
Değişkenler		P3	P5	P6	P8	P9			
BT	Bilginin Toplanması								
BY	Bilginin Yayılması								
TO	Tepkinin Oluşması								
AN	Analiz Yönlülük								
SA	Savunmacı Yönlülük								
GE	Gelecek Yönlülük								
PR	Proaktiflik								
P2	Ürün Karlılığı								
P3	Ürün Geliştirme	1							
P5	Maliyet Avantajı	,393(**)	1						
P6	Pazar Büyüme	,470(**)	,354(**)	1					
P8	Pazar Payı	,391(**)	,396(**)	,360(**)	1				
P9	Genel Performans	,415(**)	,423(**)	,446(**)	,563(**)	1			
	Ortalama	3,73	3,83	3,74	3,42	3,54			
	Standart Sapma	1.16	1.04	1.02	.94	1.07			

Tablo 6. Hipotez testi bulguları

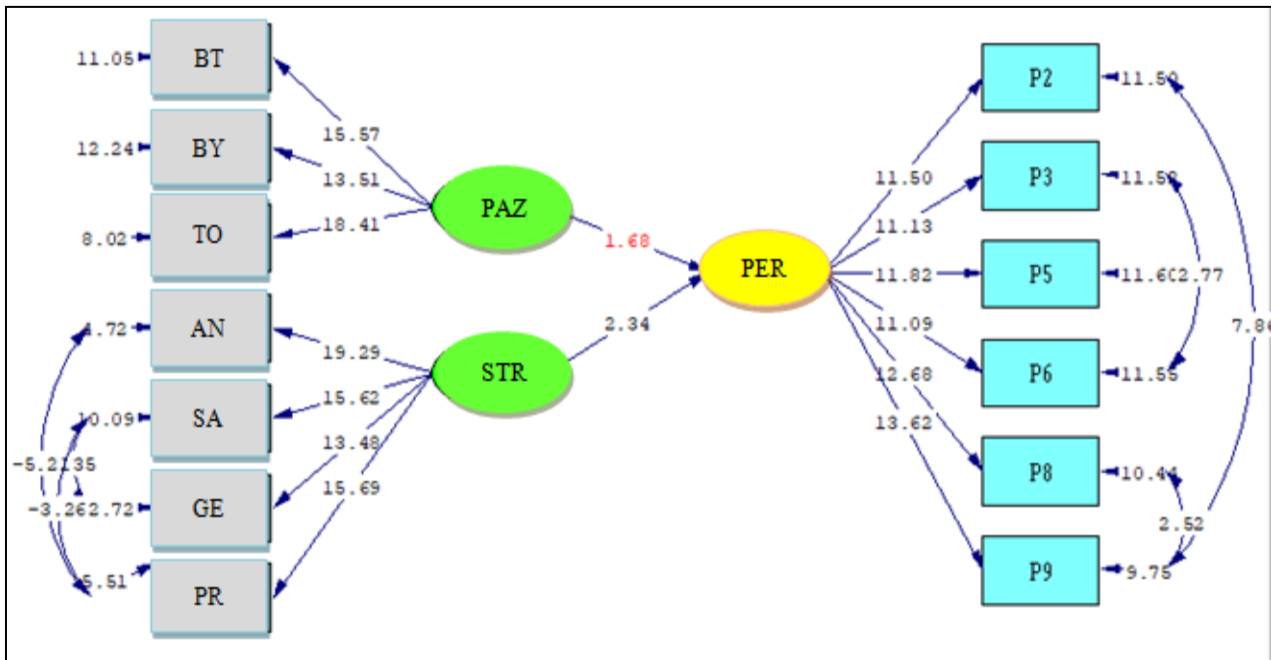
Modeller	t	Katsayı	R2	X2	df	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	AGFI	HİPOTEZ	D / R
Model 1												
PAZ->PER	1,68	0,17	0,13	170,25	56	0,07	0,95	0,97	0,94	0,90	H1	Red
STR->PER	2,34	0,22										
Model 2												
PAZ->UYUM	3,83	0,84	0,71	170,25	56	0,07	0,95	0,97	0,94	0,90	H2	Desteklendi
STR->UYUM	3,11	0,88	0,77									
UYUM->PER	5,93	0,40	0,16									
Model 3												
STR->PAZ	9,96	0,75	0,56	173,86	57	0,071	0,95	0,97	0,94	0,90	H3	Red
STR->PER	5,95	0,35	0,12									
STR->PAZ	9,88	0,74	0,55									
STR->PER	2,34	0,22	0,13	170,25	56	0,07	0,95	0,97	0,94	0,90		
PAZ->PER	1,67	0,17										
Model 4												
PAZ->STR	9,82	0,75	0,56	174,63	57	0,071	0,95	0,97	0,94	0,90	H4	Desteklendi
PAZ->PER	5,73	0,37	0,14									
PAZ->STR	9,88	0,74	0,55									
PAZ->PER	1,68	0,17	0,13	170,25	56	0,07	0,95	0,97	0,94	0,90		
STR->PER	2,34	0,22										
Model 5												
PAZ->PER	2,76	0,19									H5	Red
STR->PER	2,98	0,22	0,12	-	-	-	-	-	-	-		
PAZ*STR->PER	1,42	0,08										

