

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GEÇİŞ EKONOMİLERİNDE PAZAR ODAKLILIK
ÖLÇEKLERİNİN UYGULANABİLİRLİLİĞİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: AZERBAYCAN ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Şahin EKBEROV

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN

OCAK - 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GEÇİŞ EKONOMİLERİNDE PAZAR ODAKLILIK
ÖLÇEKLERİNİN UYGULANABİLİRLİLİĞİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: AZERBAIJAN ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Şahin EKBEROV

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Bu tez 14/01/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Ömer TORLAK

Prof.Dr. Feri ALIYEV

Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ZENGİN

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof.Dr. Muhsin HALIS

Prof.Dr. B. Zafer ERDOĞAN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şahin EKBEROV

14.01.2011

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasını başlamamdan bitirmeme kadar, kıymetli görüş ve bilgilerini aldığım, değerli hocam, danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN'e ve Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK'a;

Değerli hocam Prof. Dr. Muhsin HALİS'e;

Sakarya Üniversitesi'nde eğitim almamı sağlayan değerli hocalarım, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Başkanı Prof. Dr. Turan YAZGAN'a ve Prof. Dr. Alparslan PEKER'e;

Sakarya Üniversitesi'nde eğitim aldığım yıllar boyunca desteklerini bizlerden esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Recai COŞKUN'a;

Her türlü desteklerinden dolayı Sakarya Üniversitesi rektörlüğüne;

ve.....

BERNA'ya;

Eğitimim dolayısıyla ihmal ettiğim, fakat varlıklarından güç aldığım Annem METANET ve Babam ŞÜKÜR'e;

Bu yerlere gelmemde katkısı olan HERKESE.....

Sonsuz Teşekkürlerimi ve Şükranlarımı sunarım.

Şahin EKBEROV

14.01.2011

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. PAZARLAMA ANLAYIŞINDAN PAZAR ODAKLILIĞA DOĞRU BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	8
1.1. Pazarlama Anlayışının Evrimi veya Pazarlama Yaklaşımları.....	8
1.1.1. Üretim Anlayışı	8
1.1.2. Ürün Anlayışı	9
1.1.3. Satış Anlayışı.....	9
1.1.4. Pazarlama Anlayışı	10
1.1.5. Stratejik Pazarlama Anlayışı veya Rakip Odaklılık	15
1.2. Pazarlama Anlayışından Pazar Odaklılığa Doğru	16
BÖLÜM 2. PAZAR ODAKLILIK: ÖNCELLER, SONUÇLAR VE MODERATÖRLER.....	24
2.1. Literatürde Pazar Odaklılık	25
2.1.1. Kohli ve Jaworski ve Pazar Odaklılık.....	26
2.1.2. Narver ve Slater ve Pazar Odaklılık	26
2.1.3. Shapiro ve Pazar Odaklılık.....	27
2.1.4. Deshpande ve diğ. ve Pazar Odaklılık	28
2.1.5. Ruekert ve Pazar Odaklılık	29
2.1.6. Pazar Odaklılık ile İlgili Diğer Literatür Tartışmaları	30
2.1.7. Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık	32

2.1.8.	Rekabet Gücü Olarak Pazar Odaklılık	36
2.2.	Pazar Odaklılık Yaratmadaki Yaklaşımlar	39
2.2.1.	Program Yaklaşımı	39
2.2.2.	Market Back Yaklaşımı	39
2.3.	Pazar Odaklılığın Sentez Modeli	40
2.4.	Pazar Odaklılık ve Diğer Disiplinler	45
2.4.1.	Pazar Odaklılık ve Müşteri Tabanlılık	46
2.4.2.	Pazar Odaklılık ve Pazar Bilgisi İşleme	46
2.4.3.	Pazar Odaklılık ve Öğrenen Organizasyonlar	46
2.5.	Pazar Odaklılığın Öncelleri	47
2.5.1.	Üst Yönetim	48
2.5.2.	Departmanlararası Dinamikler	49
2.5.3.	Örgütsel Sistem	50
2.6.	Pazar Odaklılık – Performans İlişisini Etkileyen Çevresel Unsurlar	53
2.7.	Pazar Odaklılığın Sonuçları	58
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEM		63
3.1.	Pazar Odaklılığın Unsurları	65
3.1.1.	Müşteri Odaklılık	65
3.1.2.	Rakip Odaklılık	65
3.1.3.	Bilgi Toplanması	65
3.1.4.	Bilginin Yayılması	66
3.1.5.	Fonksiyonlararası Koordinasyon	67
3.1.6.	Pazar Bilgisine Karşılık Verme	67
3.2.	Pazar Odaklılık ve Müşteri Perspektifi	67
3.3.	Ana Kitle ve Örneklem	71
3.4.	Anketin Yapısı ve Hazırlanması	72
BÖLÜM 4. AZERBAIJAN - BİR GEÇİŞ EKONOMİSİ ÜLKESİ		73
4.1.	Demografik Göstergeler	74
4.2.	Eğitim	75

4.3. Özelleştirme.....	76
4.4. Sektörler	77
4.5. Entegrasyon ve Dış Ticaret	81
4.6. Pazarlama ve Tüketim.....	82
BÖLÜM 5. TÜKETİCİ ALGILARINA YÖNELİK ANKET	
ARAŞTIRMASININ ANALİZİ.....	88
5.1. Demografik Bilgiler	88
5.2. Pazar Odaklılık ve Faktör Analizi	90
5.2.1. MARKOR Ölçeği ve Faktör Analizi	90
5.2.2. MKTOR Ölçeği ve Faktör Analizi	93
5.3. Belirlenmiş Modele Dayalı Etkileşimlerin Analizi	96
5.3.1. Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteriye Muhtemel Etkileri	96
5.3.2. Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteriye Muhtemel Etkileri	101
SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA.....	112
EKLER.....	129
ÖZGEÇMİŞ	134

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Azerbaycan'da Eğitim Durumu	75
Tablo 2. Sovyet Pazarlama ve Düşüncesine Etki Eden Faktörler, 1961-1991	83
Tablo 3. GSYİH'da Özel Bölmenin Payı, Yüzdeyle.....	86
Tablo 4. Ankete Katılan Tüketicilerin Cinsiyeti.....	88
Tablo 5. Ankete Katılan Tüketicilerin Yaşı.....	88
Tablo 6. Ankete Katılan Tüketicilerin Eğitim Durumu.....	89
Tablo 7. Ankete Katılan Tüketicilerin Aylık Gelir Düzeyi	89
Tablo 8. Pazar Odaklılık (MARKOR) Faktör Analizi	90
Tablo 9. MARKOR ve Korelasyon Analizi.....	93
Tablo 10. Pazar Odaklılık (MKTOR) Faktör Analizi	94
Tablo 11. MKTOR ve Korelasyon Analizi.....	95
Tablo 12. Pazar Odaklılığın Unsurları (MARKOR ölçeği) ve Müşteri Memnuniyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 13. Pazar Odaklılığın Unsurları (MARKOR ölçeği) ve Müşteri Güveni İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 14. Pazar Odaklılığın Unsurları (MKTOR ölçeği) ve Müşteri Memnuniyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 15. Pazar Odaklılığın Unsurları (MKTOR ölçeği) ve Müşteri Güveni İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 16. Pazar Odaklılığın Unsurları ve Sonuçların Ortalamaları.....	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Pazarlama Anlayışı ve Pazarlama Fonksiyonları.....	18
Şekil 2. Pazarlama Fonksiyonları ve Aktiviteleri.....	19
Şekil 3. Basit Bir Pazarlama Sistemi	20
Şekil 4. Pazarlama Anlayışı	23
Şekil 5. Homburg ve Pflesser'in Pazar Odaklılık Modeli.....	33
Şekil 6. Örgütsel Kültür Tipleri Modeli.....	35
Şekil 7. Pazar Odaklılık İçin Sentez Model	41
Şekil 8. Genel Kavramsal Nedensel Model	41
Şekil 9. Matsuno ve diğerlerinin (1995) Genişletilmiş Pazar Odaklılık Modeli.....	43
Şekil 10. Kültür ve Yürütme Olarak Pazar Odaklılık.....	44
Şekil 11. Üst Yönetim ve Pazar Odaklılık	48
Şekil 12. Departmanlar Arası Dinamikler ve Pazar Odaklılık	49
Şekil 13. Örgütsel Sistem ve Pazar Odaklılık	50
Şekil 14. Pazar Odaklılığın Sonuçları ve Çevresel Faktörler.....	54
Şekil 15. Pazar Odaklılığın Sonuçları.....	60
Şekil 16. İşletmelerin Pazar Odaklılık Durumunun Tüketicilerce Algılanması ile Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Güveni Arasındaki İlişki Modeli	71
Şekil 17. Tüketici Algısında İşletmelerin Pazar Odaklılık Durumu ile Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Güveni Arasındaki İlişki Modeli- MARKOR Ölçeği.....	96
Şekil 18. Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteri Memnuniyeti.....	98
Şekil 19. Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteri Güveni	100
Şekil 20. Tüketici Algısında İşletmelerin Pazar Odaklılık Durumu ile Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Güveni Arasındaki İlişki Modeli- MKTOR Ölçeği.....	101
Şekil 21. Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteri Memnuniyeti.....	103

Şekil 22. Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteri Güveni 105

Tezin Başlığı: Geçiş Ekonomilerinde Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Azerbaycan Örneği	
Tezin Yazarı: Şahin EKBEROV Danışman: Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ZENGİN	
Kabul Tarihi: 14.01.2011	Sayfa Sayısı: viii(ön kısım)+129(tez)+5(ekler)
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
<p>Araştırma, bir geçiş ekonomisi olan Azerbaycan'da işletmelerin pazarlama uygulamalarının, Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in tanımlamış oldukları pazar odaklılık olgusu çerçevesinde tüketiciler tarafından nasıl algılandığının ortaya konulmasını amaçlamaktadır.</p> <p>Tez, giriş, beş bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde eleştirel literatür incelemesi yapılarak pazar odaklılık ve pazar odaklılığın kavramsal temeli olarak görülen pazarlama anlayışı ile ilgili görüşler tartışılmıştır. Araştırma modeli ve yöntem bölümünde literatür incelemesi ışığında bir model ortaya koyulmuş ve hipotez geliştirilmiştir. Çalışmada ayrıca sonuçlara ışık tutması açısından Azerbaycan Cumhuriyeti ile ilgili bir bölüm hazırlanmıştır.</p> <p>Veriler anket yoluyla toplanmış ve analize uygun 333 anket elde edilmiştir. Analizler SPSS 16 programı ile gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Araştırmadan çıkan sonuçlara göre, MARKOR ölçeğini oluşturan ifadeler üç faktörde, MKTOR ölçeğini oluşturan ifadeler ise iki boyutta toplanmıştır. Her iki ölçekle ölçülen pazar odaklılığın müşteri memnuniyeti ve müşteri güveni üzerinde olumlu etki ettiği belirlenmiş ve böylece araştırma hipotezleri desteklenmiştir.</p> <p>Analizlerde MKTOR ölçeğinin MARKOR ölçeğine göre daha etkili olduğu saptanmıştır. Pazar odaklılık boyutlarından rekabet (rakip) odaklılığın müşterileri olumsuz yönde etkilediği belirlenmiş ve rakip odaklılığın pazar odaklılık kapsamında değerlendirilmesinin doğru olmayacağı sonucuna varılmış ve pazar odaklılığa müşteri odaklılık olarak yaklaşmanın daha doğru olacağı belirtilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Bir Geçiş Ekonomisi Azerbaycan, Pazar Odaklılık, MKTOR, MARKOR, Tüketici Algısı	

Title of the Thesis: Research on Applicability of Market Orientation Scales in Transition Economies- The Case Of Azerbaijan	
Author: Shahin AKBAROV	Supervisor: Asist. Prof. Hayrettin ZENGIN
Date: 14.01.2011	Number of Pages: viii(pretext)+129(main body) 6 (Appendices)
Department: Business	Subfield: Production Management & Marketing
<p>The research aimed to manifest how consumers percept marketing applications of businesses in transition economy of Azerbaijan, within the framework of market orientation phenomenon described by Kohli & Jaworski and Narver & Slater.</p> <p>Thesis comprises introduction, five chapters and conclusion. In the first and second chapter critical literature review was made and views about market orientation and marketing concept, which is treated as conceptual base of market orientation was discussed. In the chapter of research model and method, research model and hypothesis was developed at the light of literature review. Besides, in this study one chapter about Azerbaijan Republic was prepared.</p> <p>Data gathered via survey and 333 usefull questionnaire obtained. Analyses was carried out by statistical program of SPSS 16.</p> <p>According to the results of research, items relate to MARKOR assembled into three factors and items relate to MKTOR assembled into two factors. Market orientation measured by both scales have significant positive effect on customer satisfaction and customer trust. Thus research hypothesis was supported.</p> <p>It was determined that MKTOR scale is more effective than MARKOR. It was determined that competition (competitor) orientation has negative effect on customers and thus, to evaluate competitor orientation within the framework of market orientation will be false and it was specified that it is more correct to treat market orientation as customer orientation.</p>	
Keywords: Azerbaijan- The Transition Economy, Market Orientation, MKTOR, MARKOR, Consumer Perception	

GİRİŞ

Pazarı anlamak, işletmelerin rekabetçi bir ortamda varlığını sürdürebilmelerinin en önemli gereklerinden biri ve belki de birincisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sayısız seçeneklerle karşı karşıya kalan sayısız tüketici tipleri pazarı oldukça karmaşık bir hale getirmiştir. O halde, rekabetçi bir pazarda tüketicinin ne istediğini bilmeyen bir işletme rakipleri karşısında fazla dayanamaz.

Odağında müşteri olan pazarlama anlayışı, belirtilen durumla baş etmede işletmelerin işine yarayacak bir felsefe durumunda bulunmaktadır. 1950'lerde ABD'de ortaya çıkan ve serbest piyasa ekonomisinin uygulamalarından olan pazarlama anlayışı, daha sonra işletmelerin tüm fonksiyonlarının pazar odaklı olacağı şekilde örgütlenmesine kadar devam etmiştir. Pazarlama anlayışının ilk zamanlarında pazarlama bir işletme fonksiyonu olarak görülüyordu ve müşterilerle ilgilenmek bir tek pazarlama departmanının görevinde idi, fakat daha sonra işletmenin tüm fonksiyonlarının pazarla ilgili olmasının gerekliliği tartışılmaya başlandı.

Pazarlama anlayışına sahip olmanın neleri kapsadığı ve bir işletmenin pazarlama anlayışını gereklerini yerine getirme düzeyinin nasıl ölçüleceği 1990 senesinde Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in önerdikleri pazar odaklılık yapılarıyla açıklığa kavuşmuştur. Buna göre, pazarlama anlayışının uygulanması olarak karşımıza çıkan pazar odaklılık, işletmelerin tüm fonksiyonlarının ve düzeylerinin hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerine hizmet etmede ve bunun sonucunda da kar sağlamada müşteri ve rakip odaklı bir felsefeyle ve işletmede fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayarak, pazar bilgisinin örgüt çapında toplanması, pazar bilgisinin örgüt çapında yayılması ve pazar bilgisine örgüt çapında karşılık verilmesini içermektedir.

Araştırmanın Amacı

Belirtildiği üzere pazarlama anlayışı 1950'lerde ortaya çıkmış ve arzın talebi aştığı ve rekabetle karakterize edilen serbest piyasa ekonomilerin en başlıca uygulamalarındandır. Pazarlama anlayışının uygulanması olarak karşımıza çıkan pazar odaklılığın da çıkış noktası batı ülkeleridir, diğer deyişle gelişmiş ekonomilerdir. Geçiş ekonomisi diye belirtilen ülkelerin geçmişi olarak

niteleyebileceğimiz devlet kontrolünde olan üretim ve buna bağlı olarak da devlet kontrolündeki tüketim, pazarlama anlayışının esas çıkış noktalarından olan özel işletmeleri ve dolayısıyla da rekabeti yok etmekteydi. Buradan hareketle pazarlama anlayışının geçerliliği geçiş ekonomisi ülkeleri için farklı bir algılamaya neden olabilecektir. Bununla birlikte her ne kadar, pazar odaklılığı benimsemenin makro çevre faktörlerinden kaynaklandığını vurgulayan araştırmacılara göre, pazarlama anlayışı, rekabetçi pazarlara has bir olgu olsa da, pazar odaklılığı benimsemenin mikro çevre, diğer deyişle işletme içi faktörlere bağlı olduğunu belirten araştırmacılara göre her türlü makro ortamda pazar odaklı olunabileceği görüşü de hakimdir (Dalgic, 1998) ve pazar odaklı olan işletmenin, rekabetin şiddeti, pazar dalgalanmaları, teknolojik dalgalanmalar fark etmeksizin kar elde edeceği vurgulanmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990). Bu açıdan pazar odaklılık olgusunun geçiş ekonomileri için geçerliliğinin sorgulanması önem arz etmektedir. Özellikle, Drucker'ın (1954), "pazarlamanın ihtisaslaşmış bir faaliyet olmadığı, daha ziyade müşteri bakış açısından değerlendirilen tüm iş olduğu" görüşünden yola çıkarsak, tüketicilerin duruma bakış açısı ve pazarlama uygulamalarını algılayışı başka bir öneme sahiptir.

Pazar odaklılığı ölçmek için geliştirilen ve literatürde yaygın olarak başvurulan iki ölçekten bahsetmek mümkündür. Bunların ilki pazar odaklılık davranışlarını ele alan Kohli ve Jaworski'nin MARKOR ölçeği diğeri ise davranışlara örgüt kültürü açısından yaklaşan Narver ve Slater'in geliştirdikleri MKTOR ölçeğidir. Her iki ölçeğin çıkış noktası gelişmiş Batı ülkeleridir.

Bu araştırmanın amacı, geçiş ekonomilerinde işletmelerin pazarlama uygulamalarının tüketiciler tarafından nasıl algılandığının ve işletmelerin pazarlama uygulamalarının Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in pazar odaklılık kavramı ile ne kadar açıklanabilir olduğunun ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Azerbaycan'daki işletmelerin, müşterilerin algısındaki pazar odaklılık düzeyi nedir?

2. Azerbaycan'daki işletmelerin müşteri algısındaki pazar odaklı oluşlarının müşteri memnuniyetine ve müşteri güvenine etkisi nedir?
3. Bir geçiş ekonomisi olan Azerbaycan'da pazar odaklılığın ölçülmesinde davranışlara vurgu yapan Kohli ve Jaworski'nin MARKOR ölçeği mi daha açıklayıcıdır, yoksa daha çok örgütsel kültüre vurgu yapan Narver ve Slater'in MKTOR ölçeği mi açıklayıcıdır?

Araştırmanın Önemi

Geçiş ekonomilerinde farklı bir pazar ekonomisi uygulamaları kendine özgü karakter sergileyebilmektedir. Bu açıdan bu gibi ülkelerdeki işletmelerin pazarlama uygulamalarına ilişkin algıların incelenmesi, söz konusu işletmelerin pazar odaklı bir felsefeye sahip olup olmadıklarının ortaya konması önemlidir. Bu durumun tüketiciler tarafından algılanılışının ortaya konması da yine bir başka öneme sahiptir.

Araştırmanın önemini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Araştırmanın, planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçmiş, gelişmekte olan bir ülke olan Azerbaycan Cumhuriyeti'nde yapılmış olmasından dolayı bir takım önemi vardır. Şöyle ki, Azerbaycan'da pazarlama alanında yapılan araştırmalar yukarıdaki nedenlerden dolayı oldukça azdır. Özellikle pazar odaklılık konusunda araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedendendir ki, araştırma ülkedeki akademik ve uygulama alanındaki araştırmacılara bir kaynak sunmaktadır.
- Dünyada Azerbaycan karakterindeki ülkelerde yapılmış çalışmalar düşük düzeydedir ki, bu açıdan da araştırma önem arz etmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modeli, literatürde kabul gören modeller incelenerek uyarlanmıştır. Modeli oluşturan unsurları ölçen ifadeler, diğer deyişle ankette yer alan ifadeler, yine literatürden alınmıştır. İfadeler İngilizceden Türkiye Türkçesine "back-translation-back" yöntemi uygulanılarak çevrilmiş ve daha sonra Azerbaycan Türkçesine çevrilerek Azerbaycan'da akademik ve aynı zamanda iş alanında faaliyette bulunan, biri doçent, diğeri yardımcı doçent olmak üzere iki kişi tarafından revize edilmiştir (lehçe bağlamında). Ankette yer alan pazar odaklılık soruları - literatürde

uygulanmasına dayanarak – işletmeler için hazırlanan pazar odaklılık sorularının tüketiciler için uyarlanmış şekliyle ifade edilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket, örnekleme internet üzerinden ve elden dağıtılmıştır.

Araştırma evreni olarak Azerbaycan'da yaşayan ve 18 yaşın üzerindeki insanlar seçilmiştir.

Anketlerin doldurulması işlemi 23 Nisan 2010'da başlayıp, 26 Haziran 2010'da bitirilmiştir. Toplam 333 tane analize uygun anket elde edilmiştir.

Tezin İçeriği

Tez, giriş, beş bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır.

İlk bölümde, eleştirel literatür incelemesi yapılarak pazar odaklılığın felsefi temeli olan pazarlama anlayışı ve pazarlama anlayışının pazar odaklılık (uygulamaya yönelik) bağlamında değerlendirilmesi yapılmıştır. Bölümde, pazarlama anlayışının gelişim sürecine değinilmiş, başarı için işletmelerin müşteri ihtiyacına bağlı olmalarının, diğer deyişle, pazarlama anlayışını benimsemelerinin önemi vurgulanmıştır. 1950'lerde müşteri ihtiyaçlarına önem vermenin gerekliliğinin anlaşılmasıyla ortaya çıkan pazarlama anlayışı, örgütün amacına ulaşması için hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmasını ve buna uygun ürün ve hizmetler yaratmasını belirtmektedir. Bu açıdan pazarlama anlayışı, i) pazarın veya müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesini, ii) bu kapsamda örgüt birimlerinin koordineli çalışmasını ve iii) örgütün kar elde etmesini sağlamak esaslarına dayanmaktadır.

İkinci bölümde, pazar odaklılık literatürü incelemesi yapılarak pazar odaklılıkla ilgili literatürde yer alan görüşlere yer verilmiştir. Literatürün genel olarak Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in araştırmaları etrafında şekillendiği görülmektedir. Davranışlara vurgu yapan Kohli ve Jaworski, pazar odaklılığı, müşterilerin şimdiki ve gelecek ihtiyaçlarına yönelik pazar bilgisinin örgüt çapında toplanması, bu bilgilerin tüm örgüt boyunca yayılması ve örgüt çapında pazar bilgisine karşılık verme olarak tanımlamışlar. Daha çok örgütsel kültüre vurgu yapan Narver ve Slater ise pazar odaklılığı, alıcılar için en etkili ve etkin biçimde üstün değer yaratacak davranışları

sağlayan ve böylece, sürekli üstün performansa neden olan bir örgüt kültürü olarak tanımlamışlar. Narver ve Slater pazar odaklılığın, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlararası koordinasyondan oluştuğunu önermişler.

İkinci bölümde, ayrıca, işletmelerin pazar odaklı oluşunu sağlayan (kolaylaştıran) ve işletmelerin pazar odaklı oluşuna engel oluşturabilecek öncellerden bahsedilmiştir. Şöyle ki, öncel dediğimiz bir takım işletme içi unsurlar vardır ki, işletmelerin pazar odaklı olabilmesi ve onun derecesi bu unsurların varlığından etkilenmektedir. Bu unsurlar, üst yönetim vurgusu, departmanlararası dinamikler ve örgütsel sistemi oluşturan öğeleri kapsamaktadır.

Bölümde, daha sonra pazar odaklılığın sonuçları tartışılmıştır, diğer deyişle pazar odaklı olan bir işletmenin bunun sonucunda elde ettiği getiriler vurgulanmıştır. Literatürde pazar odaklılığın iyi performansla sonuçlanacağı ve çalışan üzerinde olumlu etki yaratacağı ile ilgili büyük bir görüşbirliği mevcuttur. Bu çalışmada, pazar odaklılığın işletmeye getirilerini, onun finansal performans ve pazar performansını kapsayan işletme performansı ve örgütsel bağlılık ve çalışan tepkisini kapsayan işletme çalışanları üzerinde etki olarak ele almaktayız.

Bölümün moderatörler kısmında, pazar odaklılıkla pazar odaklılığın sonuçları arasındaki ilişkinin kuvvetine etki edecek işletme dışı unsurlar hakkında bilgiler yer almaktadır. İşletme çevresinde bazı unsurlar vardır ki, bunlar işletmenin pazar odaklılıktan aldığı çıktılarının derecesine etki etmektedir, bunu ya artırmakta, ya da azaltmaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin genel ekonomisi, pazar dalgalanmaları, rekabetin şiddeti ve teknolojik dalgalanmalar, pazar odaklılık ve sonuçlarının ilişkisinde moderatörler olarak önerilmiştir.

Üçüncü bölümde eleştirel literatür incelemesi sonucunda elde edilen bilgiler de kullanılarak ve işletmelerin pazar odaklılık durumlarının müşteri bakış açısından değerlendirilmesinin önemine yer verilerek bir araştırma modeli ortaya konulmuştur ve yönteme ilişkin hususlara değinilmiştir. Araştırma konusu olan modelle, pazarlama anlayışının temeli olan müşteri vurgusunu göz önüne alarak, işletmelerin pazar odaklılıklarının müşteri bakış açısından değerlendirilmesi, bunun müşteri memnuniyeti ve müşteri güvenine etkisi ölçülmeye çalışılmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi pazar odaklılık literatüründe ele alınan iki öncü görüş olan Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in geliştirdikleri pazar odaklılık yapısı modelde temel alınmıştır. Buna dayanarak pazar odaklılığın unsurları olarak her iki modelin unsurları değerlendirilmiş ve MARKOR ve MKTOR ölçekleri ayrı ayrılıkta incelenmiştir. Bununla da pazar odaklılığın hem kültürel yanı, hem de davranışsal yanı pazar odaklılığın ölçülmesinde yer bulmuşlar.

Dördüncü bölümde, araştırmanın önemini ortaya koymak açısından birkaç araştırmadan ve istatistik bilgilerden yararlanılarak bir geçiş ekonomisi ülkesi olan Azerbaycan'la ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bölümde bağımsızlık sonrası ülkenin yaşadığı zorluklar, doğal zenginliklerini kullanarak bu durumdan kurtulduğu ve geldiği durum anlatılmıştır.

Azerbaycan 1920-1991 yılları arasında her şeyin, dolayısıyla pazarın dinamiklerinin de devlet tarafından belirlendiği bir planlı ekonomi ülkesi idi. Bununla birlikte ülke Rusya'dan bağımlı bir durumda idi. Fakat bağımsızlığını kazandıktan sonra doğal kaynaklarını da kendisinin kullanılmasıyla dışa da açılan ülke, serbest piyasa ekonomisinin şartlarına adapte olmak için özelleştirme de dahil bir takım reformlar yaptı. Dolayısıyla, bu bölümde, araştırmanın Azerbaycan'da yapılmasının önemini belirtmek ve sonuçları anlamak açısından ülke ile ilgili genel hatlarıyla bilgilere yer verilmiştir.

Beşinci bölümde tüketicilerin algılarının değerlendirilmesi için hazırlanan anketin analizi yapılmıştır. Ankete katılımlarla ilgili demografik bilgilere değinildikten sonra ankette yer alan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra müşteri algısında işletmelerin pazar odaklı oluşları ile müşterilerin memnuniyeti ve işletmelere güveni arasındaki ilişkini ortaya çıkarmak için regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Son olarak, sonuç bölümünde, araştırmadan çıkan sonuçlar tartışılmış ve öneriler verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın başlıca kısıtı, anketlerin doldurulması için ulaşılan evrenin temsilcilerinin büyük bir kısmının internet kullanıcılarından oluşmasıdır. Dolayısıyla, düşüncesi alınan insanlar internete erişebilen insanlardır.

BÖLÜM 1. PAZARLAMA ANLAYIŞINDAN PAZAR ODAKLILIĞA DOĞRU BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde, pazarlama anlayışı ile ilgili literatür incelemesi sonucunda erişilen bilgilere yer verilmektedir. Pazar odaklılığın, felsefi dayanağı pazarlama anlayışı olduğundan dolayı, pazarlama anlayışının ne olduğu hususunda incelemeye gerek vardır. Bu amaçla, bölümün birinci kısmında pazarlama anlayışının evrimi ve ya pazarlama yaklaşımlarına yer verilmiştir, ikinci kısmında ise pazarlama anlayışının daha çok uygulamayla ilgili boyutunun incelenmesine çalışılmıştır.

1.1. Pazarlama Anlayışının Evrimi veya Pazarlama Yaklaşımları

Pazar, ürünün değişim yoluyla ihtiyaçları karşılanabilecek belirli istek ve ihtiyaçları paylaşan mevcut ve potansiyel alıcıların bütünüdür. Pazar kavramından yola çıkarak pazarlama anlayışının bütününe ulaşmak olur. Şöyle ki, pazarlama, insan istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için değişimleri gerçekleştirmek üzere pazarların yönetimidir (Kotler ve diğerleri, 1999:15).

Pazarlama anlayışı şimdiki anlamına ulaşana kadar, daha çok da zamanın şartlarına göre, farklı evrelerden geçmiştir.

1.1.1. Üretim Anlayışı

İşletme faaliyetlerinde en eski anlayışlardan olan üretim anlayışı, tüketicilerin yaygın bulunan ve ucuz ürünleri tercih edeceğini savunuyor (Kotler, 2003, 17). Fullerton'a (1988) göre üretim evresi birkaç karakteristik özellikleriyle öne çıkmaktadır. İlk olarak, firmalar daha çok üretim üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunun için onlar yeni teknolojiler ve daha etkili yönetim teknikleri uygulamaktadırlar, dağıtım ise daha çok toptancı ve perakendecilere bırakılmıştır. İkincisi, müşteri ilişkilerine yönelik araştırmalar daha az önemlidir, nitekim çıktı sınırlı sayıda ürün hattından oluşmaktadır. Üçüncüsü, talep arzı aştığı ve herhangi ürünü elde etme isteği ve gücü devamlı büyüme gösterdiği için müşteri ihtiyacını idrak etme önemli değil. Üretim evresinde rekabet düşüktür. Son olarak, toptancı ve perakendeciler sofistike metotlar geliştirme ihtiyacı duymuyorlar (akt., Zebal, 2003).

Pazarlamada üretim düşüncesinin uygulanışı için iki durumun söz konusu olması lazım. İlki talebin arzı aşmasıdır, diğeri ise ürün maliyeti yüksektir ve bunu düşürmek için verimliliğin artırılması gerekliliği durumudur (Kotler ve diğ., 1999:18).

Üretim anlayışının belirleyicileri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Jones ve Richardson, 2007)

- Talep arzdan fazladır. Ürünler kıttır ve ürünler için şiddetli istek var
- Aynı ürünü aynı pazarda satan firmalar arasında rekabet azdır veya yoktur.
- İşletmenin faaliyetlerinin odağında kendisidir, müşteri değil.
- İşletme üretebildiği şeyi üretir ve üretim sorunlarının çözümüne odaklanmaktadır.
- İşletme kısıtlı ürün hattında üretiyor.
- Ürünler kendisini satıyor. Toptancı ve perakendeciler satış ve pazarlamada deneyimsizler.
- Kar üretimde iyi olmanın bir sonucudur.

1.1.2. Ürün Anlayışı

Zengin insanların sayılarının artması ve onların standartlaştırılmış ürünleri kabul etmemeye başlaması, işletmeleri, ürettikleri ürüne daha çok özen göstermeye itti. Mühendisler ve tasarımcılar daha donanımlı ve daha iyi özellikli ürünlere geliştirmeye başladılar (Blythe, 2005). Ürün anlayışı adlandırılan bu anlayışa göre tüketiciler yüksek kaliteli, performanslı ve gelişmiş özellikleri olan ürünleri tercih ediyorlar. Bunun üstesinden gelmede, işletmeler tüm çabalarını sürekli iyileştirmeye yönelmektedirler (Kotler ve diğ., 1999:18).

1.1.3. Satış Anlayışı

1930'lardaki kriz satışların düşmesine ve işletmeleri yeni arayışlara itmesine neden oldu. Bu dönemde esas ekonomik sorunun nasıl verimli üretim yapmak değil, üretileni nasıl satmak olduğu anlaşılmıştır. Artık büyük ölçüde satış ve promosyon çabaları olmadan satış gerçekleştirmek oldukça zorlaşmıştır. İşletmeler, müşterileri serbest bırakacakları takdirde satış yapamayacaklarını anlamışlardır. Bu durum

işletmeleri, satış çabalarını artırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine itmiştir. Satış anlayışının mantığı, yoğun satış ve promosyon faaliyetleri uygulayarak satış hacminden kar sağlamaktır.

Bu anlayış özellikle aranmayan ürünlerde ve kar amacı gütmeyen kuruluşların faaliyetlerinde yaygındır (Kotler ve diğ., 1999:19).

Satış anlayışının belirleyicileri şunlardır: (Jones ve Richardson, 2007)

- Arz talepten fazladır.
- Pazarda rekabet vardır.
- İşletmeler tüketici istekleri konusunda bilinçliler ve bir takım pazar araştırması yapmıştır.
- İşletmeler ürettikleri ürünleri elden çıkarmak zorunda olduklarından satışa odaklanmış durumdadır.
- İşletmeler kısıtlı ürün hattında iş yapmaktadırlar.
- Reklamla desteklenen yoğun satış gerekmektedir.
- İşletmenin esas amacı satış hacmidir; kar bir sonuçtur.

1.1.4. Pazarlama Anlayışı

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda tüketim mallarına, savaş sırasında bastırılmış olan, güçlü talep ortaya çıkmıştı. Bunun neticesinde üretilen ürünlerin satışı hemen gerçekleşmekteydi. Fakat savaşın belli bir süre sonrasında tüketici harcamaları aşağı düşmeye başladı ve arz talebe dengelendi. Böylece, işletmeler gittikçe aşırı üretim kapasitesiyle karşı karşıya kalmış oldular. Savaş sonrasında dünyaya açılan insanlar daha bilinçli ve dünyevi olmuşlardı ve dış etkiler karşısında daha güçlü duruma gelmişlerdi. Ayrıca savaş sırasında geliştirilen teknoloji, savaş sonrasında ürün üretiminde çeşitliliği mümkün kılmıştı (Ettel, 2004:8).

1940'ların sonlarında verimli üretim, başarılı faaliyete ulaşmanın ve onu sürdürmenin temeli olarak kabul ediliyordu. 1950'lerde müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine daha çok dikkat etmenin gerekliliği tartışılmaya başladı. Bu temel prensip pazarlama anlayışı olarak kabul görmüştür. Pazarlama anlayışı alanında ilk araştırma yapanlar Lewis

ve Clark, Felton (1956), McKitterick (1957) ve Keith (1960) olmuştur. Ortaya çıkışının ilk aşamalarında pazarlama iki temel prensibe esaslanıyordu: müşteri tüm işletme faaliyetlerinin odak noktası olmalıdır ve işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesinde satış hacminden ziyade kar dikkate alınmalıdır (Byus, 2003). McKitterick (1957), yönetim anlayışında pazarlama fonksiyonunun temel görevinin, işletmenin çıkarına uygun olan müşteri yaratmak değil, müşterinin menfaatine uygun faaliyetleri tasarlamak ve yürütmek olduğunu belirtmiştir. Daha sonra Keith (1960) şöyle belirtiyor: “bizim bakış açımız üretim meselesinden pazarlama meselesine, bizim yapabildiğimiz üründen tüketicinin bizden yapmamızı istediği ürüne, işletmenin kendisinden pazar yerine doğru değişmiştir. Drucker (1954) de, “işletme amacının tek geçerli tanımı memnun müşteri yaratmaktır” diye belirtmiştir.

Anlayış olarak 1950’lerde kabul görse de, pazarlama anlayışının temel prensibi 20. Yüzyılın başlarında literatürde yer almaya başlamıştı. Shaw (1912) ürünlerin satıştan ziyade tatmin için üretilmeli olduğunu söylemişti. Shaw’a (1912) göre başarılı iş adamı tüketicinin bilinçaltı ihtiyaçlarını ortaya çıkaran ve onları memnun etmek için üreten kişidir (akt., Svensson, 2001). Bundan başka, Percival White 1929 senesinde yazdığı kitabında, tezinin, “tüm pazarlama sorunlarının başlangıç ve sonu tüketicidir” olduğunu belirtmiştir (akt., Powers, Martin, 1987). Bu ve diğer yazılardan yola çıkan Powers ve Martin (1987) pazarlamanın esas ilkeleri olan müşteri odaklılığının ve pazarlama aktivitelerinin koordinasyonun başlangıcının erken pazarlama literatüründe rastlandığını belirtmişlerdi.

Pazarlama anlayışının uygulamaya konulmasında öncü şirketlerden General Electric 1944 senesinde pazarlamayı tüm fonksiyonlara rehberlik edecek biçimde yeniden örgütlenmeye gitmişti (Powers ve Martin, 1987). General Electric faaliyetlerini pazarlama felsefesinin talimatları doğrultusunda sistematik olarak yapılandıran ilk işletme olarak kabul edilmektedir. İkinci Dünya Savaşı’nın hemen ardından General Electric, Ralph J. Cordiner yönetimine pazarlamayı tüketici isteklerinin tatmini için ürün geliştirme ve dağıtım sürecine ilişkin bütünleşmiş iş fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Bu değişim ile tüketici istekleri şirket planının başlangıç noktası gibi kabul edilmiştir ve bu yüzden de pazarlama, üretim çevriminin sonunda değil başlangıcında ele alınmıştır (Barksdale ve Darden, 1971).

Pazarlama anlayışına göre örgütsel amaçlara ulaşmak, hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve buna karşılık rakiplerin sunumundan daha etkili ve etkin değerler sunmaya bağlıdır (Kotler ve Keller, 2006). Satış anlayışındaki alıcılarla az ilgilenip kısa dönemli satışlara yoğunlaşmanın aksine, pazarlama anlayışında müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak müşterilerle ilgili tüm pazarlama faaliyetlerini koordine etmek, müşteri tatminine dayanan uzun süreli ilişkiler kurmak esastır. Fakat müşteriye yaratılan değerle işletmenin karı dengede tutulmalıdır. Yani, tüm amacın süper müşteri değeri sunmak olarak belirleyip, işletme karını göz ardı etmek söz konusu değildir (Kotler ve diğ., 1999:19-22).

Keith (1960) pazarlama evrelerini özetlerken şunu belirtmektedir: “Biz pazarlama anlayışı olan şirketten pazarlama şirketine geçmekteyiz”. Keith (1960) makalesinde iş evrenin merkezinin artık şirket olmadığını, merkezde müşterinin olduğunu ve dikkatin üretim sorunundan pazarlama sorununa, şirketin üretebildiği üründen tüketicinin şirketten yapması istediği ürüne, şirketin kendisinden pazar yerine doğru değiştiğini belirtmiştir. Keith’e (1960) göre pazarlama tüm şirket boyunca nüfuz ediyor, ürün fikrinin ortaya çıkışından, onun geliştirilmesinden ve dağıtımından, satın alınmasına kadar tüm evreleri planlıyor ve yönetiyor ve tüketicilerle başlayıp tüketicilerle bitiyor (Keith, 1960). Keith (1960), şirketlerin üretimden satışa, satışansa pazarlama evresine geçiş evrimini şirketleri güçlü kurum haline getirdiğini belirtmiştir.

