

**PAZAR ODAKLILIK ÖLÇEKLERİNİN TÜKETİCİ ALGILAMALARI ESASINDA  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN**  
Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
hzengin@sakarya.edu.tr

**Dr. Şahin EKBER**  
Sakarya Üniversitesi, SBE  
sahinekber@gmail.com

**ÖZET**

Bu çalışmada, pazar odaklılık literatüründe en fazla kabul gören ve tartışmalara konu olan MARKOR ve MKTOR ölçeklerinin tüketici algılamaları esas alınarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Bunun için her iki ölçek ayrı ayrı faktör analizine tabi tutularak her iki ölçekle ilgili pazar odaklılık boyutları belirlenmiş ve bu boyutların müşteri memnuniyeti ve müşteri güveni üzerinde etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Pazar Odaklılık, MARKOR, MKTOR*

**EVOLUTION OF MARKET ORIENTATION SCALES ON THE BASIS OF CONSUMER  
CONSUMPTION**

**ABSTARCT**

In this study, the most popular scales in market orientation literature, MARKOR and MKTOR were evaluated, based on the perception of consumers. So, factor analysis hold for both scales and market orientation components for both scales determined. Then the effect of these components on customer satisfaction and customer trust were identified.

**Keywords:** *Market Orientation, MARKOR, MKTOR*

## 1. GİRİŞ

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.

Narver ve Slater (1990) 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 tanımlayarak, pazar odaklılığın üç unsurun belirtmişler: Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, Fonksiyonlar arası Koordinasyon. Pazar odaklılığı pazarlama anlayışının uygulanması olduğunu belirten Kohli ve Jaworski (1990) de pazar odaklılıkta üç faaliyetten bahsetmektedirler: müşterilerin şimdiki ve gelecek ihtiyaçlarına yönelik pazar bilgilerinin örgüt çapında toplanması, bu bilginin örgüt boyunca yayılması ve bu bilgiye örgüt çapında karşılık verilmesi.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Pazarlama literatüründe pazar odaklılığı ölçmeğe ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından ölçekler geliştirilmiştir. Fakat literatürde en fazla kabul gören ölçeklerin MARKOR ve MKTOR olduğu gözlemlenmektedir. Bu açıdan araştırmamızda bu iki ölçeğin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Narver ve Slater pazar odaklılığı ölçmek için MKTOR ölçeğini, Kohli ve Jaworski ise MARKOR ölçeğini geliştirmişler. Jaworski ve Kohli (1993) geliştirdikleri 32 unsurdan oluşan MARKOR ölçeği daha sonra 20 unsura (Kohli vd. 1993) düşmüştür. Narver ve Slater tarafından geliştirilen MKTOR ölçeği ise 15 unsurdan oluşmaktadır.

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.

Kohli vd. (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

yayımla hızını belirlemediğini ve iii) pazar odaklılığı açıklayan faaliyetleri ve davranışları göz ardı ettiği hususunda eleştirmişler.

Deshpande vd. (1993) pazar odaklılığı müşteri odaklılık olarak görerek 9 ifadeden oluşan ölçek geliştirmişler ve daha sonra bu ölçeği, MARKOR ve MKTOR ölçekleriyle birleştirerek 10 ifadeden oluşan MORTN ölçeğini geliştirmişler.

Ruekert (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 belirtmiş ve 23 ifadeden oluşan ölçek geliştirmiştir. Ruekert bu tanımlamasıyla pazar odaklılığı yalnızca müşteri açısından değerlendirerek rakipleri tanım dışında tutmuştur. Ruekert'in geliştirdiği 23 ifadelik pazar odaklılık ölçeğinde yalnızca iki soru rakipler veya rekabetle ilgilidir.

Deng ve Dart (1994) pazar odaklılığın dört unsurunu belirtmiştir: Müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon ve kar odaklılık. Deng ve Dart (1994) literatür incelemesi ve kişisel mülakatlar sonucu 44 ifadeli pazar odaklılık ölçeği belirlemiş, fakat daha sonra ön test sonucunda 33 ifadelik bir ölçeğe ulaşmışlar. Farrel (2002) Deng ve Dart'ın geliştirdikleri ölçeği şu hususlarda eleştirmiştir: 1) Kar odaklılığın pazar odaklılığın bir sonucu olmasına ilişkin literatürde genel bir kanı olmasına karşın, kar odaklılığın ölçeğe dahil edilmesi, 2) Ölçeğin MKTOR ölçeğine ilaveler edilerek oluşturulması ve 3) Ölçeğin fazla ifade içerdiğine göre kullanışsız olması.

