

FİRMALARIN KÜLTÜREL ORYANTASYONLARININ ÇEŞİTLİ PERFORMANS BOYUTLARINA ETKİLERİ: TÜRK İMALAT VE HİZMET İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR SAHA ÇALIŞMASI

Prof. Dr. Cengiz YILMAZ*, Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN**,
Yrd. Doç. Dr. Çağrı BULUT***

ÖZET

Bu çalışmanın amaçları; (1) Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör firmalarını temsil eden bir olasılık örnekleme üretmek, (2) bu firmaların literatürde işletme performansını belirleyen üç temel örgüt kültürü ögesi olarak tanımlanan Pazar Oryantasyonu, Öğrenme Oryantasyonu ve Girişimcilik Oryantasyonu özellikleri açısından genel profilini belirlemek, (3) bu üç kültürel oryantasyon faktörünün, firmaların Yenilikçilik Kapasitelerini, ne şekilde etkilediklerini incelemek ve (4) firmaların kültürel özellikleri ve Yenilikçilik Kapasitesi değişkenlerinin işletme performansının çeşitli göstergelerini ne derecede ve ne tür süreçlerle etkilediklerini ayrıntılarıyla ortaya koymaktır. Bu saha çalışması kapsamında 441 özel sektör firmasının yöneticileri ve çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmış olup (toplam 2720 anket), araştırılan ilişkilerle ilgili geliştirilen model ve hipotezler istatistiksel testlere tabi tutulmuş ve ortaya çıkan bulgular etraflıca tartışılmıştır. Sonuçlar, incelenen üç önemli örgüt kültürü ögesinden her birinin işletmelerin yenilikçilik kapasitelerinin ve/veya çeşitli performans göstergelerinin çok yüksek oranlarda belirleyici konumda olduklarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Kültürü, Pazar Oryantasyonu, Öğrenme Oryantasyonu, Girişimcilik Oryantasyonu, İşletme Performansı.

* Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 34342, Bebek, İSTANBUL
cengiz.yilmaz@boun.edu.tr 0212. 3595400, pbx: 6809.

** Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Çayırova Kampüsü, 41400, Gebze, KOCAELİ.
alphan@gyte.edu.tr 0262.6051411

*** Yaşar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Selçuk Yaşar Kampüsü, 35100, Bornova, İZMİR.
cagri.bulut@yasar.edu.tr 0232.4115192

ABSTRACT

This project has multiple purposes: (1) to develop a representative sample of private sector firms in Turkey through truly probabilistic sampling processes, (2) based on this sample, to explore the general profiles of firms in Turkey in terms of three organizational culture elements identified in the literature as key drivers of superior firm performance; namely, Market Orientation, Learning Orientation, and Entrepreneurial Orientation, (3) to examine the effects of these cultural factors, on their Innovative Capacity, and (4) to further examine the joint effects of cultural orientations and Innovative Capacity on aspects of long-term firm performance. To these ends, a sample of 441 firms has been developed and data have been collected from the managers and employees of these firms (2720 questionnaires). The data have been analyzed in order to test the hypothesized relationships across the study constructs, and several insights have been derived. Foremost, the results indicate that the three cultural orientations are very strong determinants of Innovative Capacity and a number of performance indicators, including long-term profitability.

Keywords: Organizational Culture, Market Orientation, Learning Orientation, Entrepreneurial Orientation, Firm Performance.

Yönetim bilimlerinin çeşitli alanlarında son dönemlerde yapılan çalışmalar örgüt performansının ve etkinliğinin önemli bir belirleyicisi olarak “örgüt kültürü” konusuna işaret etmektedirler (Schein 1992). Bir firma içinde genel kabul görmüş normları, değer yargılarını, ritüelleri ve çeşitli uygulamaları içeren ve bu özellikleri dolayısıyla davranış kalıplarını ortaya koyan “örgüt kültürü” kavramı, rekabet süreci içinde hangi işletmelerin (firmaların) daha başarılı ya da başarısız olacağını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, Alpkan ve Ergün, 2005). Esasen, son yirmi yıl içinde yapılan çeşitli ülke, sektör ve firma türlerini içeren çok geniş kapsamlı araştırmalar “firma kültürü” ve bunun “firma performansı”na etkisi konusunu açıklığa kavuşturmak yolunda önemli mesafeler kat etmişlerdir. Ancak, ülkemiz koşullarında ve ülkemiz işletmeleri açısından “kültür-strateji-performans zinciri”nin irdelenmesi ve bu süreçlerin ayrıntılarıyla aydınlatılması henüz yeni başlamış bir süreçtir. Bu araştırmanın birincil amacı, söz konusu ilişkiler zincirini Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör firmaları açısından incelemektir. Bu çalışma “firma kültürü–firma performansı” ilişkisinin yönünü, derecesini ve spesifik özelliklerini özgün Türk kültürü ve iş çevreleri ortamında inceleyerek, bu konuda

işletmelerimize ışık tutmayı ve bu alandaki evrensel yazına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Belli ve tanımlanmış iş hedeflerine yönelik gösterilen çaba, eylem ve uygulamalar sayesinde başarıyla yerine getirilen görevler bütünü olarak tanımlanan ‘‘performansı’’n (Capon, Farley ve Hoenig, 1990) çok çeşitli boyutları mevcuttur. Bunların arasından kritik performans boyutlarının tespiti, ölçülmesi ve geliştirilmesi kurumların stratejik karar verme sürecinde çok önemli bir yere sahiptir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Bu çerçevede, ‘‘sonuç odaklı’’ bir stratejik yaklaşımla topluma sağlanan hizmetlerin ‘‘pazar değeri’’ üzerinden performanslarının ölçülmesi daha gerçekçi olacaktır. Bu çalışmada ise, ‘‘performans kriterleri’’ olarak firmaların ‘‘üretim, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi’’ faaliyetleri gibi işlevsel uygulamalardaki başarıları ve karlılık durumları ve bunların öncülleri olarak da kültürel oryantasyonları ve Yenilikçilik Kapasiteleri ele alınacaktır.

‘‘Firma kültürü’’nün başta kârlılık olmak üzere, firma performansının çeşitli boyutlarına etkilerini inceleyen mevcut literatür, kültürel oryantasyonlar olarak adlandırılan üç temel kültürel özelliğin bu süreçte kritik önem arz ettiklerini ortaya koymuştur: (1) pazar oryantasyonu, (2) öğrenme oryantasyonu ve (3) girişimcilik oryantasyonu (Lumpkin ve Dess 1996; Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990). Bu üç oryantasyonun (kültürel özellik veya eğilimin) her biri, işletme kültürünün derinliklerinde yerleşmiş, bireylerin işle ilgili davranış ve kararlarını çeşitli şekillerde etkileyen ve bu şekilde işletmenin iş yapma anlayışını temelden belirleyen çok çeşitli değer yargılarını ifade etmektedir. İşletme stratejisi literatürünü son dönemlerde önemli oranda etkileyen ‘‘Kaynak Temelli Yaklaşım’’a göre (Barney, 1991), bu üç ‘‘Firma Kültürü’’ özelliğinin her biri, rakipler tarafından (1) zor geliştirilebilir, (2) taklidi zor, (3) satın alınması mümkün olmayan ve (4) karmaşık sosyal yapıları içerdiklerinden ötürü işletmeler için kalıcı rekabet avantajı yaratabilme kapasiteleri çok yüksektir. Bu nitelikleri dolayısıyla bu çalışmada bu üç temel kültürel oryantasyon ele alınacak ve firma performansı üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Mevcut araştırmalar, üç özellikten her birini yüksek ve kalıcı işletme performansı için gerekli fakat tek başlarına yetersiz faktörler olarak görmektedir (Hult ve Ketchen 2001). Ancak üçü bir araya getirilebildiği takdirde, birbirlerinin tamamlayıcısı olacağı ve ortak sinerjistik etki süreçlerinin sonucunda da yüksek kârlılık dahil olmak üzere diğer işletme performansı göstergelerinde de kalıcı rekabet üstünlüğünü ortaya çıkarabilecektir.

Mevcut literatür aynı zamanda, pazar oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu, ve girişimcilik oryantasyonu üçlüsünün işletme süreçlerine ve nihaî performans göstergelerine olan etkisinin işletmenin “Yenilikçilik Kapasitesi”ni artırma yoluyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Hurley ve Hult, 1998). Bu üç kültürel özellik açısından rakiplerine üstünlük sağlayan firmaların yeni ürünler ve hizmetler, yeni teknolojiler, yeni yönetim süreçleri ve bilimum yeni fikirler geliştirebilme konusunda rakiplerinden çok daha üstün örgütsel yeteneklere sahip olacakları düşünülmektedir. Bu doğrultuda, çalışmamız dâhilinde kullanılan araştırma modelinde üç kültürel özelliğin “işletme performansı”nı, firma Yenilikçilik Kapasitesini artırma yoluyla geliştirileceği savlanmakta ve söz konusu ilişkiler doğrudan ve dolaylı etkileri bakımından etraflıca irdelenmektedir. Bütün bunlara ek olarak, literatürde uzun yıllardır var olan ve işletme süreçlerini ve performans göstergelerini etkiledikleri konusunda fikir birliği bulunan rekabet ve pazar koşulları, tedarikçilerle ve diğer kurumlarla ilişkiler gibi “yakın dış çevre faktörleri” de araştırma modelinde ele alınacak ve her birinin görece etkileri ortaya konulmaya çalışılacaktır (Porter, 1980). Araştırmamız, bu anlamda, işletme kültürü öğeleri, yakın çevre faktörleri, Yenilikçilik Kapasitesi ve “işletme performansı”nın çeşitli öğelerini birlikte ele alarak, bunlar arasındaki karmaşık nomolojik ilişkileri bütüncül olarak inceleyen özgün bir çalışmadır. Bu çalışmanın bir başka özgün yanı ise Türkiye’de faaliyet gösteren bütün firmalara genelleştirilebilecek ve tam anlamıyla olasılık örnekleme olarak adlandırılabilir bir örneklem sürecinin uygulanmış ve nihaî örneklemin bu şekilde ortaya çıkarılmış olmasıdır.

