

PAZAR ODAKLILIK YAKLAŞIMLARI: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Şahin EKBER¹

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi/ UNEC, Türk Dünyası İşletme Fakültesi

Fariz AHMADOV

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi/ UNEC, Türk Dünyası İşletme Fakültesi

Öz

Pazar odaklılık anlayışı pazarlama anlayışının uygulanması olarak 1990'lerde ortaya çıkmıştır. Anlayış birçok araştırmacının araştırmasına konu olmuştur. Bu araştırmanın amacı pazar odaklılıkla ilgili literatürdeki temel fikirleri eleştirel bir yaklaşımla incelemektir. Literatürde yaygın düşünce pazar odaklılığın müşteri ve rakipleri kapsamalı olduğudur. Anlayışın esas vurgularından bir diğeri işletme fonksiyonlarının koordinasyonlu bir şekilde faaliyette bulunması ve pazar odaklı olmasıdır. Konuyla ilgili iki öncü görüş olan Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in görüşleri de bu anlamda örtüşmektedirler. Bununla birlikte Narver ve Slater Kohli ve Jaworski'den farklı olarak pazarlama anlayışının uygulanmasının bir tek faaliyetlerle gerçekleşmeyeceğini, aynı zamanda kültür olarak da benimsenilmesi gerektiğinin altını çizmişler. Literatürde hem de, müşteri odaklılıkla rakip odaklılığın aynı yapı altında incelenemeyeceğini savunan görüşler de az değildir. Literatür incelemesi, müşteri odaklılığı kültür olarak benimsemenin, rakip odaklılık ve müşteri odaklılık davranışlarının ise bu kültürden beslenmiş olmaları gerektiği sonucuna varmamızı sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazar Odaklılık, Müşteri Odaklılık

MARKET ORIENTATION APPROACHES: A LITERATURE REVIEW

Abstract

Market orientation concept has emerged in the 1990s as an application of marketing concept. The concept was the subject for many researchers' studies. The purpose of this study is to investigate the fundamental thoughts in literature about market orientation concept. The widespread thought in the literature is that the market orientation comprise customers and competitors. One of the main emphases of concept is that the business functions are coordinated and market-oriented. The views of Kohli and Jaworski, Narver and Slater, two leading views on the subject, overlap in this sense. However, unlike Kohli and Jaworski, Narver and Slater underlined that the application of marketing concept can not be realized in a single activity, but must also be adopted as culture. There are also some opinions in the literature that argue that customer orientation and competitive orientation can not be examined under the same structure. Literature review has provided us with the result that customer-oriented culture should be adopted as a culture, competitor-oriented and customer-oriented behaviors should be fed from this culture.

Keywords: Market Orientation, Customer Orientation

¹ Sorumlu Yazar, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, UNEC, Türk Dünyası İşletme Fakültesi
sahinekber@gmail.com.

GİRİŞ

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 uygulaması açısından bir takım soruların mevcudluğu pazarlama anlayışının hangi faaliyetlerle desteklenmesi gerektiğine cevap bulunmasını gerektiriyordu.

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).

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.

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; Frösén ve diğ., 2016; Greenley, 1995; Yaprak ve diğ., 2015; Akimova, 2000; Hooley ve diğ., 2003; Lings ve Greenley, 2009; Dong ve diğ., 2016; Mokhtar, 2009; Ormrod ve diğ., 2015; Jogaratnam, 2017).

Pazar odaklılık literatüründe Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in görüşleri daha ön plana çıkmış olsa da, göz ardı edilmemesi gereken bazı araştırmalarla ilgili de aşağıda literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesi ile pazar odaklılıkla ilgili temel düşüncelerden yola çıkarak ortak noktalar ve farklılıklar belirlenmeye çalışılacak ve yapıyla ilgili öneride bulunulacaktır. Ayrıca çeşitli

fakat tamamlayıcı görüşlerin bir arada incelenmesi duruma daha kapsamlı yaklaşılmasını kolaylaştıracaktır.

KOHLI VE JAWORSKI VE PAZAR ODAKLILIK

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.

