

Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi

Müfide Şule EREN¹
Hasan GÜL³

Emrah TOKGÖZ²
Onur SAYLAN⁴

Öz

Bu araştırmada pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapısal eşitlik modelinden (YEM) yararlanılmıştır. Araştırmanın ana kümesini Türkiye'nin Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ) oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılabilir durumda 599 adet anket elde edilmiştir. Pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve pazar odaklılığın nitel performans üzerindeki etkisinde, öğrenme odaklılığın ve yenilikçiliğin düzenleyici etkisinin araştırılması amacıyla oluşturulan modelin sonuçlarına göre; pazar odaklılık değişkeninin öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans değişkenleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri vardır. Ayrıca pazar odaklılığın nitel performans üzerindeki etkisinde öğrenme odaklılık ve yenilikçiliğin düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pazar Odaklılık, Öğrenme Odaklılık, Yenilikçilik, Nitel Performans

JEL Sınıflandırma Kodları: M10, M31

The Impact of Market Orientation on Qualitative Performance: Moderating Effects of Learning Orientation and Innovativeness

Abstract

In this research, the relationship among market orientation, learning orientation, innovativeness and qualitative performance is investigated using Structural Equation Model (SEM). Population of this study is the managers of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) operating in Marmara Region in Turkey. 599 of the questionnaires collected are available within the scope of the research. Subject of the study is to reveal the relations among market orientation, learning orientation, innovativeness, and qualitative performance and to investigate the impact of market orientation on qualitative performance with moderator effects of learning orientation and innovativeness. According to the results of the model, market orientation variable has significant and positive effects on learning orientation, innovativeness and qualitative performance variables. In addition, learning orientation and innovativeness play moderator role in the impact of market orientation on qualitative performance.

Keywords: Market Orientation, Learning Orientation, Innovativeness, Qualitative Performance

JEL Classification Codes: M10, M31

¹ Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü, eren.sule@gmail.com

² Doktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, emrahtokgoz@yahoo.com

³ Öğr. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Ezine MYO, hasangul@comu.edu.tr

⁴ Öğr. Gör., Balıkesir Üniversitesi, Bandırma MYO, onursaylan@balikesir.edu.tr

1. GİRİŞ

Hızla değişen işletme çevresi faktörleri ve küreselleşme klasik işletmecilik kavramlarını dönüştürürken bu kavramların yanına yeni kavramların eklenmesini sağlamıştır. Bu yeni kavramların işletmelerce içselleştirilerek işletme kültürünün bir parçası haline getirilmeye çalışılmasının temel sebebi, bu kavramların işletmelerin performanslarını arttırarak rekabet avantajına katkı sağlama potansiyeli barındırmalarıdır. Bu çalışmada da bu yeni kavramlardan pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve yenilikçilik kavramları araştırmanın değişkenleri olarak ele alınmış; temel olarak KOBİ'lerde pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans ilişkileri inceleme konusu yapılmıştır. Bununla birlikte öğrenme odaklılık ve yenilikçiliğin düzenleyici değişkenler olarak pazar odaklılık-nitel performans ilişkisine etkileri araştırmanın diğer boyutunu oluşturmaktadır.

Pazar odaklılık olgusu hem stratejik pazarlama, hem de stratejik yönetim açısından bir köşe taşı olarak görülmektedir (Harris ve Ogbonna, 2000: 318; FitzHugh ve Piercy, 2011: 288). Pazar odaklılık günümüz işletmecilik anlayışının başat kavramlarından biridir. Pazar odaklılık temelde işletmelerin kendilerini pazardaki beklenti, ihtiyaç ve davranışlara göre konumlandırmasıdır. Bu anlamıyla pazar odaklılık işletmenin çevreyi algılama ve iş yapma biçimi ile ilgili bir kavramdır.

Öğrenme odaklılık olgusu da benzer şekilde son yıllarda ilgili yazında üzerinde durulan kavramlardan biridir. Öğrenme odaklılık kavramı temelde işletmelerin bilgiyi elde etme, paylaşma, kullanma ve bilgiye önem verme özellikleriyle ilgilidir. Kısaca öğrenme odaklılık işletmelerin bir örgüt olarak bilgi ile olan ilişkilerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.

Yenilikçilik olgusu ise günümüzde rekabet avantajı yaratan en önemli olgularından biri olarak kabul görmektedir. Bunun temel nedenlerinden biri üretim ve tüketim süresinin oldukça kısa olması; diğeri ise teknolojik ürün ve hizmetlerin toplam tüketim içinde artan payıdır. Yenilik, yeni fikir, süreç, mal veya hizmet, fikir veya davranışların üretimi, geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmıştır (Damanpour, 1991: 556; Calantone vd., 2002: 515; Chaveerug ve Ussahawanitchakit, 2008: 93; Ghorbani vd., 2012: 414). Bu açıdan yenilikçilik firma kültürünün bir yönü olarak yeni fikirlere açık olmak anlamına gelmektedir.

Performans kavramı temelde işletme faaliyetlerinin beklenen sonuçlarını ifade etmekte kullanılan bir kavramdır. Performans, finansal (nicel) ve finansal olmayan (nitel) ölçeklerle ölçülebilmektedir. Bu araştırmada performansın nitel unsurları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Günümüzde KOBİ’ler tüm dünyada ekonomilerin dinamik ve sürükleyici unsurlarını oluşturmaktadır. Neredeyse tüm gelişmiş ekonomilerde KOBİ’ler tüm işletmelerin %90’ından fazlasını oluşturmaktadır. Ayrıca bugün dünyada yeni ve küçük ölçekli işletmeler yeni istihdam olanaklarının en büyük kaynağı durumundadır (Tosunoğlu, 2009: 152). Türkiye’de KOBİ’ler, toplam girişimci sayısının %99,9’unu, istihdamın %77,8’ini, maaş ve ücretlerin %51,5’ini, cironun %64,8’ini, faktör maliyetiyle katma değer %55,5’ini, maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %41,1’ini ve Ar-Ge harcamalarının %15’ini oluşturmaktadır. 2011 yılında ihracatın %59,6’sı, ithalatın ise %39,9’u KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmiştir (TÜİK, 2012: 1). Bunun yanı sıra KOBİ’ler değişen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları ve bölgesel kalkınmadaki rolleri gibi pek çok olumlu özellikleri nedeniyle ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında son derece önemli işlevleri yerine

getirmektedirler (Gül, 2012: 79). Belirtilen özellikleri nedeniyle KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yeri oldukça önemlidir. Söz konusu işletmelerin nitel performanslarını artırmaya yardımcı olabilecek değişkenler ve bu değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, sonuçlarının ülke ekonomisine olumlu katkılar sağlayacağı düşünceleri nedeniyle KOBİ'ler üzerinde yapılan bu araştırmanın önemini artırmaktadır.

Bu çalışma giriş bölümü, kavramsal çerçeve ve hipotezler bölümü, araştırma modeli bölümü, metodoloji, veri analizi ve bulgular bölümü ve sonuç bölümü olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde çalışmaya konu olan değişkenler genel olarak açıklanmış ve değişkenlerin işletmeler açısından önemine değinilmiştir. Kavramsal çerçeve ve hipotezler bölümü araştırma modelindeki değişkenlerin teorik alt yapısının sunulduğu ve hipotezlerin oluşturulduğu bölümdür. Araştırma modeli bölümünde araştırma modeli ve hipotezleri ortaya konmuştur. Metodoloji, veri analizi ve bulgular bölümünde araştırma modelinin yapısal eşitlik modeli yardımıyla test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular konuya ilişkin tablolar ve şekiller yardımıyla açıklanmıştır. Sonuç bölümünde ise araştırma sonucu elde edilen bulgular özetlenmiş ve öneriler sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık, genel olarak firma kültürünün müşteriler için en üstün değeri yaratmaya odaklanması şeklinde tanımlanmaktadır (Narver vd., 1998). Diğer bir ifadeyle pazar odaklılık, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlama, tatmin etme ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bütünüdür (Kohli ve Jaworski, 1990; Bulut vd., 2009: 517). Day (1994) bu kavramı "pazarlama bilgisi ile değer yaratmayı destekleyen, işlevsel olarak koordine edilmiş ve rekabet avantajı

elde etmeye yönlendirilmiş eylemlere yönelik pazar tarafından yönlendirilmiş bir kültür” olarak ifade etmektedir (Eriş, 2008: 65). Pazar odaklı firma anlayışı, işletmenin tüm çıktılarının, dolayısıyla tüm faaliyetlerinin pazardaki değişimlere duyarlı hale getirilerek, yeniden ve yeniden üretilmesidir.