Bell ve Emory’ye (1971) göre pazarlama anlayışı, ekonomistler ve pazarlama teorisyenleri tarafından desteklenen pazarlama temel felsefesinin uygulanabilir hale getirilmesidir. Burada kastedilen pazarlamanın tüketicilerin memnuniyeti doğrultusunda çalıştırılmasıdır.

İşletme, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyet göstermektedir. Herhangi bir işletmede başarının birinci ölçütü, onun tüketicilere ne derecede iyi hizmet ettiği. En iyi hizmet eden en karlı çıkacaktır (Bell ve Emory, 1971).

İşletme, işlevsel pazarlama anlayışı ve onun müşteri korumayla ilgili sosyal sorumluluğu arasındaki boşluğu kapatmak için birtakım varsayımlara dayanmaktadır.

1. İşletme ve onun uzun dönemli var olma mücadelesi birinci amaçtır. Tüketicileri ürün ve hizmetlerle temini bu sonuca giden yoldur.
2. Tüketici kendi çıkarlarını en iyi şekilde koruyabilmelidir ve korumalıdır; bunu pazarda karşı tarafa uygulayacağı yaptırımlarla sağlayabilir. Rasyonel karar veremeyen tüketiciler için bu korumanı rekabet baskısı ve devlet yasalarıyla temin edilebilir.
3. Eğer tüketici kendini kollayabiliyorsa ve satışlar iyiye, bu, tüketicinin ihtiyaçlarının karşılanmasını gösterir.
4. Satıcılar uzun dönemli varoluşun tüketicinin tatminine bağlı olduğunu kabul ederler.

Fakat konsumeristler bu yaklaşımların tüketici satıcı ilişkilerinde yeterli olmadığını savunmaktadırlar:

1. Tüketici önce gelir.
2. Tipik bir tüketici kendi verimliliğini sağlayamayacak dezavantajdadır. İşletmenin tüketiciye yardım etme sorumluluğu vardır ve eğer işletme bunu yapmıyorsa devlet ve diğer kurumlar tüketici namına yapmalıdırlar.
3. Satılacak olan ürün veya hizmeti sunmak sorumluluğun yerine getirilmesinde yeterli ölçü değildir. Bu, işletmenin uygun sunum yapma görevidir.
4. Alıcı ve satıcı çıkarları arasındaki uzun vadede uyum varsayımı yeterli değildir. Alıcı ve satıcıların çıkarları kısa vadede bağdaşmalıdır.

Konsumeristler pazarlama anlayışının şu üç unsurunun olmasını savunmaktadırlar:

1. Tüketici İlgisi; Tüketicinin her harcamasından en yüksek memnuniyeti sağlamak yolunda tüketicini tüm pazarlama kararlarının merkezine yerleştirmede yöneticilerin olumlu çabası.
2. Bütünleşmiş Faaliyetler; Tüm işletme tüketici ve sosyal sorunlarla bütünleşmiş operasyonel sistemdir.
3. Kar Ödülü; Kar, en iyi biçimde müşteri tatmini sağlamanın sonucu olarak görülmelidir.

Diğer bazı yazarların pazarlama anlayışı tanımları aşağıdaki gibidir (akt., Powers ve Martin, 1987):

Borch, 1957: Bu felsefenin temeli iş yapmada müşteri odaklı yolun tanınması ve kabul edilmesidir. Pazarlama ile müşteri dayanak noktasına, kilit noktaya dönüşüyor ve bununla da işletme, tüm ilgililerin çıkarlarını en iyi biçimde dengelemek üzere faaliyet gösteriyor.

Lazo, 1958: Pazarlama yönetimi anlayışı yönetimin, işletmenin tüm faaliyetlerinin şirket ihtiyaçları değil, müşteri ihtiyaçları çerçevesinde yapılması felsefesinin benimsenilmesi anlamına gelmektedir. Pazarlama yönetimi müşteri ihtiyacı ile başlayıp bu ihtiyaçların tatmini ile bitiyor.

Wakefield, 1958: Tüm işletmeyi müşteri ihtiyaçlarının tatminine ve aynı zamanda planlanmış kara ulaşmak için konuşlandırmak.

Felton, 1959: Pazarlama, uzun vadeli kurum karlılığını sağlamak üzere kurumun diğer fonksiyonlarıyla bütünleşmiş pazarlama fonksiyonlarının entegrasyonu ve koordinasyonunu içermektedir.

King, 1964: Firmanın karlılık durumunu iyileştirmekle uyumlu bir biçimde müşterinin problemlerini çözmeye yardımcı olmak amacıyla tüm şirket çabalarını harekete geçirme, kullanma ve kontrol etmekle ilgili yönetimsel felsefedir.

Sessions, 1964: Ürün ve hizmetler için talebi ortaya çıkarmak veya tahmin etmek, talebi savunulabilir ve büyütülebilir pazar konumuna dönüştürmek ve bu sonuçlara şirketi sonraki büyüme ve kar elde etmek için kazançlı bir şekilde ulaşmak.

Boone ve Kurtz, 1986: Uzun dönemli başarıya ulaşmak için şirket çaplı müşteri odaklılıktır.

Jones ve Richardson (2007) pazarlama anlayışının belirleyicilerini aşağıdakiler olarak göstermektedirler:

- Arz talepten fazladır.

- Pazarda şiddetli rekabet vardır.
- Müşteri şirket faaliyetlerinin merkezindedir; amaç müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tatminidir.
- Hangi ürünün üretilmeli olduğunu müşteriler belirler. İşletmeler pazarlama sorunları üzerine odaklanmaktadır.
- İşletme geniş ürün hattında faaliyet göstermektedir.
- Müşteri ihtiyaçlarının tatmini için geniş çapta pazarlama aktiviteleri kullanılmakta ve koordine edilmektedir.
- İşletme satış hacminden ziyade kara odaklanmakta.

1.1.5. Stratejik Pazarlama Anlayışı veya Rakip Odaklılık

1980'lerden beri pazarlamada müşteri odaklı anlayışla beraber rakip odaklılık anlayışı da gündeme gelmiştir. Müşteri odaklılık her ne kadar başarı sağlamış olsa da rakiplerin izlenmesi de başarının sürdürülmesi açısından önemli olmaktadır. Bu hususta hem müşterileri, hem de rakipleri odak alan stratejik pazarlama yaklaşımı gündeme gelmiştir. Stratejik pazarlama yaklaşımına göre, firma müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmekle beraber, uzun dönemli karlılık için rekabet avantajını da devam ettirmelidir (Assael, 1993:23). Bu yaklaşımın ortaya çıkması bir sıra nedenlere bağlı olmuştur. İlk olarak, 1970'lerdeki hızlı enflasyon, 1980'lerin evvelindeki aşırı durgunluk ve sonrasında ağır ekonomik iyileşme birçok firmaların maliyetle ilgili düşüncelerini artırdı. 1990'larda yenilenen durgunluk maliyetleri düşürmede baskını oluşturdu. Bunun sonucunda ürün farklılaştırılmasının zor olduğu sektörlerde rakipler karşısında avantaj elde etmenin tek yolu olarak maliyet düşürme kalıyordu. İkincisi birçok firma 1960'larda ve 1970'lerde kısa vadeli kazanımlar için yüksek büyüme gösteren şirketler edinmeye girişti. Sonuçta kendi uzmanlık alanları dışına çıktılar. Fakat sonra bu firmalar rekabet avantajı yakalamak için kendi uzman oldukları iş dalına yoğunlaşmalı oldular. Rekabet anlayışı ekonomi düşüncesinde son 200 yılda yer almasına karşın, rekabeti pazarlama stratejilerinde göz önüne almak 1975 sonrasında tesadüf etmektedir. Rakip odaklılık proaktif davranmayı, yani rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarını, verebilecekleri tepkileri stratejiler belirlenirken göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Assael, 1993).

1.2. Pazarlama Anlayışından Pazar Odaklılığa Doğru

Pazar odaklılığın benimsenmesi, merkezinde müşteri memnuniyeti sağlama olan felsefenin kabulüdür (Loudon ve diğ.,2005). Dolayısıyla, pazar odaklılığın benimsenmesi pazarlama anlayışının benimsenmesidir. Pazar odaklılıkla ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır, fakat bu tanımlar toplanan verinin doğası ve verinin kullanımını ile ilgili noktalarda birleşirler (Harrison-Walker, 2001).

Pazarlama anlayışı çeşitli yazarlar tarafından kurumsal ve müşteri yönünden tanımlanmıştır. Felton'a (1959) pazarlama anlayışını kurumsal bakış açısından tanımlamış (akt., Dalgic, 1998) ve ona göre pazarlama, uzun vadeli kurum karlılığını sağlamak üzere kurumun diğer fonksiyonlarıyla bütünleşmiş pazarlama fonksiyonlarının entegrasyonu ve koordinasyonunu içermektedir. Pazarlama anlayışını kurumsal açıdan tanımlayan diğer bir tanıma göre (Konopa ve Calabro, 1971) pazarlama, üretim fonksiyonları etrafında içe dönüksen uğraş ve odaklılık yerine, dışsal tüketici odaklılık; satış hacmi hedefine karşın kar hedefi; ve örgütsel ve operasyonel çabaların bütünleşmesidir (Houston, 1986).

Müşteriyi öne çıkaran tanımlarda genel vurgu olarak müşterinin istek ve ihtiyaçlarının tatmini öne çıkıyor. McCarty ve Perreault'a (1984) göre pazarlama anlayışı, örgütün tüm çabalarının müşterinin tatminine yönelmesi anlamına gelir. Kotler (1980) ve Kotler ve Zaltman (1971) pazarlama anlayışını, örgütün amacına ulaşmada hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak ve buna uygun ürün ve hizmetler yaratmak olarak tanımlamaktadırlar (akt., Houston, 1986).

Pazarlama anlayışının merkezi, ürünü geliştirilmeden önce işletmelerin, müşterilerin ne istediklerini belirlemeleridir. Bu açıdan pazarlama araştırması pazarlama anlayışının uygulanmasında hayati rol oynamalıdır (Valentin, 1994). McCarthy ve Perreault'a (1984) göre pazar odaklılık pazarlama anlayışının uygulanmasını ifade ediyor. Berkowitz ve diğerleri (1997:21) de pazarlama evriminin diğer bir halkasını pazar odaklılık adlandırmakta ve pazar odaklılığı pazarlama anlayışının uygulanması şeklinde tanımlamaktadırlar. Ve buna göre pazar odaklılık; i) müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin yetenekleri ile ilgili sürekli bilgi toplanması, ii) bu bilgileri departmanlar arasında yaymak ve iii) bilgileri müşteri değeri yaratmak için kullanmaktır.

Webster (1994) pazarlama anlayışını birbiriyle ilişkili olan şu 15 düşüncenin birleşimi gibi tanımlamış ve bu ilkelere uyan yöneticiyi pazar odaklı yönetici olarak belirtmiştir: (1) Müşteri odağı düşüncesini tüm faaliyetlere yaymak, (2) Müşterileri dinlemek, (3) Farklı bir bakış açısı tanımlamak ve sürdürmek, (4) Pazarlamayı pazar istihbaratı gibi tanımlamak, (5) Hedef kitleni doğru bir biçimde tayin etmek, (6) Satış hacmi için değil de karlılık için yönetim, (7) Müşteri değerini kılavuz olarak görmek, (8) Müşteriye kaliteyi tanımlamak imkânı vermek, (9) Müşteri beklentilerinin ölçümü ve yönetilmesi, (10) Müşteri ilişkileri ve sadakati inşa etmek, (11) Faaliyetleri hizmet olarak tanımlamak, (12) Sürekli iyileştirme vaat etmek, (13) Kültürü stratejiyle yönetmek, (14) Partner ve birliklerle büyümek, (15) Pazarlama bürokrasisini yok etmek (akt., Zebal, 2003).

Trustum'a (1989) göre pazarlama odaklı bir organizasyon aşağıdaki görevleri yerine getirmekle yükümlüdür:

- Tanımlama: Durumun tanımlanması. Durum tanımlanması, kaynak incelemesi, pazar incelemesi ve organizasyon konumunun rakiplere göre incelenmesini içermektedir
- Teşhis: Durum tanımlandıktan sonra problemlerin teşhis edilmesi
- Analiz: Saptanan sorunların detaylı analizini içermektedir. Sorunların yapısının, nedenlerinin belirlenmesi
- Tahmin: Analizler ışığında geleceğe yönelik tahminde bulunmak, stratejiler geliştirmek
- Yönlendirme: Eyleme geçmek için gerekli düzenlemelerin yapılması
- Uygulama: Pazarlama fonksiyonlarının uygulanması
- Geribesleme

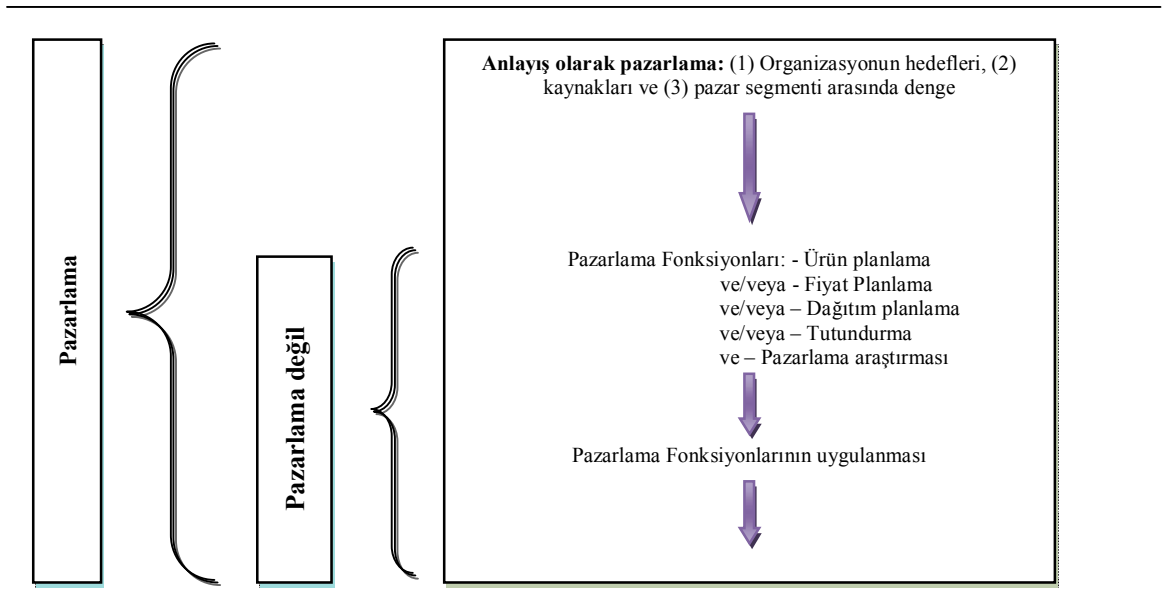
Pazarlama anlayışı, kuruluşun hedefe ulaşmasına ilişkin yönetsel reçetedir. Bu süreçte izlenen yol, mübadele taraflarının ihtiyaç ve isteklerini anlamak, bu ihtiyaç ve istekleri memnun etmede katlanılacak masrafları belirlemek ve bu bağlamda ürün tasarlanması, üretimi ve sunumunu içermektedir (Houston, 1986).

Ohio Üniversitesi Pazarlama Kurmayları'na (1965) göre pazarlama kültürü etkiliyor, hem de kültüre uyuyor. Kültüre uymakla kastedilen şey, büyüyen ve rekabet eden

firmaların dinamik pazarın istek ve şartlarındaki değişimine uyumlu olmaktır. Kültürü şekillendirici özellik ise ürün sunumu, pazarlama iletişimi ve kurumlarının davranış ve değerlere olan etkisi ile izah edilmektedir (Marketing Staff of the Ohio State University, 1965).

Trustum (1989) pazarlamayı, pazarlama anlayışının, pazarlama fonksiyonunun ve bu fonksiyonların pazarlama anlayışı bağlamında uygulanmasıdır, diye tanımlamıştır. Ona göre pazarlama odaklı organizasyon, pazarlama anlayışına uymalı ve pazarlama fonksiyonlarını planlamalı ve uygulamalıdır. Pazarlama anlayışına uymayarak fonksiyonların birini veya hepsini uygulamak pazarlama değildir (Şekil 1). Ayrıca pazarlama anlayışına uyum pazarlama fonksiyonlarının hepsinin uygulanmasını gerektirmiyor, sadece duruma uygun olanlar uygulanacaktır. Pazarlama anlayışı, ürün odaklılık diye nitelendirilen organizasyonun kendi kapasitesi ve değerlerine odaklanmasının aksine, müşterilerin ve kendisinin çıkarlarının en yüksek düzeyde ve denge sağlanarak faaliyet yapması anlamına gelmektedir. Ürün odaklılıkta firma en iyi ürün üretimine odaklanıyor ve kaliteyi müşteri algısından ziyade kendi algısına göre değerlendirmektedir (Trustum, 1989).

Şekil 1. Pazarlama Anlayışı ve Pazarlama Fonksiyonları

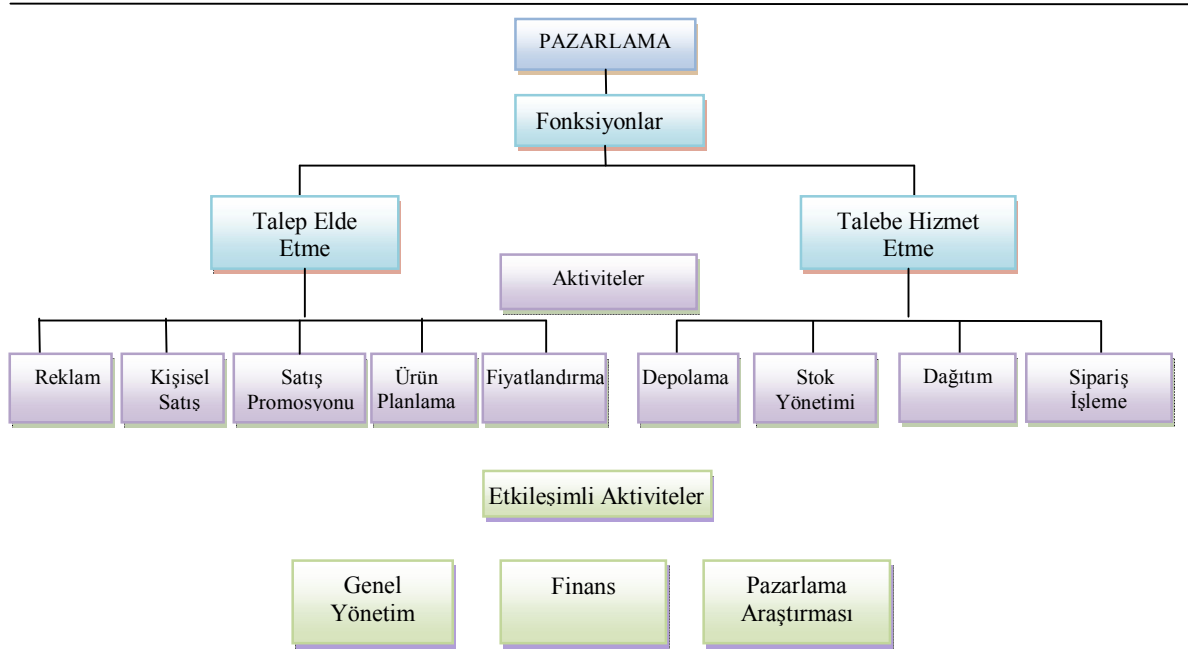


Kaynak: Trustum, 1989.

Pazarlama odaklılık yaklaşımı doğal olarak etkili pazarlama araştırması gerektirmektedir. Fakat bu yaklaşım bir tek pazarlama araştırmasıyla ilgili değildir, aynı zamanda reklam, fiyatlandırma vs. gibi pazarlama fonksiyonlarının etkinliğinin incelenmesi, organizasyonun kaynak ve kabiliyetlerinin incelenmesi ve organizasyonun konumunun rakiplerinkine göre incelenmesini gerektirmektedir.

Lewis ve Erickson'e (1969) göre pazarlamanın iki fonksiyonu vardır ki bunlara pazarlamanın amacı da demek olur: talep elde etmek ve ona hizmet etmek (Şekil 2). Bu iki fonksiyon pazarlama sürecinin doğasında olan fonksiyondur ve pazarlama aktivitelerinin yürütülmesindeki amacı tanımlamaktadır. Pazarlamadaki diğer tüm aktiviteler de bu iki fonksiyonun gerçekleşmesine hizmet etmektedir.

Şekil 2. Pazarlama Fonksiyonları ve Aktiviteleri

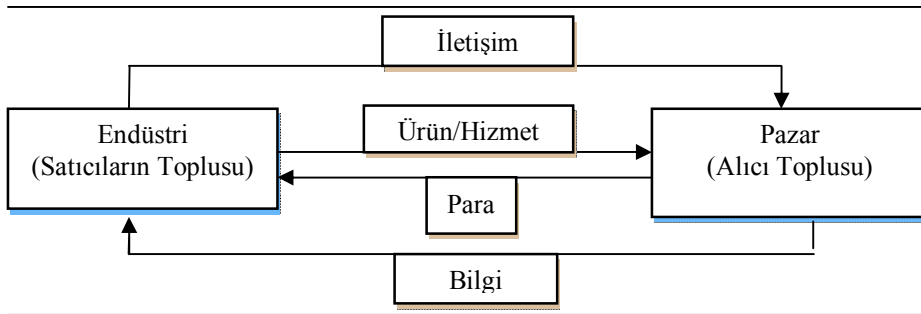


Kaynak: Lewis ve Erickson, 1969.

Pazarlama, kişi veya kuruluşun her hangi bir değeri diğer kişi veya kuruluşla değişimi sırasında ortaya çıkmaktadır. Fakat bu tanımlama pazarlama anlayışını tam olarak yansıtmamakta, sadece pazarlamanın üzerine inşa edilecek çekirdeğinin tanımıdır.

Şöyle ki, geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse, pazarlama, kişisel ve örgütsel istek ve ihtiyaçları memnun etmek üzere değişimleri geliştirmek ve kolaylaştırmak için tasarlanmış faaliyetlerden oluşmaktadır (Etzel, 2004:4). Kotler'e (1972) göre pazarlamanın en önemli aktivitesi değer yaratma ve sunmaktır. Değerse pazarın bakış açısından subjektif olarak ele alınmaktadır. Demek ki, değer yaratmada etkili olabilmek için pazarı daha iyi anlamak gerekmektedir. Bu, pazarlama kavramının temel anlamıdır. Pazarlama karlı bir biçimde müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Pazarlamanın amacı üstün değer sunmakla müşteri kazanmak, memnuniyet sağlamakla da mevcut müşterileri elde tutmaktır. AMA'nın 2004 yılındaki tanımına göre pazarlama, örgüt ve hissedarlarına kar sağlamak yolunda müşteriye değer yaratmak, haberdar etmek ve ulaştırmak için ve müşteri ilişkilerini yönetmek için örgütsel süreç ve fonksiyonlar setidir (Marion, 2005).

Şekil 3. Basit Bir Pazarlama Sistemi



Kaynak: Kotler ve diğ., 1999:15.

Şekilden görüldüğü üzere pazarlama, en basit haliyle, satıcıların oluşturduğu endüstrinin alıcıların oluşturduğu pazara para karşılığında ürün ve/veya hizmet sunan ve bu süreci pazarla iletişim kurmak ve sürekli pazar verileri (bilgileri) sağlamakla etkili kılan sistemdir. Tüm bu süreç rakiplerin bulunduğu bir ortamda gerçekleştiğinden pazarlama sisteminin diğer bir ögesi de rakipler olmaktadır. Diğer taraftan değer yaratma açısından pazarlamada önemli bir konu olan değer zincirinin ele alınmasıyla tedarikçiler ve aracılar da bu sistemin içine girecektir.

Barksdale ve Darden'e (1971) göre pazarlama anlayışı iki temel düşünce üzerine kurulmuştur: birincisi, tüketici tüm işletme faaliyetlerinin odak ve kilit noktası olarak tanımlanmıştır, ikincisi pazarlama aktivitelerinin değerlendirmesinde esas kriter olarak hacimden ziyade kar ön plana çıkmaktadır. Powers ve Martin (1987) de pazarlama anlayışında karın satış hacmiyle değil, pazarın ihtiyaçlarının tatmini olarak ölçüldüğünü vurgulamaktadırlar.

Barksdale ve Darden'in (1971) araştırmasında pazarlama anlayışının esas göstergelerinden olan müşteri odaklılık ve kar amacı arasındaki ikilemde hangisinin daha ön plana çıkarılması gerektiğine ilişkin akademisyenlere ve yöneticilere yöneltilen soruda %29,5 kar amacının ön plana çıkarılmasına aleyhte görüş bildirirken, %43,5 ise kar amacının müşteri odaklılığının önüne geçmesi gerektiği yönünde görüş belirtmişler. Fakat müşteri odaklılığın kar elde etmede önemini göz önünde bulundurursak müşteri odaklılığın kilit olduğunu ve kar amacına karşı değil de bilhassa kar amacına yönelik olduğunu görebiliriz.

Bell ve Emory'ye (1971) göre pazarlama anlayışının üç esas ögesi vardır:

1. Müşteri Odaklılık- Müşteri ihtiyaç, istek ve davranışlarının pazarlama faaliyetlerinin kilit noktası olması gerektiğinin anlaşılmasını gerektiren müşteri bilgisi. Bilgiden amaç müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri geliştirmek.
2. Bütünleşmiş Çaba- Firmanın toplam etkinliğini artırmak için pazarlama fonksiyonunu araştırma, üretim, satış ve reklamlarla bütünleştirerek bütün firmanın pazarla uyumluluğunu sağlamak.
3. Kar Yönelimlilik- Şirketin para kazanmasında satış hacminden ziyade kara odaklanmak.

McNamara (1972) pazarlama anlayışını, müşteri odaklılık, kar odaklılık ve pazar ihtiyaçlarının tüm esas örgüt birimlerine aktarılmasında pazarlamanın önemli rolünün kabulü gerekliliğinin örgüt çaplı benimsenmesine dayalı işletme yönetimi felsefesi olarak tanımlamıştır. Bell ve Emory'ye (1971) göre müşteri odaklılık yöneticileri fabrikadan pazar yerine doğru bakış değiştirmesini sonuçlandırıyor.

Powers ve Martin'e (1987) göre de pazarlama anlayışı şu üç esas unsurdan oluşmaktadır:

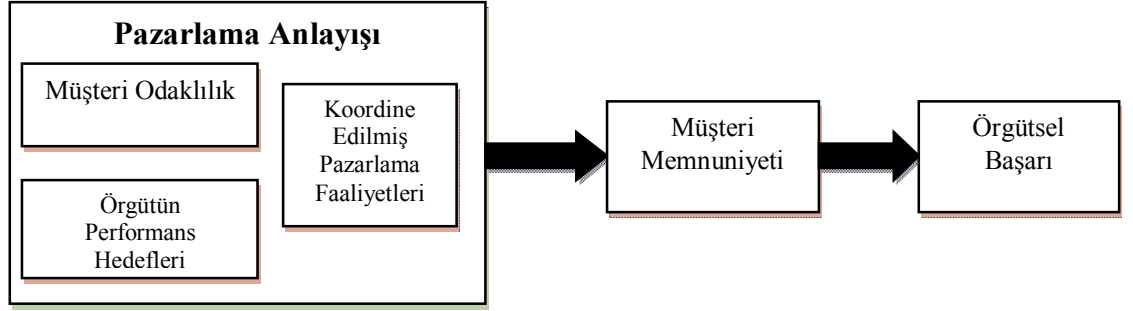
- İşletme çevriminin başlangıcına yerleştirilmiş olan tüketici isteklerinin farkındalılığı
- Firmanın bu amaca yönelik olan tüm faaliyetlerinin koordinasyonu ve konsolidesi
- Pazarlama faaliyetlerinin ölçümü olarak kar

Kotler'e (2003) göre pazarlama anlayışı dört sütuna dayanmaktadır. Bunlar, hedef pazar, müşteri ihtiyaçları, bütünleşmiş pazarlama (şirketin tüm departmanlarının müşteri ihtiyaçlarını temel alarak birlikte çalışması ya da pazarlama fonksiyonlarının koordineli çalışması) ve karlılıktır. Buna göre pazarlama anlayışı iyi tanımlanmış pazar ile başlar, müşteri ihtiyaçlarına odaklanır, müşterileri etkileyecek tüm aktiviteleri koordine eder ve müşteri tatminini sağlamakla kara ulaşır (Kotler, 2003:20-25).

Kotler (2003:26) müşteri anlayışını pazarlama anlayışından ayırmakta, pazarlama anlayışının müşteri segmentine yönelik olmasına karşın, müşteri anlayışının "bireysel müşteriler düzeyinde pazarlama faaliyetlerini yürütme" şeklinde tanımlamaktadır. Bu anlayışı benimseyen şirketler her bir müşterinin geçmişe dönük alışverişleri, demografik, psikografik, verileri ve öncelikleri ile ilgili bilgileri topluyorlar. Burada amaç müşteri sadakati oluşturmakla her bir müşterinin harcamasındaki artışı sağlamak ve yaşam boyu müşteri değerini artırmakla karlı büyümeyi sağlamaktır.

Etzel (2004) pazarlama anlayışının unsurlarını ve çıktılarını aşağıdaki şekilde gibi belirtmiştir:

Şekil 4. Pazarlama Anlayışı



Kaynak: Etzel:11

Şekilden çıkan sonuca göre, diğer deyişle pazarlama anlayışının gereklerine göre, bütün planlama ve faaliyetler müşteri odaklı olmalı ve tüm departmanlar ve çalışanlar işlerini müşteri ihtiyaçlarının tatmini üzerine yoğunlaştırmalıdır, tüm pazarlama faaliyetleri koordine edilmeli ki, bunlar örgütün hedeflerine tutarlı olmalıdır (Etzel, 10-11).

Pazarlama anlayışı ile ilgili literatür incelemesi bize, pazarlama anlayışının esasları olarak (1) pazarın veya müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması, (2) pazarı veya müşterileri memnun etme yolunda tüm örgüt birimlerinin koordineli biçimde ve bu amaç doğrultusunda çalışması ve (3) örgütün kar elde etmesinin sağlanmasını sunuyor. Sonraki bölümde pazarlama anlayışının uygulanması olarak karşımıza çıkan pazar odaklılıkla ilgili farklı görüşlere yer verilecek, pazar odaklılığın öncelleri ve sonuçları tartışılacak.

BÖLÜM 2. PAZAR ODAKLILIK: ÖNCELLER, SONUÇLAR VE MODERATÖRLER

Pazar odaklılık, pazarlama literatüründe pazarlama anlayışının ortaya çıkmasıyla gündeme gelen bir konu olmasına rağmen, 1980'lerden pazar odaklılık alanında araştırmalara düzenli bir akım başlamıştır (Jaworski ve Kohli, 1996). 1990'dan sonra ise Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in önerdikleri pazar odaklılık yapısı araştırmalara konu olmuştur.

Shapiro, 1988'de yazdığı makalesinde, satışları ve karı düşen Wolverine şirketinin CEO'sunun dediklerini şöyle aktarıyor:

“Bu krizden çıkmamızın tek yolu müşteri yönelimli ve ya pazar odaklı olmaktır. Ben bunun ne olduğuna emin olmasam da, orda olmak istediğimizden son derece eminim” (Shapiro, 1988).

Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'in (1990) araştırmalarıyla belirli bir yapıya kavuşan konu, farklı ülkelerde çok sayıda yazarın araştırmasına konu olmuştur (Ellis, 2006; Cadogan ve diğ., 2002; Bisp, 1999; Greenley, 1995; Günay, 1999; Akimova, 2000; Hooley ve diğ., 2003; Lings ve Greenley, 2009; Beverland ve Lindgreen, 2007; Mokhtar, 2009).

İşletmenin müşteri değeri yaratma kültürünü ne derecede benimsediğini ve bunun için ne ölçüde çaba gösterdiğini ölçmede etkili olan pazar odaklılığın benimsenmesinde önceller olarak adlandırdığımız bir takım firma içi unsurlar bulunmaktadır. Amacı üstün müşteri değeri yaratmak olan pazar odaklılık bunun sonucu olarak firmayı iyi performansa taşıyacaktır. Bununla beraber pazar odaklılığın iyi bir performansla sonuçlanabilmesi moderatörler denilen dış çevre faktörlerine de bağlı olacaktır.

Bölümün amacı konuyla ilgili eleştirel literatür incelemesi yaparak, bu konudaki görüşleri ortaya koymak, pazar odaklılığa etki edecek unsurları ve pazar odaklılığın sonuçlarını tartışmaktır.

2.1. Literatürde Pazar Odaklılık

1950'lerde müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine daha çok dikkat yetirmenin gerekliliği tartışılmaya başlamıştı. Bu gereklilik, satış anlayışının yetersiz olduğuyla başlamış ve işletme faaliyetlerinin merkezinde müşterinin durmasının önemini belirten (McKitterick, 1957; Keith, 1960) pazarlama anlayışının gelişimiyle sonuçlanmıştır. Felsefi veya anlayışsal olarak tartışılan bu kavram uygulamayla ilgili bir takım belirsizlikleri barındırıyordu, diğer deyişle "pazarlama anlayışını benimseyen ve müşterini merkeze yerleştiren bir işletme bunun gereğini nasıl yerine getirmeli" sorusu aktüelleşmişti. Operasyonel ve ya uygulanışı açısından bir takım soruların mevcudluğu pazarlama anlayışının hangi faaliyetlerle desteklenmesi gerektiğine cevap bulunmasını gerektiriyordu.

1970'lerin sonlarında pazarlama anlayışının nasıl uygulanacağını belirginleşmesinde uygulamacılara yardım etmek için Kotler (1977), pazarlama düşüncesini satış düşüncesinden ayırmıştır. O, pazarlama düşüncesini, kar planlama, uzun vadeli trendler, tehlike ve fırsatlar, müşteri tipi ve segment farklılıkları ile ilgili bir düşünce ve pazarlama analizleri, planlama ve kontrol için iyi sistemler olarak tanımlamıştır (akt., Padanyi, 2001). McCarthy ve Perrault (1984), Berkowitz ve diğerleri (1997:21) ve diğer birçok araştırmacılar pazarlama anlayışının uygulanmasını pazar odaklılık olarak ifade etmişler. McCarthy ve Perrault'a (1984) göre pazar odaklılık belirli pazar segmentlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik koordine edilmiş örgüt aktivitelerine odaklanan anlayışı ifade etmektedir.

Pazar odaklılığın pazarlama anlayışının ortaya çıkmasıyla gündeme gelmesine rağmen, pazar odaklılığın neleri kapsadığı, diğer deyişle pazar odaklılığın yapısı 1990'da Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in araştırmalarıyla ortaya konmuştur.

Kohli ve Jaworski (1990) ile Slater ve Narver (1998) pazarlama odaklılığı pazar odaklılıktan ayırarak, farklı anlayışlar olduğunu savunmaktalar. Onlara göre, işletmenin yalnızca bir fonksiyonu olan pazarlamanın aksine, pazar odaklılık, tüm örgütü ilgilendirmekte olup, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve ona karşılık vermede tüm departmanların görevli olduğunu ve tüm iş süreçlerinin üstün müşteri değeri yaratma bilincine sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

2.1.1. Kohli ve Jaworski ve Pazar Odaklılık

Pazar odaklı olmak, sürekli gelişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini izlemek ve ona karşılık vermeyi içermektedir (Jaworski ve Kohli, 1993). Pazar odaklılık pazarlama anlayışının uygulanması şeklinde tanımlanmıştır, yani, pazar odaklı şirket, faaliyetleri pazarlama anlayışı ile uyumlu olan şirkettir ve pazar odaklılık pazarlama anlayışının sütunu olan “müşteri odağı, bütünleşmiş pazarlama ve karlılık” tan (Kotler, 1988) ilk ikisine dayanmaktadır (kar pazar odaklı olmanın bir sonucudur) (Kohli ve Jaworski, 1990). Şöyle ki, pazar odaklılık, i) bir veya daha fazla departmanın müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarının ve buna etki eden faktörlerin belirlenmesinde sorumlu olmasını, ii) bu bilgilerin departmanlar arasında paylaşılmasını ve iii) müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında sorumlu departmanların varlığını gerektirmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Diğer deyişle, pazar odaklılık, müşterilerin şimdiki ve gelecek ihtiyaçlarına yönelik pazar bilgilerinin örgüt çapında toplanması, örgüt boyunca yayılması ve bu bilgiye örgüt çapında karşılık verilmesini ifade ediyor (Kohli ve Jaworski, 1990). Dahası bilgiye karşılık verme iki aktiviteden oluşmaktadır: yanıtın tasarlanması (pazar bilgisinin planların geliştirilmesinde kullanılması) ve yanıtın uygulanması (planları yürütmek) (Jaworski ve Kohli, 1993). Kohli ve Jaworski (1990) bir şirketin pazar odaklılık durumunun ölçümünün o şirketin yukarıdaki üç görevi ne derecede yerine getirdiğine bağlı olduğunu savunmuşlar, ayrıca tüm departmanların da aynı derecede pazar odaklı olmayabileceğini belirtmişler.

2.1.2. Narver ve Slater ve Pazar Odaklılık

Yukarıda da belirttiğimiz gibi pazar odaklılıktaki diğer öncü görüş, Narver ve Slater'in görüşüdür. Narver ve Slater (1990) ve Narver ve diğ., (1998) pazar odaklılığı, alıcılar için en etkili ve etkin biçimde üstün değer yaratacak davranışları sağlayan ve böylece sürekli üstün performansa neden olan bir örgüt kültürü olarak tanımlamışlar. Pazar odaklı işletme, kültürü, sistematik olarak ve tümüyle üstün müşteri değeri yaratmaya adanmış işletmedir (Slater ve Narver, 1994).

Narver ve Slater'e (1990) göre pazar odaklılık üç esas davranışsal unsurdan (1,2,3) ve iki karar kriterinden (4,5) oluşmaktadır: (1) Müşteri odaklılık, (2) rakip odaklılık, (3)

fonksiyonlar arası koordinasyon, (4) uzun dönemli odaklanma ve (5) kar amacı. Fakat iki karar kriteri uygulamada geçerlilik bulmadığından, daha sonraki araştırmalarda uzun dönemli odaklanma ve kar amacı pazar odaklılığın ölçülmesinde çok az görülmektedir. Uzun dönemli karı maksimize etmek için işletme sürekli üstün müşteri değeri yaratmalıdır. Sürekli üstün müşteri değeri yaratmak içinse, işletme, müşteri odaklı, rakip odaklı ve koordinasyonlu olmalıdır (Narver ve Slater, 1990). Slater ve Narver (1994b), müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlararası koordinasyonun her birinin kendi içinde bilgi toplanması, yayılması ve yönetimsel karşılığı barındırdığına vurgu yaparak, tanımlarının Kohli ve Jaworski'nin tanımlarıyla paralellik oluşturduğuna dikkat çekmişler.

Kohli ve Jaworski'nin (1990) pazar odaklılığı davranışsal süreç olarak tanımlamalarına karşın, Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığı örgütsel kültür olarak tanımlamışlar ve bu kültürün davranışlara rehberlik ettiğini ve kültürün üstün müşteri değeri yaratma anlayışında boşlukları olduğu takdirde pazar odaklılık davranışlarının başlı başına var olamayacağını belirterek müşterilere ilişkin faaliyetlerin örgütsel inanç ve kültürün belirtisi olduğunu savunmuşlar.