NARVER VE SLATER VE PAZAR ODAKLILIK

Yukarıda da belirttiğimiz gibi pazar odaklılıkla ilgili 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 fonksiyonlar arası koordinasyonun her birinin kendi içinde bilgi toplanması, yayılması ve yönetsel karşılığı barındırdığına vurgu yaparak, tanımlarının Kohli ve Jaworski’nin tanımlarıyla paralellik oluşturduğuna dikkat çekmişler.

SHAPIRO VE PAZAR ODAKLILIK

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 لازم:

- Tüm önemli satın alma faktörleri ile ilgili bilgi işletme fonksiyonlarına nüfuz etmektedir.
- Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümler arası hazırlanmaktadır. Bu ve diğer müşterilerin satın alma 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 لازمdır ve bunları çözüme kavuşturmak için ortak çalışmaları ve bağlılık duygusu olması gerekmektedir.

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

DESHPANDE VE DİĞ. VE PAZAR ODAKLILIK

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”in ve “Deshpande, Farley ve Webster”in 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). 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).

RUEKERT VE PAZAR ODAKLILIK

Pazar odaklılığa stratejik açıdan yorum getiren Ruckert (1992), iş biriminin pazar odaklılık düzeyinin iş biriminin müşteri bilgisi elde etmesi ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarına karşılık verecek strateji geliştirmesi ve stratejinin müşteri ihtiyaç ve isteklerine karşılık verecek biçimde uygulaması derecesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Ruckert'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. Ruckert'in pazar odaklılığının üçüncü boyutu müşteri odaklı stratejilerin örgütsel sorumluluk çerçevesinde uygulanmasıdır (Lafferty ve Hult, 2001; Zebal, 2003). Ruckert bu tanımlamasıyla pazar odaklılığı yalnızca müşteri açısından değerlendirerek rakipleri tanım dışında tutmuştur. Ruckert'in (1992) geliştirdiği 23 ifadeli pazar odaklılık ölçeğinde yalnızca iki soru rakipler veya rekabetle ilgilidir.

PAZAR ODAKLILIK İLE İLGİLİ DİĞER LİTERATÜR TARTIŞMALARI

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; istihbarat bilgisinin 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 diğ. aksine, müşterilerin ve rakiplerin pazarın unsuru olduğunu ve böylece pazar odaklılığın hem müşterilerle, hem de rakiplerle ilgili olduğunu savunmuşlardır (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.

Alhakimi ve Baharun (2009) fonksiyonlar arası koordinasyonun iki perspektif (kültürel ve davranışsal) arasında aracı olabileceğini, yani pazar odaklılık davranışının başarılı olması için öncel olarak önermişler.

Homburg ve Pflesser (2000) pazar odaklılığa örgütsel kültür açısından yaklaşan araştırmacılarıdır. Homburg ve Pflesser (2000) pazar odaklı örgütsel kültürü, şu dört unsuru içeren 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.

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.

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.

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).

Bir geçiş ekonomisi olan Azerbaycan’da yapılan ve işletmelerin pazar odaklı oluşları ile ilgili tüketicilerin algılamasına yönelik olan bir araştırmada (EKBER, 2011) Kohli ve Jaworski’nin hazırladığı MARKOR ve Narver ve Slater’in hazırladığı MKTOR ölçekleri karşılaştırılmış ve MKTOR ölçeği daha açıklayıcı bulunmuştur. MARKOR ölçeğine ilişkin 3 faktör (pazar bilgisinin

toplanması ve yayılması, pazar bilgisine yanıtın tasarlanması ve pazar bilgisine yanıtın uygulanması), MKTOR ölçeğine ilişkin ise 2 faktör ortaya çıkmıştır (müşteri odaklılık ve rekabet odaklılık). Aynı zamanda Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülen güvenilirlik de MKTOR ölçeği için daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca rekabet odaklılığın müşteri memnuniyeti ve müşteri güveni üzerindeki negatif etkisi pazar odaklılığa müşteri odaklı olarak yaklaşmak gerektiği sonucunu ortaya koymuştur (EKBER, 2011).

SONUÇ

Kohli ve Jaworski'nin (1990) başını çektiği bazı araştırmacılar pazar odaklılığı davranışsal süreç olarak tanımlamalarına karşın, Narver ve Slater'in (1990) öncü olduğu akım 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. Gerçekten de benimsenen bir kültür olmadığı takdirde, davranışların ya doğru uygulanamayacağı, yâda geçici süreyi kapsayacağı varsayımı daha aklayatkin gözükmektedir, nitekim uygulamada bu tür şirketlere rastlanmaktadır.