Pazar odaklılık, Narver ve Slater’in (1990: 21) de ortaya koyduğu gibi birbirleriyle ilişkili üç davranışsal bileşenden oluşmaktadır. Bunlar müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondur.

Müşteri odaklılık, pazar odaklılığın temel değişkeni durumundadır. Çünkü müşteri odaklılık, sektör, endüstri, işkolu gözetmeksizin temelde tek bir şeye, müşteri değeri yaratmaya odaklanmaktır (McNaughton vd., 2002: 993). Rakip odaklılık, mevcut ve potansiyel rakiplere ilişkin olarak, kısa vadede güçlü ve zayıf yönleri algılama; uzun vadede ise yeterlilik, yetkinlik ve stratejilerini öngörebilme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise, örgüt içindeki farklı bölümlerde ve işlevlerde çalışan iş görenlerin örgütsel amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etmesi olarak tanımlanırken; özellikle yenilik projelerinde önemi vurgulanmaktadır (Eriş, 2008: 58-59).

Pazar odaklılık işletmelerde iş anlayışını ve iş yapma biçimini belirlediği için bu kavram işletmeye ilişkin başka olgularla da ilişkilendirilebilmektedir. Bu olgulardan biri de öğrenme odaklılıktır. Öğrenme odaklılığın derecesi, organizasyonlarda öğrenmeye verilen önemin göstergesidir (Sinkula vd., 1997). Pazar odaklı olmak örgütün pazardan öğrenebilmesi için bir başlangıç oluşturmaktadır. Bununla birlikte öğrenen örgütler için pazar yönlü olmak kültürel bir temeldir (Slater ve Narver, 1995). Zaten örgütsel öğrenme yazınında da birçok kuramcının öğrenen örgütlerin pazar yönlü oldukları konusunda görüş birliği içerisinde olduğu

görülmektedir (Ellinger vd., 2002; Eriş, 2008: 65). Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Pazar odaklılık öğrenme odaklılığını pozitif yönde etkiler

Pazar odaklılığın üst düzey yeniliğe sahip ürünlerin piyasa başarısı için önemli pozitif yönlü etkileri olduğu bazı araştırmacılar tarafından savunulmaktadır (Han vd., 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Im ve Workman, 2004; Deshpandé ve Farley, 2004; Micheels ve Gow, 2010; Cambra- Fierro vd., 2011). Pazar odaklı olmak yenilikçiliği de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Başarılı yenilikçilik faaliyetleri, üst düzeyde pazar, ürün, rakip ve müşteri bilgisi ile fonksiyonlar arası eşgüdümü gerektirmektedir. Bu işlevlerin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi pazar odaklılığın temel karakteristik özellikleridir. Bu varsayımlar altında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H2: Pazar odaklılık yenilikçiliği pozitif yönde etkiler

Pazar odaklı olarak faaliyette bulunmak, firmalara müşterilerinin mevcut ve potansiyel ihtiyaç ve isteklerini tespit etme olanağı sağlamaktadır. Ayrıca onlara, rakiplerinin stratejik hamlelerini izleme ve etkili örgütsel istihbarat toplama mekanizmaları kurdurarak, çevresel değişimlere cevap vermede yardımcı olmaktadır (Cambra- Fierro vd., 2011: 158). Pazar odaklı firmaların, pazar odaklılık düzeyi düşük olan rakipleri karşısında, fırsatların farkına daha iyi vararak, müşterilere üstün değer yaratmada daha iyi imkanlara kavuştuğu öngörülmektedir (Micheels ve Gow, 2010: 7). İlgili yazında pazar odaklılığın işletme performansını pozitif yönde etkilediğini gösterir nitelikte farklı sektörlerde yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 2000; Sandvik ve Sandvik, 2003; Sittimalakorn ve Hart, 2004; Morgan vd. 2009; Suliyanto

ve Rahab, 2012). Bu teorik çerçeve içerisinde aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H3: Pazar odaklılık nitel performansı pozitif yönde etkiler

2.2. Öğrenme Odaklılık

Günümüzde öğrenme odaklılığın örgütlerde rekabet avantajını korumak için en önemli olgulardan biri olduğu öne sürülmektedir. Öğrenme odaklılık kavramı bir örgütün öğrenme yeteneği ve kültürü ile ilgilidir (Eriş ve Özmen, 2012: 80) ve firma kültürünün bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Yılmaz vd., 2009: 2471). Öğrenme odaklılık, bir firmanın eski varsayımlara meydan okuma yeteneğine etki eden, yeni teknik ve yöntemleri kolaylaştıran bir mekanizmadır (Lee ve Tsai, 2005: 328). Bununla birlikte öğrenme odaklılık mevcut inanç ve uygulamaların örgütlerin performansını en üst düzeye çıkarıp çıkarmadığını sorgulama derecesini de yansıtmaktadır (Chul, 2013: 56).

İlgili yazında öğrenme odaklılığın, yönetim bağlılığı, sistem bakış açısı, bilgi transferi ve bütünleşmesi, öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, yaratıcı düşünce, yaratıcı ekip geliştirme, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog, katılımcı karar verme gibi çeşitli faktörlerden oluştuğu belirtilmektedir (Çalışır vd., 2013: 177). Konuya ilişkin yapılmış olan araştırmalarda öğrenme odaklılık ağırlıklı olarak öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere dört faktör üzerinden ölçülmektedir (Calantone vd., 2002: 516; Chaveerug ve Ussahawanitchakit, 2008: 92-93; Kaya ve Patton, 2011: 206; Chiou, 2012: 322; Çalışır vd., 2013: 177; Hakala, 2013: 104).

Öğrenme odaklılık, firmanın bilgiyi oluşturma ve kullanma olasılığını etkilemektedir (Sinkula vd., 1997; Real vd., 2012: 2; Hakala, 2013: 104). Bu bağlamda öğrenme odaklılık yenilikçiliğe de etki etmektedir. Öğrenme

odaklı bir örgüt üç şekilde yenilik yeteneğini artırabilmektedir. Birincisi, bu örgütler en güncel teknolojiye sahiptir ve bu sayede teknolojik atılım yapma ve bunu pazarlama olasılıkları daha yüksektir. İkinci olarak, örgüt sahip olduğu bilgi ve müşteri ihtiyaçlarını anlama yeteneği sayesinde gelişmekte olan piyasa talebinin yarattığı fırsatları kaçırmayacaktır. Üçüncü olarak da, öğrenme odaklı bir örgütün rakiplerinden daha fazla yenilik yeteneğine sahip olması muhtemeldir. Böyle bir örgüt piyasada rakiplerini izler, onların sadece güçlü yönlerini değil zayıflıklarını da öğrenir (Calantone vd., 2002: 518). Yazında öğrenme odaklılığın yenilikçilik üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır ve bu kavramların arasında pozitif bir ilişki bulunduğu öne sürülmektedir (Calantone vd., 2002; Lee ve Tsai, 2005; Chaveerug ve Ussahawanitchakit, 2008; Lin vd., 2008; Yılmaz vd., 2009; Kaya ve Patton, 2011; Chiou ve Chen, 2012; Eriş ve Özmen, 2012; Ghorbani vd., 2012; Rahab, 2012; Suliyanto ve Rahab, 2012; Çalışır vd., 2013). Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Öğrenme odaklılık yenilikçiliği pozitif yönde etkiler

Öğrenme odaklılık, firmaların mevcut inanç ve uygulamalarının performanslarını en üst düzeye ulaştırıp ulaştırmadığını yansıtır ve firmaları proaktif olarak yeni bilgiyi takip etmeye yönlendirir (Chul, 2013: 56). Yapılan araştırmalar öğrenme odaklılığın firma performansına pozitif yönde katkısı olduğunu göstermektedir (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone vd., 2002; Chaveerug ve Ussahawanitchakit, 2008; Lin vd., 2008; Yılmaz vd., 2009; Chiou ve Chen, 2012; Eriş ve Özmen, 2012; Suliyanto ve Rahab., 2012; Chul, 2013; Hakala; 2013). Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H5: Öğrenme odaklılık nitel performansı pozitif yönde etkiler.