Pelham (1993) 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) MAKOR ve MKTOR'un benzer "nomological network" paylaştığını belirtmişler.

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.

Oczkowski ve Farrel (1998) MARKOR ve MKTOR ölçeklerini karşılaştırarak MKTOR ölçeğinin daha üstün olduğunu belirtmişler. Onlar MARKOR ölçeğinin pazar bilgisinin toplanması ve yayılmasına fazla vurgu yaptığını ve bu dar çerçeveli vurgunun müşteriye sunulan değeri yeterli ölçüde karakterize etmediğini belirtmişler.

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.

Bazı araştırmacılar da MARKOR ve MKTOR ölçeklerini sentez etmişler ve ya daha geniş kapsamlı ölçek önermişlerdir (Gray vd., 1998; Smith vd., 2007; Carr ve Lopez, 2007; Alhakimi ve Baharun, 2009).

### **3. TÜKETİCİ ALGILAMALARI VE PAZAR ODAKLILIK**

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 vd., 2000; Steinman vd., 2000; Abu Bakar vd., 2005; Krepapa vd, 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 vd. (2000) göre pazar odaklılığın yeterli düzeyi, müşterilerin bunun ne olması gerektiği hususundaki düşünceleridir. Webb vd. (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 uygun olur. Çünkü işletmeni yüksek düzeyde pazar odaklı olarak gören müşteri muhtemelen daha çok memnun olacaktır (Webb vd. 2000).

Deshpande vd. (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 vd. (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 vd. (2003) algılanan pazar odaklılığın yüksek derecesinin algılanan güvenin yüksek derecesi ile sonuçlanacağını belirtmişler.

#### **4. ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ**

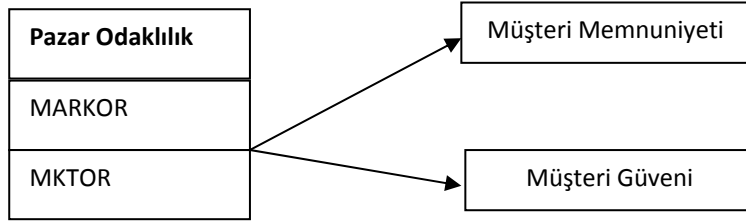
##### **4.1. Araştırma Modeli**

Literatürün büyük bir kısmı pazar odaklılığın işletmeye olumlu etki edeceği üzerinde uzlaşmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2001; Kara vd., 2005, Singh ve Ranchhod, 2004, Sin vd., 2005, Matsuno vd., 2002, Chao ve Spillan , 2010). Guo'ya (2002) göre yapısal olarak üstün performans pazar odaklılık için olmazsa olmaz sonuçlardan değildir veya direk 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 vd., 2007).

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak müşteri memnuniyeti ve müşteri güveni, bağımsız değişkenler olarak da ayrı ayrı MARKOR ve MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık ele alınmıştır. Literatürde pazar odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkisine vurgu yapılmaktadır

(Kohli ve Jaworski, 1990, Kirca vd., 2005; O’Cass ve Ngo, 2009). Güven, taraflardan birinin, itimat ettiği değişim partnerine bel bağlamak istekliliği (Moorman vd., 1992, akt., Moorman vd., 1993) ve partnerinin dürüstlük ve hayırseverliğine inanma derecesi olarak tanımlanmıştır (Bigne ve Blesa, 2003). Müşteri güveni satıcıların müşteri odaklılığından olumlu bir biçimde etkilenecektir (Bejou vd., 1998).

Dolayısıyla aşağıdaki model test edilecektir. Pazar odaklılığın müşteriler üzerinde olumlu etki edeceği beklenmektedir.



#### 4.2. Yöntem

##### *Örnekleme ve Veri Toplama*

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. 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 samimiyetsiz cevaplamalardan dolayı 62 anket elenerek 333 analize yararlı anket analize tabi tutulmuştur.