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).

Başka bir ortak vurgu işletme fonksiyonlarının koordinasyonlu çalışmasıdır. Firmalar pazarla ilgili topladığı bilgileri tüm fonksiyonlar arasında paylaşmalı ve tüm fonksiyonlar müşteri ihtiyaçlarının karşılanması bilinciyle hareket etmelidir. Fakat bir çok araştırmalarda, esasen müşteriler üzerinde yapılan araştırmalarda fonksiyonlar arası koordinasyon müşteriler açısından anlam ifade etmediğini görebiliriz. Fonksiyonlar arası koordinasyonun pazar odaklılık davranışlarının başarılı yürütülmesi için öncel olduğu görüşü de savunulmaktadır.

Pazar odaklılıkla ilgili literatür tartışmaları pazar odaklılığın faaliyetlerle ilgili olduğu ve bu faaliyetlerin merkezinde müşterilerin olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar rakiplere vurgu etse de, bu vurgu müşterilerin rakiplerden daha iyi tatmin edilmesine yöneliktir. Rakip odaklılığı pazar odaklılıktan ayrılması gerektiğini belirten araştırmalarda müşterilerin rakip odaklı gördükleri işletmelerden memnun olmadıkları vurgulanmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında ve pazar odaklılığın pazarlama anlayışının uygulanması görüşünü kabul edersek, pazar odaklılığın müşteri odaklılıkla sinonim olması gerekmektedir. Çünkü pazarlama memnun müşteri yaratmak demektir ve firmayı rakip odaklı olarak algılamak müşteri memnuniyetini düşürmektedir. Rakip odaklılık müşterilere rakiplerden daha iyi ürün/hizmet sunumuna yönelik olsa dahi, firmaları müşteri yönünden daha fazla

PAZAR ODAKLILIK YAKLAŞIMLARI: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

rakiplere yönelmesi ile sonuçlanabilir. Diğer taraftan müşteri memnuniyetinin bir kıyaslama (rakip ürün/hizmetlerle) sonucuna bağlı olduğu gerçeği de unutulmamalıdır. Sonuç olarak müşteri odaklılığın kültür olarak benimsenmesini, rakip odaklılığın ise kültür değil, faaliyetler içerisinde ele alınması daha doğru bir pazar odaklılıkla sonuçlanacağını ifade edebiliriz. Yani müşteri odaklı kültürü müşteri ve rakip odaklı davranışlar takip etmelidir. Ayrıca müşteriler rakip odaklı davranışların müşteri odaklı kültürün sonucu olduğunu bildikleri sürece memnun olacaklar, aksi halde müşterilerde negatif algı yaranabilir. Bu öneriye literatür incelemesi sonucunda varılmıştır. Sonraki araştırmalar için önerinin uygulamada da destek bulup bulmayacağını araştırılması yerinde olacaktır.

Pazar odaklılıkla ilgili literatürdeki görüşler incelenmiş ve aşağıdaki özet tabloda verilmiştir:

YAZARLAR	YAKLAŞIMLAR
KOHLI VE JAWORSKI	Pazar bilgilerinin örgüt çapında toplanması
	Pazar bilgilerinin örgüt boyunca yayılması
	Pazar bilgisine örgüt çapında karşılık verilmesi
NARVER VE SLATER	Müşteri odaklılık
	Rakip odaklılık
	Fonksiyonlararası koordinasyon
SHAPIRO	Bilginin işletme fonksiyonlarına nüfuz etmesi
	Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümler arası hazırlanması
	İyi bir karar verilmesi için fonksiyon ve birimlerin farklılıklarını anlaması ve bunları çözüme kavuşturmak için ortak çalışması ve bağlılık duygusu olması
DEHPANDE VE DİĞ.	Müşteri odaklılık
RUEKERT	Müşteri bilgisi elde etme
	Müşteri bilgisini kullanma
	Müşteri ihtiyaçlarına karşılık verecek strateji geliştirme
	Stratejinin müşteri ihtiyaç ve isteklerine karşılık verecek biçimde uygulaması
Homburg ve Pflesser	Pazar odaklılığı destekleyen örgüt çapında paylaşılan temel değerler
	Pazar odaklılık için örgüt çaplı normlar
	Pazar odaklılığın algılanabilir artefaktları
	Pazar odaklı davranışlar
DENG VE DART	Müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarına ilişkin uygun pazar bilgisini toplanması
	Bu ihtiyaçları memnun etmek için rekabetçi unsurlarda ilgili becerilerin elde edilmesi
	İstihbarat bilgisinin departmanlara yayılması ve entegre edilmesi
	Örgütün stratejik tepkisinin koordine edilmesi ve yönetilmesi
HUNT VE MORGAN	Mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler hakkında bilgilerin sistematik olarak toplanması
	Pazar bilgisinin geliştirilmesi amacıyla bilginin sistematik analiz edilmesi