2.3. Yenilikçilik

Karmaşık çevre koşulları ve artan müşteri taleplerinin oluşturduğu dinamik pazarlarda firmalar yeni araçlar ve bakış açıları ile iş yapmanın farklı yollarını keşfetmek zorunda kalmışlardır. İş dünyasındaki bu yeni yapısal oluşum yönetim yazınında çoğunlukla yenilik ve yenilikçilik kavramlarıyla tartışılmaktadır (Alpay vd., 2012: 107). İşletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelecekte başarılı olabilmeleri için yöneticiler yenilikçilik sayesinde işle ilgili sorun ve zorluklara karşı çözüm bulmaktadırlar (Hult vd., 2004: 429).

Yenilikçilik, bir kişi, işletme, sektör veya toplum açısından ürün, süreç, sistem veya malzemelerde yeni olarak algılanan fikir veya fikirlerdir (Yeung vd., 2007: 2462; Eren vd., 2013: 4876). Yenilik, teknolojik olarak yeni veya geliştirilmiş ürün veya hizmetlerin ortaya konmasına yol açan ya da yol açmaya yönelik bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari faaliyetlerin tümüdür (Hashi ve Stojcic, 2012: 2). Tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi yenilikçilik literatürde bir süreç veya bir sonuç olarak tanımlanmaktadır. Ancak tanımların çoğunda yenilikçiliğin yeni fikir veya davranışların kabulü anlamına geldiği görülmektedir (Jimenez ve Valle, 2011: 408).

Yenilikçilik, işletmelerin stratejik kaynaklarının zenginleşmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajının artmasına yardım etmektedir (Bowen vd., 2010: 1180). Örgütlerde yenilikçilik uygulamaları, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirmesi, işletme performansını olumlu yönde etkilemesi bağlamında oldukça önemli olarak değerlendirilmektedir (Eren vd., 2010: 3107).

Yenilikçilik kavramının temelinde örgütsel performansı artırıcı yeni fikirleri bulmak yatmaktadır (Bowen vd., 2010: 1179). Bu nedenle örgütsel

performansın artışı ancak yenilikçilik faaliyetlerinin artması ile sağlanacaktır (Hult vd., 2004: 429; Arroyo vd., 2012: 310). İlgili yazında hem kavramsal hem de uygulamalı araştırmalarda yenilikçilik örgüt performansı ile ilişkilendirilmektedir (Damanpour vd., 1989; Damanpour, 1991; Capon vd., 1992; Hurley ve Hult, 1998; Mone vd., 1998; Zhao, 2005; Eriş ve Özmen, 2012: 81). Bu çalışmalar yenilikçiliğin örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu teorik çerçeve sonucunda aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H6: Yenilikçilik nitel performansı pozitif yönde etkiler.

2.4. Nitel Performans

İşletmecilik açısından performans, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak satışlar ve pazar paylarındaki büyüme ve karlılığın yanı sıra firmanın genel stratejik amaçlarında başarı olarak tanımlanmaktadır (Hult vd., 2004: 430-431; Eren vd., 2013: 4877). Performans olgusu kendi içinde nicel (finansal) performans ve nitel (finansal olmayan) performans olarak ikiye ayrılabilir. Nicel performans ölçümünde karlılık, ciro, üretim miktarı, maliyetler ve hisse değeri gibi finansal olarak ölçülebilen parametreler kullanılırken; nitel performans ölçümünde çalışma yaşamının kalitesi, çalışanların firmaya bağlılıklarındaki artış, müşteri memnuniyetindeki artış ve kamu sorumluluğu gibi finansal olarak ifade edilemeyen parametreler kullanılmaktadır. Görüldüğü üzere nitel performansın ölçümünde kullanılan finansal olmayan ölçümler geniş ve çeşitlidir. Bu çeşitlilik nedeniyle farklı çalışmalarda farklı finansal olmayan göstergelerin kullanıldığı görülmektedir. Müşteri, iç süreçler, öğrenme ve büyüme perspektifleri ile ilgili finansal olmayan ölçümler genellikle gelecekteki ve uzun dönemli

amaçları vurgular biçimde daha çok kullanılmaktadır (Lau ve Sholihin, 2005; Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012: 133).

Son yıllarda geleneksel nicel performans değerleri yerine nitel performans değerlerine olan ilgi gittikçe artmaktadır (Vinueza ve Hoque, 2011; Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012: 132). Bu çalışmada da bağımsız ve aracı değişkenlerin nicel performans üzerindeki etkileri değil nitel performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında nitel performans ölçümünde servis ve ürün kalitesinde gelişme, yeni ürün geliştirme başarısı, çalışanların firmaya bağlılıklarındaki artış, çalışanların işten aldığı tatmindeki artış, müşteri memnuniyetindeki artış ve firmanın genel performans algısı ölçütleri kullanılmıştır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibi birbirlerini ve nitel performans etkilediği düşünülen üç değişken kullanılarak oluşturulmuştur. Bu değişkenler pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve yenilikçilik. Ayrıca nitel performans bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Pazar odaklılık değişkeni rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon alt boyutları ile incelenmiştir.

Oluşturulan modele göre, pazar odaklılığın öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır (H1, H2, H3). Yani pazar odaklılık kültürüne sahip olan firmalarda öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans daha etkili şekilde gerçekleşmektedir. Yine modele göre öğrenme odaklı işletmelerde yenilikçilik ve nitel performans daha etkili şekilde gerçekleşmektedir (H4, H5). Son olarak yenilikçilik kültürünün mevcut olduğu işletmelerde nitel performans daha yüksek düzeyde oluşmaktadır (H6).

Model oluşturulurken varsa gizli aracılık etkilerinin de incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öğrenme odaklılık ve yenilikçilik modelin aracı değişkenleri olarak değerlendirilmiştir. Birinci gizli aracılık etkisinin pazar odaklılık ve nitel performans arasındaki ilişkide, öğrenme odaklılıkça gösterildiği düşünülmüştür (H7: Pazar odaklılığın nitel performans üzerindeki etkisinde öğrenme odaklılığın aracılık etkisi vardır). Benzer şekilde ikinci gizli aracılık etkisini pazar odaklılık ve nitel performans arasındaki ilişkide yenilikçilik değişkenince gösterildiği düşünülmüştür (H8: Pazar odaklılığın nitel performans üzerindeki etkisinde yenilikçiliğin aracılık etkisi vardır). Üçüncü gizli aracılık etkisinin ise pazar odaklılık nitel performans arasındaki ilişkide öğrenme odaklılık ve yenilikçilik değişkenlerince birlikte gösterildiği düşünülmüştür (H9: Pazar odaklılığın nitel performans üzerindeki etkisinde öğrenme odaklılığın ve yenilikçiliğin aracılık etkileri vardır).