2.1.3. Shapiro ve Pazar Odaklılık

Pazar odaklılığa karar alma perspektifi açısından yaklaşan Shapiro (1988), pazar odaklılığın örgüte nüfuz eden bir felsefe, bir kültür olduğunu belirtmiştir. Shapiro'ya (1988) göre pazar odaklılık, şirketin tüm birimlerini ilgilendiren süreçler setini içermektedir ve müşteriyle yakın olmaktan daha öte bir olgudur. Shapiro'ya göre pazar odaklılıkla müşteri odaklılık aynı olguyu belirtmektedir ve aralarında farklılık bulunmamaktadır. Shapiro pazar odaklılığın işletmenin sağlıklı karar almasındaki kilit rolüne vurgu yapmıştır. Ona göre işletmenin pazar odaklı olabilmesi için şu üç özelliği yansıtması lazım:

- Tüm önemli satınalma faktörleri ile ilgili bilginin işletme fonksiyonlarına nüfuz etmesi. Farklı özellikler gösteren müşterilerle birebir ilgilenmenin olanaksızlığı dikkati daha çok önemli müşterilerin üzerine yönetmeyi zorunlu kılıyor.

- Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümler arası hazırlanmaktadır. Bu ve diğer müşterilerin satınalma kararlarına etki eden unsurlar hakkında bilgi ve bunun, farklı amaçları ve faaliyet metotları olan bölümler arasında hiçbir çelişki yaratmayacak biçimde dağıtılması ve kararlarında koordinasyon pazar odaklı işletmenin yapması gerekenlerdir.
- İyi bir karar verilmesi için fonksiyon ve birimlerin farklılıklarını anlaması lazım ve bunları çözüme kavuşturmak için ortak çalışmaları ve bağlılık duygusu olması gerekmektedir. Diğer alternatif olan CEO kararı da fonksiyonlar konusundaki bilgi eksikliğinden dolayı yeterli karar olmayabilir.

Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümleri arası alınmaktadır. Müşteri odaklı işletme, fonksiyonlararası çelişkileri gidermek ve farklı bakış açılarını uzlaştırmak için mekanizmalara sahiptir (Shapiro, 1988).

2.1.4. Deshpande ve diğ. ve Pazar Odaklılık

Deshpande ve Webster (1989) pazar odaklılığı, (i) örgüt kültürünün parçası olan değerler ve (ii) pazarlama anlayışını uygulayan değerler olarak tanımlamışlar. Fakat daha sonra Deshpande ve Farley (1998) pazar odaklılığın kültür olmadığı, daha ziyade faaliyetler seti (diğer değışle, müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın değerlendirilmesine ilişkin davranışlar ve süreçler seti) olduğu sonucuna varmışlar. “Kohli, Jaworski ve Kumar”ın, “Narver ve Slater”ın ve “Deshpande, Farley ve Webster”ın pazar odaklılık ölçeklerinin karışımından oluşan 10 ifadeli MORTN ölçeğinde kültürle ilgili yalnızca iki ifade bulunmuştur (Deshpande ve Farley, 1998b). Narver ve Slater (1998), Deshpande ve diğerlerinin (1998), pazar odaklılığın kültür değil de davranışlar seti olduğu düşüncelerini eleştirerek, kültürün davranışlara rehberlik ettiğini belirtmişler.

Deshpande ve diğ. (1993) Kotler’in (1991) “pazar firmanın tüm potansiyel müşterilerinin bütünüdür” tanımından yola çıkarak, pazar odaklılığın müşteri odaklılıkla sinonim olduğunu önermişler ve Narver ve Slater’in (1990) aksine rakip odaklılığı müşteri odaklılıktan (dolayısıyla pazar odaklılıktan) ayırmışlar. Onlara göre rakip odaklılık rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgilendiği halde, müşteri odaklılık müşterilerin karşılanmayan ihtiyaçlarına yönelmiştir. Bununla birlikte, Deshpande ve

diğ. (1993) geliştirdikleri 9 ifadeden oluşan ölçekte, rakip ve rekabet vurgusu bulunmaktadır (rakiplerimizi iyi biliyoruz, rakiplerimizden daha iyi müşteri odaklıyız, ürün veya hizmet farklılaştırmasına dayanarak rekabet ediyoruz). Deshpande ve diğ. (1993) Day ve Wensley'le (1988) aynı düşüncede olduklarını belirterek etkili pazarlama stratejisinde müşteri ve rakip analizleri karmasının dengede olması gerektirdiğini savunmuşlar. Narver ve Slater'in ve Kohli ve Jaworski'nin pazar odaklılığa ilişkin belirttikleri üçüncü davranışsal unsur olan fonksiyonlar arası koordinasyonsa müşteri odaklılığın temeli olduğunu ve böylece müşteri odaklılıktan ayrılmaz olduğunu belirtmişler. Deshpande ve diğ. (1993) göre müşteri odaklılık, uzun dönemli şirket karlılığını sağlamakta müşterilerin çıkarlarını ön planda tutan, aynı zamanda sahiplerin, yöneticilerin ve çalışanların da çıkarlarını göz ardı etmeyen inançlar setidir. Tanımdaki "müşteri odaklılık", aynı yazarlar tarafından yazılan 1999 senesindeki makalelerinde pazar odaklılık diye değiştirilmiştir (Deshpande ve diğ., 2000). Daha sonra, Deshpande ve Farley (1998) pazar odaklılığı, devamlı müşteri ihtiyacı değerlendirmesi yaparak müşteriler için üstün değer yaratan fonksiyonlararası süreçler ve aktiviteler seti olarak tanımlamışlar.

Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990) ve Deshpande ve diğerlerinin (1993) pazar odaklılık tanımlamalarının bir takım benzerlikleri mevcuttur. Birincisi, her üç tanım müşteriyi merkeze yerleştirmişler; ikincisi, her üç tanım dışsal odaklıdır; üçüncüsü, her üç tanım müşterilere karşı sorumlu olma gerekliliğini belirtiyor; ve son olarak, her üç tanım müşteri dışındaki unsurlara da odaklanmaya vurgu yapıyor (Jaworski ve Kohli, 1996).

2.1.5. Ruekert ve Pazar Odaklılık

Pazar odaklılığa stratejik açıdan yorum getiren Ruekert (1992), iş biriminin pazar odaklılık düzeyinin iş biriminin müşteri bilgisi elde etmesi ve kullanma, müşteri ihtiyaçlarına karşılık verecek strateji geliştirmesi ve stratejinin müşteri ihtiyaç ve isteklerine karşılık verecek biçimde uygulaması derecesine bağı olduğunu belirtmiştir. Ruekert'e (1992) göre pazar odaklılığın ilk boyutu müşteridir. İkinci boyut, müşteri odaklı strateji geliştirmektir. Strateji oluşturma süreci müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate almakla bu ihtiyaç ve istekleri memnun edecek spesifik

stratejiler geliştirmek biçiminde gerçekleştirilmelidir. Ruekert'in pazar odaklılığının üçüncü boyutu müşteri odaklı stratejilerin örgütsel sorumluluk çerçevesinde uygulanmasıdır (Lafferty ve Hult, 2001; Zebal, 2003). Ruekert bu tanımlamasıyla pazar odaklılığı yalnızca müşteri açısından değerlendirerek rakipleri tanım dışında tutmuştur. Ruekert'in (1992) geliştirdiği 23 ifadelik pazar odaklılık ölçeğinde yalnızca iki soru rakipler veya rekabetle ilgilidir.

2.1.6. Pazar Odaklılık ile İlgili Diğer Literatür Tartışmaları

Harris (1996), Narver ve Slater'in (1990) tanımlamasının Kohli ve Jaworski'nin (1990) tanımlamasına göre bir takım üstünlüklerinin olduğunu belirterek, pazar odaklılığın yalnızca somut aktivitelerden oluşmadığı ve sürekli olduğu hususunda görüş bildirmiştir.

Deng ve Dart (1994), Kohli ve Jaworski'nin görüşünü paylaşarak pazar odaklılığı, müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarına ilişkin uygun pazar bilgisini toplanması ve bu ihtiyaçları memnun etmek için rekabetçi unsurların ilgili becerilerinin elde edilmesi; istihbaratın departmanlara yayılması ve entegre edilmesi; ve pazar fırsatlarına örgütün stratejik tepkisinin koordine edilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlamışlar.

Hunt ve Morgan (1995) Narver ve Slater'in görüşünü paylaşarak ve Deshpande ve diğer. aksine müşterilerin ve rakiplerin pazarın unsuru olduğunu ve böylece pazar odaklılığın hem müşterilerle, hem de rakiplerle ilgili olduğunu savunmaktadırlar (çünkü her ikisi de pazarın unsurlarıdır) (Hunt ve Morgan,1995). Hunt ve Morgan (1995) pazar odaklılığı, (i) mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler hakkında bilgilerin sistematik olarak toplanması, (ii) pazar bilgisinin geliştirilmesi amacıyla bilginin sistematik analiz edilmesi ve (iii) bu bilginin strateji tanımlanmasına, anlaşılmasına, yaratılmasına, seçimine, uygulanmasına ve modifiye edilmesine rehberlik etmesi için sistematik kullanımıdır, diye tanımlamışlar.

Hunt ve Morgan (1995) fonksiyonlararası koordinasyonun pazar odaklılığın başarılı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabileceğini kabul etseler de, tanımlamalarına dâhil etmemelerini, uygulamaya yönelik faktörlerin anlayışta yer almaması gerektiği ile izah etmişler.

Hunt ve Morgan (1995), Hamel ve Prahalad'a (1994) atıfta bulunarak potansiyel müşteri terimini pazar odaklılık tanımlamalarına dâhil etmişler, çünkü müşteriyi takip etmek yalnızca belirtilen ihtiyaç, istek ve arzulara odaklanmak gibi tehlike içermektedir. Potansiyel rakiplerin göz önünde bulundurulması ihtiyacını ise teknolojik değişimin neden olabileceği yeni rakiplerin ortaya çıkmasına bağlamışlar. Ayrıca, pazar odaklılığın mukayeseli üstünlük sağlaması onun rakipler arasında seyrek olmasına da bağlıdır. Eğer tüm rakipler pazar odaklılığı benimserlerse ve aynı derecede yürütürlerse mukayeseli üstünlük sağlanamaz. Önemli olan işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade, müşteri ihtiyacını karşılamadaki eşsizliğidir (Webster, 1988) ve işletme kültürü, o zaman rekabet avantajı kaynağı oluyor ki, o, değerli, nadir ve taklit edilmesi zor olsun (Slater, 2001).

Sörensen (2009) pazar odaklılığı müşteri odaklılık ve rakip odaklılık olarak ayırmanın, hem teorik, hem de ampirik olarak anlamlı olacağını belirtmiştir. Aksi halde bu, performansın gerçek etmenleri ile ilgili eksik bilgi sunacaktır.

Greenley ve Foxall'a (1998) göre Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990) ve Deshpande ve diğ. (1993) pazar odaklılık yaklaşımlarında müşteri vurgusu rakiplere göre daha çok baskındır ve böylece üreticilerin müşteri ihtiyaçlarına karşılık veren ürün üretme yeteneğini etkileyen ilgili çevreni göz ardı etmişler. Langerak (2001) Vos ve Vos'a (2000) atfen endüstriyel kanaldaki bu ilgilileri (i) entelektüel sermaye ve inovasyonu da içermekle tedarikçiler, (ii) tedarikçiler pazarındaki rakipler, (iii) müşteriler, (iv) müşteri pazarındaki rakipler olarak ele almıştır.

Farrel (2002) Kohli ve Jaworski, Narver ve Slater ve Ruekert'in pazar odaklılık yaklaşımlarını karşılaştırarak her üç yaklaşımın anlayıştan ziyade davranışlarla ilgili olması hususunda ortak olduğunu, buna karşılık Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in pazar odaklılık yaklaşımlarının rakipleri önemsemesi hususunda Ruekert'ten ayrıldığını belirtmiştir. Nitekim Ruekert'in (1992) pazar odaklılık ölçeğinde rakipler veya rekabetle ilgili yalnızca iki madde bulunmaktadır (Farrel 2002).

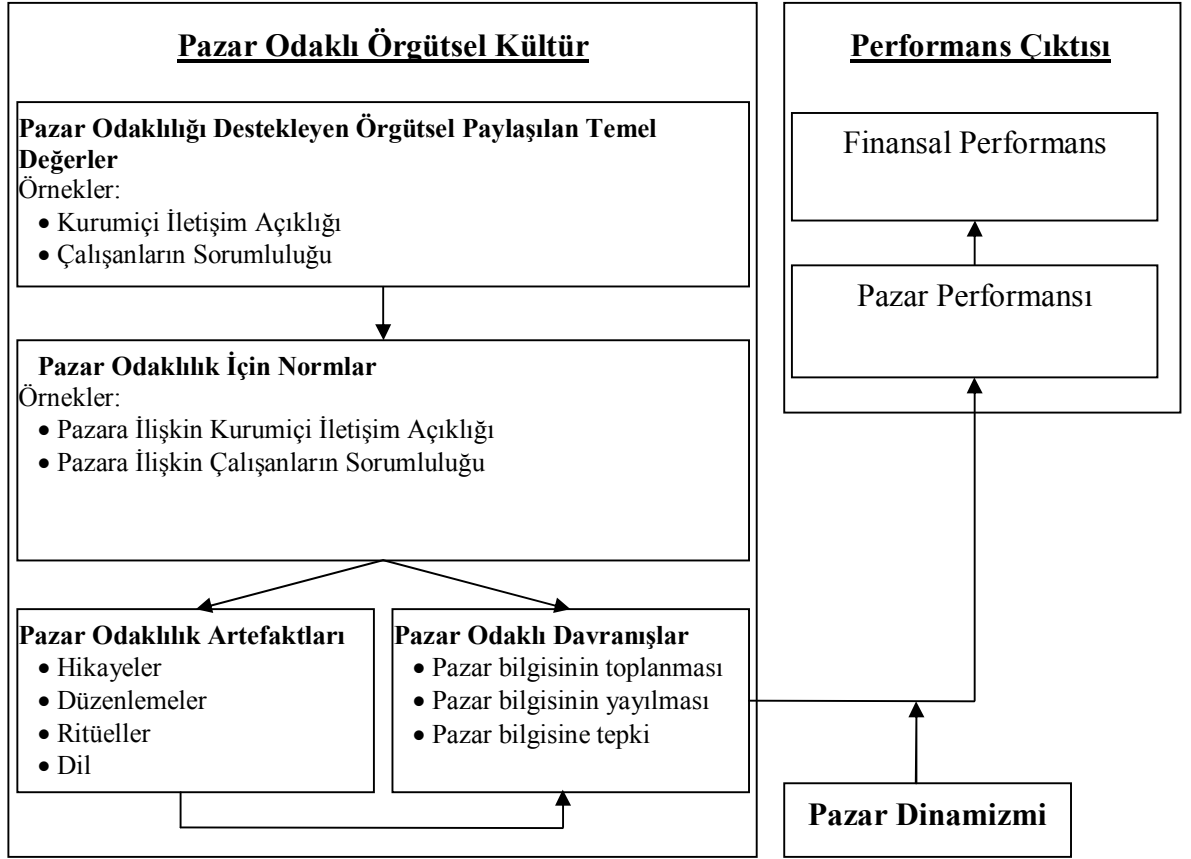
Langerak (2001) pazar odaklılığı işletmenin hem satıcı olduğu pazara yönelik, hem de alıcı olduğu pazara yönelik olarak ele almıştır. İşletmenin satıcı olduğu pazara yönelik pazar odaklılığı, müşteri değerini ve bu pazardaki rakiplerin yetenek ve

stratejilerini anlamak için gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtılmasını ve de işletme fonksiyonlarının koordinasyonlu bir biçimde çalışmasını belirtmektedir. İşletmenin alıcı olduğu pazara yönelik pazar odaklılığı ise, üstün müşteri değeri yaratmada, bu pazardaki tedarikçilerin teknoloji ve yeteneklerini nasıl kullanacağını, aynı zamanda bu pazardaki rakiplerinin de aynı davranışları gerçekleştirmek üzere sahip oldukları strateji ve yetenekleri anlamak için gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtılmasını ve de işletme fonksiyonlarının koordinasyonlu bir biçimde çalışmasını belirtmektedir (Langerak, 2001). Pazar odaklılık, satıcıların müşteri odaklı davranışlarına ve satınalma çalışanlarının tedarik odaklı davranışlarına pozitif etki etmektedir. Satıcıların davranışlarının müşteri güveninde, işbirliği normlarında ve memnuniyetinde pozitif rol oynamaktadır. Satınalmanın davranışlarıysa, tedarikçilerin güvenine, işbirliği normlarına pozitif etki etmektedir. Ve tüm bunlar nihayetinde işletmenin finansal performansına pozitif etki etmektedir. İşletme kanal ilişkilerini oluşturmak ve sürdürmede pazar odaklılığı kullanmak için satınalmanın ve satış personelinin davranışlarına kısmen ihtiyaç duyar (Langerak, 2001). Satıcının pazar odaklılığı ile ilgili tedarikçinin algısı uzun vadeli kanal ilişkisinin göstergeleri olan güven, işbirliği, bağlılık ve memnuniyete pozitif etki edebilir ve sonucunda rekabetçi kanal ortamında ortaklığı sürdürmesine yardım edebilir (Baker ve diğ., 1999).

2.1.7. Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık

Bazı araştırmacılar pazar odaklılığı, örgütsel kültür olarak değerlendirmişler. Homburg ve Pflesser (2000) de pazar odaklılığa örgütsel kültür açısından yaklaşan araştırmacılarıdır. Homburg ve Pflesser'e (2000) göre örgütsel kültür dört ayrı, fakat birbiriyle ilişkili unsurları içermektedir: paylaşılan temel değerler, davranışsal normlar, artefaktların farklı türleri, davranışlar (Homburg ve Pflesser, 2000). Bu yapıdan yola çıkan Homburg ve Pflesser (2000) pazar odaklı örgütsel kültürü, şu dört unsur içerir yapı olarak tanımlamışlar: (i) pazar odaklılığı destekleyen örgüt çapında paylaşılan temel değerler, (ii) pazar odaklılık için örgüt çaplı normlar, (iii) pazar odaklılığın algılanabilir artefaktları, (iv) pazar odaklı davranışlar (Şekil 5).

Şekil 5. Homburg ve Pflesser'in Pazar Odaklılık Modeli



Homburg ve Pflesser'e (2000) göre:

1. Paylaşılan değerler pazar odaklılığı diğerlerine göre daha fazla destekliyor. Açık dâhili iletişim içerisinde paylaşılan değerler örgütü daha fazla pazar odaklı yapar. İşçilerin sorumluluğu ise merkezsizleşmiş karar vermeni desteklediği için süreçlerin hızlı ve pazar odaklı olmasını sağlıyor. Şekilden görüldüğü üzere paylaşılan temel değerler pazar odaklılık ile direk ilişkili değil, daha çok destekleyicidir. Pazar odaklı paylaşılan temel değerlerin varlığı, pazar odaklılık için normların varlığını pozitif olarak etkilemektedir.
2. Normlar pazar odaklılık için önceldirler. Normlar artefaktlar üzerinde etkili olarak pazar odaklılığa dolaylı yolla etki etmektedirler.

3. Artefaktlar pazar odaklılığın yüksek ve ya düşük düzeyde olmasını belirlemektedirler. Pazar odaklılık esasında oluşan artefaktlar pazar odaklılık derecesini de artırmaktadır.
4. Pazar odaklı örgütsel kültürün son unsuru olarak Kohli ve Jaworski'nin davranışsal pazar odaklılık yapısı ele alınmıştır.
5. Pazar odaklı örgütsel kültürün performans çıktısını ikiye ayırmak olur: Pazar Performansı ve Finansal Performans. Pazar odaklı örgütsel kültürün finansal performans üzerinde endirekt etkisi vardır ve bu pazar performansına ulaşmakla mümkündür.
6. Pazar dinamizminin pazar odaklı örgüt kültürü ve performans ilişkisinde moderatör rolü bulunmaktadır. Pazar dinamizmi ne kadar yüksekse, pazar odaklı davranışların performans üzerinde etkisi o kadar yüksektir.

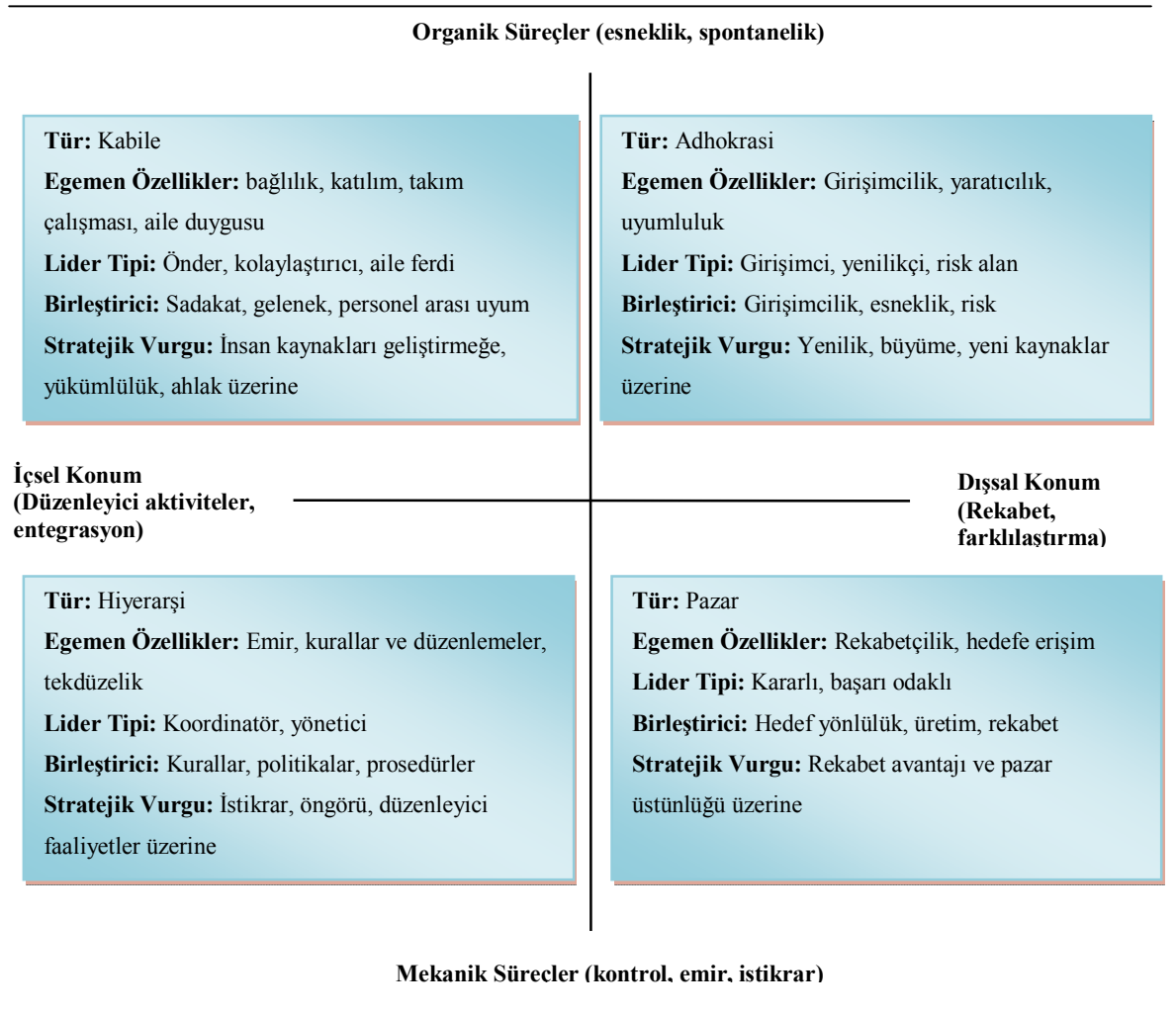
Pazar odaklılığın bir örgütsel kültürün sonucu olduğuna vurgu yapan bir diğer araştırmacı Harris (1996), pazar odaklılığa engellerin de çağdaş örgütsel kültür çatısı yoluyla kategorize etmenin daha doğru olacağını savunmuştur (Harris, 1998). Harris (1996), kültürü bir tek paylaşılan değerlere dayandırmak yerine Hatch'ın (1993) modeline atıfta bulunarak temel varsayımları, artefaktları ve sembolleri de kültürün unsurları olarak belirtmiştir. Harris (1996) çalışanların çalışma sahasının kısıtlılığının, başarının müşteri memnuniyeti sağlamaktan ziyade maliyet indiriminde görmenin pazar odaklılık için engel olabileceğini belirtmiştir. Fabrika çalışanlarını kapsayan ampirik araştırmasında Harris (1998), pazar odaklılık için engelleri, (1) çalışanların ilgisizlik veya motivasyon eksikliği, (2) çalışanların alet olarak kullanılması ve ya örgütün uzun dönemli karlarına ortak edilmemesi, (3) sınırlı güç, (4) saat başına çalışma veya şirketin daimi çalışanı olamama, (5) departmanlaşma, (6) pazar odaklılığa ilişkin ne yapılacağı ile ilgili bilgisizlik ve ya terim karmaşası, (7) zayıf yönetici desteği olarak sıralamıştır.

Dobni ve Loofman (2003) örgüt kültürü (pazar odaklılık), strateji ve performans ilişkisini analiz etmişler ve rekabetçi yapıda bunlar arasında açık bir ilişki olduğunu

önermişler. Dobni ve Loofman'a göre pazar odaklılık strateji uygulanmasını kolaylaştırıyor.

Deshpande ve diğ. (1993) göre değişen çevre şartlarında işletme performansını en iyi edecek kültür tipi rekabet avantajına vurgu yapan, dışsal şartları göz önünde bulunduran pazar kültürüdür. Performansı iyileştirme açısından ikinci kültür tipi adhokrasidir. Klan ve hiyerarşi kültürleri ise performans artırma açısından zayıf kalıyorlar (Şekil 6). Japon işletmeleri kabile kültürüne uymakla beraber pazar kültürünün unsurlarını da önemli ölçüde yansıtmaktadırlar (Deshpande ve diğ., 1993).

Şekil 6. Örgütsel Kültür Tipleri Modeli



Kaynak: Deshpande ve diğ., 1993

Narver ve Slater'e (1990) göre müşteri için üstün değer yaratmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletme, gerekli davranışları yaratacak kültürü oluşturmak ve sürdürmek durumundadır. Pazar odaklılık alıcılar için en etkili ve etkin biçimde üstün değer yaratacak davranışları sağlayan ve böylece sürekli üstün performansa neden olan bir örgüt kültürüdür (Narver ve Slater, 1990, Narver ve diğ., 1998). Bu kültürdeki saklı değer ve inançlar müşterilerin vurgulanan ve saklı ihtiyaçları ve rakiplerin yetenek ve stratejilerine ilişkin devamlı fonksiyonlar arası öğrenmeyi ve bu öğrenimi kullanacak fonksiyonlar arası koordineli faaliyetleri cesaretlendirmektedir (Slater ve Narver, 2000).

Messikomer (1987) pazar odaklılığın geliştirilmesinin örgütün bir takım kültürel engellerin üstesinden gelmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Şöyle ki, Messikomer'e (1987) göre pazar odaklılık için başlıca engel örgüt kültürüdür (Harris, 1996). Deshpande ve Webster (1989) de pazar odaklılığa örgüt kültürü açısından bakmışlar (Alhakimi ve Baharun, 2009). Müşteri odaklılık örgüt kültürünün bir parçasıdır ve böylece, değer ve inançları derinlemesine göz önünde bulundurmaksızın, yalnızca mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili bilgi yetersiz olacaktır. Buna göre değer ve inançlar, müşteri odaklılığı önemli ölçüde belirlemektedir.

2.1.8. Rekabet Gücü Olarak Pazar Odaklılık

Hult ve Ketchen (2001) pazar odaklılığa kaynak bazlı teori açısından yaklaşarak pazar odaklılığı, işletmenin yetenekleri arasında olduğunu ve inovasyon, örgütsel öğrenme ve girişimcilikle birlikte işletmeler için sürdürülebilir durumsal avantajın geliştirilmesine katkı sağlayabileceğini belirtmişler. Proctor (2000:42-43) da pazar odaklılığı, işletmenin yetenekleri arasında göstererek pazar odaklı işletmenin (i) üstün müşteri değeri yaratmak için mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını anlamının temel olduğunu, (ii) mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler ve de diğer ilgililer hakkında sistematik bilgi toplanması ve paylaşılmasının gerekliliğini, (iii) fırsatlardan yararlanmak ve tehlikeleri önlemek için değişen müşteri ihtiyaçlarına ve rakip faaliyetlerine karşılık vermede örgüt çaplı entegre karşılık vermeni öncelik olduğunu kabul etmesiyle karakterize edildiğini belirtmiştir.

Farrel (2000) de pazar odaklı olmanın örgütün rekabet avantajı için kaynak olduğu sonucuna varmıştır. Day'e (1998) göre sağlam bir pazar odaklılık, her hangi bir stratejinin etkililiğini artırır ve hızlı değişen teknolojik çevre ve saldırgan rekabet ortamında sürdürülebilir avantaj kaynağıdır. En iyi teknolojiye ve iş sistemine sahip olan işletmeler bile, müşterilerini anlama, memnun etme ve tutma yeteneğinden yoksunlarsa tam başarı sağlayamazlar.

Hunt ve Morgan (1995) pazar odaklılığa avantajın esasları olan yetenek ve kaynak açısından yaklaşmış, Day ve Wensley'in (1988) yeteneğin personelin becerileri olduğu, kaynağın ise daha dokunulur olduğu görüşüne vurgu yaparak, pazar odaklılığın başarılı yürütülmesi için yeteneğe gerek olduğuna rağmen, kendisinin bir yetenek olmadığını ve yetenekten daha dokunulur da olmadığını belirtmişler. Böylece, kaynakları, işletmenin pazar segmentleri için değeri olan etkili pazar sunumları üretmeyi olanaklı kılan dokunulabilir ve dokunulamaz varlık olarak görmüşler. Bu görüşten yola çıkarsak pazar odaklılık, pazarın tercihlerine uygun sunumu üretmede işletmeye bilgi sağlayan kaynak olabilen dokunulamaz (soyut) bir varlık olacaktır.

Day'e (1998) göre işletmelerin pazar odaklılığa bakış açısı işletmenin iş alanına ve kültürüne göre değişmektedir. Bu bakımdan işletmeleri üçe ayırmak mümkündür (Day, 1998):

1. Kendine Odaklı; bu tür işletmeler pazar odaklı olabilirler, fakat bunu anlamaları kendi odaklarını kaybetme sorunu ile karşı karşıya kaldıklarında gerçekleşiyor. İşletme pazardan gelen belirtileri kavramada ve yaymada kötüdür. Müşteriler satış departmanın tekeline bırakılmış, müşteri bilgileri bir tek pazar araştırmaları ekibinden sağlanmaktadır. Bu işletmeler başarıyı, varlıkların kontrolü ve fonksiyonların mükemmel çalışması ile sağlamaktadırlar. Fonksiyonlar arasında koordinasyon düşük düzeydedir
2. Müşteri Baskısı (zorunluluğu); bu işletmeler esasen anlayışı anlamamakta ve disiplini stratejisine monte etmekte hata yapmaktadırlar, belirgin odaklanmanın yerine, örgütün enerjisi farklı bölümlerin yanlış koordinasyon çabalarından dolayı erimektedir. Müşterilerini son söz sahibi görmek, pazarı

anlamak, pazarda liderliği üstlenmek gibi özellikleri olan bu işletmeler müşterinin suiistimali ile karşı karşıya kalmaktalar. Maliyetler şişer ve fiyat artan baskı sonunda belirlenir. Böylece, bu işletmeler pazar odaklılığı fayda getirmediğini düşünerek tamamen reddedebilirler.

3. Kuşkuçular; Bu tür işletmeler, müşteriler tarafından yönetilmeyi ve müşterilerin üstün yargı olması ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlamanın kilit unsuru olduğunu kabul etmenin doğru olup olmadığına kuşkuyla bakmaktadırlar. Bu durumu savunanlar, müşterilerin, özellikle, teknolojik alanda öngörüde bulunamaması, ne istediklerini her zaman bilememesini (Hamel ve Prahalad, 1994) ve müşterilerle gereğinden fazla uğraşmanın esas iş alanını göz ardı etmekle sonuçlanacağını (Martin, 1995) vurgulamaktadırlar. Christensen ve Bower (1996) ve Christensen (1997) güçlü müşterilerin lider işletmelerin başarısızlığına katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmışlar. Şöyle ki, işletmeler, daha karlı segmente odaklanarak, düşük gelirli endüstrilerdeki gelişmeleri gözden kaçırmaktadırlar.

Cadogan ve diğ. (2008) davranışsal pazar odaklılık ölçümlerinde işletmenin pazar odaklılık faaliyetleriyle ne kadar uğraştıkları, fakat bu davranışların kalitesinin sistematik ve titizlikle ölçümünde ihmallerin olduğuna vurgu yaparak konuyu araştırmışlar. Day (1994) pazar odaklı işletmeni, üstün pazar duyumu olan, müşteri bağı ve kanal ilişkisi olan ve değişen pazar ihtiyaçlarına sorumlu olan ve sorumluluğu yerine getirmek için fonksiyonlarının işbirliğini sağlayan işletme olduğunu belirtmiştir. Day'e (1994) göre örgütün pazar odaklılık derecesi, bu odaklılığın geliştirilmesine yardımcı olacak davranışların desteklenmesi ve sürdürülmesi için gerekli kaynaklarla pozitif ilişkilidir. Pazarlama alanında kilit yetenekler, pazar duyumu, müşteri bağları, rakip duyumu ve müşteri hizmetini içermektedir. Diğer yetenekler, teknolojinin takibi, teknoloji geliştirme, yeni ürün/hizmet geliştirme, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel iletişimi içermektedir (Dobni ve Luffman, 2003).

2.2. Pazar Odaklılık Yaratmadaki Yaklaşımlar

Narver ve Slater (1994) ve Narver ve diğ. (1998) pazar odaklılık yaratmadaki iki örgütsel değişim stratejisinden bahsetmektedirler: Program Yaklaşımı ve Market-Back yaklaşımı.

2.2.1. Program Yaklaşımı

Program Yaklaşımı, anlayışın önemli düzeyine erişmek için çeşitli ilkelerin eğitimi üzerine esaslanan öğrenme stratejisidir. Genel olarak bu yaklaşım, bireylere pazar odaklılığın doğasını ve önemini ve üstün müşteri değeri yaratmak için temel süreçleri, yaklaşımları ve becerileri öğretmeyi, aynı zamanda işletmenin, müşterileri çekmek, tutmak ve büyütmek için ve daha iyi konum sağlamak için yapısını ve politikalarını nasıl değiştireceğini öğrenmeği içermektedir.

2.2.2. Market Back Yaklaşımı

Market- Back Yaklaşımı, etkili ve karlı bir biçimde müşteriler için üstün değer yaratmaya yönelik sürekli deneysel öğrenmeye odaklanan öğrenme stratejisidir. Bu yaklaşımda, işletme, süreçlerini, prosedürlerini ve yapısını kendisinin gerçek müşteri değeri yaratma performansından sürekli biçimde öğrendiklerine adapte eder. Dolayısıyla, pazar odaklılık günlük öğrenimler yoluyla oluşuyor. Tecrübe, seçenekler, fırsatlar ve öğrenimler üretir.

Program yaklaşımı ve market-back yaklaşımı arasında fark, program yaklaşımının “aktivite- merkezli programlar”, market-back yaklaşımının ise “sonuç-odaklı programlar”ı temel alıyor olmasıdır. Program yaklaşımı, öncü öğrenmeyle normlar ve onların uygulanmasıyla ilgili başlangıç öğrenime, market back yaklaşımı ise deneysel öğrenmeyle normların pekişmesine ve devamlı öğrenimle uygulanmasına uyarlanmıştır. Bu yaklaşımda vurgu, sonuçlar ve sürekli iyileştirme üzerinedir. Sonuçlar, yani işletmenin performansı, neyin çalışıp neyin çalışmadığını ortaya koyuyor. Sürekli iyileştirme ve düzeltme kültürünün dönüşümünü ve pekiştirilmesini yürütüyor. Sonuçlar, uzun dönemli amaçlar bağlamı içinde olan kısa dönemli müşteri performansı amaçları ile ilgili işletmenin eriştiği performanstır.

Narver ve Slater (1991) market-back yaklaşımı ile pazar odaklılık arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuşlardır. Buna karşın program yaklaşımı ile pazar odaklılık arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır (akt. Farrel, 2000). Farrel (2000) pazar odaklılıkla hem program yaklaşımı, hem de market-back yaklaşımı arasında pozitif ilişki bulmuştur. Gainer ve Padanyi (2005) kültür ve davranışlar ilişkisine değinerek, kültür davranışları yaratıyor düşüncesinin yanı sıra, davranışlar kültürü oluşturuyor düşüncesinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmişler, çünkü kültür çalışanların deneyimler sonucunda artan bilgileri ve bağlılıkları ile oluşmaktadır. Hunt ve Morgan'a (1995) göre pazar odaklılık benimsendiği ve uygulandığında zamanla örgütte kültürel olarak özümseir. Bu itibarla pazar odaklılık, seçilebilen iş stratejisiyle pazarlama anlayışı olarak tanımlanan başlıca kültürel iş felsefesi arasında aracı olabilir.

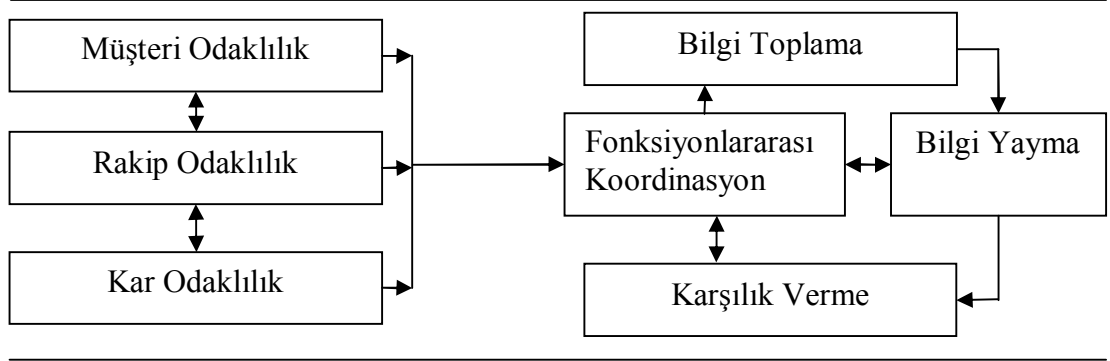
Cadogan ve Diamantopoulos (1995) pazar odaklılığın literatürde iki perspektiften ele alındığına vurgu yapmaktalar: düşünce ve davranış olarak. Düşünce olarak pazar odaklılık, kavramsal alana yerleştirilmiş ve kişisel faktörlerden etkilenir ve amaçlar, stratejiler, yapılar, sistemler ve aktiviteler gibi örgütsel karakteristikleri biçimlendirir. Davranışsal açıdan ise, davranışlar ve aktiviteler, odaklılık olgusunun kendisini veya onun öğelerini sunuyor, oysaki düşünsel yaklaşımda bu davranışlar ve aktiviteler, odaklanmanın sonuçları olarak ele alınmıştır (Cadogan ve Diamantopoulos, 1995).

2.3. Pazar Odaklılığın Sentez Modeli

Birçok araştırmacılar Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in pazar odaklılık modellerinin ayrı ayrılıkta yeterli olmadığını savunarak sentez yoluna başvurmuşlar veya daha geniş kapsamlı bir model önerisinde bulunmuşlardır.