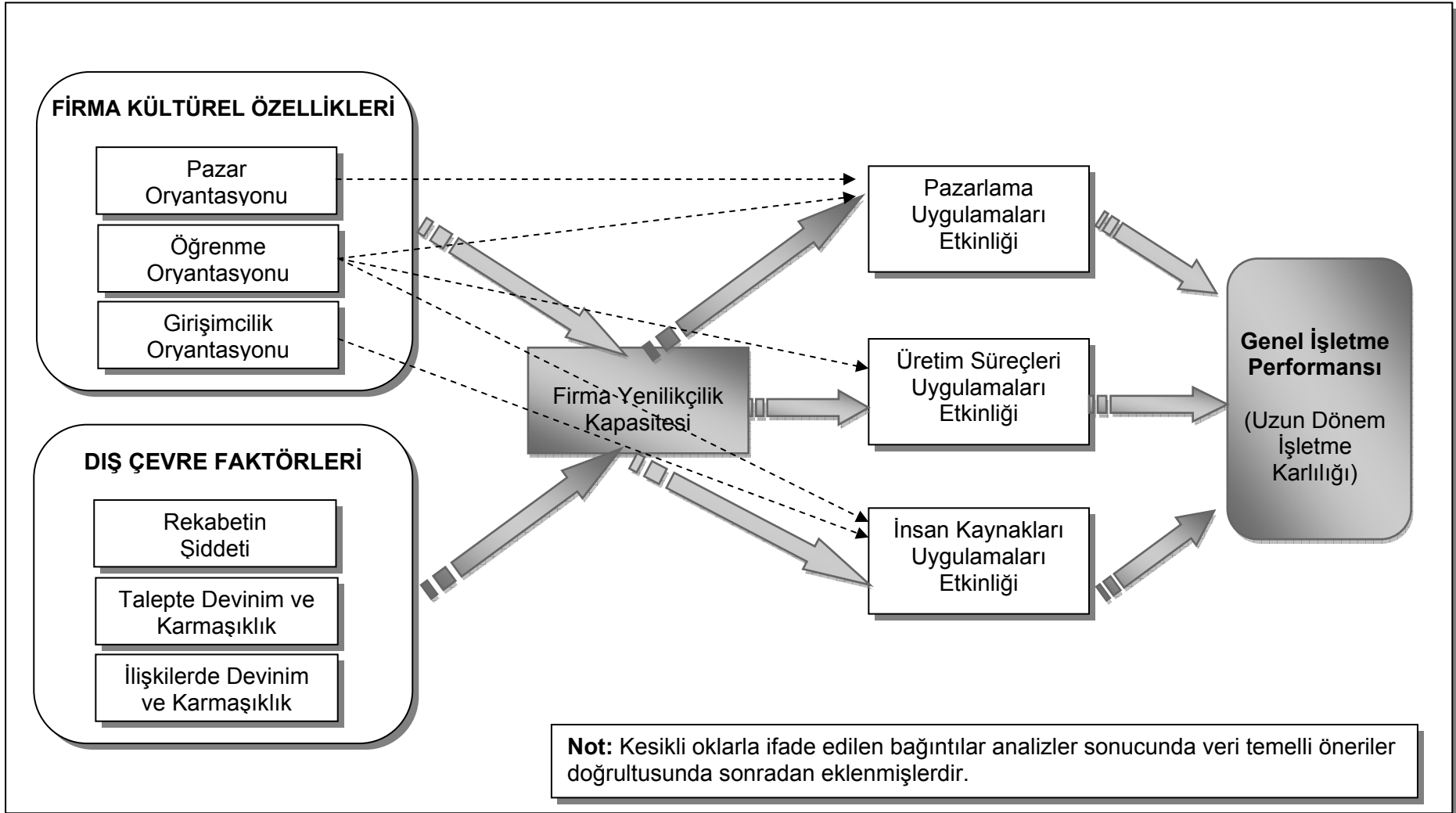
ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma modelimiz Çizim-1’de sunulmuştur. Modelde pazar oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonu kültürel özelliklerinin her biri egzogen (dışsal) faktör olarak yer almakta ve her birinin firma Yenilikçilik Kapasitesini doğrudan ve pozitif olarak etkilediği savlanmaktadır. Yenilikçilik kapasitesini etkileyen diğer egzogen faktörler ise, yakın çevre faktörlerinden rekabetin yoğunluğu, “talep yapısındaki” devinimler ve karmaşıklık derecesi, “tedarikçiler ve diğer ortaklarla olan ilişkilerde” devinimler ve karmaşıklık derecesi ve “sektörü regüle eden kamu kurumlarıyla ilişkilerde” devinimler ve karmaşıklık derecesi olarak ortaya konmuştur. Son olarak, görgül çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Hurley ve Hult, 1998), çeşitli performans çıktılarını etkileyen yegane faktör olarak firma Yenilikçilik Kapasitesi savlanmıştır. Modelde “Yenilikçilik Kapasitesi”nin olumlu yönde etkilediği her biri ayrı

incelenen performans boyutları firmaların (1) pazarlama süreçlerindeki etkinliği, (2) üretim süreçlerindeki etkinliği ve (3) insan kaynakları süreçlerindeki etkinliği olarak ele alınmıştır. Son olarak, bu üç farklı performans göstergesi genel işletme kârlılığını belirleyen temel performans öğeleri olarak modellenmiş ve bu şekilde her birinin uzun dönem kârlılık ölçüleri üzerindeki görece etkilerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Bir kültürel özellik olarak, pazar oryantasyonu, firma içinde pazar bilgisine ve müşteri arzularına yönelik genel bir duyarlılığı ifade etmektedir. Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığın üç alt ögeden oluştuğunu ortaya koymuştur; bunlar, (1) müşteri odaklılık, (2) rakip odaklılık ve (3) işletme fonksiyonları ve bölümleri arası koordinasyondur. “Pazar Odaklı İşletme Kültürü”nün temelinde, pazarda ve müşterilerde ortaya çıkan her durumun ayrıntılarıyla izlenebilmesi ve bunların işletme süreç, strateji ve ürünlerine mümkün olduğunca yansıtılması için bütün çalışanlar arası yakın işbirliği dahil olmak üzere, her bireyin gereken duyarlılığı gösterme eğiliminde olması yatmaktadır. Bu şekilde, pek çok araştırmada ortaya konulduğu gibi, işletme sürekli olarak daha yüksek “Müşteri Değeri” üretebilecek ve pazardaki rakiplerden, müşterilerden ve diğer aktörlerden sürekli olarak bilgilendiği için yeniliklere çok daha açık olacaktır. Esasen Jaworski ve Kohli (1993) “Pazar Odaklı İşletme Kültürü” ile “Yenilikçi Firma Kültürü” arasında temelde çok fazla bir fark olmadığını ifade etmektedir. “Müşteri Odaklılık” ve Rakip Odaklılık”, yeni fikir ve bilgilerin firmaya ulaşmasına katkıda bulunurken, bölümler arası yakın koordinasyon ise, söz konusu bilgilerin işletme içinde doğru karar merkezlerine ulaşip değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun sonucunda firmaların kalite ve kârlılık ile beraber yenilikçilik performanslarında da önemli iyileşmeler oluşacağı literatürdeki pek çok çalışmada da ortaya konulmuştur (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Deshpande ve diğerleri, 1993; Slater ve Narver, 1994; Pelham ve Wilson, 1996; Pelham, 1999, 2000; Hult ve Ketchen, 2001; Morgan ve Strong, 2003; Hult ve diğerleri, 2004; Jeong ve diğerleri, 2006). Pazar Odaklılık ve “İşletme Performansı” arasındaki bağıntı ülkemiz firmaları üzerinde yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur (Yılmaz, Alpkın ve Ergün 2005; Alpkın, Yılmaz ve Kaya, 2007; Bulut, Yılmaz, Alpkın, 2009).

Çizim.1 Araştırmanın Teorik Modeli



Bununla birlikte, hatırlanacağı üzere, bu araştırmanın temel iddialarından biri “Pazar Odaklılık” ya da diğer iki kültürel özelliğin herhangi birinin kalıcı başarı için tek başına yeterli olamayacağı görüşüdür. Nitekim pek çok araştırma yalnızca Pazar Odaklı değer sistemlerince üretilen pek çok yeniliğin ancak tepkisel ve kısa dönem bakış açısı içeren ve nispeten basit nitelikte yenilikler olabildiğini ortaya koymaktadır (Baker ve Sinkula 1999). Bunun nedeni, yalnızca Pazar Odaklı olabilen firmaların mevcut müşteriler ve mevcut pazarlar ile kısıtlı bir vizyon içinde düşünce geliştirebilme durumudur. Gerçekten yeni fikir ve ürünler üretmek yerine, bu tür firmalar sadece mevcut müşterilerinin bilinen arzu ve istekleri doğrultusunda ve doğal olarak kısıtlı yenilikler ortaya koyabilmektedir (Im ve Workman, 2004). Bu doğrultuda, “pazar oryantasyon”lu işletme kültürlerinin “öğrenme ve girişimcilik” oryantasyonları ile desteklenmesi gerekmektedir.

“Öğrenme Oryantasyonu”, işletme genelinde yeni bilgilerin geliştirilmesi ve kullanılabilir yeniliklere dönüştürülmesi eğilimini yansıtan kültürel değerler bütünüdür (Hurley ve Hult, 1998). Bilginin edinilmesi, ifade edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi, bütünleştirilmesi, depolanması, dönüştürülmesi ve kullanılması süreçlerinin tümü “Öğrenme Oryantasyonu” kavramının kapsamı içindedir. Kendilerini kısıtlı fikir geliştirme ve yenilik yapma süreçlerinin ötesine taşıyabilecek her türlü fikir, düşünce ve uygulamaları farklı ve çeşitli kaynaklardan edinen, aynı zamanda mevcut süreç ve uygulamaları da sorgulayıp eleştirerek, sonuçta gerçek anlamda yeni fikir ve düşünceleri ortaya koyabilen firmalar öğrenme oryantasyonu değerleriyle bezenmiş firmalardır. Bu bağlamda, Slater ve Narver, (1995) “öğrenme” sayesinde örgütlerin müşteri memnuniyeti ve yeni ürün başarısı konularında önemli mesafeler kaydedebilecekleri ve bunun sonucunda da satış ve kârların artacağını ifade etmektedirler. Daha sonra yapılan saha çalışmaları, öğrenme oryantasyonunun, firma genel performansını ve diğer bazı çalışmalar da “Yenilikçilik Performansı”nı arttırdığını teyit eden bulgular üretmişlerdir (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone, ve diğerleri, 2002; Celuch, ve diğerleri, 2002; Hult ve diğerleri, 2004)

Benzer şekilde, üçüncü önemli firma kültürü özelliği olan “girişimcilik oryantasyonu”, hem Pazar Odaklılığı hem de “Öğrenme Odaklılığı” tamamlayan ve olumlu etkilerinin daha belirgin ortaya çıkmasını sağlayan kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. “Girişimcilik Oryantasyonu”, işletmenin çevresel değişikliklere uyum sağlamak, gereken zamanlarda bu değişiklikleri yönlendirmek ve bunlardan yararlanmak üzere sergilediği atak

değişimleri kolaylaştıran değer ve inançları ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess 1996). Bu tür kültürel yapılara sahip olan organizasyonlar sürekli ve girişken bir şekilde yeni pazarlar arama, yeniliklerde öncülük etme, önleyici davranışları ilk sergileme ve makûl riskleri almaktan çekinmeme türünde belirgin eğilimler sergilerler. “Girişimcilik Oryantasyonu” nun firmaların “yenilik” ve “genel performansları”na katkıda bulunduğunu pek çok çalışma ortaya koymuştur (Covin ve Slevin, 1991; Smart ve Conant, 1994; Wiklund, 1999; ; Yusuf, 2002; Liu, 2002; Hult et al., 2004; Wiklund ve Shepherd, 2005; Poon ve diğerleri, 2006; Danışman ve Erkocaoğlu, 2007). Dolayısıyla, Pazar Oryantasyonu ve Öğrenme Oryantasyonu daha çok işletmelerin “çevreye uyum sağlama kapasiteleri”ni ilgilendirirken, “Girişimcilik Oryantasyonu” temelde çevreyi şekillendirme yeteneğini ifade eder. Ayrıca, yenilikçilik süreçleri açısından Pazar Odaklılık yeni ürünlerin pazarda kabulü ve başarısı için önemliken; Öğrenme Oryantasyonu yenilik sürecinin gerçekleştirilmesi, Girişimcilik Oryantasyonu ise başlatılması aşamasında daha belirgin faktörler olarak görülmektedir.