4. METODOLOJİ, VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

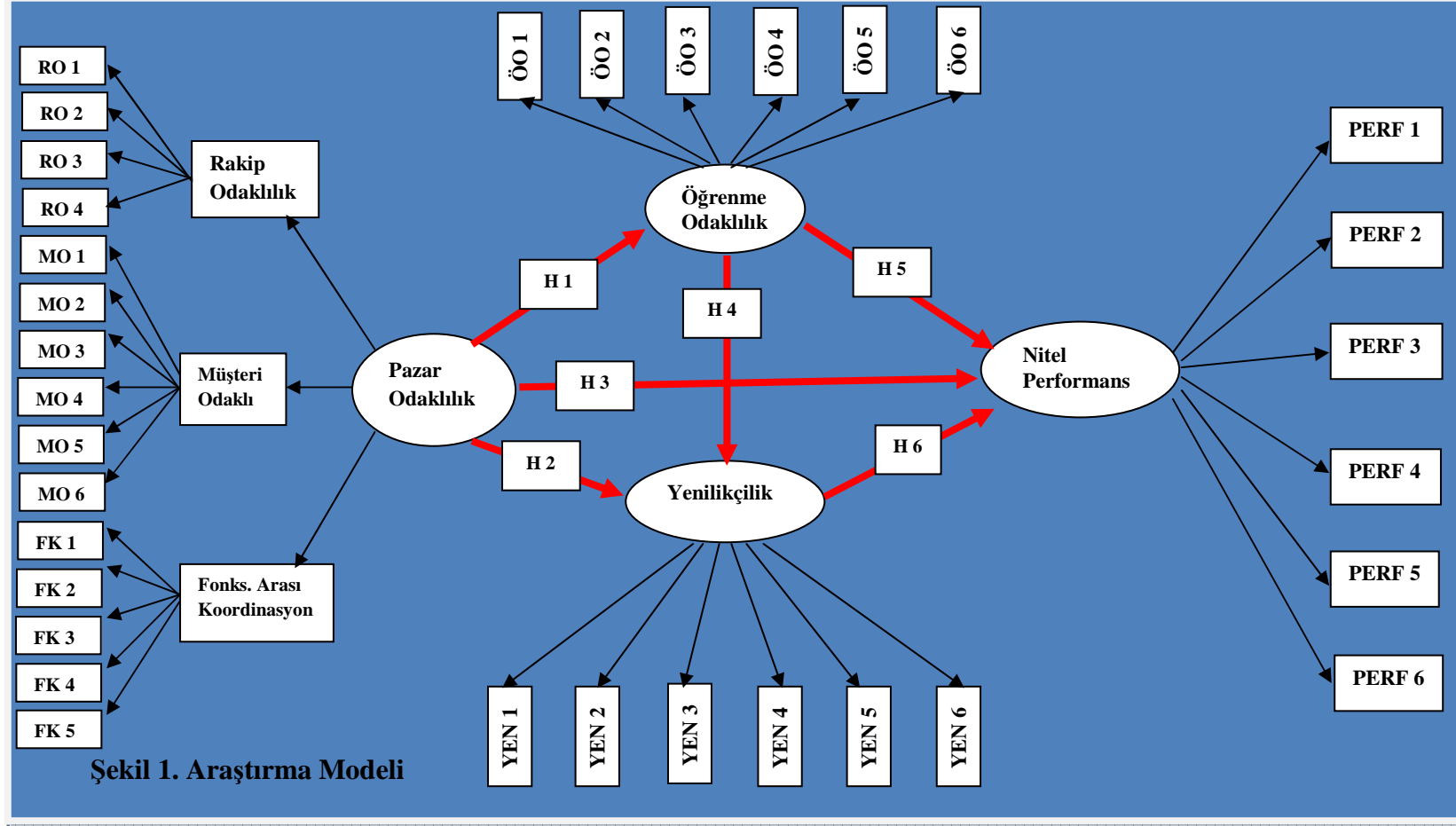
4.1. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, araştırma yapılacak konu ile ilgili soruların içeriği, biçimi, sayısı, araştırma konusuna bağlı olarak değişen bir soru kağıdıdır (Aziz, 2008:93). Ayrıca diğer veri toplama tekniklerine (görüşme, gözlem) göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması ve maliyetinin daha düşük olması gibi avantajları vardır (Büyüköztürk vd., 2009:126). İlgili anket yazın taraması sonucunda geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırmaya katılanların ifadelerine ne derecede katıldıklarını saptamak amacı ile 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Likert tipi ölçekleme, ölçekleme yöntemleri arasında en çok kullanılan ve

kuruluşu ve güvenilirliği açısından diğer ölçeklemelere göre daha kolay ve güvenilir olanıdır (Aziz, 2008:99). Bu nedenle likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. Söz konusu ölçek; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir. Verilerin analizinde SPSS 15 ve LISREL 8.54 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.

Bu araştırmada da LISREL programı kullanılarak, birbiriyle ilişkili değişkenlerin aynı anda kapsamlı bir analizini yapmamızı sağlayan; Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), (*SEM: Structural Equation Modeling*) kullanılmıştır. YEM, araştırmacıların bilimsel kuramlarını ölçmelerine ve test etmelerine yardım eden bir istatistik tekniğidir (Hershberger vd., 2003: 2). YEM çok sayıda değişkenden oluşan farklı modelleri ve bu modelleri oluşturan hesaplamaları aynı anda test edebilme becerisi ile önemli avantajlar sunmaktadır (Farrel, 1994: 478). Bu tekniğin kullanılmasındaki ilk amaç gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaktır (Reisinger ve Turner 1999: 71).

YEM'in iyi uyum gösterip göstermediği test edilirken bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılmaktadır. Yani, analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenmektedir (Şimşek, 2007: 13). Tablo 1'de genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleri görülmektedir.



Tablo 1. Genel Kabul Görmüş Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-kare (x2) değeri	En Düşük Değer	En Düşük Değer
Ki-kare / serbestlik derecesi (df)	<2	<5
Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)	$0=RMSEA\leq 0,05$	$0,05<RMSEA<0,10$
Normalleştirilmiş uyum indeksi (NFI)	$0,95\leq NFI\leq 1$	$0,90\leq NFI<0,95$
Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)	$0,95\leq CFI\leq 1$	$0,90\leq CFI<0,95$
İyilik uyum indeksi (GFI)	$0,95\leq GFI\leq 1$	$0,90\leq GFI<0,95$
Ayarlanmış iyilik uyum indeksi (AGFI)	$0,95\leq AGFI\leq 1$	$0,90\leq GFI\leq 0,95$
Artık ortalamaların karekökü (RMR)	$0=RMR\leq 0,05$	$0,05<RMR\leq 0,10$

Araştırmada pazar odaklılık algısını ölçmek için üç alt boyuttan oluşan toplam 15 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Pazar odaklılık değişkeninin rakip odaklılık boyutu 4, müşteri odaklılık boyutu 6, fonksiyonlar arası koordinasyon boyutu ise 5 soruyla ölçülmüştür. Söz konusu ölçekler daha önce yapılmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş araştırmalardan (Narver ve Slater, 1990; Lin vd., 2008; Suliyanto ve Rahab, 2012) derlenmiştir. Katılımcıların öğrenme odaklılık seviyelerini ölçmek için 6 soru yöneltilmiştir. Söz konusu ölçek daha önce yapılmış çalışmalardan

(Slater ve Narver, 1995; Calantone vd., 2002; Farrel ve Oczkowski, 2002; Lin vd., 2008) derlenmiştir. Yenilikçilik seviyelerini ölçmek için 6 soru kullanılmıştır. Söz konusu ölçek daha önce yayınlanmış olan çalışmalardan (Hurley ve Hult, 1998; Yılmaz, vd., 2009; Eren vd., 2010; Jimenez ve Valle, 2011) yararlanılarak oluşturulmuştur. Yenilikçilik değişkeninin ölçümünde, araştırmaya katılan KOBİ'lerin temsilcilerinden firmalarının son üç yılını dikkate alarak cevap vermeleri istenmiştir. Nitel performans değişkeninin ölçümünde 6 soru kullanılmıştır. Benzer şekilde söz konusu ölçek daha önce yayınlanmış olan çalışmalardan (Yılmaz vd., 2009; Eren vd., 2010; Jimenez ve Valle, 2011; Suliyanto ve Rahab, 2012) derlenmiştir.

4.2. Verilerin Toplanma Süreci

Bu çalışmanın örneklemini Türkiye'de Marmara Bölgesinde faaliyetini sürdüren, çalışan sayısı 50'den büyük 250'den küçük, KOBİ'ler oluşturmaktadır. Türkiye'de 3005416 adet KOBİ bulunmaktadır (www.kosgeb.gov.tr). Çalışan sayısı 50'den büyük 250'den küçük KOBİ sayısı ise bu oranın % 0,5'idir (15027adet). Türkiye genelindeki KOBİ'lerin bölgelere göre karşılaştırmasında, sanayinin Marmara Bölgesinde yoğunlaşması nedeniyle, işletmelerin büyük bir kısmı da bu bölgede yer almaktadır. Bu nedenle sözü geçen KOBİ'lerin %46'sı (6912 adet) Marmara Bölgesinde yer almaktadır (Cansız, 2008:49). Bu nedenle araştırma evrenini Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren, her sektörden, toplam 6912 adet KOBİ oluşturmaktadır.

İstatistiksel olarak uygun örneklem büyüklüğünün bulunmasında temel alınan ölçütlere göre örneklem büyüklüğü için alt sınırlar değişkenlik göstermektedir. Bu amaçla genel kabul görmüş, bu araştırmada da uygulanan, belli sapma miktarları ve güven düzeyleri için tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolar incelendiğinde 0,95 güven ve 0,05 anlamlılık

düzeyinde araştırmamızın evrenini oluşturan 6912 sayısına, 367 örneklemin yeterli olduğu anlaşılmıştır (Büyüköztürk vd.,2009:98).