	Bilginin strateji tanımlanmasına, anlaşılmasına, yaratılmasına, seçimine, uygulanmasına ve modifiye edilmesine rehberlik etmesi için sistematik kullanımı
SÖRENSEN	Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık aynı yapı altında incelenmemelidir. Bu, performansın gerçek etmenleri ile ilgili eksik bilgi sunacaktır.
EKBER	Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık aynı yapı altında incelenmemelidir. Tüketiciler rakip odaklılığı monopolcü davranış olarak algılayabilmektedirler.
Zhao ve Cavusgil	Tedarikçinin müşteri odaklılığı alıcının tedarikçiye olan güveninde etkilidir, fakat tedarikçinin rakip odaklılığı ile alıcı güveni arasında anlamlı ilişki yoktur.
LANGERAK	Müşteri değerini ve bu pazardaki rakiplerin yetenek ve stratejilerini anlamak için gerekli bilgilerin toplanması
	Bilgilerin dağıtılması
	İşletme fonksiyonlarının koordinasyonlu bir biçimde çalışması

KAYNAKÇA

- 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.
- BERKOWITZ, E., R. Kerin, W. Rudelius, ve S. W. Hartley (1997), Marketing, **McGraw-Hill Irwin**, USA
- 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.
- 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. ve J.U. Farley (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, ss. 213–232.
- 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.
- DONG Xiaodan (Dani), Zelin Zhang, Christian Andrew Hinsch, Shaoming Zou (2016), Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view, **Industrial Marketing Management**, Vol. 56, ss. 130–142.
- EKBER, Ş. (2011), Geçiş Ekonomilerinde Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Azerbaycan Örneği, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- ELLIS, Paul D. (2007), Distance, Dependence and Diversity of Markets: Effects On Market Orientation, **Journal of International Business Studies**, Vol. 38, ss. 374-386.
- FARRELL, Mark (2002), A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation, **Marketing Bulletin**, Vol.13 No 3, Ss. 1-14.
- FRÖSEN Johanna, Matti Jaakkola, Iya Churakova, Henrikki Tikkanen (2016), Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to-business firms, **Industrial Marketing Management**, Vol. 52, ss. 91–99.

- GREENLEY, E. Gordon (1995), Forms Of Market Orientation In Uk Companies, **Journal of Management Studies**, Vol.32, No.1, ss. 47-66.
- 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.
- 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.
- 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.
- JAWORSKI, Bernard J. ve Ajay K. Kohli (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, **The Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 3, ss. 53-70.
- JOGARATNAM Giri, (2017), The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry, **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 60 ss. 104–113.
- KEITH, Robert, (1960), Marketing Revolution, **The Journal of Marketing**, Vol. 24, No. 3, ss. 35-38.
- KOHLI, Ajay. ve Bernard. J. Jaworski (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, Vol. 54, ss. 1-18.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.

- NARVER, John ve Stanley Slater ve B. Tietje (1998), Creating a Market Orientation, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, ss. 241–255.
- ORMROD Robert P., Ghasem Zaefarian, Stephan C. Henneberg, Philippe de Vries (2015), Strategy, market orientation and performance: the political context, **Journal of Public Affairs**, Vol. 15 No 1, ss. 37–52
- 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.
- SLATER, Stanley F. (2001), Market Orientation At The Beginning Of A New Millennium, **Managing Service Quality**, Vol. 11, No. 4, ss. 230-232.
- 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.
- YAPRAK Attila, Burcu Tasoluk, Cenk Kocas (2015), Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey **International Business Review**, Vol. 24, ss. 443–456
- 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.