3. ANALİZ SONUÇLARI

Tablo 6'da yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçları gösterilmektedir. Oluşturulan modeller bir dizi sıra işlem halindedir ve detaylı açıklamaları aşağıdaki başlıklarda verilmektedir.

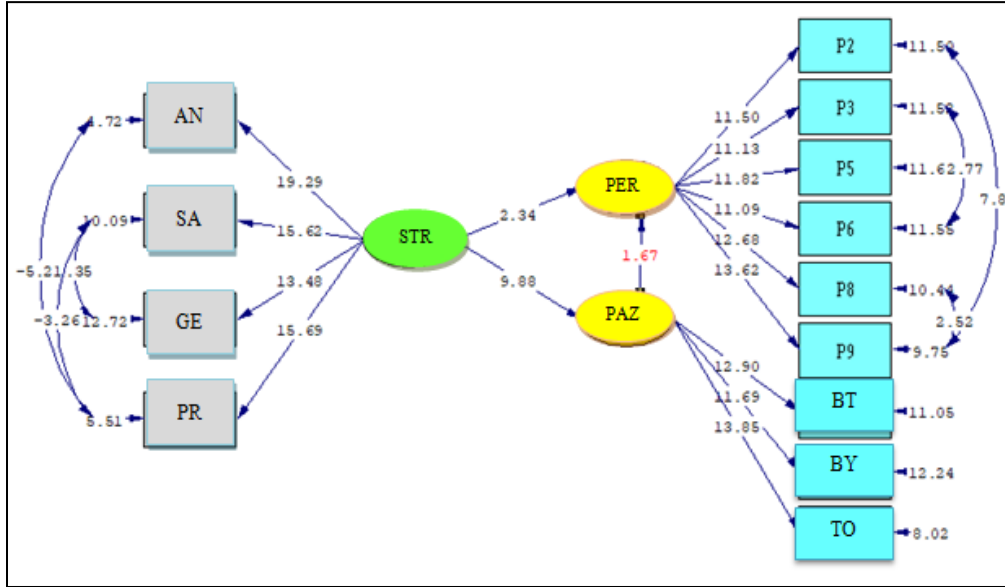
3.1. Pazarlama Kültürü ve Stratejinin Performan Üzerindeki Doğrudan Etkisi

Model 1'in uyum indeksleri incelendiğinde $\chi^2 = 170.25$, CFI= 0.97, RMSEA =0.07, NNFI=0.95 olup, modelin uyum sağladığı görülmektedir. t değerleri %95 güven aralığında işletme stratejisi ve işletme performansı arasında 1.96'dan büyükken, pazarlama kültürü ve işletme performansı arasında küçüktür. Yani istatistikî olarak etki kabul edilmemektedir. Bundan dolayı pazarlama kültürü ve işletme performansının performans üzerindeki doğrudan etkisi sınıandığında H₁ hipotezi red edilmektedir. Bu model sonucunda uyum (kovaryansların uyumu-coalignment), aracı (mediator fit) veya düzenleyici (moderator fit) etki olup olmadığı incelenmektedir.