Çok değişkenli bir araştırmada (çoklu regresyon analizleri dahil olmak üzere), örneklem büyüklüğü çalışmadaki değişken sayısının tercihen on katı veya daha fazla olmalıdır (Büyüköztürk vd., 2009:97). Araştırma sonuçlarının Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi ile analiz edilmesi durumunda da gözlenen değişken sayısının on katı civarında bir denek sayısına ulaştığında, datanın normal dağıldığı kabul edilmektedir (Şimşek, 2007:55). Buradan hareketle, oluşturulan araştırma modelindeki değişken sayıları incelendiğinde; pazar odaklılığın 3, öğrenmeye odaklılığın 6, yenilikçiliğin 6 ve nitel performansın 6 gözlemlenen değişkenden oluşmaktadır. Diğer taraftan araştırma modeli; pazar odaklılık, öğrenmeye odaklılık, yenilikçilik ve nitel performanstan oluşan 4 adet saklı değişkeni içermektedir. Sonuç olarak toplam değişken sayısının 25 olduğu görülmektedir. Bu durumda örneklem büyüklüğünün 250 ve üstünde olması yeterlidir.

Araştırmada örneklem yöntemi olarak; olası (ihtimali) örnekleme türlerinden, basit rastlantısal (tesadüfi) örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Aziz, 2008:51). Kimi kaynaklarda buna “oransız eleman örnekleme”, “yalın örnekleme” veya “yansız örnekleme” (İngilizce: simple random sampling) gibi adlarda verilmektedir. Bu yöntemle göre; evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür (Karasar, 2009:113). Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yoludur. Ayrıca bu yöntemin temsilliği sağlamada diğerlerinden çok daha güçlü olduğu ifade edilebilir (Büyüköztürk vd., 2009:84).

Araştırma yapılacak bölgeye ve gerekli anket sayısına karar verildikten sonra, bu bölgede, sektör farklılığı gözetmeksizin, rastgele olarak

belirlenmiş KOBİ'lere, anketler, anketörler aracılığıyla dağıtılmış ve katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anket çalışması geniş bir bölgeyi kapsadığından zaman ve maliyet kısıtları söz konusudur. Ayrıca ankete katılması beklenen kişilerin; orta, üst kademe yöneticiler veya işletme sahipleri olması gerektiğinden, ankete katılıma olumlu bakmamaları diğer bir kısıt olarak söylenebilir. Bu nedenle anketler 2012 yılı Ocak ve Ekim ayları arasında uzun bir süreçte tamamlanmıştır. Kullanılmaz durumdaki anketler ayrıldıktan sonra kalan 599 anket test edilmek üzere analize tabi tutulmuştur.

Sonuç olarak, kullanılabilir durumda 599 adet anket; sözü edilen istatistikî tablolardan elde edilen en az 367 örneklem sayısından ve oluşturulan yapısal eşitlik modelinde datanın normal dağılım göstereceği ileri sürülmesi için ihtiyaç duyulan 250 alt sınırından fazla olduğundan, örneklemin evreni temsil etme gücüne sahiptir sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Ölçüm Geçerlilik Analizi

Pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Şekil 1'de görüldüğü gibi bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modelinde pazar odaklılık değişkeni üç alt boyuttan oluşmuştur. Bu nedenle öncelikle pazar odaklılığa ait anket soruları için birinci seviye ve ikinci seviye doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra modeli oluşturan değişkenler olan; pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan birinci seviye faktör analizi yapılmış ve son olarak model test edilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi pazar odaklılık değişkeninin alt boyutlarından rakip odaklılık için 4, müşteri odaklılık için 6 ve fonksiyonlar arası koordinasyon için 5 ifade kullanılmıştır. Rakip odaklılık alt boyutunu

“Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli bilgi toplarız” ifadesi 0,79 oranında ve $t=14,14$ değerinde en yüksek derecede temsil etmektedir. Müşteri odaklılık alt boyutunu “Rekabet stratejimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır” ifadesi 0,80 oranında ve $t=19,36$ değerinde en yüksek derecede temsil etmektedir. Koordinasyon alt boyutunu “İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır” ifadesi 0,75 oranında ve $t=15,87$ değerinde en yüksek derecede temsil etmektedir.

Tablo 2. Pazar Odaklılık Birinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi ve t Değerleri

Rakip Odaklılık	
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir	0,63
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli bilgi toplarız	0,79 (14,14)
Üst yönetim sürekli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır	0,76 (13,94)
Nerede rekabet avantajımız varsa orada rekabete gireriz	0,57 (11,44)
Müşteri Odaklılık	
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız	0,75
İşletmenin temel hedefi müşteri memnuniyetidir	0,79 (18,98)
Rekabet stratejimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır	0,80 (19,36)
Stratejimizi belirlerken müşteriler için nasıl daha değerli ürünler üretebileceğimize odaklanırsınız	0,75 (18,04)

Tablo 2. Pazar Odaklılık Birinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizi ve *t* Değerleri
(Devam)

Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz	0,63 (15,04)
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz	0,64 (15,31)
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	
Pazarın ihtiyaçlarına hizmet etmek için tüm birimlerimizin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir	0,70
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	0,75 (15,87)
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili tüm bilgilerini birbirlerine iletirler	0,68 (14,71)
Tüm birim ve yöneticilerimiz müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğini gayet iyi bilmektedirler	0,70(15,01)
Birimler arasında bize rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır	0,71 (15,12)

Tablo 3’de görüldüğü gibi pazar odaklılık ve alt boyutları arasında ikinci seviye doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Pazar odaklılık $r=0,85$ oranında ve $t= 13,62$ değerinde, en iyi müşteri odaklılık alt boyutu ile temsil edilmektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon alt boyutu $r=0,78$ oranında ve $t= 12,26$ değerinde pazar odaklılığı temsil etmektedir. Rakip odaklılık alt boyutu $r=0,54$ oranında ve $t=9,40$ değerinde pazar odaklılığı temsil etmektedir. Pazar odaklılık alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, müşteri odaklılık ile fonksiyonlar arası koordinasyon alt boyutları arasında $r=0,66$ oranında ve $t=10,00$ değerinde, rakip odaklılık ile müşteri odaklılık

alt boyutları arasında $r=0,46$ oranında ve $t=7,72$ değerinde; rakip odaklılık ile fonksiyonlar arası koordinasyon alt boyutları arasında $r=0,42$ oranında ve $t=7,02$ değerinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre Tablo 2 ve Tablo 3’de yer alan değerlerin yüklenme katsayıları ve model uyumu açısından kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Pazar Odaklılık İkinci Seviye Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Korelasyon ve t Değerleri

	Pazar Odaklılık	Rakip Odaklılık	Müşteri Odaklılık	Fonks. Arası Koordinasyon
Pazar Odaklılık	1,00			
Rakip Odaklılık	0,54** (9,40)	1,00		
Müşteri Odaklılık	0,85** (13,62)	0,46** (7,72)	1,00	
Fonks. Arası Koordinasyon	0,78** (12,26)	0,42** (7,02)	0,66** (10,00)	1,00
Uyum İndeksleri: $\chi^2 / df=384 / 87= 4,4$, $P=0,000$, $NFI=0,96$, $CFI=0,97$, $GFI=0,92$, $AGFI=0,89$, $RMR=0,042$, $RMSEA=0,076$				

** Correlation is significant at the 0.01 level. Parantez içindekiler t değerleridir.

Pazar odaklılık değişkenine ait birinci ve ikinci seviye doğrulayıcı faktör analizleri ve uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görüldükten sonra modeli oluşturan değişkenler olan pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans arasındaki ilişkileri ortaya koyan birinci seviye faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizin

sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur. Tablo 4’de görüldüğü gibi modeli oluşturan değişkenlerin Cronbach’s Alpha değerleri yüksek seviyededir.