Bu tartışmalar doğrultusunda, araştırmanın ilk üç hipotezi, her bir kültürel oryantasyonun firma yenilikçilik kapasitesine birbirlerinden bağımsız olumlu etkilerde bulunacağını ifade etmektedir.

H1: Pazar oryantasyonu işletme yenilikçilik kapasitesini olumlu yönde etkiler.

H2: Öğrenme oryantasyonu işletme yenilikçilik kapasitesini olumlu yönde etkiler.

H3: Girişimcilik oryantasyonu işletme yenilikçilik kapasitesini olumlu yönde etkiler.

Kültürel Oryantasyonların yanı sıra, araştırma modelindeki endojen performans faktörlerini etkileyebileceklerini düşündüğümüz ikinci bir değişken grubu, işletmenin “yakın ve uzak çevre faktörleri” ile ilintilidir. Sektöre ait yapısal faktörlerin firma davranışlarını ve sonuçta performanslarını etkileyen primer faktörler olduğunu savunan görüş oldukça genel kabul görmüş yaklaşımlardan biridir. Buna göre, kendi özelliklerine en uygun sektör ve diğer çevresel koşullar altında rekabet edebilmeyi başaran firmalar en yüksek performanslı firmalar olacaklardır (Porter, 1980). Firmaların rekabet sürecinde kullanabilecekleri kaynaklar olarak, yalnızca emek, sermaye ve ekipman gibi somut unsurları göz önüne alan ve örneğin işletme kültürü gibi soyut ve sosyal anlamda karmaşık parametreleri göz ardı eden Neoklasik Ekonomik Teori bazlı geliştirilen pek çok yaklaşım, burada sözü edilen çevresel faktörleri firmalar arası performans farklılıklarının yegâne nedeni olarak savlamaktadır. Bu doğrultuda araştırma modelimizde dört önemli çevre faktörünün firma yenilikçilik kapasitesini ve dolaylı olarak performans boyutlarını etkileyeceği öne sürülmüştür. Bu dört çevresel faktör (1) rekabet yoğunluğu, (2) talep yapısındaki devinimler ve karmaşıklık derecesi, (3) tedarikçiler

ve diğer ortaklarla olan ilişkilerde devinimler ve karmaşıklık derecesi ve (4) sektörü regule eden kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerde devinimler ve karmaşıklık derecesi olarak belirlenmiştir. Her bir çevresel faktör açısından algılanan karmaşıklık, dinamizm ve zorluk derecesi arttıkça bunun daha belirgin uyum çabalarına ve sonuçta işletme “Yenilikçilik Kapasitesi”ne artırıcı etkisi olacağı düşünülmektedir.

H4: Algılanan rekabet yoğunluğu işletme “Yenilikçilik Kapasitesi”ni olumlu yönde etkiler.

H5: Talep yapısındaki algılanan devinimler ve karmaşıklık derecesi işletme “Yenilikçilik Kapasitesi”ni olumlu yönde etkiler.

H6: Tedarikçiler ve diğer ortaklarla olan ilişkilerde algılanan devinimler ve karmaşıklık işletme “Yenilikçilik Kapasitesi”ni olumlu yönde etkiler.

H7: Sektörü regule eden kamu kurumlarıyla olan ilişkilerde algılanan devinimler ve karmaşıklık işletme “Yenilikçilik Kapasitesi”ni olumlu yönde etkiler.

Çizim 1’de görüleceği üzere, araştırma modelinin son hipotezleri firmaların Yenilikçilik Kapasitesi ile “performans” boyutları arasındaki ilişkileri ilgilendirmektedir. Rekabet sürecinin temelde bir “öğrenme ve öğrenilenleri uygulama süreci” olduğu düşünüldüğünde, “yenilikçilik” olgusunun uzun dönemli, kalıcı firma başarısı için en önemli faktör olduğu daha kolay anlaşılacaktır. Gerek yönetim sistemlerinde gerekse ürün, hizmet ve ilgili teknolojilerde yenilik yapabilme kapasiteleri daha üstün olan firmalar doğal olarak rekabet koşullarında doğru tepkileri daha çabuk ortaya koyabilecek ve başarıya daha kolay ulaşacaklardır (Han, Kim ve Srivastava, 1998). Sonuç olarak, “yenilikçilik kapasitesi”, pazarlama, üretim ve insan kaynakları olmak üzere başlıca işletme aktivitelerinin etkililiği açısından tümünde olumlu etkilerde bulunacaktır.

H8: Yenilikçilik Kapasitesi pazarlama uygulamalarında etkinliği olumlu yönde etkiler.

H9: Yenilikçilik Kapasitesi üretim süreci uygulamalarında etkinliği olumlu yönde etkiler.

H10: Yenilikçilik Kapasitesi insan kaynakları uygulamalarında etkinliği olumlu yönde etkiler.

Araştırmamızda son olarak bir önceki paragrafta sözü edilen işletme uygulamalarının her birindeki başarının genel işletme kârlılığını birbirlerinden bağımsız bir şekilde etkileyeceği savlanmaktadır. Söz konusu etkiler ayrı ayrı incelenerek pazarlama, üretim ve insan kaynakları aktivitelerinin kârlılığa görece etkileri de ortaya konulacaktır.

H11: Pazarlama uygulamalarında etkinlik işletme kârlılığını olumlu yönde etkiler.

H12: Üretim süreci uygulamalarında etkinlik işletme kârlılığını olumlu yönde etkiler.

H13: İnsan kaynakları uygulamalarında etkinlik işletme kârlılığını olumlu yönde etkiler.

ARAŞTIRMANIN SÜRECİ VE YÖNTEMİ

Değişkenlerin Ölçümü ve Veri Toplama Süreci

Araştırma evreni Türkiye’de faaliyet gösteren ve 50 ya da daha fazla çalışana sahip bütün özel sektör firmalarını içermektedir. Bu amaçla, farklı sektörlerden firmalara ve/veya Stratejik İş Birimlerine ulaşmak ve her birinin yöneticileri ve çalışanlarından veri toplamak amacıyla - ayrıca her firmadan yeterli sayıda katılımcı sağlamak hedefiyle- bir örneklem süreci planlanmış ve uygulanmıştır. İlk aşamada, Türkiye’de faaliyet gösteren ilgili firmaların listesini çıkarmak amacıyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı verilerine ek olarak il ve ilçe bazında bütün sanayi ve ticaret odalarının web siteleri ziyaret edilerek oluşturulan adres listesinden 10.000 adet firma Basit Tesadüfî Örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bu firmaların en üst seviye yöneticilerine birer mektup gönderilerek araştırmaya katılmak üzere dâvet edilmişlerdir. Bu ilk aşama postalamada yöneticilere ayrıca firma özelliklerini (çalışan sayısı, temel faaliyet alanı, yönetim yapısı, örgüt yapısı, vs.) araştıran kısa bir anket formu gönderilerek, bu suretle katılımcı firmalar hakkında genel bilgiler elde edilerek bir veri tabanı oluşturulmuştur. Toplam 989 firma (yönetici) dâvetimize olumlu anıt vererek ilgili anketi geri göndermiştir. Posta idaresi ile bir anlaşma yapılarak, TAKSE yöntemi çerçevesinde, bütün firmalara adresli geri dönüş zarfları sağlanmış ve posta ücretleri karşılanmıştır.

Bir sonraki aşamada söz konusu 989 firmaya kültürel değişkenler, Yenilikçilik Kapasitesi ve performans göstergeleri ölçümlerini içeren anketler postalanmıştır. Her firmaya gönderilen toplam anket sayısı, firmaların çalışan sayılarına oranlı olarak belirlenmiştir. Örneğin, 50-100 çalışanı olan firmalara toplam 3 anket gönderilirken, 101-250 çalışanı olan firmalara 6 anket, 251-500 çalışanı olan firmalara 10 anket, 501-750 çalışanı olan firmalara 15 anket, 751-1500 çalışanı olan firmalara 20 anket, 1501-5000 çalışanı olan firmalara 30 anket, 5000+ çalışanı olan firmalara ise 35 anket gönderilmiştir. Yöneticiler anketlerin birini doldurmaya ve kalan anketleri firmalarında farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde çalışan ve tesadüfî olarak seçtikleri kişilere dağıtmaya davet edilmiştir. Her anket (her katılımcı) için farklı bir adresli geri dönüş zarflı sağlanarak ve gene TAKSE yöntemiyle posta ücretleri karşılanarak yanıtların gizliliği garanti altına alınmıştır. Sonuç olarak, 441 farklı firmadan 2406 anketlik bir veri elde edilmiştir.

Örneklemdaki Firmaların ve Katılımcıların Genel Özellikleri

10.000 firmalık genel örneklem çerçevesine ilk gönderilen kısa anketten elde edilen ve araştırma örneklemini hakkında genel bilgiler içeren sonuçlar aşağıda özetlenmektedir. Burada özetlenen bilgiler kısa bir rapor eşliğinde araştırmaya katılan bütün firmalara ana anket formu ile birlikte gönderilmiştir. Buradaki 989 firmayı içeren verilerle nihaî örneklemin karşılaştırılmasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Dâvet mektubuna olumlu yanıt veren 989 firmanın üst düzey yöneticilerinin algılarına göre Türkiye’deki işletmelerin en önemli beş sorunu şunlardır:

- (1). Kalifiye Eleman Eksikliği (%10)
- (2). Vergiler ve Primlerin Yüksek Olması (%7)
- (3). Kurumsallaşamama (%5)
- (4). Finansman Sıkıntısı (%5)
- (5). Ar Ge Eksikliği (%4)

İlk ankete cevap veren firmaların çalışan sayısı ortalamaları 209 olup, 263 firma cüce (çalışan sayısı 0-10 arasında), 109’u çok küçük (11-19), 217’si küçük (20-50), 94’ü küçük-orta (50-100), 201’i büyük- orta ve 67’si büyük (çalışan sayısı 500 ve üstü) işletmedir. Örneklemden en büyük 4 firma 10.000 kişiden daha fazla çalışana sahiptir.

Katılımcı firmalarda “kurucu ailenin yönetimdeki kontrol”ü 5 üzerinden ortalama 3,5 olarak beyan edilmiş olup, “kurumsallaşma düzeyi” ise gene 5 üzerinden ortalama 2,9 olarak değerlendirilmiştir.

Son üç yıldaki “yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı” açısından aşağıdaki profil ortaya çıkmıştır:

- (1). Pazar için yeni olmayan, ancak firmanız için yeni olan ürün ve hizmetler geliştirme performansı 5 üzerinden ortalama 4,6.
- (2). Pazar için yeni olan, ancak firmanız için sadece kısmen yeni olan ürün ve hizmetler geliştirme performansı 5 üzerinden ortalama 3.
- (3). Hem pazar için hem de firmanız için tamamen yeni olan ürün ve hizmetler geliştirme performansı 5 üzerinden ortalama 2,97.

Nihaî örneklem özellikleri değerlendirildiğinde ise:

1. Araştırma verisini oluşturan 441 firma farklı coğrafi bölgelerden ve hemen her üretim ve hizmet alanından temsilci bulunan bir grubu oluşturmaktadır.