Şekil 2: PAZ->PER ve STR->PER- t değerleri

Kültürü ve İşletme Performansı arasındaki etki düşmüştür ($t=1.67 < 1.96$). Bundan dolayı H_3 hipotezi reddedilmektedir.

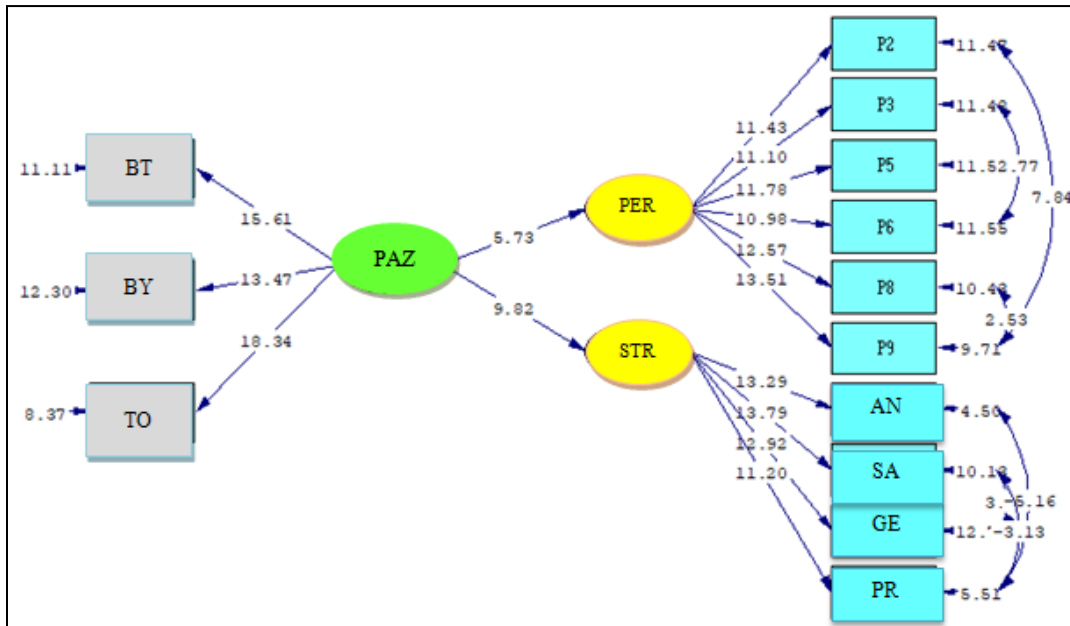


Şekil 5: Aracı etki ikinci yol (Model 3b: pazarlama kültürünün aracı etkisi)

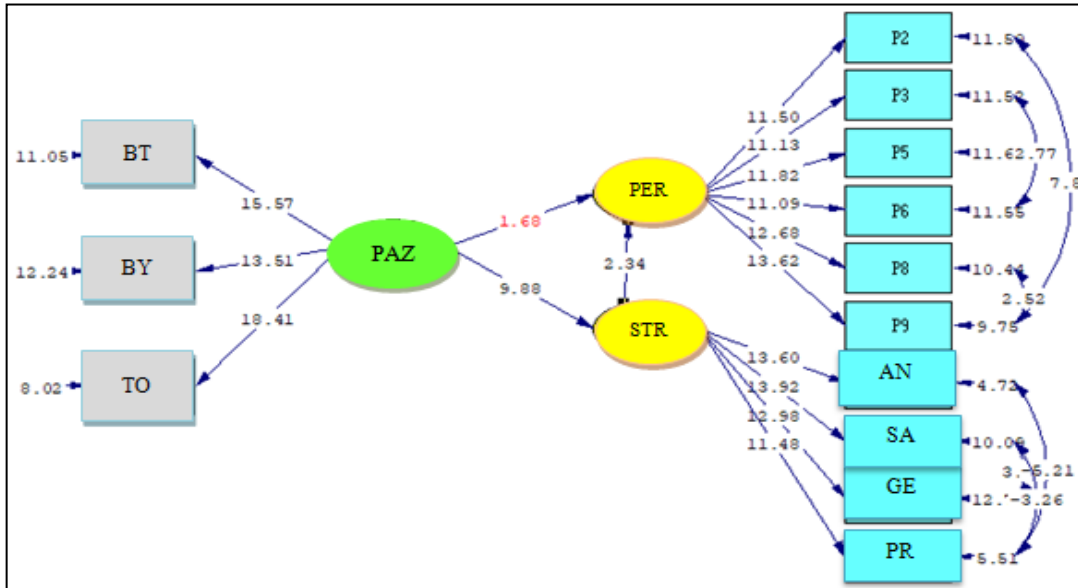
3.6. İşletme Stratejisinin Pazarlama Kültürü ve Performans Arasındaki Aracı Etkisi