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde pazar odaklılığın $r=0,76$ oranında öğrenme odaklılıkla; $r=0,81$ oranında ise yenilikçilikle ilişkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Nitel performansın diğer değişkenlerle olan ilişkilerinin ise 0,52 ile 0,58 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Korelasyon, t ve Cronbach’s Alpha Değerleri

	Pazar Odaklılık	Öğrenme Odaklılık	Yenilikçilik	Nitel Performans
Pazar Odaklılık	0,71*			
Öğrenme Odaklılık	0,76** (8,87)	0,89*		
Yenilikçilik	0,81** (9,07)	0,74** (10,37)	0,87*	
Nitel Performans	0,58** (7,92)	0,52** (8,64)	0,56** (9,06)	0,88*
Uyum İndeksleri: $\chi^2 / df=1010 / 183 = 5,5$, $P=0.000$, $NFI=0,95$, $CFI=0,96$, $GFI=0,86$, $AGFI=0,83$, $RMR=0,004$, $RMSEA=0.087$				

* Cronbach’s Alpha, ** Correlation is significant at the 0.01 level, Parantez içindekiler t değerleridir

Tablo 5’de öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans değişkenlerine ait anket sorularının faktör yükleri verilmiştir. Buna göre öğrenme odaklılık değişkenini “firmamızda öğrenme geleceğimizin bir

parçası olarak görülür” sorusu 0,83 oranında ve $t=18,18$ değerinde en yüksek derecede temsil etmektedir. Yenilikçilik değişkenini “yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir” sorusu 0,82 oranında ve $t=18,21$ değerinde en yüksek derecede temsil etmektedir.

Nitel performans değişkenini “çalışanların firmaya bağlılıklarında artış vardır” ve “firmamızda çalışanların işten aldığı tatminde artış vardır” soruları 0,79 oranında ve $t=17,02$, $t=16,88$ değerlerinde en yüksek seviyede temsil etmektedirler.

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Faktör Yükleri

Pazar Odaklılık	
Rakip Odaklılık	0,52
Müşteri Odaklılık	0,74 (11,70)
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	0,78 (11,98)
Öğrenme Odaklılık	
Şunu çok iyi biliyoruz ki öğrenme (araştırarak ve tecrübe ederek) yeteneği ilerlemenin anahtarıdır	0,68
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, örgütümüzün temel değerlerindedir	0,79 (17,30)
Şayet firma olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz	0,70 (15,56)
Firmamızda çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar bir masraf olarak değil bir yatırım olarak görülür	0,78 (17,15)

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Faktör Yükleri (Devam)

Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür	0,83 (18,18)
Öğrenmenin gündelik faaliyetlerimizdeki yeri ve önemi gün be gün artmaktadır	0,72 (15,93)
Yenilikçilik	
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır	0,69
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar	0,77 (17,17)
Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler(usuller) arayışındadır	0,77 (17,17)
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir	0,82 (18,21)
Yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli ölçüde harcama yapılır	0,75 (16,81)
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir	0,64 (14,46)
Nitel Performans	
Firmamızın servis ve ürün kalitesinde gelişme vardır	0,68
Firmamızın yeni ürün geliştirme başarısı yüksektir	0,72 (15,60)
Çalışanların firmaya bağlılıklarında artış vardır	0,79 (17,02)
Firmamızda çalışanların işten aldığı tatminde artış vardır	0,79 (16,88)
Firma müşterilerinin memnuniyetinde artış vardır	0,76 (16,45)
Firmanın genel performansı iyidir	0,69 (15,13)

Sonuç olarak Tablo 4 ve Tablo 5’de yer alan değişkenler arası ilişkiler ve anket sorularına ait yüklenme katsayılarının model uyumu açısından kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir.

4.5. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırmada, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının anlamlı olduğu görülen değişkenler ile Şekil 1’de ileri sürüldüğü gibi yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan model Lisrel 8,54 programında çalıştırıldığında, nitel performans değişkenine ait birinci ve ikinci, beşinci ve altıncı sorular ile yenilikçilik değişkeninin birinci ve ikinci soruları hata varyansları ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak tablo 6’da görüldüğü gibi anlamlı yollardan oluşan sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen modelde; Ki-Kare (χ^2)=741,20, df=180, P-value=0,0000 ve RMSEA=0,072 ile model uyumu açısından kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Araştırma Model Yolları Regresyon Sonuçları

Model Yolu	Hipotez	Yol Katsayısı (t değeri)
Pazar Odaklılık → Öğrenmeye Odaklılık	H1	0,73 (9,44)
Pazar Odaklılık → Yenilikçilik	H2	0,53 (6,56)
Pazar Odaklılık → Nitel Performans	H3	0,21 (2,13)
Öğrenmeye Odaklılık → Yenilikçilik	H4	0,35 (5,43)
Öğrenmeye Odaklılık → Nitel Performans	H5	0,19 (2,55)
Yenilikçilik → Nitel Performans	H6	0,22 (2,45)
Ki-Kare (χ^2)=741,20, df=180, χ^2 /df=4,11, P-value=0,0000 ve RMSEA=0,072, GFI=0,89, CFI=0,97, NFI=0,97, RMR=0,038, AGFI=0,86		

Tablo 6 incelendiğinde, pazar odaklılığın öğrenme odaklılığı $\beta=0,73$ oranında ve $t=9,44$ değerinde pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bu durumda “*pazar odaklılık öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkiler*” şeklindeki **H1 kabul edilmiştir**. Pazar odaklılığın yenilikçiliği $\beta=0,53$ oranında ve $t=6,56$ değerinde pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bu durumda “*pazar odaklılık yenilikçiliği pozitif yönde etkiler*” şeklindeki **H2 kabul edilmiştir**. Pazar odaklılığın nitel performansı $\beta=0,21$ oranında ve $t=2,13$ değerinde pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bu durumda “*pazar odaklılık nitel performansı pozitif yönde etkiler*” şeklindeki **H3 kabul edilmiştir**. Öğrenme odaklılığın yenilikçiliği $\beta=0,35$ oranında ve $t=5,43$ değerinde pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bu durumda “*öğrenme odaklılık yenilikçiliği pozitif yönde etkiler*” şeklindeki **H4 kabul edilmiştir**. Öğrenme odaklılığın nitel performansı $\beta=0,19$ oranında ve $t=2,55$ değerinde pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bu durumda “*öğrenme odaklılık nitel performansı pozitif yönde etkiler*” şeklindeki **H5 kabul edilmiştir**. Yenilikçiliğin nitel performansı $\beta=0,22$ oranında ve $t=2,45$ değerinde pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bu durumda “*yenilikçilik nitel performansı pozitif yönde etkiler*” şeklindeki **H6 kabul edilmiştir**. Ayrıca, araştırma modelinde görüldüğü gizli aracılık etkilerinin de varlığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan istatistik programının mantığı gereği modelin bütününde hipotezler vasıtasıyla kurulan yolların pozitif yönlü ve anlamlı çıkması bizi bu sonuca götürmektedir. Yani pazar odaklılık değişkeni öğrenme odaklılık ve yenilikçilik üzerinden nitel performansı etkilemektedir. Üstelik bu şekilde pazar odaklılığın nitel performansı daha güçlü şekilde etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla, “*pazar odaklılığın nitel performans üzerindeki etkisinde öğrenme odaklılığın aracılık etkisi vardır*” şeklindeki **H7 kabul edilmiştir**. “*Pazar odaklılığın nitel performans üzerindeki etkisinde yenilikçiliğin aracılık etkisi vardır*” şeklindeki **H8**

kabul edilmiştir. “Pazar odaklılığın nitel performans üzerindeki etkisinde öğrenme odaklılığın ve yenilikçiliğin aracılık etkileri vardır” şeklindeki H9 kabul edilmiştir.