2. Nihâî örnekleme dâhil olan firmaların yaklaşık % 80'i tamamen yerli sermaye işletmesi, % 20'si ise sermaye yapısında çeşitli oranlarda yabancı sermaye bulunduran işletmelerdir.
3. Firmalarda çalışan sayısı 10 ile 18.000 arasında değişmekte (Ortalama = 757; Standart Sapma = 2067), kuruluş yıllarına göre ise bir yıldan 154 yıla kadar değişen bir dağılım gözlenmektedir.
4. Bu firmaların kültürel yapılarını ve performanslarını içeren ölçümlerimizi gerçekleştirdiğimiz 2721 çalışanın yaklaşık % 25'i firma sahibi/ortağı ya da üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık % 75'i ise, orta yada alt seviye yönetici ve mavi yakalı çalışanlardır.
5. Her firmadan en az iki katılımcı bulunmakta, kimi büyük firmalar içinse 30'dan fazla katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların ortalama yaşı 36, ortalama iş tecrübeleri ise 8 yıldır. Yüzde 70'i erkek, % 30'u kadın olan katılımcıların önemli bir çoğunluğu (% 53) üniversite mezunudur. Katılımcıların % 34'ü işletmelerinde üretim bölümünde çalışmakta, kalan kısım ise pazarlama, muhasebe/finans, insan kaynakları gibi bölümlere eşit olarak dağılmaktadır.

Ölçümler ve Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Ölçekler: Araştırmada kullanılan bütün kavramlar çok sayıda soru kullanılarak ve 5'li Likert ölçekleriyle ölçülmüştür. Sorular ve ilgili "Geçerlik/Güvenilirlik Analizleri" sonuçları Çizelge 1'de verilmektedir. Bu analizler sonucunda bütün ölçeklerin içsel tutarlılık ölçütlerinin (Cronbach'ın alfası, komposit güvenilirlik katsayısı ve açıklanan varyans oranı), Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriterler çerçevesinde yeterli oldukları görülmüştür.

Pazar Oryantasyonu yapısal kavramının ölçümü için Narver ve Slater'ın (1990) üç boyutlu (Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, Fonksiyonlar ve Bölümler arası koordinasyon) yaklaşımı kullanılmış ve boyutlar sırasıyla 6, 4 ve 5'er soru ile ölçülmüştür. Öğrenme Oryantasyonu yapısal kavramı da aynı şekilde Baker ve Sinkula'dan (1999) esinlenilerek, (1) öğrenmeye bağlılık (6 soru), (2) örgütsel hafıza (7 soru), (3) paylaşılan vizyon (5 soru) ve (4) sistem düşüncesi (5 soru) olmak üzere 4 ayrı boyut üzerinden ölçülmüştür. Girişimcilik Oryantasyonu Miller'in (1983) çalışmalarından yola çıkılarak (1) risk alma eğilimi (5 soru), (2) proaktiflik (4 soru), (3) agresiflik (3 soru) ve (4) yenilikçilik eğilimi (6 soru) olmak üzere toplam 4 boyut üzerinden ölçülmüştür.

Yenilikçilik Kapasitesi çok kapsamlı bir şekilde işlevselleştirilerek (1) yeni ürünlerin sayısı, (2) yeni ürünlerin kalitesi, (3) geliştirilmiş yeni iş süreçleri, (4) patentlerin sayısı, (5) yönetsel uygulamalarda yeni ve eşsiz değişiklikler konularını kapsayan 5 ayrı soruyla ölçülmüştür. Bütün performans ölçümlerinde olduğu gibi sorular rakiplere oranla görece yenilik performanslarını içerecek şekilde ifade edilmişlerdir.

Rekabet Yoğunluğu, firma sayısı ve rekabetin şiddeti konularını kapsayan 5 soru ile; Talepteki Devinimler ve Karmaşıklık tüketici tercihlerindeki ve talep yapısındaki değişiklikleri kapsayan 6 soru ile; Diğer Firmalarla İlişkilerdeki Devinim ve Karmaşıklık 3 soru ile; Kamu Kurumlarıyla ilişkilerde Devinim ve Karmaşıklık ise 3 soru ile ölçülmüşlerdir. Bütün Etkililik (Performans) soruları, son üç yıl içinde en yakın rakiplere göreceli olarak 1=Çok Daha Kötü ve 5=Çok Daha iyi şeklinde 5'li ölçekler içermektedir. Pazarlama Uygulamaları'nın Etkinliği, pazar payı, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı öğelerini kapsayan 5 soru ile; Üretim Uygulamalarının Etkinliği, ürün tasarımı, üretim maliyetleri, üretkenlik ve lojistik aktiviteler konularını içeren 4 soru ile; İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın Etkinliği ise, çalışan memnuniyeti, çalışan kalitesi konularını içeren 3 soru ile ölçülmüştür. Son olarak, Genel İşletme Performansı, yatırımların kârlılığı, satışların kârlılığı ve genel kârlılık içerikli, öncekilere benzer nitelikte 3 soru ile ölçülmüştür.

Ölçeklerin Değerlendirme ve Saflaştırılma Süreci: Ölçeklerin değerlendirilmesinde ve saflaştırılmasında, Yapısal Eşitlik Modellemeleri (YEM) çerçevesinde Doğrulayıcı Faktör Analizlerinden (Confirmatory Factor Analyses) yararlanılmıştır. Bu aşamalarda 2721 örneklem hacimli birey (katılımcı) düzeyindeki veri kullanılmış ve bu veriden elde edilen Kovaryans Matrisi girdi olarak analize sokulmuştur. İlk analiz edilen ölçüm modeli, üç kültürel oryantasyonu ikinci düzey faktörler, bunların boyutlarını birinci düzey faktörler ve ölçüm değişkenlerini endikatör olarak modellediğimiz iki düzeyli (second order) bir Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli'dir. Ancak, bu model gözlemlenen veri ile yeterince uyumlu sonuçlar üretmediği için risk alma eğilimi boyutundan iki soru modelden çıkarılmak zorunda kalmıştır. Bu düzeltmeden sonra üretilen istatistikler ve uyum indisleri, model ve gözlemlenen data arasında yeterince uyum olduğuna işaret etmektedir ($\chi^2_{(1470)} = 7425$, CFI = .92; GFI = .87; RMSEA = .049, SRMR = .053). Ayrıca, bütün birinci derece faktör yüklenme katsayıları yeterince büyük ve istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu şekilde ölçeklerin Yakınsaklık Geçerliliği konusunda kanıt oluşturmaktadırlar (Çizelge 1). Aynı şekilde, bütün

birinci ve ikinci derece faktör korelasyonlarının 1'den anlamlı bir şekilde daha küçük olduğu görülmüş ve bu şekilde ölçümlerin ayrışma geçerliliği konusunda da güven elde edilmiştir.

Çizelge 1. Ölçekler ve İlgili Analiz Bulguları

DEĞİŞKENLER	Faktör Yükleri
ÖĞRENME ORYANTASYONU (Alfa: ,95)	
PAYLAŞILAN VİZYON (Alfa: ,90)	
Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır	,74
Firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair çalışanlarca paylaşılan bir vizyon mevcuttur	,83
Firmamızda çalışanlar arasında amaç birliği vardır	,76
Firmamızda çalışanlar arasında firmamızın vizyonu hakkında genel bir fikir birliği vardır	,79
Firmamızda çalışanlar arasında paylaşılan bir vizyon mevcuttur ve her çalışan kendini buna adanmıştır	,86
SİSTEM DÜŞÜNCESİ (Alfa: ,85)	
Firmanın tüm parçaları (Bölümleri/Birimleri) arasında iyi işleyen bağlar mevcuttur	,68
İşletmedeki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır	,63
İşletme içinde yapılan bütün faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır	,66
Bütün faaliyetlerin örgüt içerisindeki yeri ve önemi çalışanlarca bilinir	,78
Firmamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir	,77
ÖĞRENMEYE ADANMIŞLIK (Alfa: ,89)	
Firmamızda öğrenme (araştırarak tecrübe ederek bilgi edinme) ilerlemenin en temel anahtarıdır	,57
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, örgütümüzün temel değerlerindedir	,66
Şayet firma olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz	,66
Firmamızda çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar bir masraf olarak değil bir yatırım olarak görülür	,79
Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür	,87
Öğrenmenin gündelik faaliyetlerimizdeki yeri ve önemi gün be gün artmaktadır	,73
ÖRGÜTSEL HAFIZA (Alfa: ,90)	
Yönetim firma içinde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular	,70
Tecrübelerin ve çıkartılan derslerin firma içinde paylaşılması için çaba sarf edilir	,82
Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan ve güncelleyen bir anlayışımız vardır	,68
İşletmemizde tecrübelerden çıkarılan dersler tüm çalışanlarca paylaşılır	,83
Başarısız çaba ve girişimlerden dersler çıkartılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır	,81
Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez	,78
Başarısızlıkları kendimizi geliştirmek için birer fırsat olarak görürüz	,68
GİRİŞİMCİ ORYANTASYON (Alfa: ,88)	
RİSK ALMA (Alfa: ,83)	
Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir	,71
Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır	,68
Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir	,89
Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür	,81
Çalışanlarımız hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir	,71
PROAKTİFLİK (Alfa: ,91)	
Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır	,77
Pazara yeni ürün/hizmet sunmada rakiplerimizden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir	,95
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder	,97
Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir	,88
AGRESİFLİK (Alfa: ,76)	
Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı tercih eder	,86

Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir	,64
Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir	,56
YENİLİKÇİLİK (Alfa: ,90)	
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır	,78
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar	,73
Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler(usuller) arayışındadır	,71
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir	,79
Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır	,77
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir	,75
PAZAR ORYANTASYONU (Alfa: ,92)	
RAKİP ODAKLILIK (Alfa: ,83)	
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir	,70
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız	,65
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır	,69
Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz	,72
MÜŞTERİ ODAKLILIK (Alfa: ,91)	
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız	,69
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir	,72
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır	,74
Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanırsınız	,73
Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz	,71
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz	,75
İŞLEVLERARASI KOORDİNASYON (Alfa: ,90)	
Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir	,70
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	,76
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler	,75
Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır	,76
Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır	,87
REKABETİN ŞİDDETİ (Alfa: ,85)	
Pazarda rakipler, diğer firmaların yaptığı her hangi bir yeniliği kolaylıkla taklit edip pazara sunabilir	,49
Rakiplerimiz oldukça güçlüdür	,58
Müşteri ihtiyaçları son derece karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,48
Pazarda, rakiplerin stratejileri ve faaliyetleri sürekli değişir	,51
Rakiplerin davranışları karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,54
TALEP DEVİNİMLERİ (Alfa: ,88)	
Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır	,65
Müşteri ihtiyaçları son derece karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,73
Pazarda, rakiplerin stratejileri ve faaliyetleri sürekli değişir	,72
Rakiplerin davranışları karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,71
Pazarda, ürünler, hızlı bir şekilde eskir (demode) olur	,69
Çok farklı ve karmaşık ürün kombinasyonları geliştirilmiştir	,66
Sektörde, teknolojik gelişme ve değişimlerin oranı çok yüksektir	,60
Uygulanan teknolojiler karmaşık, birbirine benzemez ve çoğu zaman anlaşılması zor niteliktedir	,62
Sektörde, firmalar arası ilişkilerin niteliği sürekli değişmektedir	,62
İLİŞKİLERDE DEVİNİMLER (Alfa: ,76)	
Diğer firmalarla olan ilişkilerimiz çok boyutlu, karmaşık ve öngörülmesi zor niteliktedir	,48
Devletin ve yerel yönetimlerin sektörümüzle ilgili politika ve yaklaşımları sürekli değişmektedir	,87
Devletin ve yerel yönetimlerin yaklaşımları karmaşık ve öngörülmesi zor niteliktedir	,85