Model 4'de İşletme Stratejisinin aracı etkisi incelenmektedir. Öncelikli olarak uyum endeksleri incelendiğinde Modellerin istatistiki olarak uyum sağladığı görülmektedir (Model 4a için $\chi^2 = 174.63$, CFI= 0.97, RMSEA =0.071, NNFI=0.95; Model 4b için $\chi^2 = 170.25$, CFI= 0.97, RMSEA =0.07, NNFI=0.95).

Model 4a'da Pazarlama Kültürünün İşletme Performansına etkisi birinci yolda $t = 5.73$, Pazarlama Kültürünün İşletme Stratejisine etkisi 9.82 'dir. Aracı etki için birinci ve ikinci şartı sağlamaktadır. İkinci yolda (model 4b) ise Pazarlama Kültürünün İşletme Performansına etkisi 1.96 'nın altında çıkmıştır. Bu da, üçüncü şartın gerçekleştiğini ve etkinin ($1.68 < 1.96$) anlamsız hale gelmesinden dolayı tam aracılık etkisinin bulunduğunu ve son adım olan Sobel Testine geçilebileceğini göstermektedir. Sobel Testi sonucunda ise $p = 0.02$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0.05 'ten küçük olduğu için aracılık etkisi anlamlıdır. Böylelikle H_4 hipotezi kabul edilmektedir.



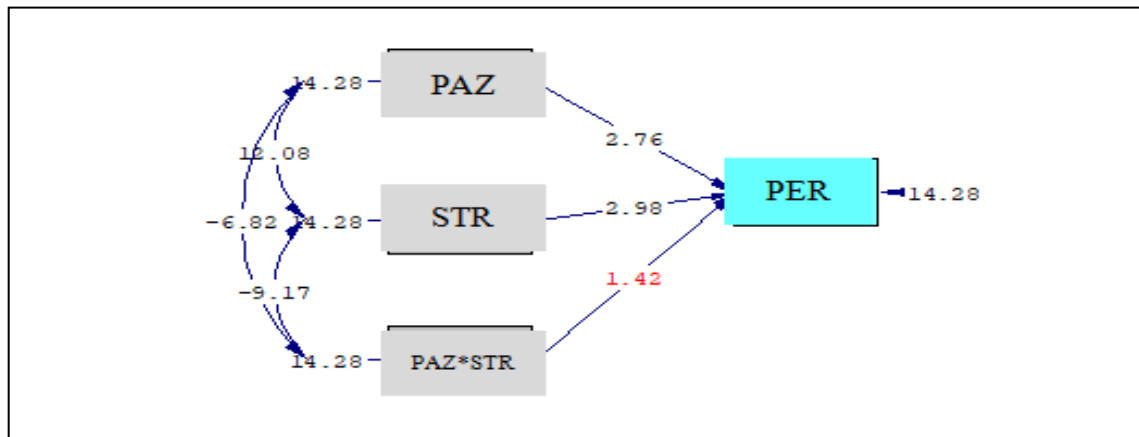
Şekil 6: Aracı etki birinci yol (Model 4a: işletme stratejisinin aracı etkisi)



Şekil 7: Aracı etki ikinci yol (Model 4b: işletme stratejisinin aracı etkisi)

3.7. Pazarlama Kültürü ve Performans İlişkisinde Stratejinin Düzenleyici Etkisi

Pazarlama Kültürü ve İşletme Performansı ilişkisinde İşletme Stratejisinin düzenleyici etkisi üzerine yapılan yapısal eşitlik modelindeki analiz sonucu Şekil 8'de verilmektedir. Buna göre Pazarlama Kültürü ve İşletme Stratejisi arasındaki etkileşimin performansa etkisinin $t=1.42 < 1.96$ olmasından dolayı İşletme Stratejisinin düzenleyici (moderatör) etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla H_5 Hipotezi reddedilmektedir.