Alhakimi ve Baharun (2009) Kohli ve Jaworski'nin davranışsal modelini, Narver ve Slater'in kültürel modelini ve Deng ve Dart'ın (1994) kar yönelimlilik boyutunu bir araya getirmiştir. Benito ve Benito'nun (2005) pazar odaklılık kültürünün otomatik olarak pazar odaklılık davranışıyla sonuçlanmayacağı görüşüne atıfta bulunan Alhakimi ve Baharun (2009) fonksiyonlar arası koordinasyonun iki perspektif arasında aracı olabileceğini, yani pazar odaklılık davranışının başarılılığı için öncel olarak önermişlerdir (Şekil 7).

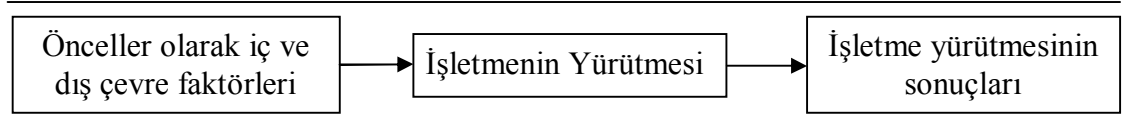
Şekil 7. Pazar Odaklılık İçin Sentez Model



Kaynak: Alhakimi ve Baharun, 2009

Matsuno ve diğerleri (2005) Thorelli'nin (1977) "yapı (iç ve dış çevre faktörleri)-yürütme (işletmenin yürütmesi)-performans (yürütmenin sonuçları)" paradigmasına atıfta bulunmuştur.

Şekil 8. Genel Kavramsal Nedensel Model



Kaynak: Matsuno ve diğ., 2005

Matsuno ve diğ. (2005), Narver ve Slater'in "kültürel yapı"sını öncel olarak, Kohli ve Jaworski'nin "davranışsal yapı"sını işletmenin yürütmesi ve performansı ise işletmenin yürütmesinin sonuçları olarak konumlandırmışlar. Model bu konumlandırma ile Narver ve Slater'in ve Kohli ve Jaworski'nin pazar odaklılık yapılarını birbirinden ayırmıştır. Matsuno ve diğ. (2005) pazar odaklılıkta bir tek müşteri ve rakiplere odaklanmanın -pazar odaklılığın piyasa ekonomisinin ayrılmaz parçası olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda- eksik olduğunu belirterek başka unsurları da işin içine katarak pazar odaklılığın genişletilmiş modelini sunmuşlar.

Model, örgütsel kültürü, yürütmenin (davranışlar seti olarak pazar odaklılığı) öncellerinden biri olarak göstermektedir.

Sörensen (2009) tüm kapsayıcılığıyla geniş çağdaş pazar odaklılık yapısı ve ilgili ölçümlerin pazar odaklılık araştırmalarında yararlı olmayacağını belirtmiştir. Özellikle, odaklanmalar bağımsız ölçümler olarak ayrıştırılmamışsa, bu genişlik, pazar odaklılığın özündeki anlamın göz ardı edilmesine neden olabilir (Sörensen, 2009). Sörensen pazar odaklılığı, müşteriler ve rakiplere yönelik bilginin toplanması ve yayılması ve bu bağlamda eyleme geçilmesi olarak tanımlamıştır.

Lafferty ve Hult (2001), Zebal (2003) ve Zebal ve Roberts (2005) pazar odaklılıkla ilgili görüşleri beş ana başlık altında toplamışlar ve bu görüşlerin sentez modelini önermişler:

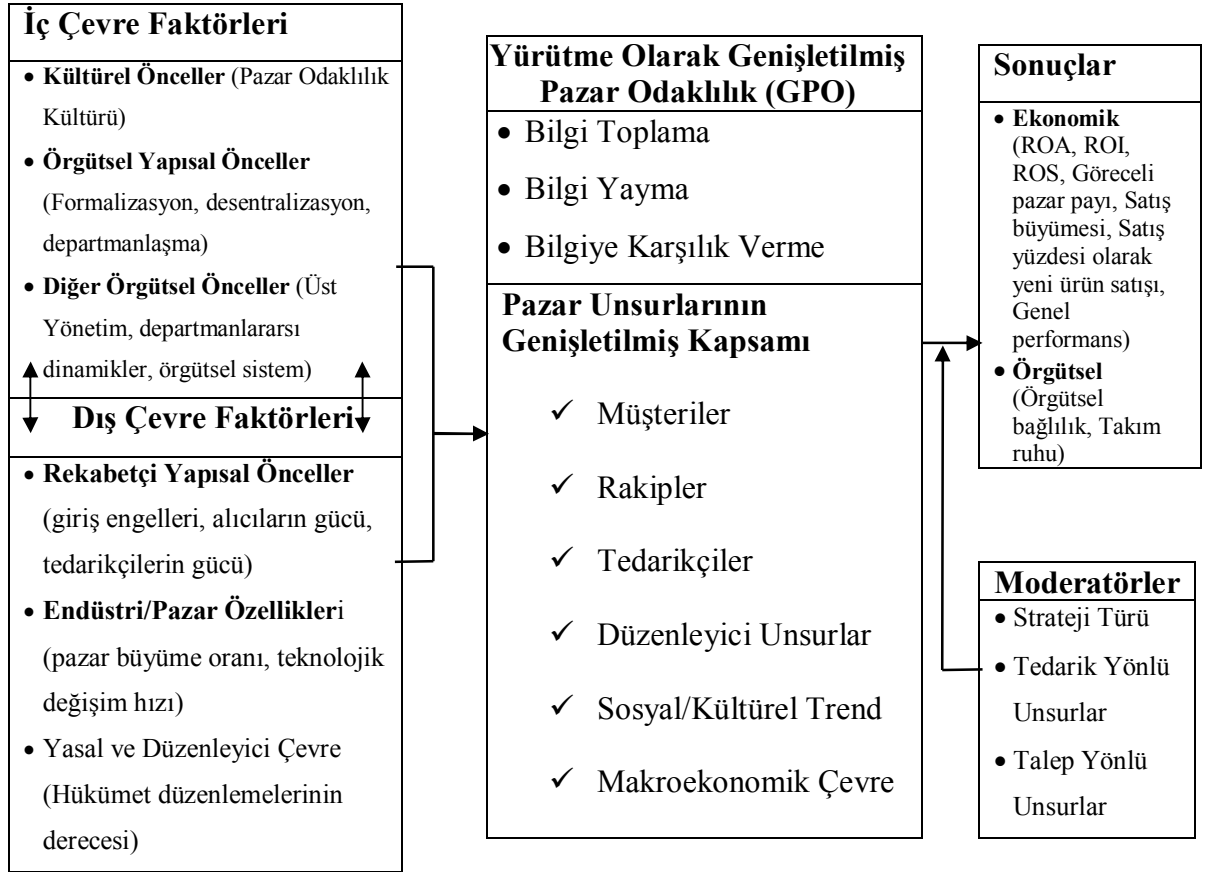
1. Karar alma görüşü (Shapiro, 1988)
2. Pazar istihbaratı görüşü (Kohli ve Jaworski, 1990)
3. Kültürel temelli davranışsal görüş (Narver ve Slater, 1990)
4. Stratejik görüş (Ruekert, 1992)
5. Müşteri odaklılık görüşü (Deshpande ve ve diğ, 1993)

Lafferty ve Hult (2001) daha sonra bu görüşleri kültürel odaklı (Narver ve Slater, 1990; Deshpande ve diğ, 1993) ve yönetsel odaklı (Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Ruekert, 1992) görüşler olarak sınıflandırmışlar. Pazar odaklılığın sentez modelini sunan Lafferty ve Hult (2001) bu görüşlerin (i) müşteri vurgusu, (ii) paylaşılan bilginin önemliliği, (iii) pazarlama aktiviteleri ve ilişkilerinin fonksiyonlararası koordinasyonu ve (iv) gerekli eylemleri gerçekleştirerek pazar faaliyetlerine karşılık verme hususunda ortak fikir sunduğunu belirtmişler. Zebal (2003) hiçbir pazar odaklılık görüşünün pazar odaklılığın reel resmini çizmede kapsamlı olmadığını vurgulamış ve görüşlerin sentezini araştırmıştır.

Matsuno ve diğ. genişletilmiş pazar odaklılık yapısını pazardaki katılımcılara (rakipler, tedarikçiler, alıcılar) ve etkileyici faktörlere (sosyal, kültürel, düzenleyici ve

makroekonomik faktörler) ilişkin bilgi toplama ve yayma faaliyetleri seti ve karşılık verme olarak tanımlamışlardır (Şekil 9).

Şekil 9. Matsuno ve diğerlerinin (1995) Genişletilmiş Pazar Odaklılık Modeli

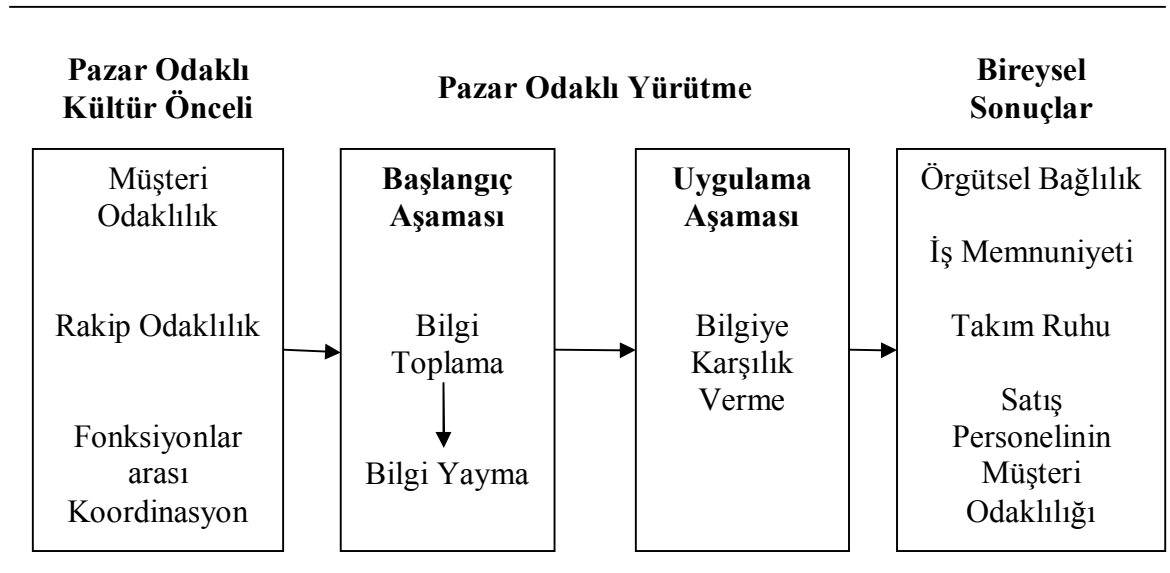


Kaynak: Matsuno ve diğerleri (1995)

Carr ve Lopez (2007), Matsuno ve diğ. (1995) genişletilmiş pazar odaklılık modelini esas alarak kendi modellerini geliştirmişlerdir. Carr ve Lopez (2007) Matsuno ve diğ. çalışmalarına dayanarak pazar odaklılığı “kültür ve yürütme” modeli olarak önermişler ve böylece Narver ve Slater’in üç pazar odaklılık unsurunun pazar odaklılık davranışı için temel, yani öncel olduğunu savunmuşlardır (Şekil 10). Model firmanın pazar odaklılığına bireysel düzeydeki karşılık vermeleri de ekleyerek pazar odaklılık modellerini geliştirmektedir (Carr ve Lopez, 2007). Carr ve Lopez bunu, daha önceki araştırmaların stratejik iş birimi düzeyinde gerçekleştiğini, halbuki pazar odaklılık stratejisinin nihayetinde bireysel düzeyde yürütülmeli olduğunu

vurgulamaktadırlar. Carr ve Lopez, Matsuno ve diğ.ne ilave olarak modellerinde Zaltman, Duncan ve Holbek'in (1973) örgütteki yenilikçi davranışla ilgili araştırmasına da atıfta bulunmuşlar ve pazar odaklılık davranışı olarak yürütme aşamasını yenilikçi davranışların aşamaları olan başlangıç ve uygulama diye ayırmışlardır. Başlangıç aşaması bilgi farkındalılığını içermektedir ve bu aşamada yöneticiler alternatif fikirlerle ilgili bilgi arar ve sonuç olarak çeşitli seçeneklerin farkına varır ve bilgili olurlar. İkinci aşamada, yürütme aşamasında, işletme, innovasyonu uygulamakla elde edilen bilgilerin uygulanması için eyleme geçer.

Şekil 10. Kültür ve Yürütme Olarak Pazar Odaklılık



Kaynak: Carr ve Lopez (2007)

Carr ve Lopez (2007) pazar odaklılık kültürünün öğeleri (müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon) ile pazar odaklılık davranışının öğeleri (bilgi toplama, bilgi yayma) arasında- müşteri odaklılık ve bilginin yayılması arasındaki ilişki istisna olmakla- pozitif ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, bilgi toplama ve karşılık verme, bilgi yayma ve karşılık verme ve bilgiye karşılık verme ve satış personelinin müşteri odaklılığı arasında da pozitif ilişki ortaya çıkmıştır (Carr ve Lopez, 2007).

Dobni ve Loofman (2003) pazar odaklılığın kapsamını daha geniş tutmuşlar ve yedi unsuru belirtmişlerdir: (i) sorumluluk tasarımı ve uygulanması (toplanan ve yayılan bilgi ile ilgili yanıtların ve stratejilerin tasarlanması, çalışanları yetkilendirme, yapı ve süreçleri değiştirme istekliliğinin derecesi), (ii) formel bilgi toplanması, (iii) bilginin yayılması, (iv) enformel bilgi toplanması, (v) planlama ve kar odaklılık (örgütün kar kazanmak için iş planlama ve politika oluşturma derecesi), (vi) müşteri odaklılık ve (vii) PSI unsurları (teknolojik gelişimin iş biriminin planlarına etkisinin derecesi). Pazar odaklılığa etki eden dış çevre unsurlarını, rekabet baskısı, ürün/hizmet dinamikmi ve çevresel öngöremezlik olarak belirtmişler.

Helfert ve diğ., (2002) pazar odaklılığa ilişkin bakış açılarını üç esas akıma ayırmaktadırlar; (i) Davranışsal görüş, Kohli ve Jaworski'nin örgüt çapında pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin yayılması ve karşılık verme görüşünü içermektedir, (ii) Narver ve Slater'in kültürel görüşü, üstün müşteri değeri yaratmada örgüt değerlerinin ve davranışların etkisini içermektedir, (iii) Becker ve Homburg'un (1999) yönetsel konulara vurgu yapan sistem bazlı görüşü, ki bu, çeşitli örgütsel aktivitelerin pazar odaklılıkla ilişkisini içermektedir.

Hurley ve Hult'a (1998) göre hem davranışlar seti, hem de kültür tarzı pazar odaklılığın esas unsurlarıdır.

Cheng ve Chen (2002) pazar odaklılık yapısının beş unsurdan oluştuğunu belirtmişler. Cheng ve Chen (2002), Narver ve Slater ile Kohli ve Jaworski'nin modellerini entegre ederek, pazar odaklılık yapısını, rakip odaklı bilgi toplanması, müşteri odaklı bilgi toplanması, bilginin fonksiyonlararası paylaşımı, rakip odaklı yanıt ve müşteri odaklı yanıt olarak ele almışlar.

2.4. Pazar Odaklılık ve Diğer Disiplinler

Pazar odaklılık, pazarlama alanında ortaya çıkan birçok disiplinlerle benzer noktalarda birleşmektedir. Bu kısımda pazar odaklılığa benzer anlayışlara değinilmeye çalışılacaktır.

2.4.1. Pazar Odaklılık ve Müşteri Tabanlılık

Slater ve Narver (1998) müşteri odaklılığın iki biçimi diye tanımladığı müşteri tabanlılıkla pazar odaklılığın karıştırılmaması gerektiğini, müşteri tabanlılığın müşterinin belirtilen ihtiyaçlarının tatminiyle ilgili olduğu (Slater ve Narver, 1999) ve kısa vadeye odaklanarak tabiatı itibariyle reaktif olduğunu, pazar odaklılığınsa, müşterinin saklı ihtiyaçlarını anlamaya ve tatmin etmeye ve böylece uzun vadeye odaklanarak tabiatça proaktif olduğunu belirtmişler. Müşteri tabanlı işletmeler müşterilerin istekleri ile ilgili derinlemesine bilgi almak için önemli müşterilerle yakın ilişkiler gerçekleştirir. Fakat kısa vadeye odaklandığından ve üretkenlikten ziyade uyumlu oluşundan dolayı sorunlar doğurmuştur. Buna karşılık pazar odaklılık uzun döneme odaklanmış, pazarı daha geniş ele alan, müşterinin belirtilmiş ve saklı ihtiyaçlarını anlayan, gelecek ihtiyaçlarını öngören, rakiplerin yetenek ve planlarını anlayan ve bunun için sistematik ve öngörücü biçimde pazar bilgileri toplayan ve değerlendiren, üretken bir anlayıştır ve üretkenlik inovasyon için önemlidir (Senge, 1990, Slater ve Narver, 1998). Connor'a (1999) göre başarılı yöneticiler, bu iki anlayış arasında, diğer deyişle mevcut müşteriler ve gelecek müşteriler, yöneten ve yönetilen işletme olmak seçenekleri arasında denge kuran yöneticilerdir.

2.4.2. Pazar Odaklılık ve Pazar Bilgisi İşleme

Pazar bilgisi işleme, pazar temelli örgütsel öğrenme olup, pazar bilgisinin elde edilmesini, yayılmasını, yorumlanmasını ve depolanmasını kapsamaktadır (Sinkula, 1994). Diğer bir tanıma göre pazar bilgisi işleme, bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtılması, kavramsal kullanma ve araçsal kullanmadan oluşmaktadır. Bu iki tanıma vurgu yapan Jaworski ve Kohli (1996) ilk tanımın pazar odaklılıktan bilgiye karşılık verme hususunda farklı olduğunu, fakat ikincinin pazar odaklılıkla neredeyse aynı anlayışı vurguladığını belirtmişler.

2.4.3. Pazar Odaklılık ve Öğrenen Organizasyonlar

Örgütsel öğrenme, davranışlara etki etme potansiyeli barındıran yeni bilgi ve anlayışın geliştirilmesidir (Slater ve Narver 1995). Huber (1991, s. 90) örgütsel öğrenmenin dört unsurunu belirtmiştir (akt., Sinkula, 1994): i) Bilgi elde edilmesi, ii) yeni kavramaları veya bilgileri sağlayacak biçimde bilginin yayılması, iii) yayılmış

bilgiden genel yorum çıkarmayı içeren bilginin yorumlanması ve iv) bilginin gelecek kullanımını için depolanmasını içeren örgütsel hafıza.

Slater ve Narver (1995) pazar odaklılıkla öğrenen organizasyonları ayırarak öğrenen organizasyon olmak için pazar odaklı kültürel değerlerin olması gerektiğini, fakat yeterli olmadığını vurgulamışlar. Pazar odaklı öğrenen organizasyonlar, bilginin (knowledge) yaratılması, edinilmesi ve ötürülmesinde ve yeni bilgi ve kavramalara tepki verme davranışlarını modifiye etmede becerilere sahip oluyorlar (Hult ve Ferrel, 1997).

Jaworski ve Kohli (1996) örgütsel öğrenmenin dış unsurların yanı sıra, iç unsurlara da odaklandığını ve böylece, pazar odaklılıktan daha kapsamlı bir anlayış olduğunu belirtmişler.

2.5. Pazar Odaklılığın Öncelleri

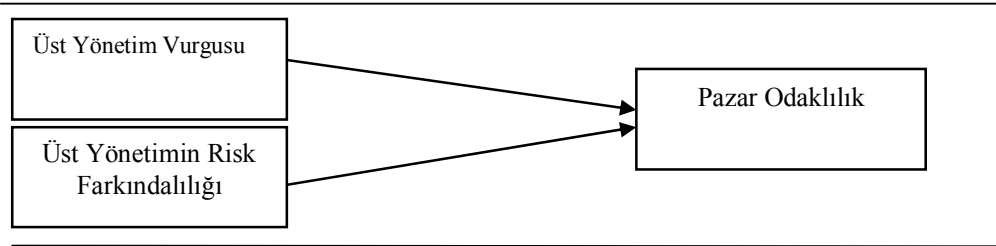
Pazar odaklılığın öncelleri, pazarlama anlayışının uygulanmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlardan oluşmaktadır. Jaworski ve Kohli (1993), (i) neden bazı örgütler diğerlerine göre daha çok pazar odaklı oluyorlar, (ii) pazar odaklılığın çalışanlar ve performans üzerinde etkisi nedir, (iii) pazar odaklılıkla performans arasındaki ilişkiye çevrenin etkisi nedir sorularını araştırmışlar. Jaworski ve Kohli'ye göre pazarlama anlayışının uygulanmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurları bireysel, gruplar arası ve örgüt çaplı unsurlar olmak üzere kategorize etmek olur, yani, sırasıyla, üst yönetim unsurları, departmanlar arası dinamikler ve örgütsel sistem. Matsuno ve diğ. (2005) pazar odaklılığın öncellerini içsel ve dışsal çevre unsurları olarak göstermektedirler. İç çevre faktörleri olarak örgütsel yapı ve tasarım (karışıklık, resmileştirme, merkezileşme ve uzmanlaşma/farklılaşma), performans ölçümleri ve ödül sistemleri, üst yönetimin risk ve örgütsel kültüre yönelik davranışları yer almaktadır. Dış çevre faktörleri ise örgüt sınırları dışındaki unsurları- pazarın rekabet yapısı (giriş engelleri, satıcı yoğunluğu ve alıcı gücü), endüstri/pazar yapısı (büyüme oranı, maliyet ve yatırım yapısı, teknolojik dinamizm ve pazar hareketliliği) ve düzenleyici faktörler- kapsamaktadır (Matsuno ve diğ. 2005). Webster (1988) pazar odaklı, müşteri temelli faaliyetlerin geliştirilmesi için üst yönetimin desteklediği müşteri odaklı değer ve inançlar, pazar ve müşteri odağının

stratejik planlama sürecine entegrasyonu, güçlü pazarlama yöneticilerinin ve programlarının geliştirilmesi, pazara dayalı performans ölçümlerinin geliştirilmesi ve tüm örgütün müşteri odaklı olmasının sağlanması olarak göstermiştir.

2.5.1. Üst Yönetim

Webster (1988), Felton (1959), Levitt (1969) üst yönetimin pazar odaklılıkta önemli unsur olduğunu vurgulayarak, üst yönetimin bu uygulamayı cesaretlendirdiğini, yönlendirdiğini ve koordine ettiğini belirtmişler (Kohli ve Jaworski, 1990). Sivaramakrishnan ve diğ. (2008) üst yönetimin pazar odaklılık üzerinde direkt ve güçlü etkisi olduğunu bulmuşlar. Pazar odaklılığın uygulanması için üst yönetimin, gerekli olan kaynakların ayrılması, pazar odaklılığın devamlı değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik olduğu için riskli oluşu ve buna bağlı olarak da üst yönetimin risk alma cesareti bu unsurun önemini göstermektedir (Dwairi vd., 2007).

Şekil 11. Üst Yönetim ve Pazar Odaklılık



Kaynak: Kohli ve Jaworski, 1990

Üst yönetim genelde kültürün değişmesinde, özelde ise pazar odaklılığın yaratılmasında liderlik rolünü oynamaktadır (Senge, 1990, akt. Narver ve Slater, 1998). Schein'e (1983) göre kültürü yerleştirmek ve ilerletmek için en etkili üç mekanizma liderliğin tüm tezahürleridir (Narver ve Slater, 1998). Bunlar, i) liderler tarafından rol modelleme, eğitim ve yetiştirme tasarlama, ii) liderler neye dikkat ediyor, ölçüyor ve kontrol ediyor, iii) kritik çatışmalara ve örgütsel krizlere lider reaksiyonudur (Narver ve Slater, 1998).

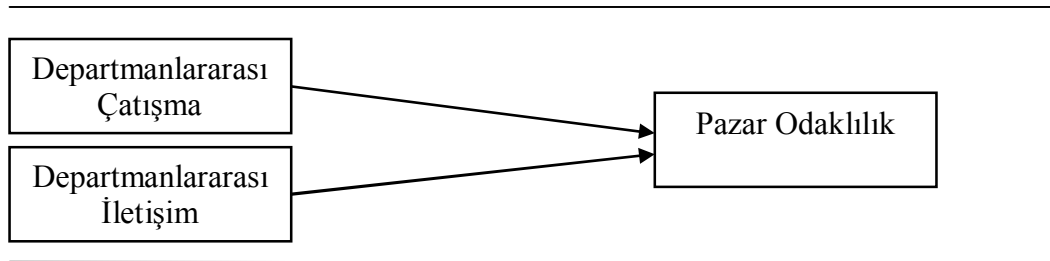
Kotter (1995) etkili örgütsel dönüşüm için sekiz esas liderlik adımı öneriyor. Bu öneri pazar odaklılığa uyarlanmış haliyle aşağıdaki gibidir (Narver ve Slater, 1998):

1. Pazar odaklılık yaratmak için örgütte öncelik duygusu yaratma
2. Pazar odaklılık yaratmak için güçlü koalisyon formallaştırma
3. Pazar odaklılık vizyonu oluşturma ve onun uygulanmasını planlama
4. Pazar odaklılık vizyonunu yayma
5. Diğerlerini vizyonu gerçekleştirmekte yetkilendirme
6. Kısa dönemli pazar çıkarları planlama ve oluşturma
7. Pazar performansı esas alınarak iyileştirmeleri pekiştirme ve daha büyük değişimler üretme
8. Hedeflenen müşterileri çekme, tutma ve büyütmede sürekli öğrenmeni ve iyileştirmeni kurumsallaştırma

2.5.2. Departmanlararası Dinamikler

Departmanlar arası dinamikler örgüt departmanları arasında formel ve enformel etkileşim ve ilişkilidir (Kohli ve Jaworski, 1990). Departmanlararası dinamikler üç biçimde ortaya çıkmaktadır: i)departmanlararası çatışma, ii)departmanlararası iletişim ve iii)diğer departmanların görüşlerine ilgi.

Şekil 12. Departmanlar Arası Dinamikler ve Pazar Odaklılık



Kaynak: Kohli ve Jaworski,1990

Departmanlar arası çatışma, her bir departmanın daha güçlü ve önemli olmak istediğinden, ya da departmanların iç tüzüğünden kaynaklanabilir. Çatışma departmanlar arası iletişime zarar vererek bilgi paylaşımını engeller. Dolayısıyla departmanlar arası çatışma ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar düşük olur.

Departmanlar arası iletişim ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar yüksek olur. Departmanlar arası iletişim, farklı departmanların çalışanları arasındaki formel ve enformel ilişkilerin derecesidir.

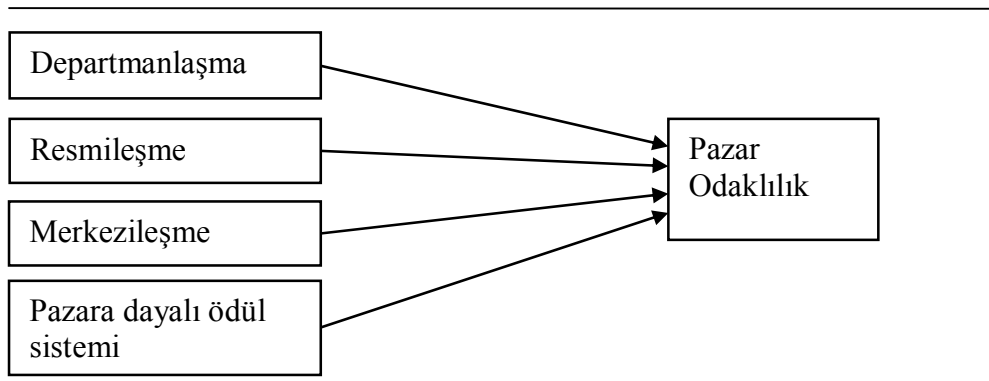
2.5.3. Örgütsel Sistem

Departmanlaşma, merkezleşme, resmileşme ve pazar dayalı ödül sistemi oluşturduğu örgütsel sistem pazar odaklılığın gerçekleşmesine etki eden diğer bir unsurdur. Lundstrom (1976) ve Levitt (1969) departmanlaşmayı iletişim, dolayısıyla bilgi paylaşımı için engel olarak görmüşler. Stampfl'a (1978) göre fazla resmileşme ve merkezleşme, örgütün pazardaki ve çevresel değişimlere daha düşük uyum sağlamasına neden olmaktadır (akt., Kohli ve Jaworski, 1990).

Resmileşme, kuralların, rolleri, otoriter ilişkileri, iletişimi, normları ve yaptırımları ve prosedürleri belirleme derecesidir (Hall, Haas, ve Johnson, 1967; akt. Kohli ve Jaworski). Bir başka deyişle, resmileşme işlerin standartlaştırılma derecesini ve bu standartlardan sapmanın müsaade edilen miktarıdır (Aiken ve Hage, 1966).

Merkezleşme ise karar verici otoritenin örgüt boyunca yetkili olmasını ve örgüt üyelerinin karar vermedeki katılım derecesini göstermektedir (Aiken ve Hage, 1966, 1968). Aiken ve Hage (1966) merkezleşmenin iki yönünü belirtmişler: i) örgüt üyelerinin görev tahsisi ve görevin uygulanmasında üstlerden serbestlik derecesi diye tanımladıkları otorite hiyerarşisinin derecesi; ve ii) üyelerin örgütün amaç ve politika belirlenmesine katılım derecesi diye tanımladıkları karar almaya katılım derecesi.

Şekil 13. Örgütsel Sistem ve Pazar Odaklılık



Jaworski ve Kohli, 1993

Departmanlaşma ne kadar yüksekse, bilgi toplanması, paylaşılması ve yanıtın tasarlanması o kadar düşüktür, fakat yanıtın uygulanması o kadar yüksektir (Kohli ve Jaworski, 1990). Tay ve Morgan (2003) pazar odaklılıkla ihtisaslaşma (departmanlaşma) arasında pozitif ilişki bulmuşlar.

Kohli ve Jaworski'ye göre resmileşme ne kadar yüksekse, bilgi toplanması, paylaşılması ve yanıtın tasarlanması o kadar düşüktür, fakat yanıtın uygulanması o kadar yüksektir. Pelham ve Wilson (1996) da, pazarlama uygulamasındaki pozitif etkisinden ötürü resmileşme, pazar bilgisine karşılık vermeni sağlamaştırabilir, diye belirtmişler (akt., Tay ve Morgan, 2003). Kohli ve Jaworski'nin aksine Tay ve Morgan (2003) resmileşme ile pazar odaklılığın her üç unsuru arasında pozitif ilişki bulmuşlar.

Merkezileşme ne kadar yüksekse, bilgi toplanması, paylaşılması ve yanıtın tasarlanması o kadar düşüktür, fakat yanıtın uygulanması o kadar yüksektir (Kohli ve Jaworski). Tay ve Morgan (2003) merkezileşme ile genel pazar odaklılık, bilginin yayılması ve karşılığın verilmesi arasında anlamlı ilişki bulamamışlar, fakat merkezileşme ile bilgi toplanması arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Shoham ve Rose (2001) İsrail'de yaptıkları araştırmada, merkezleşme ve pazar odaklılık arasında anlamlı ilişki bulamamışlar.

Webster (1988) pazara dayalı, müşteri odaklı faaliyet düzeni geliştirmek için anahtarın, yöneticilerin değerlendirmelerine ve ödüllendirmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Eğer yönetici kısa vadeli kar ve satışa göre değerlendirme yaparsa, bu, uzun dönemli karın teminatı olan müşteri memnuniyetini göz ardı ediyor demektir (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazara dayalı unsurlara göre değerlendirme ve ödüllendirme ne kadar gelişmiş ise örgütün pazar odaklılık derecesi de o kadar büyük olur. Çünkü çalışanlar, pazarın unsurlarına dayalı değerlendirmeler ve ödüllendirilmelerde, pazar odaklılığın yapıtaşları olan bu unsurlara odaklanacaklardır (Dwairi, 2007). Pazara dayalı ödüllendirmenin stratejik insan kaynakları yönetiminin unsuru olduğunu söyleyen Sivaramkrishnan ve diğ. (2008), literatüre değinerek, stratejik insan kaynakları yönetiminin pazar odaklılığın başarısı için en önemli unsur olabileceğini ve ayrıca, pazara dayalı ödül sisteminin örgütsel bağlılığın aracı etkisi

olmaksızın pazar odaklılığın başarısı üzerinde direk etkisi olamayacağını belirtmişlerdir. Sivaramakrishnan ve diğ. göre pazara dayalı ödül sistemi örgütsel bağlılığı artırabilir ve böylece pazar odaklılığın başarısında katkı sağlayabilir. Oysa örgütsel bağlılık varsa pazara dayalı ödül sisteminin olup olmaması bir anlam taşımayacaktır. Hatta grup çalışmasını değil de bireysel bazda ödüllendirme sistemi örgütsel bağlılığı düşürecektir.

Bazı örgütsel faktörler pazar odaklılığın geliştirilmesini kolaylaştırır da, bazı faktörler pazar odaklılık karşısında engel oluşturuyor. Bu engelleri tartışan araştırmalar genellikle Felton'un (1959) araştırmasına atıfta bulunmaktalar (Harris, 1996). Felton (1959), deneyimsiz yöneticilerin, fonksiyonların yetersiz koordinasyonunun, yönetim yeteneğinin yokluğunun ve problemlere ilişkin yanlış güç kullanımının bütünleşmiş pazarlama üzerinde önemli engeller olduğunu belirtmiş ve pazarlama anlayışını uygulamak için bu engellerin üstesinden gelmek gerekir diye vurgulamıştır (akt., Zebal, 2003, Harris, 1996). Webster (1988) pazar odaklılığın geliştirilmesindeki engellerden bazılarını (i) pazarlama anlayışının tam anlaşılabilmesi, (ii) kısa vadeli ve uzun vadeli satış ve kar hedefi arasında çatışma, (iii) kısa vadeli, finansal odaklı yönetim performansı ölçümlerine aşırı vurgu ve (iv) müşterilerin ve firmanın diğer ilgililerinin önemliliğine ilişkin üst yönetimin değerleri ve öncelikleri olarak göstermiştir. Wong ve diğ. (1989) Britanya üretim sanayinde yaptıkları araştırmada pazar odaklılık için engellerin finansal kısıtlar, departmanlaşma, açık olmayan pazarlama hedefleri ve gerekli pazarlama becerilerinin olmaması olduğunu ortaya koymuşlar (Harris, 1996).

Day (1999) başarılı bir örgütsel değişim programının altı aşamasını önermektedir:

1. Liderliğin Desteklemesi ve Katkısı; Lider değişimi sahipleniyor, destekliyor ve bunun için zaman ve kaynak tahsis ediyor.
2. Değişim İhtiyacının Anlaşılması; Kilit uygulayıcılar pazarın tepkilerini anlıyor, değişim ihtiyaçlarını biliyor ve değişimin kazançlarını görüyor.
3. Vizyon Biçimlendirme; Tüm çalışanlar ne yapmaya çalıştıklarını biliyor, üstün değeri nasıl yaratmayı anlıyor ve farklı ne yapmaları gerektiğini görüyorlar.

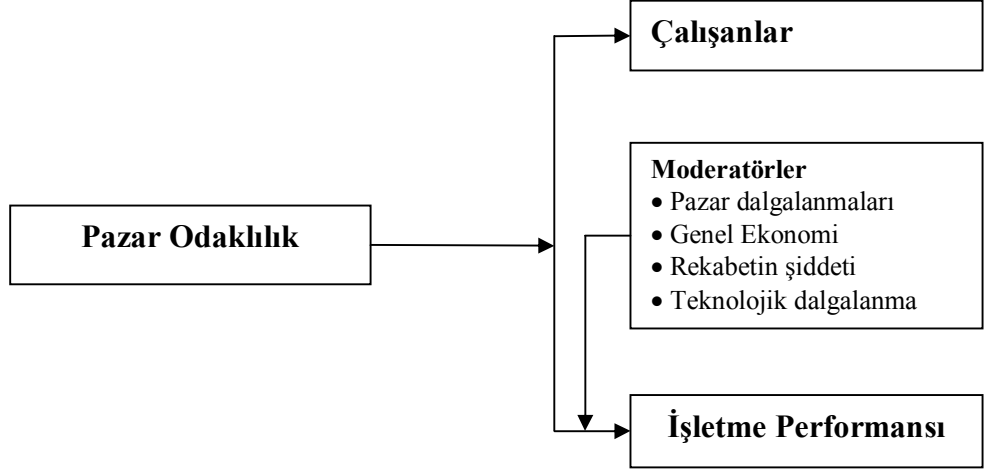
4. Tüm Düzeylerde Üstlenme Sağlama; Sorumlular deneyimli ve güvenilirler ve direncin üstesinden gelmek için nasıl işbirliği oluşturacaklarını biliyorlar.
5. Yapıyı, Sistemi ve Dürtüleri Düzene Sokma; Kilit uygulayıcılar düzen yaratmada güvenilir plan yaratmak için ihtiyaçları olan kaynaklara sahipler.
6. Değişimi Pekiştirme; Sorumlular programı nasıl başlatacaklarını biliyorlar, değişime odaklanıyorlar ve kazanmayı sağlıyorlar.

Bu aşamalar ardışık değiller, bazı aşamalar eşzamanlılar ve birbiriyle etkileşim içindedirler (Day,1999).

2.6. Pazar Odaklılık – Performans İlişkisini Etkileyen Çevresel Unsurlar

Birtakım çevresel durumlar pazar odaklılık ve performans ilişkisinin gücüne etki ediyor, yani bu ilişkiyi artırıyor veya azaltıyor. Pazarla ilgili belirsizliğe neden olan ortamlarda, pazar odaklılık durumuyla baş etmede önemli rol oynamaktadır. Fakat belirsiz ortamın olmadığı pazarda da pazar odaklılık faaliyetleri fazla harcama olacaktır (Dwairi vd., 2007). Houston (1986) pazar odaklılığın farklı pazar şartlarında aynı biçimde değerlendirileceğinin doğru olmayacağını belirtmiştir. Kohli ve Jaworski (1990) genel ekonomi, pazar dalgalanmaları, teknolojik dalgalanmalar ve rekabetin şiddetini pazar odaklılığın performansa etkisinde moderatör olarak değerlendirmektedirler. Fakat eğer Kohli ve Jaworski 1990'daki makalelerinde kaydedilen dört unsurun pazar odaklılık performans ilişkisinde farklılık yaratacağını önerseler de 1993'de Jaworski ve Kohli genel ekonomi dışındaki diğer üç faktörün moderatör etkisini test etmişler ve hiçbir ilişki bulunamamışlar.

Şekil 14. Pazar Odaklılığın Sonuçları ve Çevresel Faktörler



Kaynak: Kohli ve Jaworski, 1990

Kohli ve Jaworskinin önerdiği ve daha sonra birçok araştırmalara (Slater ve Narver, 1994; Appiah-Adu, 1997; Bhuian ve Al-Zamil, 1997; Subramanian ve Gopalakrishna, 2001; Kirca ve Bearden, 2005) konu olan pazar odaklılık- performans ilişkisindeki moderatörlerden biri pazar dalgalanmalarıdır, diğer değişle, müşteri ve tercihlerinin bileşiminin değişimidir. Eğer pazarda müşteri karakteristikleri ve tercihleri değişmezlik gösterirse, pazar odaklı olmağın fazla önemi kalmıyor, nitekim küçük ayarlamalarla bu tercihlerin karşılanması sağlanabilmektedir. Fakat sabit olmayan müşteri grubu ve tercihleri ortamında işletmenin pazar odaklı olmayan yapıyla başarı sağlayamayacağı büyük olasılıktır. Dolayısıyla, pazar dalgalanmaları ne kadar büyükse, pazar odaklılık- performans ilişkisi o kadar güçlüdür.