YENİLİKÇİLİK KAPASİTESİ (Alfa: ,85)	
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	,72
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	,79
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	,78
Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı	,64
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	,74
PAZARLAMA ETKİLİLİĞİ (Alfa: ,85)	
Müşteri memnuniyeti	,76
Toplam satışlar	,68
Pazar payı büyüklüğü	,64
Müşteri sadakati	,76
Müşteriyi tanıma ve anlama	,81
ÜRETİM ETKİLİLİĞİ (Alfa: ,71)	
Üretimde esneklik	,72
Üretim maliyetlerinin düşüklüğü	,62
Teslimat hızı	,68
HALKLA İLŞKİLER ETKİLİLİĞİ (Alfa: ,84)	
Kaliteli işgücü	,76
Çalışanların firmaya bağlılığı	,82
Çalışanların işten aldığı tatmin	,81
GENEL İŞLETME PERFORMANSI (Alfa: ,95)	
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	,92
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	,95
Firmanın genel karlılık durumu	,92

NOTLAR:

1. Kültürel oryantasyon soruları ile ilgili verilen faktör yükleri bu kavramlara ilişkin gerçekleştirilen iki seviyeli doğrulayıcı faktör modelinden elde edilen ilk seviye yüklenme katsayılarıdır; diğer bütün faktör yükleri bütün değişkenlerin dahil edildiği tam ölçüm modelinin analizi sonucu elde edilenlerdir.

2. Bütün yapısal kavramlar için hesaplanan Açıklanan Varyans (variance extracted) ve Bütünleşik Güvenilirlik (composite reliability) değerleri, Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirlenen ,50 ve ,70'lik sınırların üstündedir.

Bir sonraki aşamada üç kültürel oryantasyon ölçümleri kendi içlerinde bütünleştirilerek (ilgili bütün soruların ortalama skorları elde edilerek) her biri için tek bir skor oluşturulmuştur. Bu değişkenler, çevresel faktörler, yenilikçilik kabiliyeti ve performans (etkililik) ölçümlerini içeren modeldeki bütün kavramların birinci derece gizil faktör ve ilgili soruların endikatör olarak belirlendiği Doğrulayıcı Faktör Analizi modeline hatâ terimleri her birinin Cronbach'ın alfası değerlerine orantılı olacak şekilde (1 - alfa değeri) dâhil edilmişlerdir. Ancak, gerek bu analiz, gerekse izleyen ek analizler (Keşifsel Faktör Analizleri) tedarikçi ve ortaklarla ilişkilerde devinimler ve karmaşıklık faktörü ile kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerde devinim ve karmaşıklık faktörlerinin ayrıışmadıklarına işaret etmiş ve sonuçta bu iki faktör birleştirilerek analizlere devam etmek gereği ortaya çıkmıştır. Birleştirme işlemi, söz konusu

iki faktörün endikatörlerinin tek bir gizil faktöre yüklenmek üzere modelin değiştirilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde bütün ölçeklerin dâhil edildiği tam ölçüm modeli, gözlemlenen veri ile uyumlu sonuç vermiştir ($\chi^2_{(650)} = 4115$, CFI = .91; GFI = .89; RMSEA = .056, SRMR = .050). Ayrıca, bütün Faktör Yüklenme Katsayıları büyük ve istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu şekilde ölçeklerin Yakınsaklık Geçerliliği konusunda kanıt oluşturmaktadırlar. Aynı şekilde, bütün faktör korelasyonlarının 1'den anlamlı bir şekilde daha küçük olduğu görülmüş ve bu şekilde ölçümlerin ayırışma geçerliliği konusunda da “güven” elde edilmiştir. Ölçeklerin geçerlikleri ve güvenilirlikleri konusunda kaygıları ortadan kaldıran bu analizlerden sonra hipotezlerimizin test edilmesini içeren analiz sürecine geçilmiştir.

VERİ ANALİZİ

Değişkenlerin Betimsel Analizi

Saha çalışması kapsamında toplanan verinin, genel nitelikleri açısından, bu alanda yayınlanmış pek çok uluslararası araştırmadan daha üstün nitelikleri bulunmaktadır. Unutulmamalıdır ki bu çalışma firma kültürü olgusuna odaklanmış bir araştırma konusunu içermektedir. Firma kültürü olgusu ise, doğası gereği, her firmadan tek bir kişinin algısal değerlendirmeleri yoluyla doğru ve sağlıklı bir şekilde ölçülemeyecek kadar çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Oysa, bu alanda yayınlanan araştırmaların büyük çoğunluğu her firma için tek bir yanıtlayıcının (ve genellikle bir üst düzey yöneticinin) algısal değerlendirmelerine dayalı, kısıtlı verilerle ortaya konulmuştur. Bu çalışmada her firmadan (nihaî veride 2 ile 35 arasında değişen) çok sayıda yanıtlayıcı (respondent) kullanılarak bu alandaki diğer çalışmalardan çok daha sağlıklı bir veri üretilmiştir. Bu noktadan sonraki analizler firma düzeyinde gerçekleştirileceğinden her firma için bütün yanıtlayıcı değerlendirmelerinin ortalamaları alınarak değişkenler firma düzeyinde bütünleştirileceklerdir. Eldeki verinin nitelikleri doğrultusunda bu saha çalışmasının yayınlanmış önceki araştırmalara üstünlük sağlayan bir diğer özelliği ise, analizlerin üç farklı veri türü ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Analizlerde kullanılan birinci veri her firma için yalnızca tepe yöneticisinin değerlendirmelerini içermektedir. Bu veriden elde edilen bulgular mevcut literatürdeki yayınlanmış araştırmalarla eldeki örneklem çerçevesine ilişkin bulguların doğrudan karşılaştırılabilmesini kolaylaştırmaktadır. Analiz edilen ikinci veri seti ise her firma için

bütünleştirilmiş Çoklu Algıları içermekte ve bu yönüyle tek bilgilendirici kullanmaktan doğabilecek yanlılıkları (single informant bias) ortadan kaldırmaktadır. Analizlerde kullanılan son veri türü ise, kültürel oryantasyonlar ve diğer egzogen değişkenler için Çoklu Bütünleştirilmiş verileri, Endojen Etkililik Değişkenleri için ise, yalnızca tepe yöneticisi değerlendirmelerini içermektedir. Bu şekilde, bulgularda bütün değişkenlerin aynı kişi ya da kişilerin algılarıyla ölçülmesinden dolayı ortaya çıkabilecek yanlılıklar da (same source bias) minimize edilmiştir. Kullanılan veri ve raporlanan analizler bu nitelikleri dolayısıyla benzerlerine büyük üstünlük sağlamaktadır.

Çizelge 2-A'da araştırma değişkenlerinin betimsel istatistikleri (ortalamalar ve standart sapmalar) ve aralarındaki korelasyon katsayıları verilmektedir. Burada verilen bulgular firma düzeyindedir ve her firma içinde bütünleştirilmiş çoklu verileri içermektedir. Ayrıca, yapılan analizlerin genel özelliklerine ilişkin olarak, Çizelge 2-A'daki değişkenlerin incelenmesi durumunda görüleceği gibi, ölçüm analizlerinde kullanılan her bir faktör ilgili endikatör skorlarının ortalamalarının alınması suretiyle kompozit değişkenlere dönüştürülerek bu bölümdeki analizlere dâhil edilmişlerdir.

Çizelge 2-A Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	SS	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Pazar Oryantasyonu	3,81	,44	,789	,714	,173	,096	,107	,556	,532	,537	,624	,257
2.Öğrenme Oryantasyonu	3,73	,51	1	,655	,094	,110	,024	,524	,417	,467	,677	,125
3.Girişimcilik Oryantasyonu	3,42	,46		1	,119	,237	,108	,692	,527	,578	,534	,363
4.Rekabet Şiddeti	3,66	,40			1	,429	,326	-,049	-,046	-,033	-,057	-,114
5.Talep Devinimleri	3,14	,50				1	,435	,078	,019	,026	-,045	,070
6.İlişkilerde Devinim	3,03	,54					1	,048	,013	,074	-,022	,044
7.Yenilikçilik Kapasitesi	3,46	,66						1	,654	,602	,553	,460
8.Pazarlama Etkililiği	3,92	,51							1	,666	,544	,622
9.Üretim Etkililiği	3,65	,49								1	,548	,537
10.İnsan Kaynakları Etkililiği	3,71	,65									1	,285
11.İşletme Karlılığı	3,33	,71										1

Notlar:

- ✓ 0,11 değerinden daha büyük korelasyon katsayıları 0,05 yada daha iyi seviyede istatistiksel anlamlılık ifade etmektedirler.
- ✓ Çizelgede yalnızca bütün katılımcıların ortalamalarını içeren (2.) veri seti sonuçları verilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki birebir ilişkileri içeren korelasyon katsayılarının büyük çoğunluğu beklenen yödedir ve istatistiksel olarak anlamlı (sıfırdan farklı) korelasyonlara

işaret etmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan firmalar açısından kültürel oryantasyon ölçümlerinin genelde orta nokta olan 3 değerinin üstünde çıkmış olması da dikkat çekicidir. Ancak, genelde yüksek çıkan standart sapma değerleri bu açılarından firmalar arasında büyük farklılıklar bulunduğuna işaret etmektedir. Nitekim, eldeki verinin daha ayrıntılı analizli sonucunda, büyük firmaların (500+ çalışan) nispeten daha az çalışanı bulunan firmalara göre kültürel oryantasyonlar açısından çok daha büyük değerlere sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 2-B'de, örneklem dahilinde firma sayısı 20'den fazla olan sektörlerde kültürel özellikler ölçümleri için tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma değerleri) verilmektedir. Bu çizelgeden görülebileceği gibi, kültürel öğelerin ortalama değerleri açısından imalat sektöründe farklı sektörler arasında dikkate değer büyüklükte farklılıklar bulunmamakta, hizmet sektörleri ise, genellikle her üç kültürel özellik açısından da imalat sektörlerine göre daha yüksek değerler ortaya koymaktadır. Ayrıca, kültürel oryantasyon ölçümleri birbirleriyle karşılaştırıldığında, Pazarlama Oryantasyonu ölçümlerinin genellikle en yüksek değerlere sahip oldukları, Tüm sektörler için Girişimcilik Oryantasyonu ölçümlerinin ise tutarlı bir şekilde en düşük ortalama değerleri verdikleri görülmektedir. Bu noktadan sonraki analizlerimiz hipotez olarak ortaya konulan modeldeki ilişkilerin test edilmesine yönelik olacaktır.