Şekil 8: Düzenleyici (moderatör) etki- t değerleri (Model 5)

SONUÇ

Tartışma ve Çıkarımlar

Bu çalışmada, Batı Akdeniz Bölgesi imalat işletmelerinde pazarlama kültürü ve işletme stratejilerinin performans üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırılmıştır. Elde edilen bulgularda, pazarlama kültürü ve işletme stratejisinin performansa doğrudan etkilerinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durum bağımsız değişkenlerden birinin aracı veya düzenleyici veya kovaryansların uyumunun etkisinin bulunabileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda literatürde yapılan ampirik çalışmalara göre, performansı tek tek etkileyen sadece bir dizi boyuttan ibaret değildir (Hamşioğlu, 2017:87). Bu yüzden araştırmanın devamında uyum açısından kovaryansların uyumu (coalignment), aracı etki ve düzenleyici etkiler ele alınmıştır. Çalışmada, kovaryansların uyum sağlamasıyla, performans üzerinde anlamlı pozitif bir artış olduğu gözlemlenmiştir ve bu durum uyumun performans üzerinde sinerjik bir etkisi olduğunu göstermektedir (Venkatraman, 1989b: 439; Venkatraman, 1990; Thomas vd., 1991; Idarraga ve Marin, 2013).

Aracı (mediating) etki açısından ise işletme stratejisinin pazarlama kültürü ve performans arasında aracı etkisinin bulunması, pazarlama kültürünün bir işletmenin davranışını oluşturduğu ve bunun da işletmenin stratejik hareketini doğrudan etkilediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Dobni ve Luffman, 2003).

Yapısal eşitlik modellemeleri sonucunda elde edilen bu bulgular, sadece pazarlama kültürünün ve işletme stratejisi uyumunun işletme performansı üzerindeki regresyon sonuçlarını teyit etmekle kalmamış aynı zamanda işletme stratejisinin ara değişken olarak etkilerini ortaya koyarak ampirik bir katkı sağlamaktadır. Hunt ve Morgan (1995)'in belirttiği üzere pazarlama kültürü, kültürün yerleşmesine ve strateji seçimine rehberlik etmektedir. Bu bağlamda işletmelerin pazarlama kültürleri stratejik davranışlarına yön vermekte ve bu da işletmelerin performanslarına yansımaktadır.

İşletmelere Yönelik Değerlendirmeler ve Öneriler

Bölge işletmeleri, analizci ve savunmacı yönlü olarak tespit edilmiştir. Bu durum, uzun vadede küresel rakipler düşünülünce işletmelere tehdit oluşturabilir. Üstün müşteri değeri elde etme ve uzun vadeli kârlılık sağlamak için işletmelerin, tepkisel olmayan (proaktif yönlü) pazarlama kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Pazarlama kültürüne sahip bir işletmenin işletme stratejilerinin de pazar tabanlı olarak harekâta geçmesi, işletme performansı üzerinde olumlu etki yapacaktır. Bu bağlamda işletme yöneticilerine yönelik olarak önerilerimiz (bkz. Papatya, 2007b);

- Pazarlama kültürünün anlaşılması, oluşturulması ve yaşatılması önerilmektedir.
- İşletme stratejilerinin pazar tabanlı olarak yönlendirilmesi (yani pazarlama kültürü ve işletme stratejileri arasında uyumun sağlanması) önerilmektedir.
- Literatürde de belirtildiği üzere işletmelerin içsel bütünleşme ve dışsal uyumu sağlaması gerekmektedir. Bunun için Bölge işletmelerinin kaynaklarını ve yeteneklerini pazar tabanlı olarak yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir.