Hızlı teknolojiye dayalı işletmelerde ürün üretiminde esas bilgi müşteriden ziyade Ar-Ge kaynaklıdır. Bu yüzden pazar odaklılık diğer endüstrilere göre daha az önemli olabilmektedir. Şöyle ki, teknolojik dalgalanma ne kadar yüksekse, pazar odaklılık- performans ilişkisi de o kadar zayıftır.

Rekabetin yüksek olduğu sektörlerde pazar odaklılıktan sağlanan kazanç rekabetin düşük olduğu sektörlerdekinden daha büyüktür. Yani, rekabet ne kadar şiddetliyse, pazar odaklılık- performans ilişkisi de o derecede kuvvetlidir.

Güçlü taleple karakterize edilen güçlü ekonomilerde pazar odaklılık ihtiyacı zayıf ekonomilere göre daha düşüktür. Bunun başlıca nedeni zayıf ekonomilerde müşterilerin harcamalarında daha bilinçli davranması ve elde ettikleri değeri önemsemeleridir. Bu yüzden işletme ihtiyaçları iyi belirlemek ve buna göre ürün sunmak zorundadır, her ne kadar zayıf ekonomilerde işletmeler pazar odaklılığa tahsis etmek için yeterli kaynağa sahip olmuyorlar (Kohli ve Jaworski, 1990).

Slater ve Narver (1994b) de ekonominin gücünün pazar odaklılığın geliştirilmesi ve işletme performansı üzerindeki etkileyici rolünü araştırarak, durağan veya gerileyen pazarlarla karakterize edilen zayıf ekonomilerdeki işletmelerin güçlü ekonomilerde faaliyette bulunan şirketlere göre daha kolay pazar odaklılığa uyum sağladığını önermişler. Bu yüzden de pazar odaklılık düzeyini belirlerken genel ekonominin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlar.

Sörensen (2009) işletme performansının pazar odaklılık dışında birçok faktörden etkilendiğini belirtmiştir. Çevresel ve yapısal şartlar- rekabetin şiddeti, endüstri yoğunluğu (pazardaki satışların az veya çok işletme tarafından gerçekleştirildiği), giriş engelleri, pazarın genel durumu, alıcı gücü, tedarikçi gücü, maliyet yapısıdır.

Deshpande ve Farley (1998) endüstri karakteristiklerinin pazar odaklılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Tüketim ürünleri, endüstriyel ürünler ve hizmetler olarak sınıflandırdıkları endüstrinin bu sınıflandırmayla hem pazar odaklılık ve hem de performans üzerinde az ve ya hiçbir etkisinin olmadığını bulmuşlar.

Matsuno ve Mentzer (2000), strateji türünün (savunmacı, araştırması, analizci, tepkiciler (Miles ve Snow'un, 1978)) pazar odaklılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır ve onlara göre strateji tipiyle pazar odaklılığın uygulanma derecesi arasında tutarlı örnek yoktur. Yani bu veya diğer işletme benimsediği stratejiden asılı olmayarak pazar odaklılığı daha çok veya daha az uygulayabilir. Fakat strateji türü pazar odaklılık ve performans ilişkisinde moderatördür, yani strateji türüne göre işletmenin pazar odaklılık - performans ilişkisi de etkilenecektir.

Matsuno ve Mentzer (2000), Miles ve Snow'un (1978) stratejik yönelimin, örgütün algılanan çevreye (pazara) adaptasyonunun planlanan yapısı olarak tanımlamasını ele

arak bunun (stratejik yönelimin), işletmenin yöneldiği dışsal odaklı bilgiye ilişkin aktivitelere ve bu bilgiye karşılık vermeye vurgu yapan pazar odaklılıkla ilgili olduğunu savunmuşlardır. Strateji türünün pazar odaklılık–performans ilişkisindeki rolüne değinen Matsuno ve Mentzer (2000), “(i) işletme, stratejisini dış çevreni anlaması esasında seçiyor, (ii) seçilen strateji şirketi belirli performans boyutlarına yönlendiriyor ve (iii) işletme, belirlenmiş performans boyutunu başarmak için uğraşüyor” mantığından yola çıkarak pazar odaklı şirketlerin gerekli bilgiye erişme, bu bilgiyi yayma ve (tüm performans boyutlarından ziyade) belirlenmiş performans boyutunun başarılmasına ilişkin daha bilgili kararlar vermede daha üstün olacağını önermişler. Bunun için de strateji türü pazar odaklılık ve performans ilişkisinde moderatördür, yani strateji türüne göre işletmenin pazar odaklılık - performans ilişkisi de etkilenecektir.

Homburg ve diğ. (2004) göre strateji ve örgütsel faktörlerin ilişkisi hususunda iki görüş vardır: ilki, örgütsel faktörlerin strateji oluşumunu etkilediği, diğeri ise stratejinin örgütsel değişkenler üzerinde etki ettiği strateji uygulanması görüşü. Homburg ve diğ. (2004), pazar odaklılığın, strateji ve performans ilişkisine müdahil olursa, stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıran örgütsel değişken olduğunu belirtmişler, yani bu durumda pazar odaklılık stratejinin performansla sonuçlanması için aracı rolünü yapabilmektedir.

Porter (1985) farklı kültürlerin (pazar odaklılığa da bir kültür olarak bakarsak) farklı stratejiler tarafından oluşturulduğunu ve kültürün strateji uygulanması için vasıta olduğunu belirtmektedir. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılıkla farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkinin pazar odaklılıkla düşük maliyet stratejisi arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğunu bulmuşlar. Bunun nedeni içsel yönelimli düşük maliyet stratejisine karşın, farklılaşma stratejisinin değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre ve aynı zamanda rakiplerinden farklı biçimde ürün üretimine odaklanması olabilmektedir (Hambrick, 1983a; McDaniel ve Kolari, 1987; McKee ve diğ., 1989, akt. Homburg ve diğ., 2004). İyi bir bilgi paylaşımı müşteri ihtiyaçları bilgisinin tüm örgüte yayılması ve özellikle de yeni ürün geliştirilmesi ve inovasyonda etkili olacaktır. Ayrıca hızlı tepki verme özelliğiyle farklılaşma

stratejisi, bilgiye karşılık vermede de olumlu etki yapacaktır (Homburg ve diğ., 2004).

Tay ve Morgan'a (2003) göre pazar odaklılıkla performans arasındaki ilişki pazar dinamizmi, çevresel karmaşıklık ve rekabetçi yapıdan etkilenmemektedir ve genelleştirilebilir.

Sin ve diğ. (2005) Çin ve Hong Kong'da iş çevresinin pazar odaklılığın performans üzerindeki etkisinde nasıl bir moderatör rolünü oynadığını araştırmışlar ve ekonomik ideolojinin (bu araştırmada kapitalizm ve sosyalizm) ve endüstri türünün (imalat ve hizmet) pazar odaklılık performans ilişkisinde etkisini bulmuşlardır. Sonuçlar pazar odaklılığın performansa kapitalist Hong Kong'da daha çok etki ettiği yönünde.

Ellis (2007) pazar odaklılığı etkileyen unsurları araştırarak işletmenin bulunduğu pazarın büyüklüğünün, işletmenin müşteri ve rakiplerine yakınlığının etkililiğini sorgulamıştır. Özellikle dış pazarlarda iş yapan işletmelerin pazar odaklılığını etkileyen birkaç unsur vardır: pazar bilgisi toplamadaki zorluklar, müşteri ve rakiplerin farklı zaman kuşağında yaşamaları, farklı dili konuşmaları ve farklı oyun kurallarına göre oynamaları. Bu gibi nedenlerden dolayı pazar odaklılıkla ilgili öğrenme, gözlemlene ve yürütme maliyetleri artacaktır, dolayısıyla pazar odaklılıkla mesafe arasındaki ilişki ters orantılıdır (Ellis, 2007).

Reid (1981) yabancı pazarlara açık olmanın ve yabancı pazar bilgilerine maruz kalmanın, üst yönetimin yabancı pazar davranışlarıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Reid'e (1981) göre, pazar bilgisi, pazar odaklılık ve pazar motivasyonu karar alıcıların uluslararası kararlarına ve davranışlarına etki etmektedir (Collinson ve Houlden, 2005).

Farklı ülkelerde pazar odaklılıkla ilgili yapılan araştırmalarda çıkan ortak sonuç pazar odaklılığın kültür fark etmeksizin örgüte nüfuz etmesi ve işletme performansına direk etki ettiğidir (Lafferty ve Hult, 2001).

Rekabetin düşük olduğu alanlarda örgütün pazar odaklılık derecesi, özellikle bilgi toplama, bilgi yayma ve müşteri odaklılık derecesi düşük olacaktır. Bu durumda farklılaştırma ve ya yenilikçi stratejinin uygulanması etkisiz olmaktan ziyade örgüt

kaynaklarının uygunsuz kullanılmasına yol açabilmektedir. Tersine durumda, rekabetin şiddetinin yoğun olduğu durumlarda pazar odaklılık derecesi yüksek olacaktır ve böylece müşteriye değer yaratan stratejileri destekleyecektir (Dobni ve Loofman, 2003). Kohli ve Jaworski'ye (1993) göre de rekabet şiddetinin düşük olduğu ve böylece pazar odaklılığın performans artışı ile sonuçlanamayacağı durumlarda pazar odaklılığa harcanan kaynaklar israf olabilmektedir.

2.7. Pazar Odaklılığın Sonuçları

Pazar odaklılık, örgütü en iyi performansa taşıyacak biçimde örgüt çalışanlarının ve departmanlarının aynı amaç üzerine çaba göstermelerini sağlıyor. Literatürün büyük bir kısmı pazar odaklılığın işletmeye olumlu etki edeceği üzerinde uzlaşmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2001; Kara ve diğ., 2005, Singh ve Ranchhod, 2004, Sin ve diğ., 2005, Matsuno ve diğ., 2002, Pulendran ve diğ., 2003; Chao ve Spillan, 2010).

Jaworski ve Kohli (1993) pazar odaklılığın sonuçları olarak işletme performansı ve çalışan tepkisini belirtmiştir. Kohli ve Jaworski (1990) ile Jaworski ve Kohli'ye (1993) göre örgütün pazar odaklılığı ne derecede yüksekse işletmenin performansı da o derecede iyidir. Narver ve Slater (1990) de diğer şartlar eşit olduğunda, işletmenin pazar odaklılığı ne derecede yüksek olursa, karlılığı da o derecede yüksek olacağını belirtmiştir. Benito ve Benito (2005) finansal amaç ve ya en azından kısa dönemli finansal amacın pazar odaklılık için esas olmadığını ve pazar odaklılığın işletmenin pazar ve operasyonel performansını iyileştirerek uzun dönemli sürdürülebilirlik sağladığı sonucuna varmışlar. Guo'ya (2002) göre yapısal olarak üstün performans pazar odaklılık için olmazsa olmaz sonuçlardan değildir veya direkt sonuç değildir. Üstün müşteri değeri pazar odaklılığın başlıca sonucudur ve pazar odaklılık performans ilişkisinde aracı rolünü oynamaktadır (Guo, 2002). Şöyle ki, pazar odaklılıkla performans arasındaki ilişki, pazar odaklılığın müşteri ihtiyacını daha iyi karşılaması ve bunun da müşteri geri dönüşünü artıracığı ve böylece performansı iyileştireceği mantığına dayanmaktadır (Dwairi ve diğerleri, 2007).

Pazar odaklılık – inovasyon – performans ilişkisini ampirik olarak test eden Han ve diğ. (1998) pazar odaklılığın inovasyonu artırdığı ve bu yolla da işletme performansının iyileştiğini belirlemişler. Diğer bir araştırma, Caruana ve diğ. (1999)

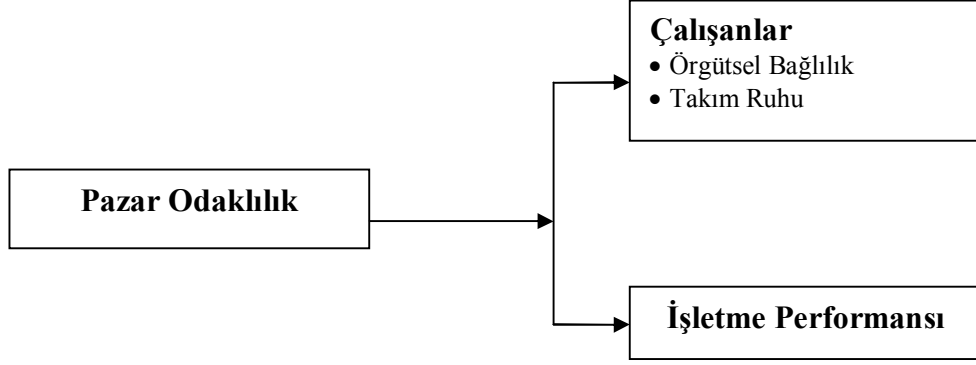
tarafından hizmet işletmelerinde işletme mükemmelliği ve pazar odaklılık ilişkisinin analiz etmek üzere yapılmıştır. Araştırmada, işletme mükemmelliğinin pazar odaklılık üzerinde pozitif etkisi ve pazar odaklılığın da beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliğine etki ederek hizmet kalitesini belirlediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, beklentilerin yönetiminin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi bir gerçektir (Caruana ve diğ., 1999).

Tay ve Tay (2007) pazar odaklı şirketin kalite kontrol mekanizmasından dolayı hatalı ürün hacmini azalttığı ve böylece maliyetleri düşürdüğünü, akabinde daha iyi işletme ve pazarlama performansı ile sonuçlanacağından dolayı pazar odaklılığın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını savunmuşlar.

Pazar odaklılığın sonuçlarından bir diğeri onun çalışanlar üzerindeki etkisidir. Pazar odaklılık düzeyi ne derecede yüksekse, takım ruhu, iş tatmini ve örgüte bağlılık da bir o kadar yüksektir (Jaworski ve Kohli, 1993). Siguaw ve diğ. (1994) ve Barosso ve diğ. (2005) araştırmalarında, işletmenin pazar odaklılığının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkararak Jaworski ve Kohli'nin (1993) görüşünü desteklemişlerdir. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı bireylerin kendilerini örgütle tanımlamalarının ve örgütle iç içe geçmelerinin göreceli derecesi olarak tanımlamışlar (akt., Sivaramakrishnan ve diğ., 2008).

Jaworski ve Kohli'nin aksine Sivaramakrishnan ve diğ. (2008) örgütsel bağlılığın pazar odaklılık için öncel olduğunu, aynı zamanda hem üst yönetim vurgusu ve pazar odaklılık ilişkisinin kuvvetliliğinde moderatör, hem de pazara dayalı ödül sistemi ve pazar odaklılık arasındaki ilişkide aracı olduğunu önermişler.

Şekil 15. Pazar Odaklılığın Sonuçları



Kaynak: Jaworski ve Kohli, 1993

Homburg ve Pflesser (2000) pazar performansını finansal performanstan ayırmıştır. Pazar performansı, müşteri memnuniyetini ve sadakatini, finansal performans da aktiflerin getirisi (ROA) olarak ölçülebilmektedir (Guo, 2002). Tay ve Morgan (2003) pazar odaklılığın sonuçlarını işletme performansı ve pazarlama performansı olarak ele almışlar ve genel pazar odaklılık ve ayrı ayrılıkta üç unsurla işletme performansı ve pazarlama performansı arasında pozitif ilişki bulmuşlar.

Tay ve Tay (2007) da performansı işletme performansı (pazar payı, satış büyümesi, ortalama kar/proje, ROI, karlı atılım, genel işletme performansı) ve pazarlama performansı (yeni fırsatların belirlenmesi, işletme farkındalılığının artması, müşteri memnuniyeti, müşteri geri dönüşü, çapraz satış) olarak ele almışlar. Singapur emlak işletmeleri üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, müşteri odaklılığın müşteri memnuniyetine etki ettiği ve bunun da diğer müşterilere ulaşılmasıyla farkındalılığın artması, bunun sonucunda yeni fırsatların oluşması ve dolayısıyla da uzun vadede pazar payı anlamına gelebileceği biçiminde yorumlanmıştır. Ayrıca, fonksiyonlararası koordinasyonla “müşteri memnuniyeti”, “işletme farkındalılığının artırılması” ve “yeni fırsatların belirlenmesi arasında ve rakip odaklılıkla müşteri memnuniyeti ve

pazar payı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kar odaklılık ve karşılık verme ile işletme performansı ve pazarlama performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Kohli ve Jaworski (1990) örgütün pazar odaklılığı ne derecede yüksekse, müşteri memnuniyeti ve tekrar iş yapma düzeyi de o derecede yüksek olacağını belirtmişler.

Pazar odaklılığın üstün performansla sonuçlanacağı görüşünün aksine, bazı araştırmacılar bu iki değişken arasında ya ilişki bulamamışlar, ya düşük ilişki bulmuşlar ya da ters yönde ilişki bulmuşlardır. Diamantopoulos ve Hart (1993) Birleşik Krallıkta pazar odaklılık ve işletme performansı arasında ters ilişki bulmuşlar. Bhuian (1995) Arabistan'da, Greenley (1995) Birleşik Krallıkta, Appiah – Adu (1998) Gana'da pazar odaklılıkla işletme performansı arasında anlamlı ilişki bulamamışlar. Singh (2003) bu tezaadın birkaç faktöre- farklı pazar ortamlarında pazar odaklılığın ekonomik olmaması, pazar odaklılık maliyetinin kazançlarından fazla olması -bağlı olabileceğini belirtmiştir.

Pazar odaklılık performans ilişkisi büyük pazarlarda (Örneğin, ABD (Matsuno ve diğ., 2000; Slater ve Narver, 2000), Hindistan (Singh, 2003) ve Almanya (Homburg ve Pflesser, 2000)) daha yüksek bulunmuştur. Buna karşın daha küçük, ticarete dayalı ekonomilerde (Örneğin, Hong Kong (Chan ve Ellis, 1998), Yeni Zelanda (Gray ve diğ., 1998), Kore (Kwon ve Hu, 2000), ve Slovenya (Hooley ve diğ., 2000)) bu ilişki ya bulunamamış yada çok düşük olmuştur (Ellis, 2007).

Mavondo ve Farrel (2003) Zimbabve'de yaptıkları araştırmada, pazar odaklılıkla finansal performans arasında negatif ilişki bulmuşlar. Gelişmekte olan ülkelerin genel özelliği olan talebin arzı aşması durumunda yöneticiler pazarlamayı muhtemelen fazlalık olarak görüyorlar. Fakat pazar odaklılığın pazarlama etkililiği, ürün inovasyonu ve insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur ki, yazarlar bunu pazar odaklılığın performansa bu fonksiyonel stratejiler aracılığıyla etki etmesi biçiminde yorumlamışlar.

Görüldüğü üzere pazar odaklılık ve performans arasında ilişkinin birçok araştırmalarda pozitif bulunmasına rağmen bazı araştırmalarda bu değişkenler arasında ilişki bulunamayabilir. Benito ve Benito (2005) pazar odaklılık ve performans ilişkisinin birçok araştırmalara konu olduğunun ve farklı sonuçların

ortaya çıkmasına vurgu yaparak bu farklılıkların belirli oranda pazar odaklılık ve performansın tanımındaki ve ölçümündeki metodolojilerin heterojen oluşundan ve bu anlayışların ilişkisinin ampirik formalizasyonundan kaynaklanabileceğini belirtmişler. Benito ve Benito (2005), (1) kültürel ve operasyonel pazar odaklılığın performans üzerinde farklı etkisi olabileceğini, (2) performansın objektif ve subjektif değerlendirilmesinde farkın olabileceğini ve (3) pazar odaklılık ve performans ilişkisinde performansın değerlendirilmesine yönelik bilgilerin geldiği fonksiyonel bölümlerin değerlendirmesinde farkın olabileceği görüşünü öne sürmüşler.

Chen ve Quester (2009) pazar odaklılık ve performans ilişkilerinde gözlemlenen ampirik çelişkilerin uygun olmayan performans göstericilerinin seçiminden kaynaklanabileceğini belirtmişler. Chen ve Quester (2009) ayrıca finansal olmayan göstericilerin de pazar odaklılık sonuçlarının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmasının gerekliliğini savunmuşlar.

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEM

Pazar odaklılık literatüründe en çok tartışılan ve ele alınan görüşler “Kohli ve Jaworski” ile “Narver ve Slater”in görüşleridir. Genel kanı bu iki görüşün birbirinin zıddı veya farklı olduğu değil, aksine birbirinin tamamlayıcıları olduğudur (Matsuno vd, 2005; Griffiths ve Grover, 1998; Cadogan ve Diamantopoulos, 1995; Gray vd., 1998; Bigne vd., 2003).

Kohli ve diğ. (1993) Narver ve Slater’in (1990) çalışmasını i) bir tek rakiplere ve müşterilere odaklanarak diğer unsurları (teknoloji, düzenlemeler, vs.) göz ardı ettiği, ii) bilginin toplanmasının ve örgüt içinde yayılma hızını belirlemediğini ve iii) pazar odaklılığı açıklayan faaliyetleri ve davranışları göz ardı ettiği hususunda eleştirmişler.

Fakat Pelham (1993) da Kohli ve Jaworski’nin pazar odaklılık yapısının pazar odaklılığı ölçmede yetersiz kaldığını belirtmiştir. Şöyle ki, Pelham’a (1993) göre, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve ona karşılık vermek bilgi analizinden ve bu bilgiye dayanarak karar vermeden daha öte bir şeydir. Ayrıca, bilginin örgüt çapında yayılması müşterilerin örgüt çapında anlaşılmasını ve örgüt çapında pazar odaklı davranmayı sağlayamamaktadır. Bunun aksine, Pelham, Narver ve Slater’in MKTOR ölçeğinin müşteriye değer sunma anlayışını, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmetler ve üst yönetimin müşterilerle iletişimi gibi ölçümlerle kavrayabildiğini belirtmiştir.

Cadogan ve Diamantopoulos (1995), Bigne ve diğ. (2003), Darlene ve diğ. (2007) ve diğer bazı araştırmacılar “Kohli ve Jaworski” ile “Narver ve Slater”in görüşlerini ele alarak pazar odaklılığı ölçmede iki yapının entegre modelini incelemişler. Cadogan ve Diamantopoulos (1995) Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater’in görüşlerini karşılaştırarak ve birleştirerek daha kapsamlı bir pazar odaklılık anlayışı ortaya koymuşlar ve bu yapının uluslar arası bağlamda uygulanabilirliğini araştırmışlar. Matsuno ve diğ. (2005) makalelerinde pazar odaklılığın kavramsal ve ölçüm boyutuna dikkat çekerek, pazar odaklılığın önemli araştırmalara konu olmasına rağmen onun tanımlanmasında, ölçülmesinde (pazar odaklılığın yapısı) ve nasıl geliştirildiğine (pazar odaklılığın öncelleri) ilişkin karışıklığın olduğunu belirtmişler. Onlar, Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater’in pazar odaklılık görüşlerinin birbirinin rakibi değil, daha ziyade tamamlayıcıları ve destekçileri olduğunu savunmuşlar.

Jaworski ve Kohli (1993) pazar odaklılığı ölçmek için geliştirdikleri 32 unsurdan oluşan MARKOR ölçeği daha sonra bazı unsurların iptal edilmesiyle 20 unsura (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993) düşmüştür. Pazar odaklılığın ölçümünde geliştirilen bir diğer ölçek, Narver ve Slater tarafından geliştirilen ve 15 unsurdan oluşan MKTOR ölçeğidir.

Her iki ölçek, MARKOR ve MKTOR pazar odaklılığın esas unsuru olarak müşteriye görmekte, müşteriye karşı örgüt çapında sorumlu olunması gerektiğini belirtmektedirler. MARKOR ölçeğine baktığımızda ölçeğin faaliyete dayalı unsurları kapsadığını görmekteyiz ve işletmenin aktivitelerine odaklanmaktadır. MARKOR ölçeği pazar bilgisini ölçmede müşteri ve rakip bilgisiyle beraber iş çevresini, düzenleyici unsurları da göz önünde bulundurmaktadır. MKTOR ölçeği ise eylemlerden daha ziyade kültüre yönelik unsurları içermektedir ve yalnızca müşteri ve rakiplere dikkat çekerek dış unsurlara odaklanmıştır. Her ikisi koordinasyonun, örgüt çaplı hareket etmenin önemliliğini ortaya koymaktadır.

Deshpande ve Farley (1998), MARKOR ve MKTOR ölçeğini ve Deshpande, Farley ve Webster'in (1993) müşteri odaklılık ölçeğini bir arada uygulamış ve 10 ifadeden oluşan MORTN ölçeğini elde etmişler.

Farrel ve Oczkowski (1997) MARKOR ve MKTOR ölçeklerini analiz ederek her iki ölçekten bazı maddeleri elemiş ve bunun daha uygun olacağını belirtmişler. Onlar ölçeklerin gelecekteki değerlendirilmelerinde müşterileri, tedarikçileri ve diğer ilgililerin dahil edilmesini uygun görmüşler.

Daha önce de belirttiğimiz gibi pazar odaklılığın amacı üstün müşteri değeri yaratmaktır. Oliver'e (1999) göre müşteri algısında değer oluşması iki türlü karşılaştırma sürecinden geçilmesiyle belirmektedir. Bunlardan birincisi ürün içi karşılaştırma, diğeri ise ürün dışı karşılaştırmadır. Ürün içi karşılaştırma müşterilerin üründen almayı arzu ettikleriyle üründen aldıklarının karşılaştırılmasıdır. Ürün dışı karşılaştırma ise ürünü kategorisindeki diğer ürünlerle karşılaştırmadır. O halde müşteri değeri yaratmak için müşterilerle birlikte rakiplerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yani müşteri odaklı olmak, rakip odaklı olmayı da gerektirecektir.

3.1. Pazar Odaklılığın Unsurları

3.1.1. Müşteri Odaklılık

Narver ve Slater (1994) müşteri odaklılığı, pazar odaklılığın kalbi olarak belirtmişler. Müşteri odaklılık devamlı olarak mevcut ve potansiyel hedef müşterileri anlamak ve bu bilgiler ışığında müşteri değeri yaratmaktır (Narver ve Slater, 1990). Müşteri odaklılık firmanın müşterinin bugüne ve geleceğe dönük tüm değer zincirini anlamasını gerektirmektedir (Narver ve Slater, 1990, 1994). Müşterinin istediğini sunmak için işletmeler, i) müşterilerin ne istediklerini, ii) istedikleri farklı şeylere ne ölçüde değer verdiklerini öğrenmeli, iii) müşterilerin istekleriyle örtüşen sunumlar hazırlamalı ve iv) müşterileri bilgilendirmelidir (Oxenfeldt ve Moore, 1978). Foss ve Stone (2001:306) müşteri odaklılığı, olayları müşteri bakış açısından görmek yeteneği olarak tanımlamışlardır.

3.1.2. Rakip Odaklılık

Rakip odaklılık, devamlı olarak sizin hedef kitlenize hizmet veren başlıca mevcut ve potansiyel şirketlerin yetenek ve stratejilerini anlamak ve bu bilgiyi üstün müşteri değeri yaratmada kullanmaktır (Narver ve Slater, 1990). Rakip odaklılık, önce şirketin rakiplerinin belirlenmesini, daha sonra bu rakiplerin amaçları, stratejileri, güçlü ve zayıf yanları ve tepki biçimleri ile ilgili bilgi toplanmasını gerektiriyor.

Rakip odaklılık, pazarı, esas ödülün müşteriler olduğu pazarlama ödülleri için işletmeler arası mücadele olarak görmektir (Oxenfeldt ve Moore, 1978).

Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, nihai müşterini elde edilen başlıca ödül olarak görüyor ve her iki görüşün uygulanması işletmenin genel ve pazarlama amaçlarıyla başlamaktadır (Oxenfeldt ve Moore, 1978). Tüketici ve rakip odaklılık arasında denge kuran işletme gerçek pazar odaklılığa ulaşmış demektir (Kotler ve diğ., 2005).

3.1.3. Bilgi Toplanması

Örgütün, müşterilerin belirtilmiş ve saklı ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları tatmin etme ile ilgili devamlı bilgi toplama becerisi, sürekli üstün müşteri değeri yaratması için esastır (Slater ve Narver, 2000b). Webster'e (1994) göre pazarlamacının kilit stratejik silahı,

müşteriler ve onların dinamik değer tanımlamaları hususundaki bilgidir (Alhakimi ve Baharun, 2009).

Pazar odaklılığın başlangıç noktası bilgi toplamaktır. Pazar odaklılıkta bilgi toplamak bir tek müşteri ihtiyaç ve öncelikleri ile ilgili bilgi toplamak anlamına gelmez, aynı zamanda bunlara etki eden hükümet düzenlemeleri, teknoloji, rakipler ve diğer çevresel güçler gibi dışsal faktörlerin de analiz edilmesini kapsamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Webster (1994) ile Kohli ve Jaworski'nin (1990) toplanan bilgiye ilişkin tanımlamasındaki fark, birincinin toplanan bilgiyi müşterinin değer tanımlamaları çerçevesinde kısıtlı tuttuğu halde, ikinciler toplanan bilgiyi müşterinin değer tanımlamasının yanı sıra, bu tanımlamaya etki eden faktörlerle ilgili bilgiyi de dahil etmektedirler (Alhakimi ve Baharun, 2009). Slater ve Narver (2000b) de pazar odaklı bilgi toplamayı, müşterilerin belirtilmiş ve saklı ihtiyaçları ve rakiplerin yetenek ve stratejileri ile ilgili bilgi toplama olarak belirtmişler.

Etkili pazar bilgisi müşterilerin mevcut ihtiyaçları ile beraber gelecek ihtiyaçları ile ilgili de bilgileri içeren bilgidir, çünkü yeni ürün geliştirilmesi uzun zaman gerektirir. Pazar bilgisi toplama bir tek müşteri incelemelerine dayanmamakta, hem de, çok sayıda tamamlayıcı mekanizmalara dayanmaktadır. Bilgi birincil ve ikincil verileri de içerebilir. Müşteri ve partnerlerle (distribütör) toplantılar ve tartışmalar, satış raporlarının analizi, dünya çapındaki müşteri veri tabanlarının analizi, müşteri davranışlarının incelenmesi, test satışına verilen yanıt vs. gibi bilgiler bahsedilen mekanizmaları oluşturabilir. Pazar bilgisi toplamak bir tek pazarlama departmanının meselesi değil, aynı zamanda diğer departmanların da sorumluluk alanı olmalıdır.

3.1.4. Bilginin Yayılması

Maltz ve Kohli (1996), işletmenin rekabet avantajı yakalamasının, onun bilgiye erişimine değil, erişilen bilgiyi kullanma yeteneğine bağlı olduğunu belirtmektedirler. Çünkü işletmeler aynı bilgiye ulaşabilmektedirler. Pazar ihtiyaçlarına etkili karşılık vermek için işletmenin tüm departmanlarının katılımı gerekmektedir. AR-GE yeni ürün tasarlama ve geliştirmede, üretim bu ürünleri üretmede, satın alma yeni parçalar ve malzemeler için tedarikçi bulmada, finans faaliyetlere yürütülmesinde kaynak sağlamada vs. ihtiyaçları karşılamaya yönelik çalışmak durumundalar. Bilginin yayılması her zaman pazarlama departmanından diğer departmanlara yayılmak

durumunda değil, bunun tersi durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bilginin paylaşımı tüm departmanların uyumlu çalışması açısından da önemlidir.

Nakata ve Sivakumar (2001) desentralizasyonun ve düşük düzeyde bireyselleşmenin, bilginin yayılmasına olumlu yönde etki ettiğini belirtmişler.

3.1.5. Fonksiyonlararası Koordinasyon

Fonksiyonlararası koordinasyon, üstün müşteri değeri yaratmak için müşteri ve diğer pazar bilgilerinden faydalanmada tüm işletme faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamaktır (Narver ve Slater, 1990). Literatür etkili fonksiyonlararası koordinasyonun sağlanması için üç yolu öneriyor (Tay ve Tay, 2007). İlk olarak, fonksiyonel bölümlerin performans hedeflerini pazar (müşteri memnuniyeti) üzerine vurgu yaparak belirlemektir. İkincisi, fonksiyonların diğer fonksiyonlarla işbirliği yapmasının, kendi çıkarlarına olacağını sağlayacağı fonksiyonlar arası bağlılığın yaratılmasıdır. Üçüncü yol ise fonksiyonların diğer fonksiyonların algısına ve ihtiyaçlarına yüksek hassasiyet ve sorumluluk göstermesinin gerekliliğidir (Tay ve Tay, 2007).

3.1.6. Pazar Bilgisine Karşılık Verme

Pazar bilgisine karşılık verme, toplanan ve yayılan bilgiye karşılık verilmesi eylemidir. Bununla kastedilen şey, hedef pazarın seçimi, bu pazarın mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin tasarlanması, üretilmesi, dağıtılması ve tutundurulmasının en tatminkâr müşteri yanıtı sağlayacak biçimde yürütülmesidir. Bireylerin bilgiye verdiği karşılık bilgi toplayan kişilerin deneyimli ve güvenilir olmasından büyük ölçüde asılıdır.

3.2. Pazar Odaklılık ve Müşteri Perspektifi

Pazar odaklılık literatüründe, pazar odaklılığın işletme çalışanlarının bakış açısından değerlendirildiği genel bir akım vardır. Fakat bunun, işletmenin pazar odaklılık düzeyini tam yansıtmayacağını düşünen bazı araştırmacılar (Webb ve diğ., 2000; Steinman ve diğ., 2000; Abu Bakar ve diğ., 2005; Kreppa ve diğ., 2003; Hashim ve Abu Bakar, 2008; Mulyanegara, 2010), pazar odaklılığın tüketici perspektifinden değerlendirilmesinin daha uygun olacağı görüşünü belirtmişler. Şöyle ki, iç dinamiklere (örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkilere) odaklanmaktan ziyade dış dinamiklere

(çalışan ve tüketici ilişkileri) odaklanan araştırmalar pazar odaklılık sonucuna ilişkin daha faydalı perspektif sunuyor (Chen ve Quester, 2009).

Drucker (1954) pazarlamayı ihtisaslaşmış bir faaliyet olmadığını, daha ziyade müşteri bakış açısından değerlendirilen tüm iş olduğunu belirtmiştir. Steinman ve diğ. (2000) göre pazar odaklılığın yeterli düzeyi, müşterilerin bunun ne olması gerektiği hususundaki düşünceleridir. Webb ve diğ. (2000) de pazar odaklılık ölçümüyle ilgili müşteri bakış açısının daha önemli olacağını, örgüt bakış açısının durumun bir tarafını belirttiğini ve miyopik bir değerlendirmeye sonuçlanabileceğini ve böylece, değer algısına ilişkin hayati olan müşteri rolünü göz ardı edeceğini savunmuşlar. İşletme o zaman pazar odaklı işletme olarak tanımlanabilir ki, müşteriler onu öyle algılasınlar ve işletmenin onlara yeterli değer sunduğunu kabul etsinler. Pazar odaklılık ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki müşteri bakış açısıyla ölçülürse, daha münasip olur. Çünkü işletmeni yüksek düzeyde pazar odaklı olarak gören müşteri muhtemelen daha çok memnun olacaktır (Webb ve diğ. 2000).

Tedarikçinin pazar odaklılığı ile ilgili tedarikçi ve alıcının görüşü arasındaki fark, pazar odaklılık boşluğu olarak ifade edilmektedir (Steinman ve diğ., 2000). Eğer tedarikçi bütün olarak kendisinin ve müşterilerin çıkarlarının ortak noktasında hareket ediyorsa her iki görüş arasında büyük ölçüde anlaşma olacaktır; bu iki algılama tedarikçinin, kendisini müşteri çıkar grubu içerisinde tanımladığı zaman örtüşmektedir. Kreppa ve diğ. (2003) pazar odaklılık boşluğunun büyüklüğünün müşteri memnuniyetini de düşüreceğini bulmuşlar.

Steinman ve diğ. (2000) göre pazar odaklılık iki türlü görülebilir: tedarikçinin mevcut durumu (asıl boşluk) ile tedarikçi ve müşterinin olmasını istediği durum (normatif boşluk). Asıl boşluk, tedarikçinin pazar odaklılığı ile ilgili tedarikçi ve müşterinin görüşünü, normatif boşluksa, tedarikçi ve müşterinin tedarikçinin pazar odaklılığının nasıl olmalı olduğunu istediği görüşünü yansıtmaktadır. Bu tanımlamalar dikkate alınırsa, bizim araştırmamızda asıl boşluk ele alınmaktadır. Steinman ve diğ. (2000) tedarikçinin pazar odaklılıkla ilgili kendi düşüncelerinin müşterilerin düşüncelerine göre daha iyi olduğunu bulmuşlar. Müşteri ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin önemliliği ne kadar önemliyse boşluk da bir o kadar küçük olacaktır.

Deshpande ve diğ. (1993) de örgütün gerçeklik algısıyla müşterilerin gerçeklik algısı arasında farkın olabileceğini ve bu durumda müşterilerin algısının örgütün mantığından ölçülmesinden ziyade müşterilerin bakış açısının belirlenmesiyle ölçülmesinin doğru olacağını, diğer deyişle, işletme performansını, dolayısıyla da işletmenin müşteri odaklılığını, işletmenin kendi bakış açısından değerlendirmekten ziyade müşteri bakış açısından değerlendirilmesi çok daha sağlıklı olacağını belirtmektedirler.

Deshpande ve diğ. (1993) Japonya'daki işletmeler üzerindeki araştırmalarında işletmelerin müşteri odaklılıklarına ilişkin kendileriyle ilgili görüşleriyle işletme performansı arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır, fakat müşterilerin işletmelerin müşteri odaklılığını değerlendirmesiyle işletme performansı arasında pozitif bir bağlantı bulunmuştur.

Donavan ve Hocutt (2001) restoran müşterilerinin restoran çalışanlarının müşteri odaklı davranışlarıyla ilgili görüşleriyle, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı arasında pozitif ilişki bulmuşlar. Müşterilerin, işletmelerin müşteri odaklılığı ile ilgili görüşünü algılanan müşteri odaklılık diye ifade eden Dean (2007), algılanan müşteri değerini de müşteri odağı ve müşteri geri dönüşü olarak ele almış ve bu iki unsurun müşteri sadakati ve duygusal bağlılıkla ilişkisini araştırmış ve pozitif sonuçlar almıştır. Corbitt ve diğ. (2003) algılanan pazar odaklılığın yüksek derecesinin algılanan güvenin yüksek derecesi ile sonuçlanacağını belirtmişler.

Pazar odaklılıkla ilgili müşteri algısına ilişkin analizler, iyi bilinen pazar odaklılık ölçümü enstrümanlarını azaltmakla ve değiştirmekle müşterilere uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Webb ve diğ., 2000).

Müşteri Güveni: Güven, taraflardan birinin, itimat ettiği değişim partnerine bel bağlamak istekliliği (Moorman ve diğ., 1992, akt., Moorman ve diğ., 1993) ve partnerinin dürüstlük ve hayırseverliğine inanma derecesi olarak tanımlanmıştır (Bigne ve Blesa, 2003).

Müşteri güveni satıcıların müşteri odaklılığından olumlu bir biçimde etkilenecektir (Bejou ve diğ., 1998).

Araştırmamızda, tüketicilerin işletmeye güvenlerini ölçmek için ele alınan ifadeler Langerak'tan (2001) uyarlanmıştır.