Çizelge 2-B. Firma Sayısı 20 ve Üstü Olan Sektörler İçin Kültürel Oryantasyonlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SEKTÖR	Pazar Oryantasyonu		Öğrenme Oryantasyonu		Girişimcilik Oryantasyonu	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Mobilya ve Orman İşleri	3,72	,63	3,66	,72	3,37	,63
İnşaat/Mermer	3,81	,61	3,78	,66	3,37	,62
Metal, Çelik, Alüminyum	3,81	,61	3,68	,71	3,39	,62
Tekstil, Deri, Ayakkabı	3,90	,70	3,83	,74	3,59	,71
Paketlenmiş Gıda	3,80	,70	3,63	,73	3,36	,70
Makina Teçhizat	3,70	,72	3,68	,73	3,39	,73
Kimya/Boya	3,78	,64	3,74	,64	3,40	,68
Turizm/Eğlence	4,15	,46	4,17	,44	4,03	,53
Otomotiv ve Yan Sanayii	3,82	,62	3,78	,62	3,54	,57
Genel ortalama	3.83		3.77		3.49	

Yapısal Eşitlik Modellemeleri Yoluyla İlişkilerin Analizi ve Hipotezlerin Testi

Bu bölümde Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM) yöntemi kullanılarak, Çizim 1’de tanımlanan araştırma modelinin ve bu model çerçevesinde ortaya konulan ilişkilerin analizi ve görgül testleri gerçekleştirilecektir. Daha önce belirtildiği gibi, bu aşamada bütün değişkenler firma düzeyinde bütünleştirilmiştir. Söz konusu bütünleştirmeler 3 ayrı şekilde (1-sadece tepe yöneticiler, 2-bütün katılımcılar, 3- egzojen değişkenler için bütün katılımcılar endojen değişkenler için sadece tepe yöneticiler) gerçekleştirildiğinden, analizler her bir veri seti için ayrı olarak gerçekleştirilmiştir ve raporlanmıştır. Bu durum, sonuçların karşılaştırılması olanağını sağlamaktadır. Bütün analizler için ilgili faktörlerin olası ölçüm hatâları her birinin Cronbach Alfa’sı tahmin değerinin 1 değerinden farkına set edilmiştir. Analiz sürecinde, hipotezlerimizde öne sürülen bağıntılara ek olarak, (1) Öğrenme Oryantasyonu değişkeninin Pazarlama, Üretim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Etkililiği değişkenleriyle, (2) Girişimci Odaklılık değişkeninin İnsan Kaynakları Uygulamaları Etkililiği değişkeni ile ve (3) Pazar Oryantasyonu değişkeninin Pazarlama Uygulamaları Etkililiği değişkeniyle direkt olarak bağlantılandırılması gereği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, nihaî analizler ilgili modellemeler bu yönde değiştirilerek gerçekleştirilmiştir. Bütün analizlerin sonuçları Çizelge 3’de gösterilmektedir.

Sonuçlar her üç veri seti için ayrıntılı incelendiğinde (Çizelge 3) aşağıdaki bulgular dikkat çekmektedir:

1. Araştırma modelinde yer alan Endojen Firma Performansı (Etkililik) değişkenlerinde gözlemlenen toplam değişkenliğin (varyansın) önemli bir bölümü, kültürel oryantasyon ve yakın çevre faktörleri bileşiminden oluşan egzojen değişkenler tarafından açıklanabilmektedir. İncelenen üç farklı veri seti arasında genel olarak en yüksek açıklanan varyans değerleri Çoklu Bütünleşik Yanıtlayıcı verisinde (2. veri seti) ortaya çıkmakta, bunları tepe yöneticisi verisi (1. veri seti) sonuçları takip etmektedir. Gene incelenen üç farklı veri seti arasında, açıklanan varyans oranları Yenilik Kapasitesi için % 25 ve % 52 arasında değişmekte, Pazarlama Uygulamaları Etkililiği için % 37-%45, Üretim Uygulamaları Etkililiği için %32-%40, İnsan Kaynakları Uygulamaları Etkililiği için %35-%55 ve en önemlisi Genel İşletme (Finansal) Performansı için %23-%41 arasında değişmektedir.

2. Genel İşletme Finansal Performansını etkileyen faktörler olarak savlanan (H11, H12 ve H13) üç etkililik değişkeni içinde en önemlisi her üç analizde de en yüksek standart etki katsayısına sahip olan Pazarlama Uygulamaları Etkililiği değişkenidir. Bunu, Üretim Süreci Uygulamaları Etkililiği takip etmektedir. Bu iki performans göstergesi her üç analizde de beklenen olumlu etkiyi gösterirken, İnsan Kaynakları Uygulamaları Etkililiği tepe yöneticileri verisinde işletme kârlılığı ile bağıntısız görünmekte, diğer verilerin analizinde ise, beklenenin tam tersine kârlılığı azaltıcı (ve istatistiksel olarak anlamlı ve negatif) etkide bulunmaktadır. Bu sonuçlar dikkat çekicidir ve tartışma bölümünde irdeleneceklerdir.

3. Firmaların Yenilikçilik Kabiliyetleri, ilgili hipotezleri tam olarak destekler nitelikte (H8, H9 ve H10), bütün etkililik ögelerini beklenen olumlu yönde ve güçlü bir şekilde (her üç analizde de) etkilemektedir. Yenilikçilik Kabiliyeti, Pazarlama ve Üretim Süreçleri Uygulamaları açısından performansı eşit güçte artırırken, İnsan Kaynakları Uygulamaları'nı biraz daha zayıf olmak üzere ancak istatistiksel anlam içeren şekilde etkilemektedir.

4. Yenilik Kabiliyeti vasıtasıyla oluşan dolaylı etkisi yanı sıra, Öğrenme Oryantasyonu değişkeninin gerek İnsan Kaynakları Uygulamaları gerekse Üretim Uygulamaları Etkililiği değişkenlerini oldukça güçlü bir şekilde pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Pazar Oryantasyonu ise, beklenebileceği gibi, Pazarlama Uygulamaları Etkililiğini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Gene bu nitelikteki ilginç bir bulgu da, Girişimcilik Oryantasyonu ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Etkililiği arasında doğrudan ancak negatif (azaltıcı) bir bağıntının gözlemlenmekte olmasıdır.

5. Yenilik Kabiliyetini artırma ve geliştirme açısından her üç analizde de ortaya çıkan bulgular Girişimcilik Oryantasyonu olarak tanımladığımız kültürel özelliğin diğer bütün değişkenlerden çok daha belirgin pozitif etkilerde bulunduğuna işaret etmektedir (H3). Yenilikçiliğe olan katkısı açısından Girişimcilik Oryantasyonu Pazar Oryantasyonu tarafından takip edilmektedir (H1). Öğrenme Oryantasyonu ise, ilgili hipotezi (H2) desteklememekte ve Yenilikçilik Kabiliyeti ile istatistiksel anlamlılık içeren herhangi bir bağıntı göstermemektedir.

Çizelge 3. Yapısal Eşitlik Modellemeleri Analizleri Sonuçları

BAĞINTI	1. Veri Seti		2. Veri Seti		3. Veri Seti	
	SEK	t-değeri	SEK	t-değeri	SEK	t-değeri
Pazar Ory. → Yenilik Kap.	.28	2.91*	.14	2.30*	.10	1.50
Öğrenme Ory. → Yenilik Kap.	-.1	-.91	.03	.52	.04	.70
Girişimci Ory. → Yenilik Kap.	.61	8.98*	.59	10.32*	.40	6.66*
Rekabet Şid. → Yenilik Kap.	-.09	-1.44	-.12	-3.13*	-.08	-1.59
Talep Devinimleri → Yenilik Kap.	-.05	-.89	.01	.34	.07	1.35
İlişkilerde Devinimler → Yenilik Kap.	.00	-.06	-.04	-1.19	.02	.41
Yenilik Kap. → Pazarlama Etkl.	.45	8.75*	.55	10.82*	.57	11.77*
Yenilik Kap. → Üretim Süreçleri Etkl.	.51	8.90*	.50	10.26*	.62	12.60*
Yenilik Kap. → İnsan Kay. Etkl.	.36	5.40*	.34	6.94*	.46	9.40*
Pazar Ory. → Pazarlama Etkl.	.24	2.94*	.14	2.30*	.18	3.79*
Öğrenme Ory. → Pazarlama Etkl.	.04	1.36	-.06	-1.08	-.07	-1.31
Öğrenme Ory. → Üretim Sür. Etkl.	.17	2.88*	.22	4.96*	.05	1.15
Öğrenme Ory. → İnsan Kay. Etkl.	.80	10.59*	.57	11.12*	.30	6.01*
Girişimci Ory. → İnsan Kay. Etkl.	-.28	-2.23*	-.10	-1.95*	-.07	-1.33
Pazarlama Etkl. → Genel İşl. Karlılığı	.32	4.52*	.53	9.34*	.48	8.57*
Üretim Sür. Etkl. → Genel İşl. Karlılığı	.25	3.69*	.26	4.96*	.20	3.93*
İnsan Kay. Etkl. → Genel İşl. Karlılığı	.03	.46	-.19	-4.04*	-.09	-1.87*
R ² Yenilik Kap. =	.47		.52		.25	
R ² Pazarlama Etkl. =	.37		.45		.40	
R ² İnsan Kay. Etkl. =	.55		.53		.35	
R ² Üretim Sür. Etkl. =	.32		.42		.40	
R ² Genel İşletme Performansı =	.23		.41		.34	

NOTLAR:* $p < .05$ seviyesinde yada daha belirgin istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

1. Veri Seti sadece tepe yöneticileri verisini;

2. Veri Seti her firma için bütün bilgilendirici kaynakları;

3. Veri Seti ise egzogen faktörler için bütün çalışanları ve endojen performans faktörleri için sadece tepe yöneticileri verisini içermektedir.

SEK: Standart Etki Katsayısı

6. İşletme yakın çevre faktörlerinin genelde araştırma kapsamındaki değişkenleri pek fazla etkilemediği görülmektedir. Bunlarla ilgili istatistiksel anlamlılık içeren tek bulgu Rekabet Yoğunluğu ile Yenilikçilik Kabiliyeti arasında yalnızca aynı cevaplayıcıların kullanıldığı analizlerde ortaya çıkan negatif bağıntıdır. Endojen ve egzogen değişkenlerin aynı cevaplayıcıların kullanılmasından dolayı etki katsayılarının aşırı artmış olma olasılığını en aza indiren ve söz konusu farklı değişken grupları için farklı kaynakların kullanıldığı (“same informant bias” kaygısının ortadan kaldırıldığı) 3. veri seti analizlerinde ise bu bağıntı gözlemlenmemektedir.