Çalışmada, işletmelerin dünya pazarında veya bölgelerinde öncü konuma gelmeleri, pazarlama kültürü ve işletme stratejileriyle belli bir noktaya kadar açıklanabilmektedir. Bu da Bölgedeki imalatçıların düşük ve orta düşük teknolojiye sahip imalat gerçekleştirmelerinden kaynaklanabilir. İşletmelerimizin uzun vadede dünya pazarıyla rekabet edebilir konuma gelebilmeleri için yatırımlarında orta-yüksek teknolojik ürünlerin imalatına geçiş yapmaları önerilmektedir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler ve Kısıtlar

Batı Akdeniz Bölgesinde gerçekleştirilen çalışmada en büyük kısıt işletme sahiplerinin yoğun çalışmaları ve zaman yetersizliğinden dolayı araştırmaya katılmak konusunda isteksiz olmalarıdır. Araştırmaya katılan işletmeler büyük, orta, küçük ve mikro boy işletmelerden oluşmaktadır. Küçük ve mikro işletmelerin örgütsel yapıları büyük işletmelerden farklı özelliklere sahip olabilir. Bu da araştırma sonuçlarını etkileyebilir. Bu nedenle yapılacak diğer araştırmalarda örgüt büyüklükleri kontrol altına alınarak ve tüm Türkiye'yi örneklem olarak bir çalışmanın yapılması tavsiye edilmektedir.

Bir başka konu ise araştırma yapılan işletmenin çevresel etkisinin araştırmada önemli olduğudur. Araştırma konusu yapılan işletmelerin sektörleri gereği pazar, rakip ve müşteri türbülansları farklıdır. Bu noktada araştırmanın 2015 yılında yapılması ayrıca bir kısıt oluşturmaktadır ve günümüzde çevre şartlarının dış ilişkiler kaynaklı değiştiği gözlenmektedir. Ancak araştırmaya katılan işletmelerin halen faaliyet gösterip göstermedikleri incelendiğinde, bu işletmelerin en az 5 yıllık işletme olmalarından dolayı sektördeki dalgalanmaları karşılayacak yapıdadırlar. Yine de ilgili işletmelerin mevcudiyeti, oda web sayfaları ve işletme web sayfalarından teyit edilmiştir. Bu bağlamda çevresel etkinin kontrol altına alınarak bir çalışmanın yapılması tavsiye edilmektedir.

Araştırma sonucunda işletme performansı boyutlarında kalite ile ilgili iki boyutun ön plana çıkması ve savunmacı yönlülükte yine kalite ile ilgili alt boyutun ön plana çıkması, kalite, işletme stratejisi tipleri ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerine yeni bir çalışma yapılabileceğini göstermektedir.

KAYNAKLAR

- AKIMOVA, I. (2000), Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms, *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1128-1148.
- ANDREWS, R., BOYNE, G. A., MEIER, K. J., O'TOOLE, L. J., ve WALKER, R. M. (2008), Strategic Fit And Performance: A Test Of The Miles And Snow Model, *Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow*.
- APPIAH-ADU, K.,FYALL, A., ve SINGH, S. (2000), Marketing Culture and Business Performance in the Airline Industry, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 8(3), 47-70.
- _____ , _____ ve _____(2000), Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry, *The Service Industries Journal*, 20(2), 95-113.
- BARNEY, J. B. (1986), Organizational Culture: Can it Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?,*Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- _____ (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARTLETT, J. E., KOTRLIK, J. W., ve HIGGINS, C. C. (2001), Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research , *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- BAYRAM, N. (2010), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- BECKER, J., ve HOMBURG, C. (1999), Market-Oriented Management: a Systems-Based Perspective, *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 17-41.
- BERTHON, P., PITT, L. F., ve EWING, M. T. (2001), Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2), 135-150.
- BLYTHE, J. (2005), *Essentials of Marketing*, (3. Edition), England: Pearson Education Limited.
- CRITTENDEN, V.L., FERRELL, L. K., FERRELL, O. C., ve PINNEY, C. C. (2011) Market-Oriented Sustainability: a Conceptual Framework and Propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71-85.
- ÇAPIK, C. (2014), Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı, *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 17(3), 196-205.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G., ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2016), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, (4.Baskı), Ankara: Pegem Akademi..
- DAFT, R. L. (2015), *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, (10.Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- DAY, G. S. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *The Journal Of Marketing*, 58(4), 37-52.
- DESPANDÉ, R., FARLEY, J. U., ve WEBSTER JR, F.E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis, *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- _____ ve WEBSTER Jr, F.E. (1989), Organizational Culture And Marketing: Defining The Research Agenda, *The Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- DOBNI, C. B., ve LUFFMAN, G. (2003), Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance, *Strategic Management Journal*, 24(6), 577-585.
- E.M. OLSON, SLATER, S.F. ve HULT, G.T.M. (2005), The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, 69 (3), 49-65.
- GRANT, R.M. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- HAMŞİOĞLU, A. B. (2018), Pazar Yönlülük ve Örgüt Stratejisinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma -Kaynak Tabanlı Görüş Perspektifinde, *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 4 (9), 437-451.
- _____ (2017), Pazarlama Kültürü ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya ili Otel İşletmelerinde bir Uygulama, *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7 (2), 77-90.
- HARRIS, L.C. (1998), Cultural Domination: the Key to Market-Oriented Culture?, *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 354-373
- _____ ve OGBONNA, E. (2000), The Responses of Front-Line Employees to Market-Oriented Culture Change, *European Journal Of Marketing*, 34(3/4), 318-340.