Müşteri Memnuniyeti: Araştırmamızda, müşteri memnuniyeti, müşterilerin, işletmelerin ürün kalitelerinden ve fiyatlardan memnunluğu olarak ele alınmıştır.

Literatürde pazar odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkisine vurgu yapılmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990, Kirca ve diğ., 2005; O’Cass ve Ngo, 2009).

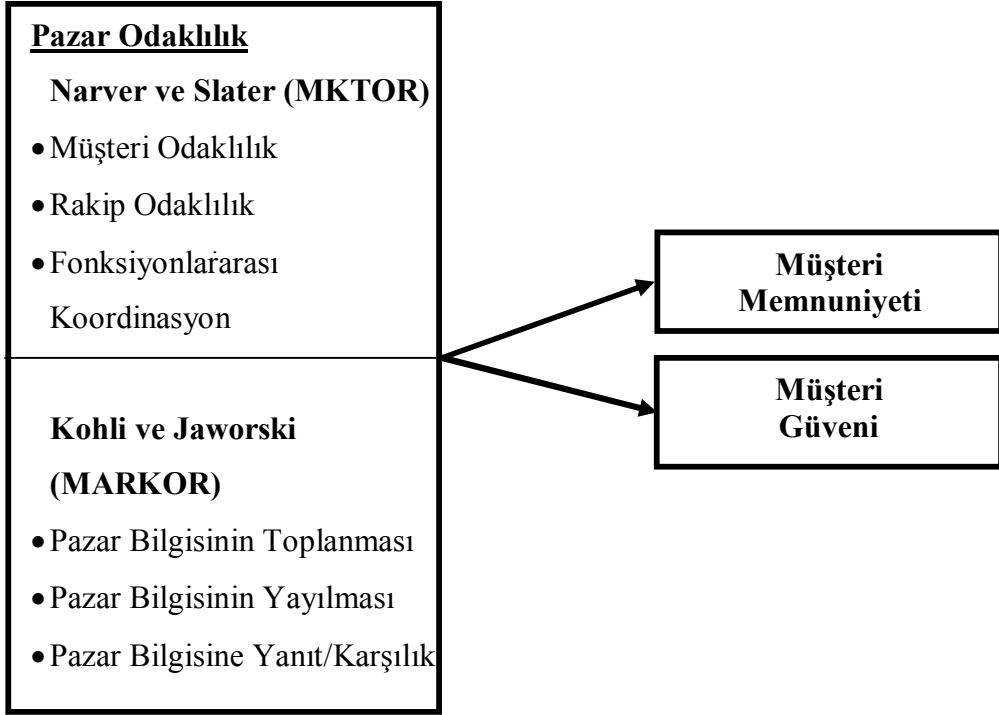
Yukarıda tartışılanları göz önünde bulundurursak, şu hipotezleri geliştirebiliriz:

H1. Bir geçiş ekonomisi olan Azerbaycan’da müşterilerin işletmelerin pazar odaklılığı ile ilgili olumlu görüşleri müşteri memnuniyetinde olumlu etkiye neden olacaktır.

H2. Bir geçiş ekonomisi olan Azerbaycan’da müşterilerin işletmelerin pazar odaklılığı ile ilgili olumlu görüşleri müşteri güveninde olumlu etkiye neden olacaktır.

Araştırmamızda bu ve önceki bölümlerdeki incelemeler ışığında işletmelerin pazar odaklılığına ilişkin müşteri görüşüne ve bunun muhtemel etkisine yönelik aşağıdaki modeli inceleyeceğiz.

Şekil 16. İşletmelerin Pazar Odaklılık Durumunun Tüketicilerce Algılanması ile Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Güveni Arasındaki İlişki Modeli



3.3. Ana Kitle ve Örneklem

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada araştırma evreni olarak Azerbaycan'da 18 yaşın üzerinde olan tüm kişiler belirlenmiştir ki, bu rakam 6 milyon civarındadır (azstat.org). Anket araştırmasına katılması istenmek üzere ana kitleden kolayda örnekleme esas alınarak 1000 kişiye anket dağıtılmıştır. Anket internet üzerinden online ve elden dağıtılmıştır. 395 anket cevaplanarak geri gönderilmiştir ve böylece %39,5 geri dönüş olmuştur. Daha sonra eksik ve/veya samimiyezsiz cevaplamalardan dolayı 62 anket elenerek 333 analize yararlı anket analize tabi tutulmuştur.

3.4. Anketin Yapısı ve Hazırlanması

Araştırmada ele alınan model ışığında anket hazırlanmıştır. Pazar odaklılığı ölçmede iki ölçekten yararlanılmıştır. Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden (maddeden) oluşan orijinal MARKOR ölçeğinden üç ifade müşterilere sorulamayacağı dolayısından iptal edilmiştir. Diğer ölçek ise Narver ve Slater'in (1990) geliştirdikleri MKTOR ölçeği ele alınmıştır. Orijinal MKTOR ölçeğinden iki ifade iptal edilmiştir.

Müşteri memnuniyetini ölçmek için “müşterilerin ürünlerin fiyat ve kalitelerinden memnunluğu”nun belirtilmesi şeklinde iki soru sorulmuştur.

Müşteri güveninin ölçen ifadeler Langerak'tan (2001) uyarlanmıştır ve üç ifadeni kapsamaktadır.

Sonuç olarak anket formunda Likert tipi 5'li çoklu ölçek (“1: Hiç Katılmıyorum.....5: Tamamen Katılıyorum”) biçiminde 35 soru bulunmaktadır. Ankette ayrıca demografik bilgiler olarak ankete katılanların cinsiyeti, yaşı, eğitimi ve geliri sorulmuştur.

BÖLÜM 4. AZERBAJYCAN - BİR GEÇİŞ EKONOMİSİ ÜLKESİ

Azerbaycan, 18 Ekim 1991’de bugünkü bağımsızlığına kavuşsa da, ülkenin cumhuriyet deneyimi 1918 senesine dayanmaktadır. 18 Mayıs 1918 - 28 Nisan 1920 tarihleri arasında bağımsız olan Azerbaycan, bu bağımsızlık ve öncesinde kapitalist sisteme sahipti. Petrol zengini olan Azerbaycan’ın, ülkeye gelen yabancı yatırımcılarla beraber kendi burjuva sınıfı da oluşmuştu.

Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra ortaya çıkan cumhuriyetler onlar için yeni sistem olan piyasa ekonomisiyle tanışmış bulunmaktadırlar. Bu bakımdan doğal zenginlikleri olan Azerbaycan için piyasa ekonomisi şartları bir takım yeni uygulamalarla tanışmayı beraberinde getirmiştir. Daha önce de vurgulandığı gibi, başını petrolün çektiği doğal zenginlikleri bulunan ülke, yeni sisteme adapte olmak için bu zenginliklerin avantajını kullanmasıyla öne çıkmaktadır. Yani, doğal zenginliklerini sermayeye dönüştüren ülke, bir yandan kendi iş adamlarını oluştururken, diğer yandan yabancı iş adamlarının yatırım yapması için cazip hale gelmiştir.

Bağımsızlığına kavuşan Azerbaycan, başka bir sorun olan savaş durumuyla karşı karşıya kalmıştır. 1988’de ermenilerin Azerbaycan’a toprak iddialarıyla başlayan savaşa Mayıs 1994 senesinde ateşkes imzalanmasıyla ara verildi. Bu durum Azerbaycan ekonomisinin yeniden yapılandırılması ve canlanması için bir fırsat oldu. 15 Ağustos 1992 senesinde Azerbaycan’ın Milli Parası piyasaya sürüldü. 1997’de ilk olarak Hazar’dan Batı pazarlarına petrol akmaya başladı. Eylül 1994’de Azerbaycan petrolünü dış pazarlara taşıyacak Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattının yapılmasına dair anlaşma imzalandı. Milli gelir büyüme hızı 1993’te %-23.1, 1995’te %-11.8 olduğu halde 1996 senesinden bu rakam büyüme göstererek %1.3’e ulaştı.

Azerbaycan’ın GSYİH’sı 2006’da %26 ve 2007’de %35’lik bir büyüme ile dünyadaki en hızlı büyüme oranını yakalamıştır. Bu oran 2008 global mali kriziyle %11’e gerilese de, iki haneli rakamda kalmayı başarmıştır. Devlet İstatistik Kurumunun verilerine göre yoksulluk düzeyi 2004-2008 yılları arasında %49’dan %13’e gerilemiştir (BTI, 2010).

Azerbaycan ekonomisi ağırlıklı olarak petrol ve doğalgazdan gelen gelire dayanmaktadır. Hükümet diğer sektörleri de geliştirmek için petrol ve doğalgaz gelirlerini diğer sektörlerle yatırmak için bir takım adımlar atmaktadır.

KOBİ'ler, fabrikalar ve perakendecilik gibi ekonominin aşağı düzeylerinde piyasa ekonomisi tam olarak oturmuş ve gelişmiştir. Fakat büyük fabrikalar, toptan ticaret, inşaat, enerji ve madencilikte hala monopolya bulunmaktadır ve pazar temelli rekabet için engel oluşturmaktadır (BTI, 2010).

4.1. Demografik Göstergeler

Azerbaycan nüfusu 9 milyondur. Nüfusun %91'i Türklerden oluşmaktadır. Nüfusun cinsiyete göre dağılımı ise erkek %49, bayansa %51'dir. Eğitim düzeyinin cinsiyete göre dağılımına baktığımızda, üniversitelilerin %36'sını bayanlar, %64'ünü ise erkekler oluşturmaktadır. Bunun aksine, eğitimin lise ve daha aşağı düzeylerinde bayanların oranı erkeklere göre daha yüksektir. Çalışanların %49,5'ini bayanlar, %50,5'ini erkekler, işsizlerinse %45,7'sini bayanlar, %54,3'ünü erkekler oluşturmaktadır (www.azstat.org).

Toplam nüfusun %54'ü şehirde, %46'sı ise köylerde yaşamaktadırlar. Diğer eski SSCB ülkelerinde olduğu gibi, Azerbaycan 1990'lardan itibaren kentlerde yaşayan nüfusun bir kısmını kaybetmiştir. Bunda çoğunluğu kentlerde yaşayan etnik azlıkların ülke dışına göç etmesi önemli rol oynamıştır. 2003 yılından itibaren kentsel nüfusta yeniden artış gözlenmeye başlamıştır. Kent nüfusunun artışında artan yeni iş olanakları etkili olmuştur (T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, 2010).

Yıllık ortalama nüfus artışı 1959-70 arasında %3 iken, 1999-2004 yılları arasında %0,8'e gerilemiştir. Ancak 2004-2008 döneminde ülke dışına göçteki yavaşlama ve doğum oranlarının yükselmesi neticesinde ortalama nüfus artış hızı % 1,26 olarak gerçekleşmiştir (T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, 2010).

4.2. Eğitim

Azerbaycan vatandaşlarının eğitim durumu, Sovyet döneminden de bu yana devam eden icbari eğitimden dolayı yüksek bulunmaktadır. Orta öğretim zorunlu olmakta ve eğitimin bu aşamasında öğrencilerin ücretsiz eğitim alması devlet tarafından sağlanmaktadır.

Sovyet döneminde yalnızca devlete ait okullar faaliyette bulunmaktaydı. Fakat bağımsızlıktan sonra ister yerli özel okullar, isterse de yabancı ülkelerin açtığı özel okulların mevcutluğunu görmekteyiz.

Azerbaycan vatandaşlarının eğitim durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Azerbaycan'da Eğitim Durumu

	Orta, lise ve lisans eğitimi olan 15 yaş ve üstü nüfus	Aynı zamanda				
		Lisans	Natamam lisans	Yüksek okul	Lise	Orta
Bin kişi						
1989	4144	495	93	683	1968	905
1999	4930	574	44	681	2812	819
2000	4982	586	49	680	2845	822
2005	5744	712	57	749	3288	938
2008	6128	785	60	791	3500	992
15 yaş ve üstü nüfusta her bin kişiye						
1989	878	105	20	144	417	192
1999	909	106	8	126	518	151
2000	909	107	9	124	519	150
2005	912	113	9	119	522	149
2008	914	116	9	118	523	148

Kaynak: www.azstat.org

Azerbaycan istatistik kurumunun 2008 verilerine göre 15 yaş üstü nüfusun eğitimsizlik düzeyi %99,6 olmuştur.

2007'de hükümet 5000 öğrencinin yurtdışında eğitim alması için 2007-2015 senelerini kapsayan devlet programı ortaya koymuştur (www.xaricdetehsil.edu.gov.az).

4.3. Özelleştirme

Azerbaycan bağımsızlığına kavuştuktan ve sosyalist ekonomiden piyasa ekonomisine geçmesiyle devlet mülkiyetinin özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. Bu kapsamda 1992'de özelleştirme çalışmalarını yürütmek üzere Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak Devlet Emlak Komitesi kurulmuş ve Ocak 1993'de 27 maddeden oluşan "Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesi Kanunu" kabul edilmiştir.

Özelleştirmeye alıcı olarak katılabilenler; özelleştirilecek tesisin çalışanları, ülke vatandaşları, devlet müessesesi-birliği ve işletmesi olmayan hukuki şahıslar, sermayesinin % 25'inden fazlası devlete ait olmayan tüzel kişiler, yabancı özel ve tüzel kişiler olarak belirlenmiştir. Özelleştirilemeyecek kuruluş ve sektörler; petrol, doğal gaz, sanatsal mekânlar ve madenlerdir. Cumhurbaşkanının 8 Şubat 1997 tarihli fermanı uyarınca yurtdışında bastırılarak ülkeye getirilen 8 milyon adet Devlet Özelleştirme Payı'ndan (Çek) 7.183.803 adedi Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşlarına ücretsiz dağıtılmıştır.

Özelleştirme programının yürütülmesine 1995 senesinden başlanmıştır. Program çerçevesinde Birinci Özelleştirme Programı 1995-1998 yıllarını kapsamaktadır, İkinci Özelleştirme Programı 10.08.2000 tarihinde Cumhurbaşkanınca tasdik edilmiştir. İlk Programda küçük işletmelerin özelleştirilmesiyle elde edilen tecrübeden yararlanılarak, ikinci özelleştirmede orta ve iri ölçekli müesseselerin özelleştirilmesinde ortaya çıkacak problemlerin giderilmesine çalışıldığı görülmektedir. Özelleştirmeden 2000 yılında 8,5 milyon Dolar ve 1996-2000 Eylül ayına kadar toplam 109 milyon Dolar gelir elde edilmiştir (T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı).

Piyasa ekonomisinin olmazsa olmazlarından olan özel işletmeleri teşvik etmek için hükümet 2008'de "tek pencere" kayıt sistemini benimsemiştir. Bunun sonucudur ki, Dünya Bankının 2008 raporunda Azerbaycan dünyada en fazla reform edilmiş ülke olarak belirtilmiştir(BTI, 2010).

4.4. Sektörler

Bağımsızlığın ilan edildiği 1991 yılından 1995 yılına kadar olan sürede yüzde 60'lık bir küçülme yaşayan Azerbaycan ekonomisinde Sovyetler Birliği dönemindeki pazarlarını ve devlet desteklerini kaybetmiş olan birçok sektör yok olma seviyesine gelmiştir. Diğer yandan tarım sektörünün ülke ekonomisindeki ağırlığı hızlı bir düşüş eğilimine girmiştir.

Azerbaycan ekonomisinin sektörel açıdan iki ana başlık altında incelemek mümkündür: enerji sektörü ve diğerleri. Yaklaşık yüz yıldan beri Azerbaycan'da ekonominin belkemiği olan enerji sektörü, büyük miktarlarda yabancı yatırım çekmektedir. 2007 yılı verilerine göre, enerji sektörü GSYİH'nin yüzde 60'ını, ülkenin tüm ihracat gelirlerinin ise yüzde 90'ını karşılamaktadır (DEİK).

Diğer yandan enerji sektöründe yatırımların artması, taşımacılık ve inşaat gibi yan sektörleri de olumlu yönde etkilemektedir. Azerbaycan'ın bağımsızlığını kazanmasından bugüne kadar geçen süre içinde ekonomide tarımın ağırlığının azaldığı, buna karşılık enerji de dâhil olmak üzere bütün olarak sanayi sektörünün ağırlığının arttığı gözlemlenmektedir. Ticaret, inşaat, ulaştırma ve haberleşme sektörlerinin de GSYİH'daki payı bağımsızlık sonrasında yükselmiştir. 1991 yılında tarımın GSYİH içerisindeki payı yüzde 30 iken, 2007 yılında yüzde 5,9 olarak gerçekleşmiştir. 2003-2007 yıllarını kapsayan dönemde tarım sektörünün ortalama yıllık üretim artışı yaklaşık yüzde 4,5 olmuştur.

Azerbaycan ekonomisinde son yıllarda artan doğrudan yabancı yatırımlar, düşük enflasyon oranları, sıkı mali politikalar ve para politikaları sayesinde yüksek büyüme oranları yakalanmış, dengeli bir bütçe oluşturulmuş ve makroekonomik istikrar büyük ölçüde sağlanmıştır. Hükümet, bu çerçevede petrol gelirlerinin, ekonominin diğer sektörlerinin kalkındırılmasında kullanılmasını amaçlayan bazı uygulamalara gitmekte ve bu sayede ekonomide çeşitlilik sağlanarak, kalkınmanın sürdürülebilirliğinin temin edilmesini amaçlamaktadır (DEİK, 2009).

2008 yılında GSYİH'nin Sektörel pay dağılımı; sanayi % 57,4, tarım % 5,9, ticaret % 6,0, İnşaat % 7,6, ulaştırma % 5,1, haberleşme % 1,9 ve diğer sosyal hizmet ve vergiler % 16,2 olarak gerçekleşmiştir (Atet, 2010)

Tarım Sektörü

Tarım sektörü, Azerbaycan'da en fazla istihdamı sağlayan sektör olup, toplam işgücünün yaklaşık yüzde 40'ı bu sektörde çalışmaktadır. Fakat tarım sektörü yapısal sorunlar ve yatırım yetersizliği nedeniyle büyük ölçüde sübvansiyonlara bağımlı durumdadır. Azerbaycan'da tarım sektörünün büyüme hızı GSYİH artış rakamının çok altında olup, son yıllarda sektördeki büyüme hızının düşme eğiliminde olduğu görülmektedir. Nitekim 2000 yılında yüzde 12,1 olan artış, 2001 yılında yüzde 11,1'e, 2002 yılında yüzde 6,4'e inmiş ve sonraki yıllarda bu eğilim devam etmiştir. 2006 yılında bu rakam yüzde 0,9 gibi çok düşük bir seviyeye kadar gerilemiş, 2007 yılında ise yüzde 4 olarak gerçekleşmiştir. Azerbaycan'ın toplam ihracat gelirleri içerisinde tarım sektörü petrol ve doğalgazdan sonra ikinci sırada bulunmaktadır.

Yapılan geniş çaplı toprak reformu ile devlete ait topraklar çiftçilere verilmiştir.

Tarım sektöründeki yetersizlikler nedeniyle Azerbaycan, gıda alanında ithalata bağımlı durumdadır. Ülkenin toplam ithalatının yüzde 16'sını tarımsal ürünler, gıda ve içecekler oluşturmaktadır. Sovyet döneminde bu alanda 43 fabrika faal iken şu anda bunların sadece birkaç tanesi üretime devam etmektedir.

İnşaat Sektörü

İnşaat sektörü, enerji alanındaki altyapı projeleri nedeniyle 2002 yılından itibaren oldukça yüksek bir büyüme sergilemiştir. Azerbaycan Ekonomik Kalkınma Bakanlığı verilerine göre söz konusu yılda yüzde 43,6 büyüyen sektör, 2003 yılında yüzde 42,8, 2004 yılında yüzde 14,9 ve 2005 yılında yüzde 29,5'lük bir büyüme kaydetmiş, 2006 yılında sektördeki büyüme yüzde 8,5 olurken, 2007 yılında bu rakam yüzde 16'ya yükselmiştir.

Otomotiv Sektörü

Azerbaycan'ın otomotiv alanındaki ihtiyacının yüzde 70'i Rusya'dan, yüzde 10'u Japonya'dan, yüzde 7'si ise Güney Kore'den yapılan ithalatla karşılanmaktadır. Diğer yandan Gence'deki bir fabrikada Rusya'dan Ulyanovsk ve Kamaz marka otomobillerin ve Şamahı'daki bir fabrikada İran malı otomobillerin montajı yapılmaktadır. Ülkede refah seviyesinin artması ile taşıt araçlarına olan talep de

artmış, 1998 yılında bin kişiye 35,6 otomobil düşerken, bu rakam 2005 yılında 52'ye, 2006 yılında 81'e, 2007 yılında ise 90'a çıkmıştır.

Perakende Sektörü

Perakende ticaret sektörü, Azerbaycan'da halen geleneksel pazar ve çarşıların ağırlıkta olduğu, ancak son dönemlerde tüketim mallarına talebin ve dolayısıyla halkın özel tüketim harcamalarının artması ile şekil değiştirmeye başlayan bir sektördür. Nitekim 2007 yılında ortalama aylık ücret seviyesi bir önceki yıla göre %42, nihai tüketim harcamaları yüzde 36,4 oranında artarken, harcanabilir gelirlerin yüzde 75,6'sı tüketime yönelik olmuştur. Çoğunlukla Bakü'de faaliyette bulunan süpermarketler hem yerli ve de yabancı markalı süpermarketlerden oluşmaktadır Bu süpermarketlerde satılan ithal gıda ürünlerinin yüzde 46'sı Türkiye'den, yüzde 25'i Rusya'dan, yüzde 20'si İran'dan, yüzde 6'sı Avrupa Birliği'nden ve yüzde 2'si ABD'den ithal edilmektedir (T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi).

Telekomünikasyon

Azerbaycan'da 100 kişiye 13 sabit telefon hattı düşmektedir. Bu oran Bakü'de 100 kişiye 28,9 hatta çıkarken, kırsal kesimlerde oran nispeten düşüktür. Devlete ait telekomünikasyon şirketi "Aztelekom İstehsalat Birliyi", sabit hatlarda ve telekomünikasyonun birçok alanında tekel konumundadır. Aztelekom, Sovyet döneminden kalan sabit hat sisteminin modernizasyonu için yatırımlarını artırmıştır.

Mobil telefon sistemleri ise sabit hatlara göre daha gelişmiş durumdadır. Azerbaycan'da GSM sistemi kullanılmakta olup, 2000 yılında 420 bin olan abone sayısı (100 kişiye 5.2 hat) 1 Ocak 2008 tarihi için 4,3 milyon olmuş ve her 100 kişiye düşen cep telefonu sayısı 2007 yılının aynı dönemi ile mukayesede yüzde 28,2 oranında artarak, 50 aboneye ulaşmıştır. Azerbaycan mobil iletişim hizmetleri pazarında Türkiye sermayeli Azercell, İsrail ortaklığında kurulan Bakcell ve Azerfon-Vodafone şirketleri faaliyet göstermektedir. İlk iki şirket başta Azerbaycan Ulaştırma Bakanlığı ile ortak olarak kurulmuş, fakat önce Bakcell (Aralık 2003), daha sonra ise Azercell (Şubat 2008) tamamen özelleştirilmiştir. Azerfon- Vodafone ise

Azerbaycan'ın Azerfon şirketiyle İngiltere'nin Vodafone şirketlerinin ortaklığıyla yaratılmıştır.

Tekstil sektörü

Tekstil ve hazır giyimin sınai üretim içerisindeki payı son on yıl içerisinde yüzde 9,5'ten yüzde 1'in altına inmiştir. Diğer birçok sektör gibi tekstil sektörü de Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra tamamen yok olmuş ve ya kapasitesi küçülmüş fabrikalarla karakterize edilebilir. Hazırda tekstil sektöründe az sayıda markalaşmış işletmeyle beraber çok sayıda atölyeler faaliyette bulunmaktadır.

Turizm Sektörü

Zengin bir kültürel mirasa ve doğal güzelliklere sahip olan Azerbaycan'a gelen turist sayısı her geçen yıl artmaktadır. Ülkeye, 2006 yılı içinde turizm amacıyla 739.583 kişi gelmiş ve yaklaşık 554,7 milyon dolar turizm geliri elde edilmiştir. 2007 yılında ise bu alanda önemli bir gelişme yaşanmış ve gelen turist sayısı 1.332.701'e çıkarken, turizm gelirleri 758,5 milyona yükselmiştir. Ülkedeki turizm altyapısının yetersizliği ve vize işlemlerinin uzun sürmesi, bu konuda önemli birer handikap yaratmaktadır. Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın bilgilerine göre halihazırda ülkede 182 turizm şirketi ve değişik kategorilerde 452 otel faaliyet göstermektedir.

Bankacılık ve finans sektörü

1992 yılında kurulan ve 1995 yılında bağımsızlık kazanan Azerbaycan Merkez Bankası, para politikalarından ve finans sektörünün denetlenmesinden sorumludur. Merkez Bankası, çalışmalarını Aralık 2004 tarihli Merkez Bankası Kanunu çerçevesinde yürütmektedir. Azerbaycan halkı arasında bankacılık sistemine güvenin düşük olması, tasarrufların nakit olarak tutulmasına yol açmakta idi. Fakat son dönemlerde bu alanda önemli ilerleme sağlanmıştır. Nitekim, 1 Ocak 2008 tarihi itibarıyla halkın bankalardaki tasarruflarının miktarı bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 79,2 oranında artış göstererek, 1468,4 milyon Manata çıkmıştır. Tasarrufların 676,4 milyon Manatı (yüzde 46,1) milli, 792 milyon Manatı (yüzde 53,9) yabancı para şeklinde yatırılmıştır. Son dönemlerde görülen en önemli eğilim

ulusal para cinsinden tasarrufların giderek arttığı yönündedir. 31 Mart 2008 tarihi itibarıyla Azerbaycan'da yabancı bankaların şubeleri de dahil olmakla, 46 banka faaliyet göstermektedir. En büyük bankalar, kamuya ait olan "Capital Bank" ile kısmen özelleştirilmiş olan "International Bank of Azerbaijan"dır. Sektör, yabancı bankalara açıktır. Bankacılık sektörünün özel sektöre açtığı kredilerin hacmi son yıllarda giderek artmaktadır. Nitekim, 1 Ocak 2008 tarihi için ülkedeki bütün işletme ve kurumlara tahsis edilen kredilerin toplam hacmi bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 97,4 oranında artmıştır. Bu kredilerin yüzde 35,1'i kısa, yüzde 64,9'u ise uzun dönemli kredilerden oluşmaktadır. Söz konusu kredilerin yüzde 54,9'u özel bankaların payına düşmektedir (DEİK).

4.5. Entegrasyon ve Dış Ticaret

Gelişen ekonomiyle birlikte Azerbaycan birçok büyük bölgesel projelere imza atmıştır ve atmaktadır. Bunlardan Bakü- Ahalkalaki- Kars demiryolu hattı, Asya'yla Avrupa'yı birleştirecek olan İpek Yolu ve Nabucco projelerini göstermek olur.

Azerbaycan'ın dünyaya entegrasyonu da hızlı bir biçimde gelişmektedir. İster doğal kaynaklar, isterse de stratejik coğrafi konum açısından Azerbaycan bölgesel ve uluslar arası alanda aktif bir oyuncu konumundadır. Azerbaycan, Birleşmiş Milletler, İslam Konferansı Örgütü, AGİT, Avrupa Konseyi gibi uluslar arası örgütlere üye olmakla beraber NATO ve Avrupa Birliği ile de sıkı işbirliği yapmaktadır. Ayrıca, Gürcistan, Ukrayna ve Moldova'nın da bulunduğu GUAM'ın, Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün, Avrasya İşbirliği Örgütü'nün ve Bağımsız Devletler Topluluğu'nun ortak kurucularındandır. Dünya Ticaret Birliği'nde gözlemci olan ülke üyelik için son aşamaya gelmiş bulunmaktadır.

Ülke parlamentosu yabancı yatırımların korunması için birtakım kanunlar onaylamıştır. 136'dan çok ülkeyle ticaret ilişkileri olan Azerbaycan'ın en büyük ticaret ilişkileri Rusya, İtalya, Türkiye ve İran'ladır. 2007'de Avrupa Birliği ile enerji işbirliği hakkında memorandum imzalanmıştır ve 2008-2009'da Azerbaycan'ın Avrupa Birliği üyeleri olan Yunanistan ve Bulgaristan'a gaz satışı razılaştırılmıştır (BTI).

Azerbaycan, doğrudan yabancı sermaye çekme konusunda diğer bölge ülkelerine göre oldukça başarılı olmuş ve 2004 yılında Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı tarafından hazırlanan “Doğrudan Yabancı Yatırım Performansı Endeksi”nde 140 ülke arasında birinci sırada yer almıştır. 2004 yılında ülkeye doğrudan yabancı yatırım girişi, GSYİH’nin yüzde 43,4’ü oranında gerçekleşmiştir. 2007 yılında yabancı sermaye girişlerinde artış yaşanmasına rağmen (6.760,3 milyon dolar), yılsonu için ülkedeki doğrudan yabancı sermaye stoku 9,8 milyar dolar düzeyine gerilemiştir. Bu gelişmenin, petrol alanında yapılan yatırımların tamamlanma seviyesine gelmesi ve son dönemde iyice yükselen petrol fiyatları nedeni ile petrol şirketlerinin karlarını eskisine oranla daha yüksek bir oranda yurtdışına aktarmaya başlamaları, ayrıca, Azerbaycan firmalarının yurtdışındaki yatırımlarını artırmaları sonucu ortaya çıktığı belirtilmektedir (ATET).

4.6. Pazarlama ve Tüketim

Eğer Sovyetler döneminde tüketimi devlet ve onun politikaları belirliyorduyorsa, bağımsızlıktan sonra yabancı ve yerli yatırımlar, ithal ürünler pazarın renklenmesine, rekabetin artmasına, dolayısıyla da tüketicinin değerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Tabii ki, bu durumda pazarlama uygulamaları akla gelen ilk uygulamalardandır.

Özellikle üniversitelerde pazarlama bölümlerinin açılması bu alana olan ilgini ve gerekliliği göstermektedir. Azerbaycan’da ticaret branşının eğitim tarihi 1930’da kurulmuş “Ticaret ve Kooperatif” enstitüsüne dayansa da, pazarlama bölümlerinin açılmasının 1995’lerden sonraya tesadüf ettiği görülmektedir. 1998, 2001, 2002, 2005, 2008 seneleri farklı üniversitelerin pazarlama bölümü açtığını görmekteyiz.

Sovyet döneminde Marks ve Lenin ideolojisi kapitalist sistemin uygulamalarına özellikle de pazarlama uygulamalarına yasak koymuştur. 1980’lerin ortasında perestroyka ile modern pazarlama ile ilgili bilgiler erişilebilir olmaya başladı ve onun kabuledilirliği ve uygulaması genişlemeye başladı (Fox ve diğ., 2005a). Philip Kotler’in “Pazarlama Yönetimi” kitabı 1980’de Rusçaya çevrilerek Sovyetler Birliğinde yayınlanması bu alandaki bir ilktir (ilk Batı pazarlama kitabı). Kitap, resmi sansür esas alınarak büyük ölçüde kısaltılmış ve değiştirilmiştir. Kitaptan, pazar

segmentasyonu ve hedefleme; ürün, marka ve yeni ürün stratejisi; fiyatlandırma ve kanal kararları; satış gücü kararları; ve uluslararası pazarlama bölümleri çıkarılmıştır. 12.000 bin satan kitap bir daha çap edilmemiş, ve bir sonraki Batı pazarlama kitabı, yine Kotler'in (1984) "Pazarlamanın Esasları" kitabı 1990'da çap edilmiştir (Fox ve diğ., 2005b, Fox ve diğ., 2008).

1961- 1991 senelerinde Sovyetler'de pazarlama düşüncesinin ve pratiğinin gelişimine etki eden faktörleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2. Sovyet pazarlama ve düşüncesine etki eden faktörler, 1961-1991

Faktör	Etki
Devlet Desteği, özellikle Sovyet işletmelerinin karlılığını motive eden Kosygin reformları	Verimliliğin ve karlılığın artırılmasına ilgini artırmış ve merkezi planlamayı iyileştirmek için talebi ölçen araştırma enstitülerinin geliştirilmesini sağlamıştır
Uluslar arası ticaretin önemliliği ve Helsinki sözleşmesi	Pazarlama bölümünün açılmasını ve pazarlama bilgilerinin basımı ve sınırlı yayılmasını sağlamış
Sovyet ekonomisinin merkezi yönetimi ve ekonomistlerin bakanlıklarda ve araştırma enstitülerinde yoğunlaşması	Talep ölçümünde ve pazarlamada yeni ideyalara sahip olan zeki kişileri bir araya getirmiş
Yabancı ve rus dilindeki (çeviri) pazarlama yayınlarına artan erişim	Makale ve kitaplardan oluşan pazarlama yayınlarının Dış Ticaret Bakanlığı içinde ve dışında yayılması

Kaynak: Fox ve diğ., 2005a.

Azerbaycan özel sektörünün pazarlama sistemi henüz gelişme aşamasındadır. İşletmelerde pazarlama bölümünün açılması son zamanlara tesadüf etmektedir. Pazarlama bölümünü, bağımsızlık kazandıktan sonra özellikle yurtdışında eğitim

görmüş elemanlarla beraber tamamen farklı alanlarda (işletme dışı alanlarda) eğitilmiş olan kişiler tarafından yönetildiği gözlemlenebilir. Yani iş alanında pazarlama elemanları açısından sıkıntı vardır.

Kısa bir zaman diliminde hızla artan ürün çeşitliliği, lüks ürünlerin piyasaya dahil olması, izlenen yabancı TV'lerle modern tüketim kültürünün benimsenmesi ile bu konuda yetersiz bilgiye sahip olan işletmelerle karşı karşıya kalma söz konusudur. Danışmanlık için ise çoğunlukla yurtdışından gelen uzmanlara başvuruluyor. Aynı zamanda tüketiciler de çok miktarda yeni terim ve ürünlerle tanıştıklarından duruma adaptasyon sürecini yaşamaktadırlar. Bununla beraber, yabancı firmaların ülkedeki faaliyetleri pazarlama uygulamalarının gerçekleşmesini artırmakta, çok fazla izlenen Türkiye ve yabancı TV kanalları ve bu kanallardaki reklamlar (ki, bu reklamların konu olduğu ürünler de Azerbaycan pazarında yer almaktadır) tüketicinin bilinç ve bilgi düzeyini artırarak bu duruma adaptasyon sürecini hızlandırmaktadır.

İnternet kullanıcılarının sayısında da önemi ölçüde artış vardır ki, bu artış tüketicilerin uluslararası tüketim arenasına dahil olması ve de bilinçlenmesi anlamına gelmektedir. Dünya Bankası'nın verilerine göre internet kullanıcılarının sayısı 1994'de 0, 2008'de 1000 kişiye 282 olmuştur.

Planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçen Azerbaycan tüketicisinin pazarlama faaliyetlerine tepkisi de yüksek düzeydedir. Bu açıdan müşteriye değer veren ve uygulamalarını pazara göre uyarlayan işletmelerin piyasada başarılı olma şansı da yüksektir.

Ülkede üç ana pazar bölümü bulunmaktadır (ATET):

- Aylık ortalama 64 ABD Doları ya da daha az kazanan nüfusun en büyük kısmı,
- Küçük ancak giderek genişleyen ve sabit olmayan bir gelire sahip olan orta sınıf,
- Çok yüksek fiyatlı ürünleri dikkat çekici biçimde tüketen ve "yeni Azeriler" olarak adlandırılan sınıftır.

İlk iki tüketici grubu sokak pazarlarından ucuz ürünleri satın almaktadır. Tüketim malları ihracatçıların pazarda giderek artan perakende satış mağazalarına

yönelmeleri yerinde olacaktır. Bu mağazalardan sayıları az olmakla birlikte, harcama eğilimi yüksek olan ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerle ilgilenen yüksek gelirli tüketiciye ulaşmak mümkündür. Azerbaycanlı tüketiciler fiyatlara karşı duyarlı olmalarına karşın önemli ölçüde marka bilinci oluşmakta olan tüketicilerdir. Azerbaycan Türkiye ile benzer tüketim eğilimlerine sahiptir (ATET).

Kredi kartı kullanımı henüz yeterince yaygınlaşmamıştır. Bu nedenle ülkede katalog üzerinden ve elektronik ticaret yolu ile satışlar henüz gelişmemiştir. Doğrudan pazarlama yöntemi olarak yüz yüze satışlar (özellikle güzellik ve sağlık ürünlerinde) kullanılmaktadır.

Ülkede kişi başına yurtiçi hasıla 1997’de 513 dolar 2009’da 4874, kişi başına düşen gelirse, 1993’de 490, 2000’de 509, 2009’da 2537 manat olmuştur (1dolar = 0,80 manat). Nisan 2009 verilerine göre satın alma gücü paritesine göre Kişi Başına Düşen Milli Gelir 12.393 \$’dır. Tüketim harcamaları 1997’de 2750 milyon manat olduğu halde, 2008’de 16830 manat olmuştur. Yıllık enflasyon, 1994’de %1400, 1996’da %26, 1998’de -%1, 2008’de %21 olmuştur (veriler www.azstat.org sitesinden alınmıştır). Gelirlerin artması, her ne kadar enflasyonla seyir etse de, sonuçta lüks ürünlerin tüketimine, teknoloji ürünleri pazarındaki harcamalara etki etmiştir. Bir başka deyişle geleneksel ürünlere harcamalarla beraber yeni tüketim alışkanlıkları da Azerbaycan pazarının karakteristik özelliklerindedir.

GSYİH’da özel sektörün payı 1997’de %48 olduğu halde, 2008’de %84,5 çatmış durumda. Dolayısıyla gelirlerin artması ve özel sektörün payının da GSYİH içerisinde artması, rekabetin artmasına neden olmuştur. Aşağıdaki tabloda GSYİH’da özel bölmenin sektörlere göre payı verilmiştir:

Tablo 3. GSYİH’da Özel Bölmenin Payı, Yüzdeyle

GSYİH (Toplam)	48	60.	63.	70.	71.	73	73.	73.	77.	81	84	84.
Sanayi	25. 1	33. 4	43. 4	48. 4	51. 2	61	66. 7	68. 5	84. 5	87. 5	90. 3	89. 9
İnşaat	81	80. 6	65. 7	63. 5	60. 4	95. 8	97	97. 6	90. 4	81. 8	77. 3	87
Tarım	85	96. 5	98	99	99	98	99. 3	98. 4	97. 8	96. 9	99. 4	99
Ticaret ve restoranlar	91. 8	97. 1	97. 9	98. 3	98. 4	98. 9	99. 6	97. 8	97. 8	99. 3	99	99. 1
Ulaşım	16. 2	43. 1	57. 6	62. 6	63. 6	60. 3	36. 7	42. 1	37. 5	46. 1	76. 8	82
Telekomünikasyon	31. 3	41. 7	49. 8	57. 8	62. 8	71. 4	90. 9	81. 7	80. 2	79. 6	80. 3	72. 9
Sosyal ve diğer hizmetler	29. 1	48. 5	53. 2	78. 8	84. 2	59	52	47. 7	31. 8	43. 8	40. 3	31. 7

İş kurmada bürokrasi işleri için 2004’de 121 gün gerekli olduğu halde 2009’da bu süre 10 güne inmiştir. Hali hazırda ülkedeki ekonomik ve siyasi istikrar ve petrol gelirlerinin yarattığı cazibe ile birlikte yurtdışında bulunan ve piyasa ekonomisi deneyimi olan iş adamlarının son zamanlarda ülkeye yatırım yaptığına şahit olmaktayız. Bu da rekabeti artıran bir başka neden olarak karşımıza çıkmaktadır.