7. Egzogen değişkenlerin araştırma modeli kapsamında belirlenen doğrudan ve dolaylı etkilerinin bütünleştirilerek raporlandığı Toplam Etki Analizleri’ne göz atıldığında ise, Türk özel sektör firmalarının Genel İşletme Performansları (kârlılıkları) açısından en önemli Kültürel Özelliğin “Girişimcilik Oryantasyonu” olduğu ve bunun “Pazar Oryantasyonu” tarafından takip edildiği görülmektedir. Öğrenme Oryantasyonu ise kârlılık ile istatistiksel anlamlılıkta bağıntılı görülmemektedir. Mevcut literatürle ve çoğunluğu Kuzey Amerika temelli olan yayınlanmış görgül analizlerle ters düşen bu bulgu, araştırmada ortaya çıkarılan diğer bulgularla birlikte, Türk özel sektör firmaları ve ilgili ulusal ve uluslararası literatür için önemli çıkarımlara işaret etmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tartışma

Araştırma Pazar Oryantasyonu, Öğrenme Oryantasyonu ve Girişimcilik Oryantasyonu olarak adlandırılan üç temel işletme kültürü özelliği üzerine odaklanmıştır. Bu alanda yapılan bütün çalışmalar, her biri kendi içinde alt boyutlarıyla ayrıntılı olarak tanımlanan bu üç kültürel özelliği işletme performansı üzerine kalıcı etkileri açısından çok önemli faktörler olarak ortaya koymuş, her birini birbirinden bağımsız bir şekilde --aynı zamanda birbirlerini destekleyerek-- performans göstergelerini yükselten kültürel değerler bütünü olarak tanımlamıştır. Araştırmamızda elde edilen bulgular Türkiye’de faaliyet gösteren firmalar için mevcut literatürü genelde destekler nitelikte olmakla birlikte, bazı önemli farklılıklara da işaret etmektedir. Araştırmada kurgulanan ve analiz edilen kavramsal modelin en önemli üstünlüğü ise, ilgi konusu etkilerin ayrıntılı süreçlerini de ortaya koyacak şekilde farklı performans (etkililik) göstergelerinin süreçteki rollerini ayrı ayrı irdelemekte ve ortaya koymakta olmasıdır. Araştırma bu son özelliği açısından da literatüre önemli katkıda bulunmaktadır.

Bulgular, araştırma modelinin nihaî çıktı değişkeni olan ve büyük oranda kârlılık oranlarının yakın rakiplere oranla son üç yıllık değerlendirilmesini içeren firma genel finansal performansındaki firmalar arası farklılıkların (bu değişkenin gözlemlenen varyansının) yaklaşık % 35 gibi önemli bir oranının modeldeki değişkenler tarafından açıklanabildiğine işaret etmektedir. Bu oran, benzeri çalışmalarda ortaya konulanlardan çok daha yüksek bir açıklama oranıdır ve çalışmanın önemine bir kez daha işaret etmektedir. Firma kârlılığı en yüksek oranda pazarlama uygulamalarındaki başarı derecesi ile belirlenmektedir. Pazarlama performansı, genel olarak, üretim ve lojistik uygulamalarda verimlilik gibi daha çok maliyet odaklı süreçlerden daha belirgin bir şekilde kârlılığı etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, ülkemizde faaliyet gösteren firmalar açısından, müşteri memnuniyeti ve sadâkati geliştirme açısından daha yapılabilecek pek çok şey olduğuna ve bu alanlarda ilerleme kaydedenlerin finansal olarak da karşılığını alacaklarına işaret etmektedir. Ancak, bulgulara göre, pazarlama başarısı yanı sıra, üretim süreçlerindeki etkinlik ve verimlilik öğelerinin de kârlılığı belirleyen etkisi bulunduğunu da unutmamak gerekir.

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları ve “kârlılık” arasında beklenen bağıntıların bulunmamış olması ise, kanımızca hiç bir şekilde bu tür faaliyetlerin önemsizliğine işaret etmemektedir. Bulgulara göre, “insan kaynakları uygulamalarında etkililik” işletme kârlılığını, beklenenin aksine, negatif yönde etkiler görünmektedir. Çalışan mutluluğunu ve eleman kalitesini içeren bu değişken, birebir korelasyonlar ve Toplam Etki analizleri daha yakından incelendiğinde, kârlılık ve diğer nihaî çıktılar ile esasen pozitif yönde bağıntılıdır. YEM modellemesinde söz konusu üç performans göstergesi birbirleriyle bağıntılı (korele) olarak analiz edilmişlerdir ve bu üç etkililik ögesinin faktör korelasyonlarının hepsi çok güçlü ve anlamlı pozitif ilişkilere işaret etmektedirler. Dolayısıyla, insan kaynakları performansının gözlemlenen negatif etki katsayıları, diğer performans unsurlarından bağımsız olarak, söz konusu değişkenler kontrol edildiğinde (istatistiksel olarak sabit tutulduklarında), kârlılık ile ortaya çıkan bağıntılara işaret etmektedirler. Bu durumda “İnsan Kaynakları Performansı”nın, pazarlama ve üretim uygulamalarındaki kaliteyi artırarak, kârlılığı dolaylı bir şekilde pozitif yönde artırıcı etkisinden de söz edilebilir. Aslında bu değişkenin olumlu nitelikteki söz konusu dolaylı etkisi, negatif doğrudan etkisinden daha baskın görünmektedir. Ancak, bu tür olumlu etkiler ayrıştırıldığında, çalışan mutluluğundaki artışların nihaî firma kârlılığını azaltıcı bir ikincil etkisinin varlığı da sonuçlarımızda açıkça ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının üretim ve pazarlama uygulamalarına yaptıkları olumlu katkı bir yana konulduğunda, bu faktörün firmaya kısa vadede

başkaca bir yararı belki kalmamakta ve bu uygulamaların maliyeti dönem kârlılığını azaltmaktadır, zira Kurumsal Değer Zinciri Analizi'nde (Porter, 1985) kategorize edildiği üzere, kaynak (insan, bilgi, para, vb.) yönetim faaliyetleri destek faaliyetler olup, kâr marjını sadece doğrudan değil, temel faaliyetler (tedarik, üretim, pazarlama, vb.) vasıtasıyla da etkilerler. Bu durum, bir başka olasılıkla, ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin “nedensellik” yönü tersten yorumlandığında, kârlılık konusunda, çalışanları üzerinde fazla baskı uygulamayan firmaların “çalışan mutluluğu” açısından daha iyi durumda olabilecekleri şeklinde açıklanabilir. Gene de, kanımızca, bütün beklenmedik bulgular gibi, bu sonucun da yeni araştırmalara konu edilerek daha ayrıntılı şekilde irdelenmesi gerekmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli bulgu da, firmaların Yenilikçilik Kapasitelerinin, pazarlama, üretim ve insan kaynakları süreçlerinin her birindeki uzun dönemli performansı belirleyen en önemli faktör olarak ortaya çıkmasıdır. Bu çalışmada Yenilikçilik Kapasitesi kavramı çok geniş olarak tanımlanmakta ve firmaların yeni ürün, fikir, teknoloji, yönetim süreçleri ve iş anlayışları geliştirebilme ve bunları uygulayabilme kapasitelerine işaret etmektedir. Doğaldır ki, esasen bir “öğrenme” –değişikliklere reaktif uyum sağlama ve fırsatların proaktif bir şekilde değerlendirilmesi– sürecinden ibaret olan rekabet ortamında, başarının temel koşulu, sürekli değişim ve uyum yeteneğidir. Bu yeteneklere sahip firmalar rekabet oyununda rakiplerine üstünlük sağlayabilecek ve uzun dönemde daha başarılı olabileceklerdir. Ülkemizde faaliyet gösteren firmalar için de bu tür yeteneklerin büyük önemi, araştırma bulgularıyla yadsınamaz bir şekilde ortaya konulmaktadır. Ancak, bulgular aynı zamanda bu alanda kat edilmesi gereken büyük mesafeler olduğuna da işaret etmektedir. Bu tür kıyaslamalar genelde çok sağlıklı olmamakla beraber, araştırmamızda ortaya çıkan ortalama yenilikçilik skoru, benzer uluslararası araştırmalarda ortaya çıkan değerlerin ciddi miktarda altındadır. Fark, özellikle gerçek anlamda radikal yeniliklerle ilgili sorularda ortaya çıkmaktadır. Bu tür yetenekleri doğal rekabet avantajları olması gereken küçük ölçekli firmalarda ise, bu problem daha belirgin şekilde görülmektedir.

Sonuçlara göre “yenilikçilik” kabiliyetinin gelişmesine en çok katkıda bulunan kültürel özellik “Girişimcilik Oryantasyonu”dur. Risk almayı cesaretlendiren, fırsatların proaktif ve agresif bir anlayışla takip edilip değerlendirilmesini ve yeniliklere açıklığı içeren girişimci kültürel değerler bütünü, yenilikçi yeteneklerin gelişmesinde bu derece önemli olması doğaldır. Ancak, bulguların işaret ettiği bir diğer ilginç nokta, Girişimcilik Oryantasyonu'nun yenilikçilik yeteneklerini geliştirirken, aynı zamanda insan kaynakları performansına, çalışan mutluluğu ve bağlılığına olumsuz etkide bulunabilmesi

durumudur. Bu durum kültürel özelliklere ilişkin olarak araştırmamızda farklı şekillerde ortaya çıkan dual (ikili) etki süreçlerine bir diğer örnek teşkil etmektedir. Çok sayıda bireyin bir araya gelerek emek ve yeteneklerini birleştirmeleri sonucu ortaya çıkan özel sektör organizasyonlarında, zaman içinde oluşan ve derinlerde bütün bireyleri etkileyen kültürel değerlerin bu tür karmaşık süreçlerle ortaya çıkmaları aslında doğaldır. Girişimci değerler de, bir yandan firmaların yenilikçi yeteneklerini artırırken, diğer yandan, belki de iş stresini gereğinden fazla pompalayarak, çalışan mutluluğuna olumsuz etkide bulunabilmektedirler. İşletme yöneticilerinin bu tür ters işleyen dual etki mekanizmalarına karşı duyarlı olmaları ve benzer kültürel değerleri geliştirme sürecince gerekli dengeleri göz önüne almaları yararlı olacaktır. Bu bulgu ile ilgili olarak akla gelebilecek bir diğer soru da, yalnızca ülkemiz firmalarına ait olup olmama durumudur. Genel çevre kültür özelliklerinin firma kültürünün oluşmasındaki etkileri literatürde bilinen bir gerçektir. Ancak, bu bulgu pekâlâ evrensel, bütün ulus ve kültür ortamlarında geçerli bir olguya da işaret ediyor olabilir. Yanıt, ancak bu araştırma modelinin farklı kültürel ortamlarda test edilmesi sonucu ortaya çıkacaktır.

Yenilikçi yetenekleri etkileyen bir diğer kültür değişkeni ise, Pazar Oryantasyonu olarak görülmektedir. Ancak, uluslararası literatürde de tutarlı bir şekilde gözlemlenen bu etki, yalnızca tepe yöneticisi değerlendirmelerinden oluşan veri analizinde çok güçlü bir şekilde ortaya çıkmakta, “same informant bias” probleminin minimize edildiği veride ise, istatistiksel anlamlılığını kaybetmektedir. Bu durum, uluslararası araştırmalarda pazar odaklılık-yenilikçilik ilişkisinin bir miktar abartılmış olabileceğine işaret ediyor olabilir. Teorik bölümde de bir miktar açıklandığı gibi, Pazar Oryantasyonunu ifade eden değer sistemlerinin bir olumsuz niteliği, mevcut müşterilerin isteklerine ve kısıtlı pazar bilgisine fazla önem verilerek gerçekten radikal yeniliklerin gözden kaçırılabilmesidir. Nitekim, sonuçlara göre, Pazar Oryantasyonunun asıl olumlu etkisi direkt olarak pazarlama uygulamaları etkililiğini artırarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın belki de en beklenmeyen bulgusu olan “öğrenme odaklılık ve yenilikçilik yeteneği” arasında hiç bir bağıntı gözlemlenmemesiyle birlikte değerlendirildiğine, bu bulgular ülkemiz firmalarının çok önemli bir zafiyetine işaret ediyor olabilirler. Görünen odur ki, ülkemizde faaliyet gösteren firmaların yenilikçilik aktiviteleri genelde anlık pazar fırsatlarının değerlendirilmesine yönelik “fırsatçı girişimleri” içermekte, gerçek anlamda yeni ürün, süreç ve teknolojilerin planlı ve bilinçli yöntemlerle üretilmesi çabaları ise pek fazla görülmemektedir. Bu tür “fırsatçı yenilikler” için ise çabuk hareket edebilmek ve başta müşteriler olmak üzere, pazar aktörleriyle yakın olmak yeterli olmakta, gerçek anlamda öğrenmeyi içeren değer sistemleri ise devreye girememektedir. Toplam etkilere bakıldığında da öğrenme oryantasyonu ve kârlılık arasında anlamlı bir bağıntı ortaya çıkmamaktadır. Bu

bulgu da ülkemiz iş çevrelerinde ve pazar koşullarında “Öğrenen Organizasyon” eksikliğine, bu tür kurumlar geliştirilebilmesi konusundaki zorluklara işaret etmektedir. Kanımızca ülkemiz firmalarının uzun dönemde uluslararası rekabet kabiliyetlerini artırabilmeleri ve yüksek katma değerli sektörlerde var olabilmeleri için bu sorunun ciddiye alınarak çözümü yolunda çabalar ortaya konması elzemdir.