- HELFFERT, G., RITTER, T., ve WALTER, A. (2002), Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results, *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1119-1139.
- HUNT, S. D. ve MORGAN, R. M. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- IDÁRRAGA, D.A.M., ve MARIN, J.C.C. (2013), Structural co-alignment influence on SMEs performance, *International Journal of Business and Management*, 8(22), 76.
- JAWORSKI, B. J. ve KOHLI, A. K. (1993), Market Orientation: Antecedents And Consequences, *The Journal of Marketing*, 53-70.
- JÖRESKOG, K. G. (1978), Structural Analysis Of Covariance And Correlation Matrices, *Psychometrika*, 43(4), 443-477.
- KALAYCI, Ş. (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (3.Baskı), Ankara: Asil Yayın.
- KAYNAK, E., ve KARA, A. (2004), Market Orientation And Organizational Performance: A Comparison of Industrial Versus Consumer Companies in Mainland China Using Market Orientation Scale (MARKOR), *Industrial Marketing Management*, 33(8), 743-75.
- KHINE, M. S. (2013), *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice*, Netherlands: Sense Publishers.
- KIRCA, A. H., JAYACHANDRAN, S., ve BEARDEN, W. O. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- KOHLI, A. K. ve JAWORSKI, B. J. (1990), Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- _____, _____, ve KUMAR, A. (1993), MARKOR: a Measure Of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. (2006), *Marketing Management*, (12. Edition), Upper Saddle River NJ.: Pearson Education Ltd.
- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R. ve STRANDHOLM. K. (2002), Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?, *Journal Of Applied Business Research*, 18(1), 37-50.
- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A., ve RIVERA, J. (1998), Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model, *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23-39.
- LAMORE, P. R., BERKOWITZ, D., ve FARRINGTON, P. A. (2013), Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing-Research and Development Integration, *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 695-711.
- LANGERAK, F.(2001), The Relationship Between Customer and Supplier Perceptions of The Manufacturer's Market Orientation and its Business Performance, *International Journal of Market Research*, 43(1), 43-62.
- LAVALLO, D.P. ve MENDONCA, L.T. (2007), Strategy's Strategist: An Interview with Richard Rumelt, *Mckinsey Quarterly*, Interview, 4(56), 1-10.
- LINDOW, C. M., ve S. STUBNER, T. W. (2010), Strategic Fit Within Family Firms: The Role Of Family Influence And The Effect On Performance, *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178.
- LUKAS, B. A. (1999), Strategic Type, Market Orientation, and the Balance Between Adaptability and Adaptation, *Journal of Business Research*, 45(2), 147-156.
- LUMPKIN, G.T. ve Dess, G.G., (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal Of Business Venturing* , 16 (5), 429-451.
- MATSUNO, K., ve MENTZER, J. T. (2000), The Effects Of Strategy Type On The Market Orientation-Performance Relationship, *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- MCKEE, D.O., et al., Strategic Adaptability and Firm Performance: a Market-Contingent Perspective, *The Journal of Marketing*, 1989, 21-35.
- MILES, R.E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., ve COLEMAN Jr., H.J. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- MORGAN, N.A., VORHIES, D. W., ve MASON, C. H. (2009), Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- MORGAN, R., ve STRONG, C.A. (2003), Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal Of Business Research*, 56 (3), 163-176.
- NARVER, J. C., ve SLATER, S. F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *The Journal of Marketing*: 54(4), 20-35.