Tablo 7. Modele Ait Yol Katsayıları ve Hata Varyansları

Değişkenler	Yol		Hata	
	Katsayı (t değeri)		Varyansı (t değeri)	
Pazar Odaklılık			1,00	
Rakip odaklılık	0,51	g'	0,74	(15,94)
Müşteri Odaklılık	0,74	(11,01)	0,46	(12,34)
Fonks. Arası Koord.	0,74	(11,03)	0,45	(12,21)
Öğrenme Odaklılık			0,47	
ÖO 1	0,67	g'	0,55	(15,84)
ÖO 2	0,78	(16,69)	0,39	(14,47)
ÖO 3	0,69	(15,14)	0,52	(15,60)
ÖO 4	0,78	(16,77)	0,39	(14,38)
ÖO 5	0,84	(17,73)	0,30	(12,92)
ÖO 6	0,72	(15,63)	0,48	(15,33)
Yenilikçilik			0,32	
YEN 1	0,67	g'	0,56	(15,56)
YEN 2	0,74	(18,03)	0,45	(14,72)
YEN 3	0,76	(16,12)	0,42	(14,61)
YEN 4	0,83	(17,22)	0,32	(13,03)
YEN 5	0,76	(16,18)	0,42	(14,55)

Tablo 7. Modele Ait Yol Katsayıları ve Hata Varyansları (Devam)

YEN 6	0,65	(14,09)	0,58	(15,88)
Nitel Performans			0,68	
PERF 1	0,59	g'	0,65	(16,08)
PERF 2	0,65	(16,84)	0,58	(15,65)
PERF 3	0,86	(15,06)	0,26	(10,54)
PERF 4	0,86	(18,02)	0,27	(10,81)
PERF 5	0,69	(15,21)	0,52	(15,29)
PERF 6	0,60	(11,88)	0,64	(16,01)
Ki-Kare (χ^2)=741,20, df=180, χ^2 /df=4,11, P-value=0,0000 ve RMSEA=0,072, GFI=0,89, CFI=0,97, NFI=0,97, RMR=0,038, AGFI=0,86, g'= fix parametre				

5. SONUÇ

Özellikle son otuz yılda değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal çevre rekabet gerçeğine yeni olgular eklemiştir. Rekabetin olmazsa olmaz değişkenleri olan maliyet ve kalite olgularına günümüzde pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve yenilikçilik gibi olgular eşlik etmektedir. Bu olguların en önemli özelliği işletmelerin performanslarına etki ederek onların rekabet avantajı elde etmelerine yardım edebilmeleridir. Bu çalışmada da pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve yenilikçilik olguları arasındaki ilişkiler ve bunların işletmenin nitel performansına etkileri ele alınmıştır.

Pazar odaklılık kavramı müşteri çevresi ve rekabet çevresindeki değişimlere paralel olarak, müşteriler için en üstün değeri yaratacak çıktıyı ortaya koymak adına gösterilen çabaların bütünü ifade etmektedir. Dolayısıyla pazar odaklılığın gerek işletme performansına, gerek öğrenme

odaklılığa, gerekse yenilikçiliğe olumlu anlamda etki etmesi beklenir. Ortaya konan bu çalışmanın sonuçları bu beklentileri doğrular niteliktedir. Pazar odaklı olarak faaliyet gösteren KOBİ'lerin nitel performansları artarken aynı zamanda öğrenme odaklılık ve yenilikçilik düzeyleri de pozitif yönde etkilenmektedir. Bu sonuçlar yazında daha önce ortaya konan çalışmalarla da (Morales vd., 2007; Eriş, 2008; Morgan vd., 2009; Suliyanto ve Rahab, 2012) benzerlik göstermektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan bir diğeri KOBİ'lerde öğrenme odaklılığın hem nitel performansı arttırdığı hem de yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğidir. Bu sonuçlar da daha önce yapılmış çalışmalarla (Morales vd., 2007; Eriş, 2008; Suliyanto ve Rahab, 2012) uyumludur. Öğrenme odaklılık temelde işletmelerin bilgiye bakış açılarını ve bilgiyle ne yaptıklarını ifade etmekte kullanılan bir kavramdır. Fakat öğrenme odaklılığın işletme performansını olumlu yönde etkilemesinin bir takım koşulları bulunmaktadır. Firmaların sahip olduğu veri ve bilginin işletme performansını artırabilmesi için bunların firma içinde tüm birimlere ve üst yönetime aktarılması ve firma içinde strateji oluşturma faaliyetinden günlük faaliyetlere kadar tüm unsurları etkilemesi gerekmektedir (Hacıoğlu, 2012: 72).

Yenilik performansının işletme performansına pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan pek çok uygulamalı araştırma bulunmaktadır (Damanpour, 1991; Brockman ve Morgan, 2003; Hult vd., 2004; Morales vd., 2007; Jimenez ve Valle, 2011; Suliyanto ve Rahab, 2012; Rubera ve Kirca, 2012). Benzer şekilde bu araştırmanın sonuçlarına göre de yenilikçilik uygulamaları KOBİ'lerde nitel performansı olumlu yönde arttırmaktadır.

Bu çalışmanın bir diğer boyutu pazar odaklılıkla nitel performans arasındaki ilişkide öğrenme odaklılık ve yenilikçiliğin gizli aracılık etkisi gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır. Ortaya çıkan sonuçlara göre:

- a) KOBİ'lerde pazar odaklılık nitel performansı öğrenme odaklılık yoluyla daha yüksek düzeyde etkilemektedir.
- b) KOBİ'lerde pazar odaklılık nitel performansı yenilikçilik yoluyla daha yüksek düzeyde etkilemektedir.
- c) KOBİ'lerde pazar odaklılık nitel performansı öğrenme odaklılık ve yenilikçilik yoluyla daha yüksek düzeyde etkilemektedir.

İlgili yazında farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde daha önce yapılmış olan benzer çalışmaların sonuçları da incelendiğinde, öğrenme odaklılık ve yenilikçiliğin firma performansına giden yolda aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir (Baker ve Sinkula, 1999, 2002; Han, vd., 1998; Hurley ve Hult, 1998; Morales vd., 2007; Eriş, 2008; Jimenez ve Valle, 2011; Suliyanto ve Rahab, 2012). Bu noktadan hareketle genel bir sonuç olarak pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve yenilikçiliğin birbirleriyle uyumlu ve işletme performansına katkı sağlayan önemli olgular olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra bu katkı daha önce ortaya konan araştırmalarda gösterildiği gibi yalnızca işletmenin nicel performansına yönelik değil; bu çalışmada ortaya konulduğu gibi nitel performansa yönelik olarak da gerçekleşmektedir.

Araştırma sonuçları, pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve yenilikçiliğin KOBİ'lerin nitel performanslarını arttırmada kullanabilecekleri önemli değişkenler olduğunu göstermiştir. Bu sonuç özellikle rekabet şiddetinin yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler için önemlidir. KOBİ'ler her şeyden önce pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve yenilikçiliği firma kültürlerinin önemli ve vazgeçilmez birer parçası haline

getirmelidir. Modern pazarlamanın en önemli nosyonlarından biri olan müşteri değeri kavramının gerçek anlamda karşılığını bulduğu pazar odaklılık olgusu işletmeler tarafından içselleştirilmelidir. Organizasyonlar elde ettikleri bilgileri çok önemli girdiler olarak değerlendirmeli ve bu bilgilerin organizasyon içerisinde paylaşılması sağlanmalıdır. Organizasyonlardaki yenilikçi faaliyetler teşvik edilmeli, varsa bu konuda engel teşkil eden hususlar ortadan kaldırılmalıdır (Eren vd., 2013).

KAYNAKÇA

ALPAY, G., BODUR, M., YILMAZ, C., BÜYÜKBALCI, P. (2012). “How Does Innovativeness Yield Superior Firm Performance? The Role Of Marketing Effectiveness”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(1),107-128.

ARROYO, M.R., FUENTES, M.M., BOJICA, A.M., ARIZA, L.R. (2012). “Innovativeness and Performance In Women-Owned Small Firms: The Role of Knowledge Acquisition”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(3), 307-326.

AZİZ, AYSEL, (2008), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri”, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.

BAKER, W.E., SINKULA, J.M. (1999). “Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extended Models of Organizational Performance”, *Journal of Market Focused Management*, 4, 295-308.

BAKER, W.E., SINKULA, J.M. (2002). “Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving Into The Organization's Black Box”, *Journal of Market Focused Management*, 5(1), 5-23.

BOWEN, F.E., ROSTAMI, M., STEEL, P. (2010). “Timing is Everything: A Metaanalysis of The Relationships Between Organizational Performance And Innovation”, *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.

BROCKMAN, B.K., MORGAN, R.M. (2003). "The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance", *Decision Sciences*, 34(2), 385-415.

BULUT, Ç., YILMAZ, C. ALPKAN, L. (2009). "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513-538.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E.K., AKGÜN, Ö.E., KARADENİZ, Ş., DEMİREL, F, (2009), "Bilimsel Araştırma Yöntemleri" *Pegem Akademi*, Ankara.

CALANTONE, R.J., ÇAVUŞGİL, S.T., ZHAO, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

CAMBRA-FIERRO, J.J., HART, S., MUR, A.N., REDONDO, Y.P. (2011). "Looking For Performance: How Innovation and Strategy May Affect Market Orientation Models", *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13(2), 154-172.