Reklam harcamalarında, reklam sayılarında, perakendecilikte, alışveriş merkezlerinin sayılarında hızlı bir artış söz konusudur. Perakendecilikte ürün devri 2000’de 2.120 milyon manat idiyse, bu rakam 2009 için 12.000 milyon manata ulaşmıştır (azstat.org).

Piyasa ekonomisine yeni geçen tüm ülkelerin sergilediği gibi, Azerbaycan için de tüketici derneklerinin yok denecek kadar azlığı ve mevcutların da yetersiz faaliyeti söz konusudur. Azerbaycan Cumhuriyetinin “Tüketici Haklarının Korunması Hakkında Kanunu” gereğince uygunluk sertifikası (Standart Belgesi) olmayan ürünlerin satışı ve kullanılması yasaktır. Azerbaycan’a yabancı ülkelerden malların ithalatının yapılabilmesi için milli sertifika belgelerine uygun olarak, malların standart belgesi ve deneme protokollerinin Azerbaycan Standartlaştırma, Metroloji ve Patent üzere Devlet Komitesi’ne takdim olunması ve bu malların milli sertifikalaştırma sisteminde testlerinin yapılması gerekmektedir. Ancak, ithal edilen

mallarda BDT Ülkeleri'nin standart kurumları ile TSE tarafından verilen standart belgeleri geçerli olarak kabul edilmektedir. TSE ile Azerbaycan Standartlaştırma, Metroloji ve Patent üzere Devlet Komitesi arasında yapılan anlaşma dolayısı ile Türkiye'den TSE belgesi ile gelen mallar diğer ülke mallarına göre avantajlı konumdadır. Bir diğer husus; Yakın zamana kadar ithal edilen ürünlerin üzerindeki etiketlerin İngilizce, Rusça, Türkçe (Türkiye Türkçesi) olması yeterli görülürken, Mart 2010 tarihinden itibaren Azerbaycan Türkçesi ile olması uygulamasına geçilmiştir.

Avrupa'yla entegrasyon, artan rekabet, standartların da her geçen gün yükselmesine, uluslar arası ve diğer kalite ve standart belgelerine başvuruların artmasına neden olmuştur. Uluslar arası kalite sertifikası alan işletmelerin oranı %18,17, kendi web sitesini kullanan işletmelerin oranı %21,67'dir (web.worldbank.org).

BÖLÜM 5. TÜKETİCİ ALGILARINA YÖNELİK ANKET ARAŞTIRMASININ ANALİZİ

Bu bölümde, hazırlanan anket çalışmasının analizi yapılacaktır. Anket, pazar odaklılık ve pazar odaklılığın tüketiciler üzerinde muhtemel etkilerinin ölçülmesi için tüketicilerin algısının belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır.

Bölümün birinci kısmında, ankete katılan tüketicilerle ilgili demografik bilgilere, ikinci kısmında pazar odaklılıkla ilgili faktör analizi sonuçlarına, üçüncü kısmında ise modeli oluşturan unsurlar arasındaki modele dayalı ilişkilerin regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analizler için SPSS 16 paket programı kullanılmıştır.

5.1. Demografik Bilgiler

Aşağıda anket uygulamasına katılan tüketiciler ile ilgili demografik bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 4. Ankete Katılan Tüketicilerin Cinsiyeti

	Sayı	Yüzde
Bayan	94	28,2
Bay	239	71,8
Toplam	333	100,0

Ankete katılan tüketicilerin %71,8 gibi büyük çoğunluğu baylardan oluşmaktadır. Burada, Azerbaycan'ın daha çok ataerkil bir toplum olması, internete erişenlerin çoğunlukla erkekler olması etkili olabilmektedir.

Tablo 5. Ankete Katılan Tüketicilerin Yaşı

	Sayı	Yüzde
-25	156	46,8
26-36	88	26,4
37-47	46	13,8
48-57	37	11,1
58+	6	1,8
Toplam	333	100,0

Ankete katılanların çoğunluğunu gençler ve orta yaş grubu oluşturmaktadır. Burada da internete erişimin etkili olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca bu durum, alışverişin daha çok bu yaş grubu için karakteristik olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, araştırma sonuçları açısından da önemlidir.

Tablo 6. Ankete Katılan Tüketicilerin Eğitim Durumu

	Sayı	Yüzde
Lise	33	9,9
Yüksek okul	28	8,4
Lisans	204	61,3
Yüksek lisans	49	14,7
Doktora	19	5,7
Toplam	333	100,0

Ankete katılan tüketicilerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu görmekteyiz. Azerbaycan'ın istatistik verilerine göre de 15 yaş üstü ülke vatandaşlarının hemen hemen %100'ü eğitilmiş durumdadır.

Tablo 7. Ankete Katılan Tüketicilerin Aylık Gelir Düzeyi

Manat (1AZN=2TL=1,24 USD)	Sayı	Yüzde
-200	139	41,7
201-500	125	37,5
501-1000	48	14,4
1001-2000	14	4,2
2001+	7	2,1
Toplam	333	100,0

Ankete katılanlar, büyük oranda gelir düzeyi çok düşük ve düşük olan insanlardan oluşmaktadır. Bunun bir nedeni katılımcıların 25 yaş altı insanlardan oluşması olabileceği gibi, durum Azerbaycan'ın genel görünümünü de yansıtmaktadır.

5.2. Pazar Odaklılık ve Faktör Analizi

Bu kısımda MARKOR ve MKTOR ölçeklerini oluşturan ifadeler ayrı ayrılıkta faktör analizine tabi tutulmuştur. Burada amaç, Azerbaycan tüketicilerinin bakış açısından pazar odaklılık ölçeklerinin geçerliliğinin ortaya konulması ve pazar odaklılık boyutlarının belirlenmesidir.

5.2.1. MARKOR Ölçeği ve Faktör Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülen güvenilirlik analizi sonucunda MARKOR ölçeğinin güvenilirliği 0,859 bulunmuştur.

MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılığa ilişkin boyutları belirlemek için ölçeği oluşturan 17 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur.

Analiz sonucu MARKOR ölçeğinden bir ifade elenmiş ve yapılan son faktör analizi ile MARKOR ölçeğine ilişkin üç boyut belirlenmiştir.

MARKOR ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Pazar Odaklılık (MARKOR) Faktör Analizi

KMO=0,866, Bartlett, df=120, p<0,001				
Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	Ortalama
Pazar Bilgisinin Toplanması ve Yayılması		18,91	0,78	3,09
İşletmelerin, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için yılda en az bir kere müşterilerle görüştüğünü düşünüyorum	0,76			2,97
İşletmelerin, ürün/hizmet kalitesini değerlendirmek için senede en az bir kez müşterilere anket yaptığını düşünüyorum	0,74			2,73

Tablo 8'in devamı

Müşteri bilgilerinin şirketin bütün düzeylerinde devamlı olarak paylaşıldığını düşünüyorum	0,65			3,06
Müşterilerin gelecek ihtiyaçlarının işletme departmanları arasında tartışıldığını düşünüyorum	0,64			3,23
İşletmelerin rakipleriyle ilgili sıklıkla veriler topladığını düşünüyorum	0,60			3,47
Pazar Bilgisine Yanıtın Uygulanması		18,00	0,77	3,33
İşletmeler müşteri şikayetlerini aldırıyorlar	0,77			3,47
İşletmeler müşterilerin ürün veya hizmet ihtiyaçlarındaki değişiklikleri aldırıyorlar	0,74			3,29
İşletmelerin planları makul zamanda uygulayamadığını düşünüyorum	0,71			3,30
İşletmelerin bir departmanının rakip bilgisini diğer departmanlara ulaştırmada geç kaldığını düşünüyorum	0,62			3,25
İşletmeler ürün tercihlerimizdeki değişimleri saptamakta yavaşlar	0,56			3,33
İşletmeler sektördeki değişimleri (rekabet, teknoloji, düzenlemeler) yakalamada yavaşlar	0,54			3,36
Pazar Bilgisine Yanıtın Tasarlanması		15,98	0,76	3,15

Tablo 8'in devamı

İşletmelerin farklı departmanlarının aktivitelerinin çok iyi koordine edildiğini düşünüyorum	0,74			2,99
Bir işletme yoğun kampanya yürütmüşse, diğerleri acil olarak yanıt veriyor	0,67			3,31
İş çevresindeki değişikliklere yanıt planlamak için işletme departmanlarının periyodik olarak bir arada toplandığını düşünüyorum	0,67			3,10
İşletmeler ürünlerini müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlıyor	0,62			3,03
Bir işletmenin fiyat değişikliklerine diğer işletmeler hemen karşılık veriyor	0,59			3,34
Toplam Açıklanan Varyans (MARKOR)	52,89			

Faktör analizi sonucunda belirlenen faktörlere ilişkin multicollinearity sorununun bulunup bulunmamasını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda multicollinearity sorunu bulunmamıştır (Tablo 9, EK 4).

Tablo 9. MARKOR ve Korelasyon Analizi

Correlations				
		REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	,001	,001
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000
REGR factor score 2 for analysis 1	Pearson Correlation	,001	1	,001
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000
REGR factor score 3 for analysis 1	Pearson Correlation	,001	,001	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	

5.2.2. MKTOR Ölçeği ve Faktör Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülen güvenirlik analizi sonucunda MKTOR ölçeğinin güvenirliği 0,900 bulunmuştur.

MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılığa ilişkin boyutları belirlemek için ölçeği oluşturan 13 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu MKTOR ölçeğine ilişkin iki boyut belirlenmiştir.

MKTOR ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Pazar Odaklılık (MKTOR) Faktör Analizi

KMO=0,908, Bartlett, df= 78, p<0,001				
Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	Ortalama
Müşteri Odaklılık		29,67	0,85	2,90
İşletmelerin tüm departmanlarından yöneticilerin müşterileri ziyaret ettiklerini düşünüyorum	0,77			2,65
İşletmelerin satış sonrası hizmetleri iyidir	0,77			2,94
İşletmelerin müşteri memnuniyetini sistematik olarak ölçtüğünü düşünüyorum	0,71			2,88
İşletmelerin müşteri deneyimlerini tüm işletme içinde paylaştığını düşünüyorum	0,66			2,96
İşletmelerin tüm fonksiyonlarının pazarın ihtiyaçlarına hizmet etmede entegre olduklarını düşünüyorum	0,65			2,97
İşletme yöneticileri çalışanlarının müşteriye nasıl fayda sağlayacağını biliyor	0,60			2,88
İşletmelerin amacı müşterileri memnun etmektir	0,54			2,97
Rekabet Odaklılık		24,77	0,82	3,23
İşletmeler rekabet avantajı olduğu/rekabet avantajı yaratabileceği müşterilere hedeflenmişler	0,74			3,22
İşletmelerin rakip bilgilerini işletme içinde paylaştıklarını düşünüyorum	0,73			3,28

Tablo 10'un devamı

İşletmeler müşteri ihtiyaçlarına bağlılar	0,70			3,36
İşletmeler rekabetçi eğilimlere hemen karşılık veriyorlar	0,61			3,19
İşletmeler stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına göre belirliyor	0,59			3,11
İşletmelerin üst yönetiminin düzenli olarak rakiplerin stratejilerini tartıştığını düşünüyorum	0,58			3,21
Toplam Açıklanan Varyans (MKTOR)	54,44			

Faktör analizi sonucunda belirlenen faktörlere ilişkin multicollinearity sorununun bulunup bulunmamasını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda multicollinearity sorunu bulunmamıştır (Tablo 11, EK 3).

Tablo 11. MKTOR ve Korelasyon Analizi

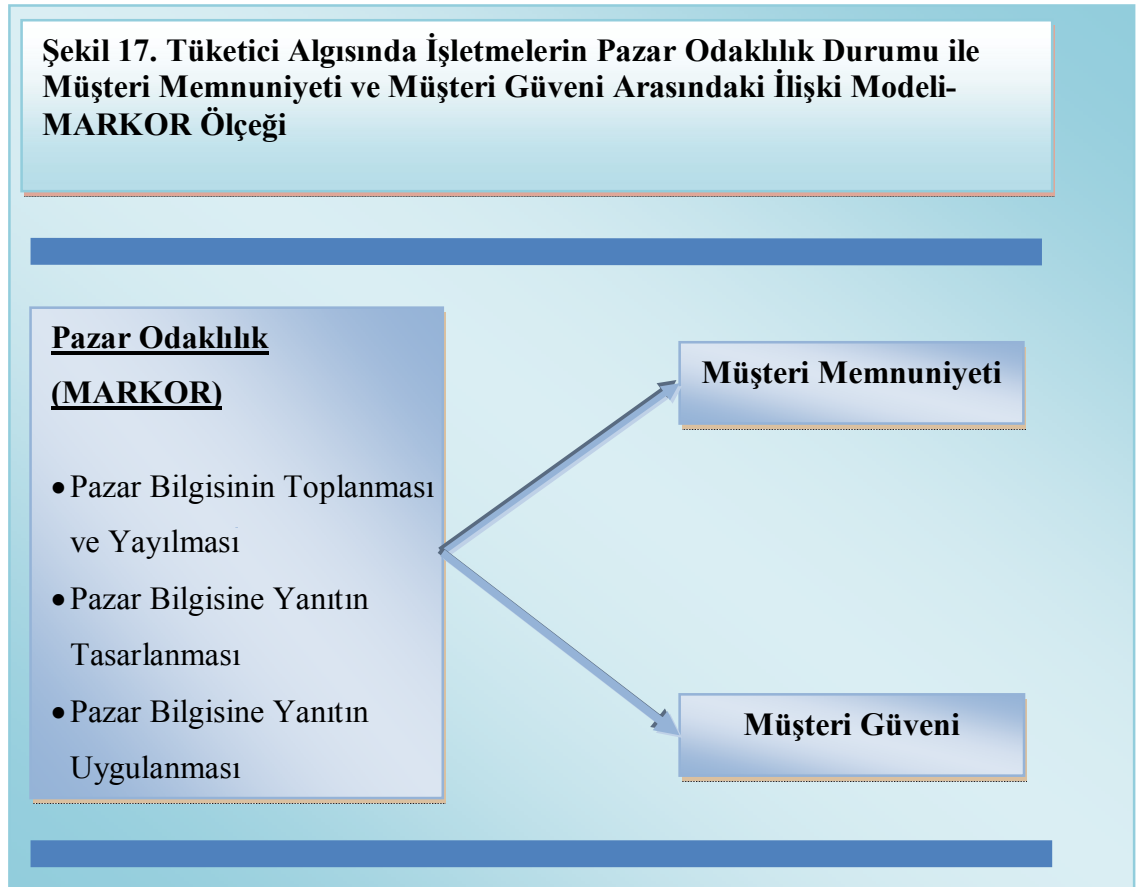
Correlations			
		REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2
REGR factor score 1 for analysis 2	Pearson Correlation	1	,001
	Sig. (2-tailed)		1,000
REGR factor score 2 for analysis 2	Pearson Correlation	,001	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	

5.3. Belirlenmiş Modele Dayalı Etkileşimlerin Analizi

Bu kısımda, ortaya konulan araştırma modeli doğrultusunda etkileşimler belirlenmeye çalışılacaktır. Önceki bölümde de belirtildiği üzere pazar odaklılığın müşteri memnuniyeti ve müşteri güveni üzerinde etkisi beklenmektedir.

Bundan başka bu kısımda, hangi ölçeğin (ölçeğin oluşturduğu boyutların), MARKOR veya MKTOR'un tüketiciler üzerinde daha açıklayıcı olduğu belirlenecektir.

5.3.1. Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteriye Muhtemel Etkileri



Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteri Memnuniyeti

Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için pazar odaklılığın unsurları bağımsız değişken olarak, müşteri memnuniyeti ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişken olan pazar odaklılık (MARKOR) unsurlarının, bağımlı değişken olan müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. $F=60,205$, $p<0,001$.

Tablo 12. Pazar Odaklılığın Unsurları (MARKOR ölçeği) ve Müşteri Memnuniyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar Odaklılığın Unsurları	Müşteri Memnuniyeti			
	R	R ²	β	T
Pazar Bilgisinin Toplanması ve Yayılması	0,60	0,37	0,25	4,57
Pazar Bilgisine Yanıtın Tasarlanması			0,46	8,28
Pazar Bilgisine Yanıtın Uygulanması			0,11	2,27
Pazar Odaklılığın Unsurları (MARKOR) ve Müşteri Memnuniyeti için Uyarlanmış R Square	0,35			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarından her birinin müşteri memnuniyeti üzerinde bir etkisi vardır. Bağımsız değişken olarak ele aldığımız pazar odaklılık unsurları bağımlı değişken olarak ele aldığımız müşteri memnuniyetinin %35'ini açıklamaktadır. Diğer deyişle, müşteri memnuniyetindeki %100'lük değişimin %35'lik kısmı MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılıktan kaynaklanmaktadır.

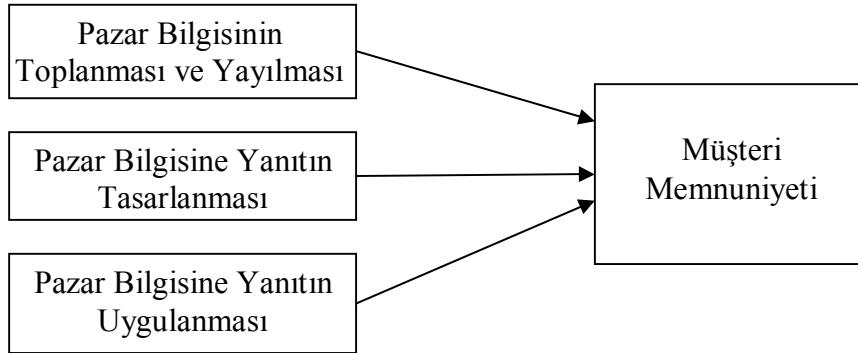
Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri memnuniyeti üzerinde ayrı ayrılıkta açıklayıcılığını belirlemek için stepwise regresyon metodu kullanılmıştır. Ayrı ayrılıkta unsurların açıklama gücüne baktığımızda, pazar bilgisine yanıtın tasarlanması bağımlı değişkenin %31'ini, pazar bilgisinin toplanması ve yayılması bağımlı değişkenin %4'ünü, pazar bilgisine yanıtın uygulanması ise bağımlı değişkenin %1,9'ini

açıklamaktadır. Dolayısıyla, Azerbaycan'daki işletmelerin, müşterilerinin memnun olmasında, onların, pazar bilgisini toplamaları ve bu bilgini tüm örgüt boyunca yaymaları ve tüm işletme birimlerince toplanan ve tüm işletme fonksiyonlarına yayılan bilgiye karşılık vermelerinin etkili olacağını söyleyebiliriz.

Pazar bilgisine yanıtın tasarlanması için beta değeri 0,46, pazar bilgisinin toplanması ve yayılması için beta değeri 0,25, pazar bilgisine yanıtın uygulanması için ise beta değeri 0,11'dur. Bu değerleri şöyle açıklamak mümkündür:

- Pazar bilgisine yanıtın tasarlanmasındaki bir birimlik artış müşteri memnuniyetinde 0,46 birimlik (%46'lık) bir artışa sebep olacaktır
- Pazar bilgisinin toplanması ve yayılmasındaki bir birimlik artış müşteri memnuniyetinde 0,25 birimlik (%25'lik) bir artışa sebep olacaktır
- Pazar bilgisine yanıtın uygulanmasındaki bir birimlik artış müşteri memnuniyetinde 0,11 birimlik (%11'lik) bir artışa sebep olacaktır

Şekil 18. Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteri Memnuniyeti



Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteri Güveni

Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri güveni üzerindeki etkisini belirlemek için pazar odaklılığın unsurları bağımsız değişken olarak, müşteri güveni ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişken olan pazar odaklılık (MARKOR) unsurlarının, bağımlı değişken olan müşteri güveni üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. $F=67,130$, $p<0,001$.

Tablo 13. Pazar Odaklılığın Unsurları (MARKOR ölçeği) ve Müşteri Güveni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar Odaklılığın Unsurları	Müşteri Güveni			
	R	R ²	β	t
Pazar Bilgisinin Toplanması ve Yayılması	0,617	0,381	0,401	7,584
Pazar Bilgisine Yanıtın Tasarlanması			0,342	6,313
Pazar Bilgisine Yanıtın Uygulanması			0,148	3,158
Pazar Odaklılığın Unsurları (MARKOR) ve Müşteri Güveni için Uyarlanmış R Square	0,375			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarından her birinin müşteri güveni üzerinde bir etkisi vardır. Bağımsız değişken olarak ele aldığımız pazar odaklılık unsurları bağımlı değişken olarak ele aldığımız müşteri güveninin %37,5'ini açıklamaktadır. Diğer deyişle, müşteri güvenindeki %100'lük deyişimin %37,5'lik kısmı pazar odaklılıktan kaynaklanmaktadır.

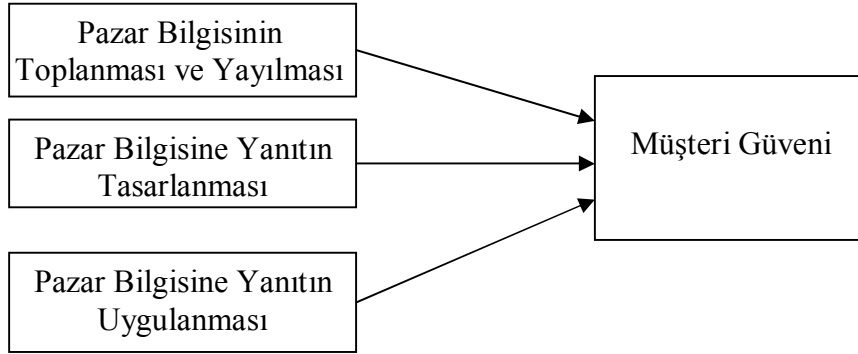
Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri memnuniyeti üzerinde ayrı ayrılıkta açıklayıcılığını belirlemek için stepwise regresyon metodu kullanılmıştır. Ayrı ayrılıkta unsurların açıklama gücüne baktığımızda, pazar bilgisinin toplanması ve yayılması bağımlı deyişkenin %30,1'ini, pazar bilgisine yanıtın tasarlanması bağımlı deyişkenin %6,2'sini, pazar bilgisine yanıtın uygulanması ise bağımlı deyişkenin %1,9'unu açıklamaktadır. Dolayısıyla, Azerbaycan'daki işletmelerin, müşterilerinin güvenini

kazanmasında, onların, pazar bilgisini toplamaları ve bu bilgini tüm örgüt boyunca yaymaları ve tüm işletme birimlerince toplanan ve tüm işletme fonksiyonlarına yayılan bilgiye karşılık vermelerinin etkili olacağını söyleyebiliriz.

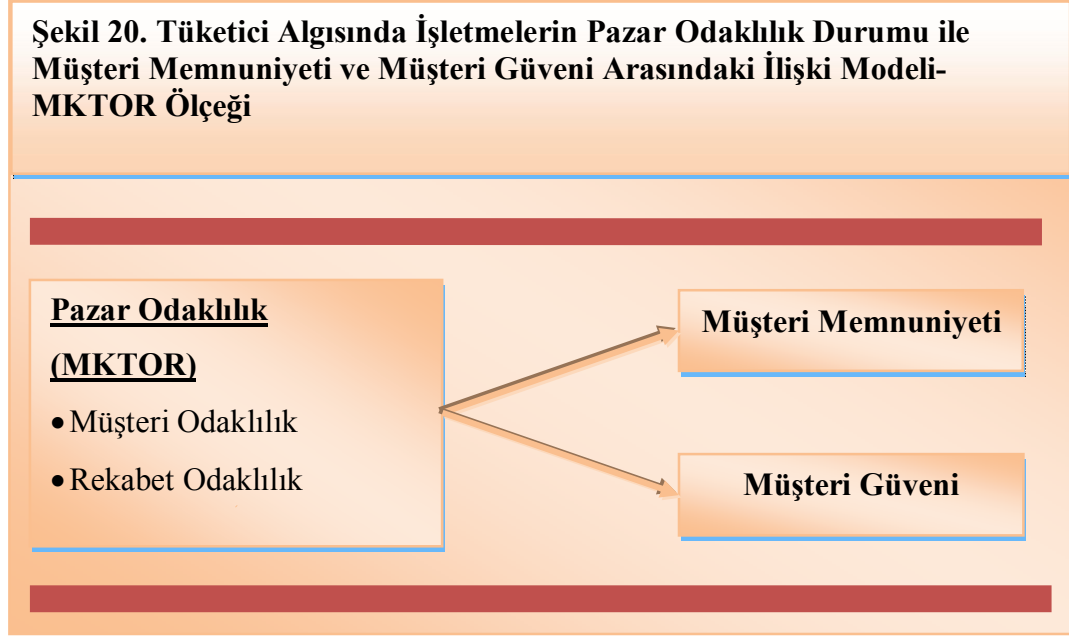
Pazar bilgisinin toplanması ve yayılması için beta değeri 0,401, pazar bilgisine yanıtın tasarlanması için beta değeri 0,342, pazar bilgisine yanıtın uygulanması için ise beta değeri 0,148'dir. Bu değerleri şöyle açıklamak mümkündür:

- Pazar bilgisinin toplanması ve yayılmasındaki bir birimlik artış müşteri güveninde 0,401 birimlik (%40,1'lik) bir artışa sebep olacaktır
- Pazar bilgisine yanıtın tasarlanmasındaki bir birimlik artış müşteri güveninde 0,342 birimlik (%34,2'lik) bir artışa sebep olacaktır
- Pazar bilgisine yanıtın uygulanmasındaki bir birimlik artış müşteri güveninde 0,148 birimlik (%14,8'lik) bir artışa sebep olacaktır

Şekil 19. Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteri Güveni



5.3.2. Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteriye Muhtemel Etkileri



Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteri Memnuniyeti

Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için pazar odaklılığın unsurları bağımsız değişken olarak, müşteri memnuniyeti ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişken olan pazar odaklılık (MKTOR) unsurlarının, bağımlı değişken olan müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. $F=159,689$, $p<0,001$.

Tablo 14. Pazar Odaklılığın Unsurları (MKTOR ölçeği) ve Müşteri Memnuniyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar Odaklılığın Unsurları	Müşteri Memnuniyeti			
	R	R ²	β	t
Müşteri Odaklılık	0,701	0,491	0,732	13,188
Rekabet Odaklılık			-0,045	-0,810
Pazar Odaklılığın Unsurları (MKTOR) ve Müşteri Memnuniyeti için Uyarlanmış R Square	0,488			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarından sadece müşteri odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerindeki yüksek oranda anlamlı bir etkisi görülmüştür. Rekabet odaklılığın çok düşük düzeyde ve eksi yönde bir etkisinin bulunmasıyla birlikte bu etki regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmamıştır.

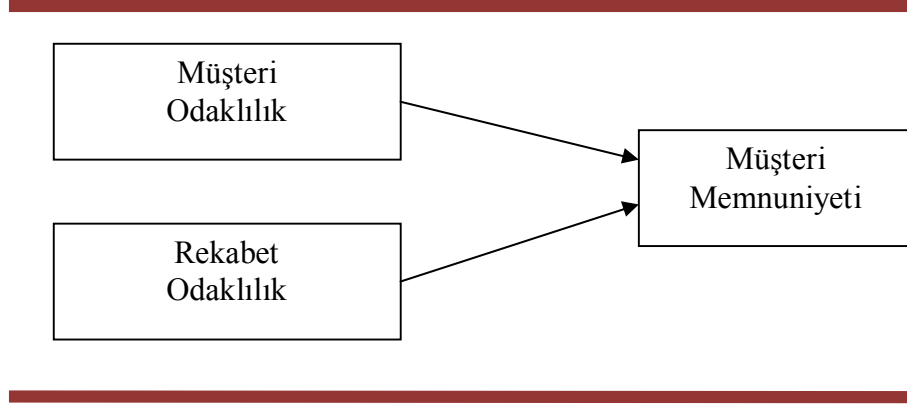
Bağımsız değişken olarak ele aldığımız pazar odaklılık unsurları bağımlı değişken olarak ele aldığımız müşteri memnuniyetinin %48,8'ini açıklamaktadır. Diğer deyişle, müşteri memnuniyetindeki %100'lük deyişimin %48,8'lik kısmı MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılıktan kaynaklanmaktadır.

Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki ayrı ayrılıkta açıklayıcılığını belirlemek için stepwise regresyon metodu kullanılmıştır. Ayrı ayrılıkta unsurların açıklama gücüne baktığımızda, rekabet odaklılığın modele katkı sağlamadığını, buna karşılık müşteri odaklılık unsurunun bağımlı deyişkenin %49'unu açıkladığını görmekteyiz.

Müşteri odaklılık için beta değeri 0,732, rekabet odaklılık içinse -0,045 olarak bulunmuştur. Bu değeri şöyle açıklamak mümkündür:

- Müşteri odaklılıktaki bir birimlik artış müşteri memnuniyetinde 0,732 birimlik (%73,2'lik) bir artışa sebep olacaktır
- Rekabet odaklılıktaki bir birimlik artış müşteri memnuniyetinde 0,045 birimlik (%4,5) bir düşüşe neden olacaktır

Şekil 21. Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteri Memnuniyeti



Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteri Güveni

Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri güveni üzerindeki etkisini belirlemek için pazar odaklılığın unsurları bağımsız değişken olarak, müşteri güveni ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişken olan pazar odaklılık (MKTOR) unsurlarının, bağımlı değişken olan müşteri güveni üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. $F=181,798$, $p<0,001$.

Tablo 15. Pazar Odaklılığın Unsurları (MKTOR ölçeği) ve Müşteri Güveni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar Odaklılığın Unsurları	Müşteri Güveni			
	R	R ²	β	t
Müşteri Odaklılık	0,724	0,523	0,783	14,581
Rekabet Odaklılık			-0,088	-1,635
Pazar Odaklılığın Unsurları (MKTOR) ve Müşteri Güveni için Uyarlanmış R Square	0,521			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarından sadece müşteri odaklılığın müşteri güveni üzerindeki yüksek oranda anlamlı bir etkisi görülmüştür. Rekabet odaklılığın düşük düzeyde ve eksi yönde bir etkisinin bulunmasıyla birlikte bu etki regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmamıştır.

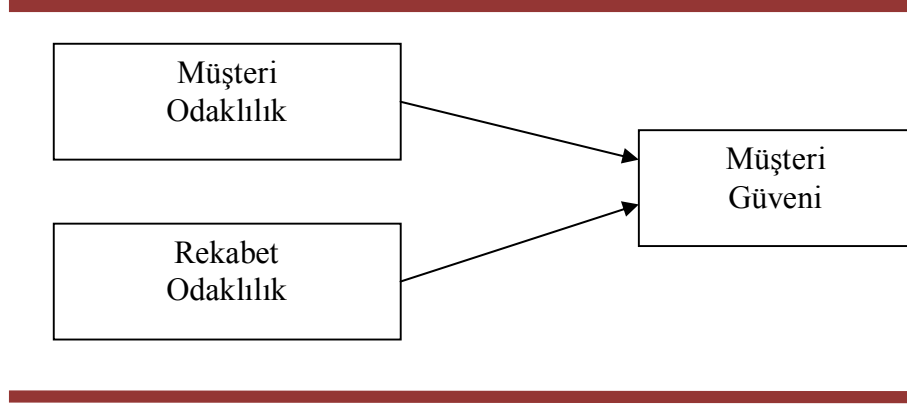
Bağımsız değişken olarak ele aldığımız pazar odaklılık unsurları bağımlı değişken olarak ele aldığımız müşteri güveninin %52,1'ini açıklamaktadır. Diğer deyişle, müşteri güvenindeki %100'lük değişimin %52,1'lik kısmı MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılıktan kaynaklanmaktadır.

Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri güveni üzerindeki ayrı ayrılıkta açıklayıcılığını belirlemek için stepwise regresyon metodu kullanılmıştır. Ayrı ayrılıkta unsurların açıklama gücüne baktığımızda, rekabet odaklılığın modele katkı sağlamadığını, buna karşılık müşteri odaklılık unsurunun bağımlı değişkenin %52'sini açıkladığını görmekteyiz.

Müşteri odaklılık için beta değeri 0,783, rekabet odaklılık içinse -0,088 olarak bulunmuştur. Bu değeri şöyle açıklamak mümkündür:

- Müşteri odaklılıktaki bir birimlik artış müşteri güveninde 0,783 birimlik (%78,3'lük) bir artışa sebep olacaktır
- Rekabet odaklılıktaki bir birimlik artış müşteri güveninde 0,088 birimlik (%8,8) bir düşüğe neden olacaktır

Şekil 22. Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteri Güveni



SONUÇ

Bu bölümde, Azerbaycan'daki tüketicilerin, işletmelerin pazar odaklılığı ile ilgili algılamalarının değerlendirilmesine ilişkin araştırma bulgularından çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmamızda, Azerbaycan'daki tüketicilerin algısındaki pazar odaklılıkla ilgili boyutları belirlemek için MARKOR ve MKTOR ölçekleri ayrı ayrılıkta faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizi sonucunda MARKOR ölçeğini oluşturan ifadeler üç boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar, pazar bilgisinin toplanması ve yayılması, pazar bilgisine yanıtın tasarlanması ve pazar bilgisine yanıtın uygulanması biçiminde gerçekleşmiştir. Her üç boyutun açıklanan varyansı birbirine yakın olmakla birlikte pazar bilgisinin toplanması ve yayılması boyutu nispeten yüksek varyansa sahip olmuştur. Eğer Kohli ve Jaworski pazar bilgisinin toplanması ve yayılmasını farklı boyutlarda gerçekleştiğini belirtmişlerdirse, bizim araştırmamızda bu iki boyut bir boyutta birleşmiştir.

Faktör analizi sonucunda MKTOR ölçeğini oluşturan ifadeler iki boyutta toplanmıştır: Müşteri Odaklılık ve Rekabet Odaklılık. Eğer Narver ve Slater üçüncü boyut-koordinasyon boyutunun- olduğunu ortaya koymuşlarsa da, bizim araştırmamızda koordinasyon boyutu ortaya çıkmamıştır. Tüketici algılarının analizi sonucu koordinasyonla ilgili unsurun çıkmamasında gelişmekte olan ülkelere özgü olan şeffaflığın düşük düzeyde olmasının etkili olabileceğini düşünmekteyiz. Bu durumu MARKOR ölçeğinde de görmekteyiz. Yani, MARKOR ölçeğinin faktör analizi sonucu pazar bilgisinin yayılması ayrı bir faktör olarak değil, pazar bilgisinin toplanması ile aynı boyutta belirmiştir.

İki ölçeğin pazar odaklılığı açıklama gücüne baktığımızda, MARKOR için 52,89, MKTOR için ise 54,44 bulunmuştur. Böylece, bir geçiş ekonomisi olan Azerbaycan'da daha çok kültüre vurgu yapan MKTOR ölçeğinin daha çok faaliyetlere vurgu yapan MARKOR ölçeğine göre daha açıklayıcı olduğunu görmekteyiz. Ayrıca belirtelim ki, MARKOR ölçeğinin Cronbah's Alpha ile ölçülen güvenilirliği (0,859) MKTOR ölçeğinin güvenilirliğinden (0,900) nispeten düşük olmuştur.

Araştırmamızda hem MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılığın, hem de MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılığın müşteri memnuniyeti ve müşteri güveni üzerindeki etkileri ayrı ayrılıkta incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına baktığımızda MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarının her üçünün müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi olmakla birlikte müşteri memnuniyetini açıklamada en yüksek değeri alan pazar bilgisine yanıtın tasarlanması olmuştur (%30,9). Diğer unsurların açıklayıcılığı ise düşük çıkmıştır: pazar bilgisinin toplanması ve yayılması %3,7, pazar bilgisine yanıtın uygulanması ise %1 çıkmıştır. Buna karşılık MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarından müşteri odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde yüksek düzeyde bir açıklayıcılığı vardır: %49. Rekabet odaklılığın ise müşteri memnuniyeti üzerinde bir açıklayıcılığı bulunmamış ve müşteri memnuniyetini çok düşük de olsa eksi yönde etkilediği görülmüştür. Eğer MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarının toplamda müşteri memnuniyetini açıklama derecesi 0,350 ise, MKTOR ölçeği ile ölçülen müşteri odaklılığın müşteri memnuniyetini açıklama derecesi 0,490'dır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren beta (β) değerlerine baktığımızda MARKOR ölçeğinin unsurlarından müşteri memnuniyeti üzerinde en yüksek etkiye pazar bilgisine yanıtın tasarlanması unsuru sahiptir (%46). Diğer MARKOR unsurları daha düşük düzeyde bir etki etmektedir: pazar bilgisinin toplanması ve yayılması % 25, pazar bilgisine yanıtın uygulanması % 11 bulunmuştur. MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsuru olan müşteri odaklılığınsa müşteri memnuniyeti üzerinde yüksek düzeyde etkisi bulunmuştur (%73,2). Rekabet odaklılık müşteri memnuniyetini çok düşük ve eksi yönde etkilemektedir (-%4,5).

Analiz verilerinden şu sonuca varılabilir ki, Azerbaycan'daki tüketicilerin müşteri memnuniyetini sağlamada MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık daha etkilidir. Tabii burada pazar odaklılıktan ziyade müşteri odaklılık demek daha uygun olurdu.

MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarının yine her üçünün müşteri güveni üzerinde etkili olduğu gözükmektedir. Fakat burada da bu üç unsurun açıklama dereceleri arasında büyük fark ortaya çıkmıştır: pazar bilgisinin toplanması ve yayılması %30,1, pazar bilgisine yanıtın tasarlanması %6,2, pazar bilgisine yanıtın uygulanması ise %2 olmuştur.

MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarından müşteri odaklılığın müşteri güveni üzerinde açıklayıcılığının olmasına karşın rekabet odaklılığın müşteri güveni üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığı bulunmamıştır. MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarının müşteri güvenini açıklama derecesi 0,375 (%37,5) iken, MKTOR ölçeği ile ölçülen müşteri odaklılığın müşteri güvenini açıklama derecesi 0,520'dir (%52).

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren beta (β) değerlerine baktığımızda MARKOR ölçeğinin unsurlarından müşteri güveni üzerinde en yüksek etkiye pazar bilgisinin toplanması ve yayılması unsuru sahiptir (%40,1). Diğer MARKOR unsurları nispeten düşük düzeyde bir etki etmektedir: pazar bilgisine yanıtın tasarlanması % 34,2, pazar bilgisine yanıtın uygulanması % 14,8 bulunmuştur. MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsuru olan müşteri odaklılığınsa müşteri güveni üzerinde yüksek düzeyde etkisi bulunmuştur (%78,3). Rekabet odaklılık müşteri güvenini düşük ve eksi yönde etkilemektedir (-%8,8).

İster MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılığın, isterse de MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılığın müşteri güvenini açıklama gücü müşteri memnuniyetini açıklama gücünden yüksektir ve müşteri güveni pazar odaklılıktan müşteri memnuniyetine göre daha fazla etkilenmektedir. Diğer değişle pazar odaklı bir işletme müşteriye verdiği güven ölçüsünde müşteriyi memnun edemiyor. Bu sonucu, işletmelerin pazar odaklı olmalarıyla müşterilere verdikleri güven karşılığında, onları memnun etmek için yeterli beceriye sahip olmamalarıyla açıklamak mümkündür.

Pazar odaklılık unsurları içerisinde müşteri memnuniyeti ve müşteri güveni üzerinde açık ara en fazla açıklayıcılığa ve en fazla etkiye sahip olan unsur müşteri odaklılık unsurudur. Azerbaycan'da müşteri odaklı olan bir işletme müşteri güvenini sağlayacak ve müşteri memnuniyetine ulaşacaktır.