- _____, _____ ve MACLACHLAN, D. L. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- NOBLE, C. H., R. K. SINHA, ve KUMAR, (2002), A. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: a Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- PAPATYA, N. (2003), *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim Ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- _____(2006a), Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 20(1), 73-77.
- _____(2006b), İşletmelerde Sıra Dışı Rekabet İçin Yenilikçi Pazarlama Yaklaşımı: Başarılı Bir Örgüt Modeli Geliştirme, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 20 (4), 42-46.
- _____(2007a), Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı, *Pİ-Pazarlama ve İletişimi Kültür Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran, 13-21.
- _____(2007b), *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*, (2. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- _____(2013), Çokuluslu Şirketlerin Kaynak-Tabanlı Biyo-Politik Üretiminde Rekabetçi Gücün Diyalektiği-Eleştirel ve Bütünsel Bakış-, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1-23.
- PELHAM, A., ve WILSON, D. T. A. (1996), Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation on Small-Firm Business Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-44.
- _____(1999), Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal Of Business Research*, 45(1), 33-46.
- PORTER, M.E. (2000), *Rekabet Stratejisi*, Ankara: Sistem Yayıncılık (İlk baskı 1980)
- _____(2013), Strateji Nedir?, (Çev. M. İNAN) içinde *Strateji*, İstanbul: Optimist Yayınları.
- RUEKERT, R. W. (1992), Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- SALAMAN, G., ve ARCH, D. (2003), *Strategy and Capability Sustaining Organizational Change*, USA: Blackwell Publishing.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K., ve MOOSBRUGGER, H. (2003), Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- SCHUMACKER, R. E. ve G. LOMAX, R. (2010), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Third Edition, New York London: Routledge.
- SEÇER, İ. (2015), *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- SHAPIRO, P. B. (1988), What the Hell is Market Oriented?, *Harvard Business Review*, 66(6), 1-7.
- SKURAS, E.D.D., ve GOUTSOS, K.T.S. (2004), Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21(1), 72-89.
- SLATER, S. F., ve NARVER, J. C. (1994), Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- _____, ve _____ (1995), Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- _____, ve _____ (1996), Competitive Strategy in the Market-Focused Business, *Journal Of Market-Focused Management*, 1(2), 159-174.
- _____, ve _____ (2000), The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: a Balanced Replication, *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- _____, ve OLSON, E. M. (2001), Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
- _____, OLSON, E. M., ve FINNEGAN, C. (2011), Business Strategy, Marketing Organization Culture, and Performance, *Marketing Letters*, 22 (3), 227-242.
- THOMAS, A. S., LITSCHERT, R. J., ve RAMASWAMY, K. (1991), The Performance Impact of Strategy- Manager Coalignment: An Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, 12(7), 509-522.

- VENKATRAMAN, N. (1989a), Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement, *Management Science*, 35(8), 942-962.
- _____ (1989b), the Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *the Academy Of Management Review*, 14 (3), 423-444.
- _____ (1990), Performance Implications of Strategic Coalignment: a Methodological Perspective, *Journal of Management Studies*, 27(1), 19-41.
- VORHIES, D. ve MORGAN, N. (2003), A Configuration Theory Assessment Of Marketing Organization Fit With Business Strategy And its Relationship With Market Performance, *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115.
- WALKER Jr, O.C. ve RUEKERT, R.W. (1987), Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework, *The Journal of Marketing*, 15-33.
- WATERMAN, R. H. ve PETERS, J. (1995), *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, (Çev. S.SARGUT), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- WEBSTER, C., (1993), Toward the Measurement of the Marketing Culture of a Service Firm. *Journal of Business Research*, 21(4), 345-362
- _____,(1995), Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms, *Journal of Services Marketing*, 9(2), 6-21.
- WILSON, M. (1996), *Pazarlama Yönetimi*, (Çev. A. HAYKIR), Ankara: Açık Yayıncılık
- YOON, S.J. ve LEE. S.H. (2005), Market-Oriented Culture and Strategy: are They Synergistic?, *Marketing Bulletin*, 16.
- ZHOU, K. Z., LI, J. J., ZHOU, N., ve SU, C. (2008), Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence from China, *Strategic Management Journal*, 29(9), 985-1000.