CANSIZ, M., (2008), "Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB", *Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi*, Ankara.

CAPON, N., FARLEY, J.U., HULBERT, J.M., LEHMANN, D.R. (1992). "Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers", *Management Science*, 38(2), 157-169.

CHAVEERUG, A., USSAHAWANITCHAKIT, P. (2008). "Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization", *Review of Business Research*, 8(2), 92-102.

CHIOU, C.C., CHEN, Y.C. (2012). "Relations Among Learning Orientation, Innovation Capital and Firm Performance: An Empirical Study in Taiwan’s IT/Electronic Industry", *International Journal Of Management*, 29(3), Part 2, 321-331.

CHUL, K.Y. (2013). “Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High-Tech Ventures”, *Advances in Management*, 6(4), 54-61.

ÇALIŞIR, F., GÜMÜŞSOY, Ç.A., GÜZELSOY, E. (2013). “Impacts of Learning Orientation on Product Innovation Performance, *The Learning Organization*, 20(3), 176-194.

DAMANPOUR, F. (1991). “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

DAMANPOUR, F., SZABAT, K.A., EVAN, W.M. (1989). “The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance”, *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-601.

DAY, G.S. (1994). “The Capabilities of Market Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.

DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. (2004). “Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey”, *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.

ELLINGER, A.E., ELLINGER, A.D., KELLER, S.B. (2002). “Logistics Managers’ Learning Environments and Firm Performance”, *Journal of Business Logistics*, 23(1), 19-37.

ERİŞ, E.D. (2008). “Lojistik Sektöründe Pazar Yönlü-Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EREN, M.Ş., YÜCEL, R., EREN, S.S. (2010). “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık Ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Journal Of Yaşar University*, 18(5), 3102-3116.

EREN, S.S., GÜL, H., TOKGÖZ, E. (2013). “Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme Ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri”, *Journal Of Yasar University*, 29(8), 4872-4895.

ERİŞ, E.D., ÖZMEN, Ö.N.T. (2012). “The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector”, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 5(1), 77-108.

EVLİYAOĞLU, F., HEMEDOĞLU, E. (2012). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 127-147.

FARRELL, A.D. (1994). “Structural Equation Modeling With Longitudinal Data: Strategies for Examining Group Differences and Reciprocal Relationships”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62(3), 477-487.

FARRELL, M.A., OCZKOWSKI, E. (2002). “Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?”, *Journal of Market Focused Management*. 5(1), 197-217.

FITZHUGH, K.L.M., PIERCY, N.F. (2011). “Exploring The Relationship Between Market Orientation and Sales and Marketing Collaboration”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 287-296.

GHOORBANI, H., SOLEIMANI, A., MADANI, F.A. (2012). “An Empirical Investigation of The Determinants Innovativeness From Viewpoint of Learning Orientation The Case of Iran's Communications Industry”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, 3(10), 413-421.

GÜL, H. (2012), “İşletmelerin Kuruluş Şekilleri”, (Ed. Yelkikalkan, N.), *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Kriter Yayınevi, İstanbul.

HACIOĞLU, G. (2012). “Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 59-75.

HAKALA, H. (2013). "Entrepreneurial and Learning Orientation: Effects on Growth and Profitability in The Software Sector", *Baltic Journal of Management*, 8(1), 102-118.

HAN, J.K., KIM, N., SRIVASTAVA, R.K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.

HARRIS, L.C., OGBONNA, E. (2000). "The Responses of Front-Line Employees to Market-Oriented Culture Change," *European Journal of Marketing*, 34(3-4), 318-340.

HASHI, I., STOJCIC, N. (2012). "The Impact of Innovation Activities on Firm Performance Using A Multi-Stage Model: Evidence from The Community Innovation Survey 4", *Research Policy*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.011>.

HERSHBERGER, S.L., MARCOULIDES, G.A., PARRAMORE, M.M. (2003). "Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology", *Cambridge University Press*, NY, USA.

HULT, G.T.M., HURLEY, R.F., KNIGHT, G.A. (2004). "Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.

HURLEY, R.F., HULT, G.T.M. (1998). "Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

IM, S., WORKMAN, J. (2004). "Market Orientation, Creativity and New Product Performance in High-Technology Firms", *Journal of Marketing*, 68, 114-128.

JAWORSKI, B., KOHLI, A. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.

JIMENEZ, D.J., VALLE, R.S. (2011). "Innovation, Organizational Learning and Performance", *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.

KARASAR, N., (2009), “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.

KAYA, N., PATTON, J. (2011). “The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms”, *Journal of International Development*, 23(2), 204-219.

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. (1990). “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

LEE, T.S., TSAI, H.J. (2005). “The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness”, *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348.

LAU, C.M., SHOLIHIN, M.K. (2005). “Financial and Nonfinancial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?”, *The British Accounting Review*, 37(4), 389-413.

LIN, C.H., PENG, C.H., KAO, D.T. (2008). “The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance”, *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.

MC NAUGHTON, R.B., OSBORNE, P., IMRIE B.C. (2002). “Market Oriented Value Creation in Service Firms”, *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 990-1002.

MICHEELS, E.T., GOW, H.R. (2010). “The Impact of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance: Customer Versus Competitor Orientation”, *American Agricultural Economics Association, 2010 Annual Meeting*, Denver, Colorado.

MONE, M.A., MC KINLEY, W., BARKER, V. L. (1998). “Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework”, *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.

MORALES, V.J.G., MONTES, F.J.L., JOVER, A.J.V. (2007). “Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational

Learning and Innovation in Large Firms And SMEs”, *Technovation*, 27, 547-568.

MORGAN, N.A., VORHIES, D.W., MASON, C.H. (2009). “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.

NARVER, J.C., SLATER, S.F. (1990). “The Effect of Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

NARVER, J.C., SLATER S.F., TIETJE, B. (1998). “Creating A Market Orientation”, *Journal of Market Focused Management*. 2(1), 241-255.

RAHAB, S. (2012), “Innovativeness Model of Small and Medium Enterprises Based on Market Orientation and Learning Orientation: Testing Moderating Effect of Business Operation Mode”, *Procedia Economics and Finance*, 4, 97-109.

REAL, J.C., ROLDAN, J.L., LEAL, A. (2012). “From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and The Moderating Effects of Organizational Size”, *British Journal of Management*, 24(2), 1-23.

REISINGER, Y., TURNER, L. (1999). “Structural Equation Modeling With Lisrel: Application in Tourism”, *Tourism Management*, 20(1), 71-88.

RUBERA, G., KIRCA, A.H. (2012). “Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration”, *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.

SANDVIK, I.L., SANDVIK, K. (2003). “The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance”, *International Journal of Research in Marketing* 20(4), 355-376.

SINKULA. J.M., BAKER, W.E., NOORDEWIER, T. (1997). “A Framework For Market- Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.

SITTIMALAKORN, W., HART, S. (2004). "Market Orientation Versus Quality Orientation: Sources of Superior Business Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), 243-253.

SLATER, S.F., NARVER, J.C. (1995). "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-75.

SLATER, S.F., NARVER, J.C. (2000). "The Positive Effect of Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication," *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.

SULIYANTO, S., RAHAB, R. (2012). "The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises", *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.

ŞİMŞEK, Ö.F. (2007). "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", *Ekinoks Yayınları*, Ankara.

TOSUNOĞLU, B. T. (2009), "Girişimcilik ve Ekonomik Gelişme", (Ed. Odabaşı, Y.), Girişimcilik, *Açıköğretim Fakültesi Yayını*, No: 824, Eskişehir.

TÜİK. (2012), "Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2011", *Haber Bülteni*, Sayı: 13146, 19/10/2012.

VINUESA, L., HOQUE, Z. (2011). "Total Quality Management, Non-financial Performance Measures and Business Performance: An Empirical Study", *AFAANZ Conference*, 106.

www.gosgeb.gov.tr, İnternet erişimi.

YEUNG, A.C., LAI, K.H., YEE, R.W.Y. (2007). "Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation", *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459-2477.

YILMAZ, C., ALPKAN, L., BULUT, Ç. (2009). "Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat Ve

Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması”, *Journal of Yaşar University*, 4(16), 2469-2500.

ZHAO, F. (2005), “Exploring The Synergy Between Entrepreneurship and Innovation”, *International Journal of Behaviour and Research*, 11(1), 25-41.