Bulgulara göre, diğer iki kültürel özellikte olduğu gibi, Öğrenme Oryantasyonu da çok yönlü süreçlerle kendini göstermektedir. Bu kültürel özellik “yenilikçilik” konusunda etkili olamazken, üretim etkililiği ve insan kaynakları uygulamaları etkililiği üzerinde olumlu yönde güçlü doğrudan etkilerde bulunur görülmektedir. İşletmelerin zaman içinde “öğrenerek” daha düşük maliyetlerle, daha az kaynak kullanarak ve daha kısa sürelerde sonuçlar ortaya koyabildikleri bilinen bir gerçektir. Aynı şekilde, açık fikirliliğin cesaretlendirildiği, herkesin fikrinin alındığı işletmelerde, çalışan mutluluğunun da olumlu etkilenmesi beklenebilir. Ancak bu tür öğrenme süreçleri daha çok uyum sağlamaya yönelik küçük adaptasyonları içermekte, gerçek anlamda radikal, sorgulayıcı ve yaratıcı değişimleri kapsamamaktadır (Baker ve Sinkula 1999). Bir kez daha belirtmek gerekir ki, araştırma modelimizde öğrenme odaklılığa atfedilen asıl rol gerçek anlamda yeni ürün, süreç ve teknolojilerin geliştirilmesini kolaylaştırma işlevidir. Araştırma örneklemimize giren firmalar bu tür gelişmiş öğrenme süreçleri açısından genelde yetersiz kalmış görünmektedirler.

Araştırma bulgularında ortaya çıkan bir diğer ilginç sonuç da, yakın çevre faktörleri olarak adlandırabileceğimiz koşulların, araştırma modelinde bulunan değişkenler üzerinde fazla etkiye sahip olmadıkları bulgusudur. Algılanan rekabet şiddeti, bir miktar azaltıcı etkide bulunmakla birlikte, talepteki devinimler ve karmaşıklıklar ve kurumlar ile ilişkilerde ortaya çıkan devinim ve karmaşıklıklar görünüşte hiç bir performans göstergesi üzerinde belirleyici etkide bulunmamaktadır. Bu durum ülkemiz koşullarında bütün firmaların söz konusu olgular açısından aşırı devinim ve karmaşıklıklarla karşılaşılıyor olması şeklinde açıklanabilir. Herkes aynı koşullarla karşılaşıyorsa, performans farklılıkları dış koşullara bağlı olmaktan çok her firmanın kendi yetenek ve davranışları sonucu ortaya çıkacaktır. Bu bulgular aynı zamanda, firma yeteneklerine odaklanan Kaynak Temelli Teorik yaklaşımın, Neoklasik Ekonomik Teori önermeleri çerçevesinde dış çevre koşullarına ağırlık veren “Yapı-Davranış-Performans Modellemeleri”yle karşılaştırıldığında daha üstün açıklama kabiliyetinde olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Araştırmanın en önemli kısıtı, veri toplama sürecinde karşımıza çıkan firma düzeyinde düşük katılım oranıdır. Eldeki olanaklar çerçevesinde, 10,000 ayrı firma ile tekrarlanan süreçlerle iletişim kurulmuş, ancak nihai katılım oranı % 5 düzeyine ancak yaklaşmıştır. Esasen bu katılım oranı, hedeflenen verinin her firma için çok kaynaklı olması göz önüne alındığında ve benzer araştırmalar ile karşılaştırıldığında çok da düşük görülmemektedir. Ayrıca, ilgili bölümde açıklandığı gibi, veri toplama sürecinde ortaya çıkan her fırsatta, katılmamayı tercih eden firmalar ile örnekleme dahil olan firmalar istatistiksel yöntemlerle karşılaştırılmış ve hiçbir anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Bu durum örneklemin temsil kabiliyetinin çok büyük bir problem olmadığına işaret etmektedir. Gene de, daha yüksek bir örneklem hacmi ile analizlerimizi gerçekleştirebilseydik istatistiksel güç ve sonuçların genelleştirilebilmesi açısından daha yüksek güven ortaya çıkabilirdi. Örneklem hacminin çok büyük olmaması, ayrıca sektör düzeyinde ayrıntılı analizleri gerçekleştirmemizi de engellemiştir. “Sektör ya da faaliyet alanı başına düşen firma sayısı” çok yüksek olmadığından, örneğin farklı sektörleri kültürel özellikler açısından karşılaştırmak ve sonuçlar çıkarmak türü analizler de çok anlam içermeyecektir. Sektörler arası bu tür farklılıkların varlığı bilinmektedir ve gelecek araştırmalarda bunların ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi yararlı olacaktır. Sonuçta bu araştırmada ortaya 441 firmadan oluşan kaliteli bir örneklem çıkmıştır ve araştırma ekibi olarak, beş yıllık aralıklarla bu firmalardan oluşturduğumuz panel üzerinde aynı ilişkileri tekrar tekrar irdeleyerek, zaman içindeki gelişmeleri izleme hedefimiz devam etmektedir.

Teorik olarak, endojen değişkenlerde elde edilen “yüksek açıklama oranı” araştırma modelinin yeterli olduğuna işaret etmektedir. Ancak, söz konusu model, sadece kültürel oryantasyonların işletme performansını etkileme sürecine odaklanmaktadır. Kültürel oryantasyonların önemi bu araştırma ile bir kez daha tescil edilmiş olduğuna göre, bundan sonraki araştırmalar bunların ve benzeri kültürel değer sistemlerinin nasıl geliştirilebileceği konusuna odaklanmalıdır. Bu araştırma kültürel oryantasyonların öncüllerini kapsamı dışında tutmuş olmakla birlikte, konunun özellikle iş çevreleri için önemi gözden kaçırılmamalıdır. Kültürel oryantasyonların geliştirilmesi açısından kanımızca en önemli faktörler, işletme içi yöntem ve uygulamalar olarak görülmelidir. Bu konuda yapılmış az sayıda araştırma “ulusal kültür ve sektör kültürü” gibi daha geniş kültür çevrelerinin de işletme kültürünün oluşmasında belirleyici olabileceğine işaret etmektedir.

Sonuç

İşletme kültürü, başta kârlılık olmak üzere işletme performansı açısından en önemli faktördür ve bu olgu Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör firmaları açısından bu ampirik bulgularla da desteklenmiştir. Bu çalışmada işletme kültürünün literatürde tanımlanan en önemli üç özelliği -pazar, öğrenme ve girişimci odaklılık değerleri- incelenerek, her birinin genel işletme performansını etkileme süreçleri ayrıntılarıyla ortaya konmuştur. Araştırma bu alandaki çeşitli problemleri açığa çıkararak yalnızca iş çevrelerine ışık tutmamakta, akademik platformda yapılabilecek yeni çalışmalara da yol göstermektedir. Araştırma aynı örneklem üzerinden her beş yılda bir tekrar edilerek, verinin zaman serimli bir veriye dönüştürülmesi yeni hedefimizdir. Bu şekilde, ilgili değişkenlerin zaman içindeki değişimi ve bunlar arasındaki nedensel bağıntılar daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konulabilecektir.

TEŞEKKÜR

Bu makalenin uygulama aşaması TÜBİTAK SOBAG, 104K117 nolu proje çerçevesinde sağlanan destek sayesinde yürütülmüştür. Yazarlar TÜBİTAK SOBAG’a verdiği desteklerden ötürü teşekkürlerini sunarlar.

KAYNAKÇA

- Alpkan, L., Yılmaz, C. ve Kaya, N. 2007 . Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs. *International Small Business Journal*, 25(2): 152-172.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 411 – 427.
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- Bulut, C., Yılmaz, C., ve Alpkan, L. 2009. Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakis*, 9(2):513-539.
- Calantone, R., Çavuşgil, T. ve Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31: 515– 524.
- Capon, N., Farley J.U. ve Hoenig, S. 1990. Determinants of Financial Performance: A Meta- Analysis, *Management Science*, 36(October): 1143- 59.
- Celuch, K, Kasouf, C. ve Peruvemba, V. 2002. The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities, *Industrial Marketing Management*, 31: 545– 554.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7 –25.
- Danışman, A. ve Erkocaoğlan, E. 2007. Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB’de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma, *İktisat İşletme ve Finans*, 22 (260): 80-101.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57(1): 23–7.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. 1998 . Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(October): 30-45.
- Hult, G. T. M. ve Ketchen, D. J., Jr 2001. Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance, *Strategic Management Journal*, 22 (9): 899–906.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33: 429– 438.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. ve Reus T.H. 2001. Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation within Strategic Sourcing Units, *Journal of Quality Management*, 6: 173-192.

- Hurley, R. ve Hult, G. T. M. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62:42– 54.
- Im, S. ve Workman, J. P. 2004. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms, *Journal of Marketing*, 68 (April):114–132.
- Jaworski, B.J. ve Kohli, A.K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3):53-70.
- Jeong, I., Pae, J. ve Zhou, D. 2006. Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers, *Industrial Marketing Management*, 35: 348–358.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1):135–172.
- Miller, D. 1983 . The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7): 770–791.
- Morgan, R.E. ve Strong, C.A. 2003 Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, 56:63– 176.
- Narver, J.C. ve Slater S. F. 1990 . The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4): 20–35.
- Nunnally, J.C. 1978 . *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Pelham, A. M. 1999. Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, 45: 33-46.
- Pelham, A.M. 2000. Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 38(1): 48–67.
- Pelham, A. M. ve Wilson, D. T. 1996. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24: 27–43.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.

- Sandra S., Liu, S., Luo, X. ve Shi, Y. 2002 . Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study, *International Journal of Research in Marketing*, 19: 367–382.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58 (1):46–55.
- Slater, S. ve Narver, J. 1995. Market Orientation and Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3):63–74.
- Smart, D. T. ve Conant, J. S. 1994. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance, *Journal of Applied Business Research*, 10(3):18–28.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. 1987. Measurement of Business Economics Performance: An examination of Method Convergence, *Journal of Management*, 13(1):109-122.
- Yılmaz, C., Alpkan, L. ve Ergün, E. 2005. Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance, *Journal of Business Research*, 58:1340.