Müşteri odaklılığın diğer pazar odaklılık unsurlarına göre müşteriler üzerinde daha etkili oluşu ve ayrıca da rekabet odaklılığın çok düşük ve eksi yönde bir etkiye sahip olması durumu, Azerbaycan'daki işletmelerin pazar odaklılıklarının müşteri odaklılıkla da ölçülebileceğini sonucuna varmamızı sağlayabilir. Azerbaycan'da rekabetin düşük oluşu rekabet odaklılığın müşteriler üzerinde etkisiz kalmasıyla sonuçlanmıştır. Bundan ilave, müşteriler, bir işletmenin rekabet odaklı olmasıyla ilgili olmayabilirler ve onlar için

önemli olan işletmelerin onları ne derecede önemsedikleri olabilir. Rekabet odaklılığın müşteriler üzerinde- düşük olsa dahi- olumsuz etkisi Azerbaycan insanları arasında yaygın olan düşünceye bağlamak olur. Şöyle ki, Azerbaycan insanı genellikle, işletmeler arası rekabet dedikte bir işletmenin diğer işletmeni piyasadan silmesi ve tekel faaliyet gösterme arzusu gibi düşünmektedir, bu da insanlar arasında hoşnutsuzluk yaratabilmektedir. Oysa gelişmiş Batı ekonomilerinde (en azından Batı pazarlama literatüründe) rekabet veya rakip odaklı olmak rakipleri inceleyerek onlardan daha uygun şartlarda hizmet sunmak anlamına gelmektedir.

Araştırmamızdan rekabet odaklılıkla ilgili çıkan sonuç, Deshpande ve diğ. (1993) pazar odaklılığı müşteri odaklılık olarak görmeni ve Sörensen'in (2009) rakip odaklılıkla müşteri odaklılığı bir yapı altında ölçmenin doğru olmayacağı fikrini destekler durumdadır.

Zhao ve Cavusgil (2006) ABD'de yaptıkları araştırmada tedarikçinin müşteri odaklılığının alıcının tedarikçiye olan güveninde etkili olduğunu bulmuşlar, fakat tedarikçinin rakip odaklılığı ile alıcı güveni arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bu bakımdan, bizim araştırma sonuçları sözü edilen araştırma ile de tutarlıdır.

Eğer rakip odaklılık, rakiplerden daha iyi hizmet sunumunu kapsıyor ise, bu, müşteri odaklılıkla -pazar odaklılığın müşteriye yönelik olduğunu kabul edersek aynı zamanda pazar odaklılıkla- aynı yapı altında değerlendirilebilir. Yok, eğer rakip odaklılık, rakiplerin payını almak ve onları pazardan silmek felsefesine dayanıyorsa (veya müşteriler öyle algılıyorsa), bu kavramı müşteri odaklılıkla aynı yapı altında ele almak yanlış olur. Yine, eğer pazar odaklılığın kapsadığı geniş yapı (teknoloji, yasal düzenlemeler vs.) müşteriye en iyi hizmet verebilmek için inceleniyor ise, bu zaman müşteri odaklılık pazar odaklılıkla sinonim olacaktır. Aksi halde pazar odaklılık, müşteri odaklılıktan farklı bir anlayış olarak sadece işletmenin kar elde etmesi temeline dayanan bir anlayış veya felsefe olacaktır.

Tablo 16'da pazar odaklılığın unsurlarının ortalamalarına yer verilmiştir.

Tablo 16. Pazar Odaklılığın Unsurları ve Sonuçların Ortalamaları

Unsurlar	Ortalama
Pazar Bilgisinin Toplanması ve Yayılması	3,10
Pazar Bilgisine Yanıtın Tasarlanması	3,15
Pazar Bilgisine Yanıtın Uygulanması	3,33
Müşteri Odaklılık	2,90
Rekabet Odaklılık	3,23
Müşteri Memnuniyeti	2,50
Müşteri Güveni	2,42

Müşteri odaklılığın müşteri memnuniyeti ve müşteri güveninde büyük etkisi olmasına rağmen en düşük ortalamaların müşteri odaklılığın aldığını görmekteyiz. Nitekim bunun sonucu olarak da müşteri memnuniyeti ve müşteri güveninin aldıkları ortalama da düşük çıkmıştır. Tam tersine rekabet odaklılığın müşteri memnuniyeti ve müşteri güveninde hiçbir etkiye sahip olmamasına karşın diğer unsurlar nazaran yüksek ortalama almıştır. Demek ki, müşteriler işletmelerin rakipleri geçmek için daha çok çaba harcadığını düşünmektedirler. Müşteriler, rekabet odaklı bir işletmenin onlara daha iyi hizmet vermeye yarayacağından çok, işletmenin kar kazanmasına etki ettiğini düşünmektedirler. Bu yüzden ki, rekabet odaklılığın müşteri güveni ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi bulunmamıştır.

Araştırma sonuçları, bir geçiş ekonomisi olan Azerbaycan'da, pazar odaklılığa müşteri odaklılık olarak yaklaşmanın daha uygun olabileceğini belirtmektedir. Gerek

güvenirlilik, gerek faktör analizi sonucu, gerekse de müşteri memnuniyeti ve müşteri güvenini açıklama ve etkileme açısından değerlendirildiğinde MKTOR ölçeğinin daha üstün olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, gelecek araştırmalarda her iki ölçeğin bir arada/entegre ele alınmasının faydalı olacağını düşünmekteyiz.

İşletmeciler veya uygulamacılar açısından sonuçları yorumlarsak, Azerbaycan'da faaliyette bulunan işletmeler müşteri memnuniyeti ve müşteri güvenine ulaşmak istiyorlarsa ve nihayetinde işletme performansını artırmak istiyorlarsa, pazar odaklılık çabalarını arttırmalıdır. Şu an için Azerbaycan'daki durum, müşterilerin düşük memnuniyet ve güven mevcudiyetinde işletmelerin finansal kar sağlayabildiğini gösterse bile, son zamanlarda Azerbaycan ekonomisinin ve iş ortamının artan hızla değiştiğini ve çok daha rekabetçi duruma geldiğini görmekteyiz ve bu da, pazar odaklı olmayan işletmelerin fazla yaşayamayacağını, dolayısıyla sürdürülebilirlik sağlamayacağını sonuçlandıracaktır.

Bu araştırmamızda bir geçiş ekonomisi olan Azerbaycan'da işletmelerin pazar odaklılığını tüketicilerin bakış açısından incelemeye çalıştık. Gelecek araştırmalarda konunun Azerbaycan'daki işletme yöneticilerinin algılamaları ele alınarak da değerlendirileceğinin yerinde olacağını düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

- ABU BAKAR, A.R., S.S. Mohd Mokhtar ve A.F.A. Fizri (2005), An Application of a Customer- Defined Market Orientation: Antecedents and Consequences, **Asia Pacific Marketing Conference**, Malaysia, ss. 22-24.
- AIKEN, Michael ve Jerald Hage (1966), Organizational Alienation: A Comparative Analysis, **American Sociological Review**, Vol. 31, No. 4, ss. 497-507.
- AIKEN, Michael ve Jerald Hage (1968), Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 6, ss. 912-930.
- AKIMOVA, Irina (2000), Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms, **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 9/10, ss. 1128-1148.
- ALHAKIMI, W., ve R. Baharun (2009), A synthesis model of market orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective, **African Journal of Marketing Management**, Vol. 1(2) ss. 43- 49.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, **Sakarya Kitapevi**, Sakarya.
- APPIAH-ADU, Kwaku (1997), Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?, **Journal of Euromarketing**, Vol. 6 No.3, ss. 1-26.
- APPIAH-ADU, Kwaku (1998), Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy, **Journal Of Strategic Marketing**, Vol. 6, ss. 25–45.
- ASSAEL, H. (1993), Marketing Principles and Strategy, **The Dryden Press**, Orlando.
- Avrasya Türk Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (ATET), (2010), Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomik Raporu.
- BAKER, T.L., P.M. Simpson ve J. A. Siguaw (1999), The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 1, ss. 50-57.

- BARKSDALE, H. ve B. Darden (1971), Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept, **The Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 4, ss. 29-36.
- BARROSO, Carmen Castro, Enrique Martin Armario ve Maria Elena Sanchez del Rio (2005), Consequences of Market Orientation for Customers and Employees, **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 5/6, ss. 646-675.
- BECKER, Jan ve Christian Homburg (1999), Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 4, ss. 17-41.
- BEJOU, David, Christine T. Ennew ve Adrian Palmer (1998), Trust, ethics and relationship satisfaction, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.16, No.4, ss. 170-175.
- BELL, M. ve W. Emory (1971), The Faltering Marketing Concept, **The Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 4, ss. 37-42.
- BENITO, O.G. ve J.G. Benito (2005), Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations, **Industrial Marketing Management**, Vol. 34, ss. 797- 829.
- BERKOWITZ, E., R. Kerin, W. Rudelius, ve S. W. Hartley (1997), Marketing, **McGraw-Hill Irwin**, USA.
- BERTELSMANN Stiftung, BTI 2010 — Azerbaijan Country Report, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2009.
- BEVERLAND, B. Michael ve Adam Lindgreen (2007), Implementing Market Orientation in Industrial Firms: A multiple case study, **Industrial Marketing Management**, Vol.36, ss. 430-442.
- BHUIAN, Shahid N. ve Ibrahim A. Al-Zamil (1997), Do Environmental Factors Moderate the Market Orientation-Performance Relationship in Saudi Arabia?, **Journal of East-West Business**, Vol. 3, No.3, ss. 27-44.
- BISP, Søren (1999), Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests, **Journal of Market Focused Management**, Vol.4, ss. 77-92.

- BIGNE, Enrique ve Andreu Blesa (2003), Market Orientation, Trust And Satisfaction In Dyadic Relationships: A Manufacturer-Retailer Analysis, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 31, No. 11, ss. 574-590.
- BIGNE, E, I. Kuster ve F. Toran (2003), "Market Orientation and Industrial Salesforce: Diverse Measure Instruments," **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 18, No.1, ss. 59-81.
- BLYTHE, Jim (2005), Essentials of Marketing, **Prentice Hal**, Harlow, London.
- BRACE, Nicola ve Richard Kemp (2000) Rosemary Snelgar, SPSS for Psychologists, A Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows, **Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers**, Mahwah, New Jersey.
- BYUS, Kent (2003), Felton, Keith and McKitterick: Early Leaders of the Fifty Year Revolution, **Proceedings of the 11th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)**, Michigan.
- CADOGAN J. W. ve A. Diamantopoulos (1995), Narver and Slater, Kohli and Jaworski and The Market Orientation Construct: Integration and Internationalization, **Journal of Strategic Marketing**, No. 3, ss. 41-60.
- CADOGAN J. W., A. L. Souchon ve D. B. Procter (2008), The Quality of Market-Oriented Behaviors: Formative Index Construction, **Journal of Business Research**, Vol. 61, ss. 1263–1277.
- CADOGAN, W.John, Adamantios Diamantopoulos ve Judy A. Siguaw (2002), Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences, **Journal of International Business Studies**, Vol.33, No.3, ss. 615-626.
- CARR, J. ve T. Lopez (2007), “Examining Market Orientation As Both Culture and Conduct: Modeling The Relationships Between Market Orientation and Employees Responses”, **Journal of Marketing Theory Practice**, 15(2), ss. 113-125.
- CARUANA, A., L. Pitt ve P. Berthon (1999), Excellence -Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms, **Journal of Business Research**, Vol. 44, ss. 5–15.

- CHAO, Mike Chen-Ho ve John E. Spillan (2010), The Journey From Market Orientation To Firm Performance: A Comparative Study Of US and Taiwanese SMEs, **Management Research Review**, Vol. 33, No. 5, ss. 472-483.
- CHEN, Shu-Ching ve P.G. Quester (2009), A Value-Based Perspective of Market Orientation and Customer Service, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 16, ss. 197–206.
- CHENG, A. ve H. Chen (2002), The Integration and Comparison of Market Orientation Constructs, **Journal of Asia-Pacific Business**, Vol. 4, No.1.
- CHRISTENSEN, C.M. ve J.L. Bower (1996), Customer Power, Strategic Investment, and The Failure Of Leading Firms, **Strategic Management Journal**, Vol. 17, No.3, ss. 197-218.
- CHRISTENSEN, C.M. (1997), The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Revised Edition), **Harvard Business School Press**, Boston, MA.
- COLLINSON, S. ve J. Houlden (2005), Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises, **Management International Review**, Vol. 45, No. 4, ss. 413-436.
- CONNOR, T. (1999), Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance, **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 12, ss. 1157-1163.
- CORBITT, B.J., T. Thanasankit ve H. Yi (2003), Trust and e-Commerce: A Study Of Consumer Perceptions, **Electronic Commerce Research and Applications**, Vol. 2, ss. 203–215.
- DALGIC, Tevfik (1998), Dissemination of Market Orientation in Europe: A Conceptual and Historical Evaluation, **International Marketing Review**, Vol. 15 No. 1, ss. 45-60.
- DARLENE, B.S., D.A. Pitta ve L. Richardson (2007), A Comparison Of The Market Orientation Of Chinese And US Firms, **International Business & Economics Research Journal**, Vol. 6, No.12.

- DAY, G. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, **The Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4, ss. 37-52.
- DAY, G. (1999), Creating a Market-Driven Organization, **Sloan Management Review**, no1, ss. 11-22.
- DEAN, A.M. (2007), The Impact of the Customer Orientation of Call Center Employees on Customers' Affective Commitment, **Journal of Service Research**, Vol. 10, No. 2, ss. 161-173.
- DENG, S. ve J. Dart, (1994), Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach, **Journal of Marketing Management**, Vol. 10, ss. 725-742.
- DESHPANDE, R. ve F.E. Webster Jr. (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, **The Journal of Marketing**, Vol. 53, No.1, ss. 3-15.
- DESHPANDE, R., J.U. Farley ve F. Webster (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, ss. 23-37.
- DESHPANDE, R. ve J.U. Farley (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, ss. 213–232.
- DESHPANDE, R. ve J.U. Farley (1998b), The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, ss. 237–239.
- DESHPANDE, R., J.U. Farley ve F. Webster (2000), Triad Lessons: Generalizing Results On High Performance Firms In Five Business-To-Business Markets, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 17, ss. 353–362.
- DOBNI, C. B. ve G. Luffman (2003), Determining The Scope And Impact Of Market Orientation Profiles On Strategy Implementation And Performance, **Strategic Management Journal**, 24, ss. 577–585.
- DONAVANA, D.T. ve M. Ann Hocutt (2001), Customer Evaluation Of Service Employee’s Customer Orientation: Extension and Application, **Journal of Quality Management**, Vol. 6, ss. 293–306.

- DRUCKER, P. F. (1954), *The Practice of Management*, **Harpers and Row**, New York.
- DWAIRI, M., S. N. Bhuian ve A. Jurkus (2007), Revisiting The Pioneering Market Orientation Model in An Emerging Economy, **European Journal of Marketing**, Vol. 41 No. 7/8, ss. 713-721.
- ELLIS, Paul D. (2007), Distance, Dependence and Diversity of Markets: Effects On Market Orientation, **Journal of International Business Studies**, Vol. 38, ss. 374-386.
- ETZEL, Michael, B. Walker ve W. Stanton (2004), *Marketing*, **McGraw-Hill Irwin**, NY.
- FARRELL, Mark A. ve Edward Oczkowski (1997), An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective, **Marketing Bulletin**, Vol. 8, No. 3, Ss. 30-40.
- FARRELL, Mark A. (2000), Developing A Market-Oriented Learning Organisation, **Australian Journal Of Management**, Vol. 25, No. 2, Ss. 201-223.
- FARRELL, Mark (2002), A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation, **Marketing Bulletin**, Vol.13 No 3, Ss. 1-14.
- FOSS, B. ve M. Stone (2001), *Successful Customer Relationship Marketing: New Thinking, New Strategies, New Tools For Getting Closer To Your Customers*, **Kogan Page**, London/Milford.
- FOX, Karen F. A., Irina Skorobogatykh ve Olga Saginova (2005a), The Soviet Evolution Of Marketing Thought, 1961-1991: From Marx To Marketing, **Marketing Theory**, Vol.5, No.3, ss. 283-307.
- FOX, Karen F. A., Irina Skorobogatykh ve Olga Saginova (2005b), Kotler in the Soviet Union, **Proceedings of the 12th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)**, Long Beach, CA.
- FOX, Karen F. A., Irina Skorobogatykh ve Olga Saginova (2008), Philip Kotler's influence in the Soviet Union and Russia, **European Business Review**, Vol. 20, No. 2, ss. 152-176.

- GAINER, Brenda ve Paulette Padanyi (2005), The Relationship Between Market-Oriented Activities And Market-Oriented Culture: Implications For The Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations, **Journal of Business Research**, Vol. 58, ss. 854– 862.
- GRAY, B., S. Matear, C. Boshoff ve P. Matheson (1998), Developing A Better Measure Of Market Orientation, **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 9/10, ss. 884-903.
- GREENLEY, E. Gordon (1995), Forms Of Market Orientation In Uk Companies, **Journal of Management Studies**, Vol.32, No.1, ss. 47-66.
- GREENLEY, G. E. ve G. R. Foxall (1998), External Moderation Of Associations Among Stakeholder Orientations And Company Performance, **International Journal of Research in Marketing**, Vol.15, ss. 51-69.
- GRIFFITHS, J. S. ve R. Grover (1998), A Framework For Understanding Market Orientation: The Behavior And The Culture, **In D. Grewal, & C. Pechman (Eds.), Marketing Theory and Applications**, Vol. 9, ss. 311– 320.
- GUO, Chiquan (2002), Market Orientation And Business Performance, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 9/10, ss. 1154-1163.
- GÜNAY, Nazan (1999), How to Become Market Oriented, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Vol.3, ss. 119-134.
- HAIR, Joseph F., Robert P. Bush ve David J. Ortinau (2003), Marketing Research, **The McGraw–Hill**, NY.
- HAN, J. K., N. Kim ve R. K. Srivastava (1998), Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, **The Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 4, ss. 30-45.
- HANSEN, John (2008), A Comparison Of Parametric and Nonparametric Techniques Used To Estimate School District Production Functions: Analysis Of Model Response To Change In Sample Size and Multicollinearity, **Thesis of the degree of Doctor of Philosophy, Indiana University, USA.**

- HARRIS, L. C. (1996), Cultural Obstacles To Market Orientation, **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 2 No. 4, ss. 36-52.
- HARRIS, L. C. (1998), Barriers to Market Orientation: The View From The Shopfloor, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol, 16, No.3, ss. 221–228.
- HARRIS, Lloyd C., Emmanuel Ogbonna (2001), Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance, **Journal of Business Research**, Vol. 51, ss. 157-166.
- HARRISON-WALKER, L. J. (2001), The Measurement Of A Market Orientation And Its Impact On Business Performance, **Journal of Quality Management**, Vol. 6, ss. 139–172.
- HASHIM, F. ve A.R. Abu Bakar (2008), Customer-Defined Market Orientation in Non-Profit Organization: Malaysian Case, **Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, Sydney, Australia**.
- HELPERT, Gabriele, Thomas Ritter, Achim Walter (2002), Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 9/10, ss. 1119-1139.
- HOMBURG, C. ve C. Pflesser (2000), A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, **Journal of Marketing Research**, Vol. 37, No. 4, ss. 449-462.
- HOMBURG, C., H. Krohmer ve J. P. Workman Jr., (2004), A Strategy Implementation Perspective Of Market Orientation, **Journal of Business Research**, Vol. 57, ss. 1331–1340.
- HOOLEY, Graham, John Fahy, Gordon Greenley, Jozsef Beracs, Krzysztof Fonfara ve Boris Snoj (2003), Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe, **European Journal of Marketing**, Vol.37, No.1/2, ss. 86-106.
- HOUSTON, F., (1986) The Marketing Concept, **The Journal of Marketing**, Vol, 50, No. 2, ss. 81-87.

- HULT, G.M. Tomas ve O. C. Ferrell (1997), A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing, **Journal of Business Research**, Vol. 40, ss. 155-166.
- HULT, G.M. Thomas. ve D. J. Ketchen Jr., (2001), Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 9, ss. 899-906.
- HUNT, S. D. ve R. M. Morgan (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, **The Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, ss. 1-15.
- HURLEY, R. F. ve G.T.M. Hult (1998), Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, **The Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 3, ss. 42-54.
- JAWORSKI, Bernard J. ve Ajay K. Kohli (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, **The Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 3, ss. 53-70.
- JAWORSKI, Bernard J. ve Ajay K. Kohli (1996), Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 1, ss. 119-135.
- JONES, Brian ve A. Richardson (2007), The Myth of the Marketing Revolution, **Journal of Macromarketing**, Vol. 27, No. 15.
- KARA, Ali, John E. Spillan ve Oscar W. DeShields (2005), The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale, **Journal of Small Business Management**, Vol.43, No.2, ss. 105–118.
- KEITH, Robert, (1960), Marketing Revolution, **The Journal of Marketing**, Vol. 24, No. 3, ss. 35-38.
- KIRCA Ahmet H., Satish Jayachandran ve William O. Bearden (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, **Journal of Marketing**, Vol. 69, ss. 24–41.

- KOHLI, Ajay. K., Bernard. J. Jaworski ve A. Kumar (1993), Markor: A Measure of Market Orientation, **Journal of Marketing Research**, Vol. 30, No. 4, ss. 467-477.
- KOHLI, Ajay. ve Bernard. J. Jaworski (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, Vol. 54, ss. 1-18.
- KOHLI, Ajay ve Elliot Maltz (1996), Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries, **Journal of Marketing Research**, Vol. 33, No. 1, ss. 47-61.
- KOTLER, Philip (1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness." **Harvard Business Review**, Vol. 55, ss. 67-75.
- KOTLER, Philip (2003), Marketing Management, **Prentice Hall**, New Jersey.
- KOTLER, Philip, G. Armstrong, J. Saunders ve V. Wong (1999), Principles of Marketing, **Prentice Hall**, New Jersey, USA.
- KOTLER, Philip, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong (2005), Principles of Marketing, **Pearson Education Limited**, Harlow, England.
- KOTLER, Philip ve Kevin Keller (2006), Marketing Management, **Pearson Education**, New Jersey.
- KREPAPA, A., Berthon, P., Webb, D. ve L. Pitt (2003), "Mind The Gap: An Analysis Of Service Provider Versus Customer Perceptions Of Market Orientation And The Impact On Satisfaction", **European Journal of Marketing**, Vol. 37 No. 1/2, ss.197-218.
- LAFFERTY, B.A. ve G.T.M. Hult (2001), A Synthesis Of Contemporary Market Orientation Perspectives, **European Journal of Marketing**, Vol. 35 No. 1/2, ss. 92-109.
- LANGERAK, F. (2001), Effects Of Market Orientation On The Behaviors Of Salespersons And Purchasers, Channel Relationships, And Performance Of Manufacturers, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 18, ss. 221–234.

- LEWIS, R. ve L. Erickson (1969), Marketing Functions and Marketing Systems: A Synthesis, **The Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 3, ss. 10-14.
- LINGS, Ian N. ve Gordon E. Greenley (2009), The Impact Of Internal And External Market Orientations On Firm Performance, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 17, No.1, ss. 41–53.
- LOUDON, David, Robert Stevens ve Bruce Wrenn (2005), Marketing Management, Text and Cases, **The Haworth Press, Inc.**, Binghamton, NY.
- MALTZ, Elliot ve Ajay K. Kohli (1996), Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries, **Journal of Marketing Research**, Vol. 33, No. 1, ss. 47-61.
- MARION, G. (2005), Marketing Ideology: Legitimacy And Legitimization, 4th International Critical Management Studies Conference Critical Marketing Stream, **University of Cambridge**, U.K.
- MARKETING Staff of the Ohio State University (1965), A Statement of Marketing Philosophy, **The Journal of Marketing**, Vol. 29, No. 1, ss. 43-44.
- MATSUNO, Ken ve John T. Mentzer (2000), The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, **The Journal of Marketing**, Vol. 64, No.4, ss. 1-16.
- MATSUNO Ken, John T. Mentzer ve Ayşegül Özsoy (2002), The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, **The Journal of Marketing**, Vol. 66, No. 3, ss. 18-32.
- MATSUNO, Ken, John T. Mentzer ve J.O. Rentz (2005), A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scales, **Journal of Business Research**, 58 (1), ss. 1-8.
- MAVONDO, F. ve M. Farrell (2003), Cultural Orientation: Its Relationship With Market Orientation, Innovation and Organisational Performans, **Management Decision**, Vol. 41, No.3, ss. 241-249.
- McCARTHY, E.J. ve W.D. Perreault (1984), Basic Marketing, **Richard D. Irwin, Inc**, **Homewood**, IL.

- McKITTERICK, J.B. (1957), "What Is the Marketing Management Concept?", in *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, Frank M. Bass, ed., **American Marketing Association**, Chicago, ss. 71-92.
- McNAMARA (1972), "The Present Status of the Marketing Concept", **Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 1, ss. 50-57.
- MOKHTAR, Sany Sanuri Mohd (2009), Market Orientation Critical Success Factors of Malaysian Manufacturers and Its Impact on Financial Performance, **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 1, No.1, ss. 77-84.
- MOORMAN, Christine, Rohit Deshpandé ve Gerald Zaltman (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, **The Journal of Marketing**, Vol. 57, No.1, ss. 81-101.
- MULYANEGARA, R.C. (2010), Market Orientation and Brand Orientation from Customer Perspective an Empirical Examination in the Non-profit Sector, **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 7, ss.14-23.
- NAKATA, Cheryl ve K. Sivakumar (2001), Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 29, No. 3, ss. 255-275.
- NAKİP, Mahir (2006), Pazarlama Araştırmaları, **Seçkin Yayıncılık**, Ankara.
- NARVER, John ve Stanley Slater ve B. Tietje (1998), Creating a Market Orientation, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, ss. 241–255.
- NARVER, John ve Stanley Slater (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 4, ss. 20-35.
- NARVER, John ve Stanley Slater (1998), Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, ss. 233–236.
- O'CASS, Aron ve Liem Ngo (2009), Achieving Customer Satisfaction Via Market Orientation, Brand Orientation, And Customer Empowerment: Evidence From Australia, **ANZMAC**.

- OLIVER, R.L. (1999), Value as Excellence in the Consumption Experience, **In M.B. Holbrook (Ed.), Consumer Value: a Framework for Analysis and Research**, ss, 1-29, New York, NY: Routledge.
- OXENFELDT, A.R. ve W.L. Moore (1978), "Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?," **Management Review**, ss. 43-48.
- PADANYI, Paulette S. (2001), Testing The Boundaries of The Marketing Concept: Is Market Orientation A determinant of Organizational Performance in the Nonprofit Sector?, **Doctor of Philosophy Thesis, York University**, Ontario.
- PELHAM, AM (1993), Mediating and Moderating Influences On The Relationship Between Market Orientation and Performance, **Doctoral dissertation, Pennsylvania State University**.
- POWERS, Thomas ve M. Warren (1987), A Historical Examination of the Marketing Concept: Profits or Progress, **Proceedings of the 11th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)**, Michigan, USA.
- PROCTOR, Tony (2002), Strategic Marketing: An Introduction, **Routledge**, New York.
- PULENDRAN, Sue, Richard Speed ve Robert E. Widing II (2003), Marketing Planning, Market Orientation And Business Performance, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 3/4, ss. 476-497.
- RUEKERT, R.W. (1992), "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 9, ss. 225-45.
- SHAPIRO, B.P. (1988), "What the Hell is Market Oriented?", **Harvard Business Review**, Vol. 66, No. 6, ss. 119-125.
- SHOHAM, Aviv ve Gregory M. Rose (2001), Market Orientation: A Replication, Cross-National Comparison, and Extension, **Journal of Global Marketing**, Vol. 14, No.4, ss. 5-25.
- SIGUAW, Judy A., Gene Brown ve Robert E. Widing (1994), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, **Journal of Marketing Research**, Vol, 31, ss. 106-116.

- SIN, Leo Y.M., Alan C. B. Tse, Oliver H. M. Yau, Jenny S. Y. Lee, Raymond Chow ve Loretta B. Y. Lau (2000), Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study in Mainland China, **Journal of Global Marketing**, Vol. 14, No.3, ss. 5-29.
- SIN, Leo Y.M., Alan C.B. Tse, Oliver H.M. Yau, Raymond P.M. Chow ve Jenny S.Y. Lee (2005), Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type, **Journal of International Marketing**, Vol. 13, No. 1, ss. 36–57.
- SINGH, Satyendra (2003), Effects of Transition Economy on the Market Orientation-Business Performance Link: The Empirical Evidence from Indian Industrial Firms, **Journal of Global Marketing**, Vol. 16, No. 4, ss. 73-96.
- SINGH, Satyendra ve Ashok Ranchhod (2004), Market Orientation And Customer Satisfaction: Evidence From British Machine Tool Industry, **Industrial Marketing Management**, Vol.33, ss. 135– 144.
- SINKULA, M. James (1994), Market Information Processing and Organizational Learning, **The Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 1, ss. 35-45.
- SIVARAMAKRISHNAN, S., D. Zhang, M. Delbaere ve E. Bruning (2008), The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 16, No. 1, ss. 55–73.
- SLATER, Stanley F. ve John C. Narver (1994), Market Orientation, Customer Value and Superior Performance, **Business Horizons**, March-April, ss. 22-28.
- SLATER, Stanley F. ve John C. Narver (1994b), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, **The Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 1, ss. 46-55.
- SLATER, Stanley F. ve John C. Narver (1995), Market Orientation and the Learning Organization, **The Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 3, ss. 63-74.
- SLATER, Stanley F. ve John C. Narver (1998), Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two, **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 10, ss. 1001-1006.

- SLATER, Stanley F. ve John C. Narver (1999), Market-Oriented Is More Than Being Customer-Led, **Strategic Management Journal**, Vol. 20, ss. 1165–1168.
- SLATER, Stanley F. ve John C. Narver (2000), The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, **Journal of Business Research**, 48, ss. 69–73.
- SLATER, Stanley F. ve John C. Narver (2000b), Intelligence Generation and Superior Customer Value, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 28, No. 1, ss. 120-127.
- SLATER, Stanley F. (2001), Market Orientation At The Beginning Of A New Millennium, **Managing Service Quality**, Vol. 11, No. 4, ss. 230-232.
- SÖRENSEN, H. E. (2009), Why Competitors Matter For Market Orientation, **European Journal of Marketing**, Vol. 43 No. 5/6, ss. 735-761.
- STEINMAN, C., R. Deshpande ve J. Farley (2000), Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.28, No.1, ss, 109-119.
- SUBRAMANIAN, Ram ve Pradeep Gopalakrishna (2001), The Market Orientation-Performance Relationship in the Context of a Developing Economy, an Empirical Analysis, **Journal of Business Research**, Vol.53, ss. 1-13.
- SVENSSON, Göran (2001), Re-Evaluating The Marketing Concept, **European Business Review**, Vol. 13, No 2.
- SVENSSON, Göran (2005), The Spherical Marketing Concept: A Revitalization Of The Marketing Concept, **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 1/2, ss. 5-15.
- T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, Azerbaycan Cumhuriyeti Ülke Raporu, 2010.
- T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Azerbaycan Cumhuriyeti Ülke Raporu.

TAY, Jasmine Y.W. ve Linda Tay (2007), Market Orientation and Property Development Business in Singapore, **International Journal of Strategic Property Management**, Vol. 11, ss. 1-16.

TAY, Linda ve Neil A. Morgan (2002), Antecedents and Consequences of Market Orientation in Chartered Surveying Firms, **Construction Management And Economics**, Vol. 20, ss. 331–341.

TRUSTRUM, L. B. (1989), Marketing: Concept and Fonction, **European Journal of Marketing**, Vol. 23, No. 3, ss. 48-56.

Türk-Azerbaycan İş Konseyi, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (**DEİK**), Azerbaycan, Ülke Bülteni, 2009.

VALENTIN, E.K. (1994), Commentary: Marketing Research Pitfalls in Product Development, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 3 No. 4, ss. 66-69.

WEBB, D., C. Webster ve A. Krepapa (2000), An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation, **Journal of Business Research**, Vol. 48, ss. 101–112.

WEBSTER, F. E. (1988), The Rediscovery of the Marketing Concept, **Business Horizons**.

WEBSTER, F. (2005), A Perspective on the Evolution of Marketing Management, **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 24, No.1, ss.121–126.

www.azstat.org

www.web.worldbank.org

www.xaricdetehsil.edu.gov.az

ZEBAL, Mostaque A. (2003), A Synthesis Model Of Market Orientation For A Developing Country – The Case Of Bangladesh, **Thesis of the degree of Doctor of Philosophy, Victoria University of Technology**, Australia.

ZEBAL, Mostaque ve Linda Roberts (2005), Can Market Orientation Go Beyond The Leading Market Orientation Perspectives?, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Vol 3, No 2, ss. 49-80.

ZHAO, Yushan ve S. Tamer Cavusgil (2006), The Effect Of Supplier's Market Orientation On Manufacturer's Trust, **Industrial Marketing Management**, Vol. 35, ss. 405 – 414.

EKLER

EK 1.

MARKOR Ölçeği

1. İşletmeler müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için yılda en az bir kere müşterilerle görüşüyorlar
2. İşletmeler ürün tercihlerimizdeki değişmeleri saptamakta yavaşlar.
3. İşletmeler ürün/hizmet kalitesini değerlendirmek için senede en az bir kez müşterilere anket yapıyor
4. İşletmeler rakipleriyle ilgili sıklıkla veriler topluyorlar.
5. İşletmeler sektördeki değişimleri (rekabet, teknoloji, düzenlemeler) yakalamada yavaşlar.
6. İşletmeler pazar trendlerini tartışmak için departmanlararası toplantılar yapıyor
7. Müşterilerin gelecek ihtiyaçları işletme departmanları arasında tartışılıyor
8. Müşteri bilgileri şirketin bütün düzeylerinde devamlı olarak paylaşılıyor
9. İşletmenin bir departmanı rakip bilgisini değer departmanlara ulaştırmada geç kalıyor
10. Bir işletmenin fiyat değişikliklerine değer firmalar hemen karşılık veriyor.
11. İşletmeler müşterilerin ürün veya hizmet ihtiyaçlarındaki değişiklikleri aldırıyorlar.
12. İş çevresindeki değişikliklere yanıt planlamak için işletme departmanları periyodik olarak bir arada toplanıyor
13. Bir işletme yoğun kampanya yürütmüşse, değerleri acil olarak yanıt veriyor.
14. İşletmelerin farklı departmanlarının aktiviteleri çok iyi koordine edilmiştir
15. İşletmeler müşteri şikayetlerini aldırıyorlar
16. İşletmeler planları makul zamanda uygulayamıyor
17. İşletmeler ürünlerini müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlıyor

EK 2.

MKTOR Ölçeği

1. İşletmelerin amacı müşterileri memnun etmektir
2. İşletmeler müşteri ihtiyaçlarına bağlılar
3. İşletmeler stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına göre belirliyor
4. İşletmeler müşteri memnuniyetini sistematik olarak ölçüyorlar
5. İşletmelerin satış sonrası hizmetleri iyidir
6. İşletmeler rakip bilgilerini firma içinde paylaşıyorlar
7. İşletmeler rekabetçi eğilimlere hemen karşılık veriyorlar
8. İşletmeler rekabet avantajı olduğu/rekabet avantajı yaratabileceği müşterilere hedeflenmişler
9. İşletmelerin üst yönetimi düzenli olarak rakiplerin stratejilerini tartışıyor
10. İşletmelerin tüm departmanlarından yöneticiler müşterileri ziyaret ediyorlar
11. İşletmeler müşteri deneyimlerini tüm işletme içinde paylaşıyorlar
12. İşletmelerin tüm fonksiyonları pazarın ihtiyaçlarına hizmet etmede entegre olmuşlar
13. İşletme yöneticileri çalışanlarının müşteriye nasıl fayda sağlayacağını biliyor

EK 3.

MKTOR Ölçeği ve Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
İşletmelerin tüm departmanlarından yöneticilerin müşterileri ziyaret ettiklerini düşünüyorum (1)	1	,554**	,456**	,474**	,463**	,399**	,366**	,330**	,277**	,182**	,458**	,386**	,341**
İşletmelerin satış sonrası hizmetleri iyidir (2)		1	,535**	,522**	,444**	,339**	,408**	,355**	,244**	,313**	,335**	,436**	,418**
İşletmelerin müşteri memnuniyetini sistematik olarak ölçtüğünü düşünüyorum (3)			1	,472**	,416**	,468**	,533**	,423**	,218**	,355**	,402**	,567**	,421**
İşletmelerin müşteri deneyimlerini tüm işletme içinde paylaştığını düşünüyorum (4)				1	,494**	,447**	,402**	,425**	,365**	,309**	,494**	,418**	,471**
İşletmelerin tüm fonksiyonlarının pazarın ihtiyaçlarına hizmet etmede entegre olduklarını düşünüyorum (5)					1	,548**	,368**	,436**	,305**	,296**	,446**	,404**	,406**
İşletme yöneticileri çalışanlarının müşteriye nasıl fayda sağlayacağını biliyor (6)						1	,447**	,377**	,326**	,287**	,419**	,337**	,435**
İşletmelerin amacı müşterileri memnun etmektir (7)							1	,372**	,286**	,370**	,408**	,559**	,442**
İşletmeler rekabet avantajı olduğu/rekabet avantajı yaratabileceği müşterilere hedeflenmişler (8)								1	,453**	,436**	,597**	,458**	,523**
İşletmelerin rakip bilgilerini işletme içinde paylaştıklarını düşünüyorum (9)									1	,344**	,480**	,374**	,378**
İşletmeler müşteri ihtiyaçlarına bağlılar (10)										1	,316**	,532**	,352**
İşletmeler rekabetçi eğilimlere hemen karşılık veriyorlar (11)											1	,390**	,448**
İşletmeler stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına göre belirliyor (12)												1	,499**
İşletmelerin üst yönetiminin düzenli olarak rakiplerin stratejilerini tartıştığını düşünüyorum (13)													1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İşletmelerin bir departmanının rakip bilgisini diğer departmanlara ulaştırmada geç kaldığını düşünüyorum(9)									1	,378**	,283**	149**	,218**	,183**	,136*	,288**
İşletmeler ürün tercihlerimizdeki değişimleri saptamakta yavaşlar (10)										1	,436**	,128*	,270**	,162**	,238**	,228**
İşletmeler sektördeki değişimleri (rekabet, teknoloji, düzenlemeler) yakalamada yavaşlar (11)											1	,167**	,253**	,188**	,182**	,270**
İşletmelerin farklı departmanlarının aktivitelerinin çok iyi koordine edildiğini düşünüyorum (12)												1	,423**	,489**	,398**	,329**
Bir işletme yoğun kampanya yürütmüşse, diğerleri acil olarak yanıt veriyor (13)													1	,399**	,404**	,453**
İş çevresindeki değişikliklere yanıt planlamak için işletme departmanlarının periyodik olarak bir arada toplandığını düşünüyorum (14)														1	,458**	,321**
İşletmeler ürünlerini müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlıyor (15)															1	,290**
Bir işletmenin fiyat değişikliklerine diğer işletmeler hemen karşılık veriyor (16)																1
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Berde şehrinde doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Berde şehir 1 sayılı okulda tamamladı. 2004’de Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Türk Dünyası İşletme Fakültesi’nden lisans mezunu oldu. 2007’de T.C. Sakarya Üniversitesi’nde İşletme anabilim dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama bilim dalında “Müşteri Değeri Yaratma Stratejileri: Otomobil Alıcılarına Yönelik Bir Araştırma” konulu tez çalışmasıyla yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında Doktora eğitimine başladı.