##### *Anketin Yapısı ve Hazırlanması*

Araştırmada ele alınan model ışığında anket hazırlanmıştır. Pazar odaklılığı ölçmede iki ölçekten yararlanılmıştır. Pazar odaklılıkla ilgili müşteri algısına ilişkin analizler, iyi bilinen pazar odaklılık ölçümü enstrümanlarını azaltmakla ve değiştirmekle müşterilere uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Webb ve diğ., 2000). Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden (maddeden) oluşan orijinal MARKOR ölçeğinden üç ifade müşterilere sorulmayacağı dolayısıyla 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.

<b>Müşteri Memnuniyeti</b>	Ürün kalitesinden Memnunum
	Ürünlerin Fiyatından Memnunum
<b>Müşteri Güveni</b>	İşletmeler Bizimle İlişkilerinden Samimiler
	İşletmelerin Sözlerine Güveniyorum
	İşletmeler Bizim Tarafımızdalar

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.

## 5. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmamızda ölçekleri test etmek amacıyla her iki ölçeğin ayrı ayrılıkta Cronbach Alpha ile ölçülen güvenilirliği ölçülmüş, daha sonra keşfedici faktör analizi yapılarak faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin müşteriler üzerinde etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Analizler için SPSS 16 paket programı kullanılmıştır.

### 5.1. Pazar Odaklılık ve Faktör Analizi

Azerbaycan tüketicilerinin bakış açısından pazar odaklılık ölçeklerinin geçerliliğinin ortaya konulması ve pazar odaklılık boyutlarının belirlenmesi için MARKOR ve MKTOR ölçeklerini oluşturan ifadeler ayrı ayrılıkta faktör analizine tabi tutulmuştur.

#### 5.1.1. 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.

**Tablo 1. Pazar Odaklılık (MARKOR) Faktör Analizi**

<b>KMO=0,866, Bartlett, df=120, p&lt;0,001</b>				
<b>Faktör</b>	<b>Fak. Yükü</b>	<b>Açık. Varyans</b>	<b>C. Alpha</b>	<b>Ort.</b>
<b>Pazar Bilgisinin Toplanması ve Yayılması</b>		<b>18,91</b>	<b>0,78</b>	<b>3,09</b>
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
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 sık sık veriler topladığını düşünüyorum	0,60			3,47
<b>Pazar Bilgisine Yanıtın Uygulanması</b>		<b>18,00</b>	<b>0,77</b>	<b>3,33</b>
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 departmanın 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
<b>Pazar Bilgisine Yanıtın Tasarlanması</b>		<b>15,98</b>	<b>0,76</b>	<b>3,15</b>
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
<b>Toplam Açıklanan Varyans (MARKOR)</b>		<b>52,89</b>		



## 5.1.2. MKTOR Ölçeği ve Faktör Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülen güvenilirlik analizi sonucunda MKTOR ölçeğinin güvenilirliği 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.

Tablo 6. Pazar Odaklılık (MKTOR) Faktör Analizi

KMO=0,908, Bartlett, df= 78, p<0,001				
Faktör	Faktör Yüğü	A.Varyans	Alpha	Ort.
<b>Müşteri Odaklılık</b>		<b>29,67</b>	<b>0,85</b>	<b>2,90</b>
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
<b>Rekabet Odaklılık</b>		<b>24,77</b>	<b>0,82</b>	<b>3,23</b>
İşletmeler rekabet avantajı olduğu/rekabet avantajı yaratabileceği müşterilere hedeflenmişler	0,74			3,22
İşletmelerin rakip bilgilerini işletme içinde paylaştıklarını düşünüyorum	0,73			3,28
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
<b>Toplam Açıklanan Varyans (MKTOR)</b>		<b>54,44</b>		

## 5.2. Belirlenmiş Modele Dayalı Etkileşimlerin Analizi

### 5.2.1. Pazar Odaklılık (MARKOR) ve Müşteriye Muhtemel Etkileri

#### 5.2.1.2. 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 7. Pazar Odaklılığın Unsurları (MARKOR ölçeği) ve Müşteri Memnuniyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Pazar Odaklılığın Unsurları	Müşteri Memnuniyeti			
	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	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
<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>0.35</b>			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarından her birinin müşteri memnuniyeti üzerinde bir etkisi vardır. Pazar odaklılık unsurları müşteri memnuniyetinin %35'ini açıklamaktadır. Diğer değişle, müşteri memnuniyetindeki %100'lük değişimin %35'lik kısmı MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılıktan kaynaklanmaktadır. Pazar odaklılığın unsurlarının müşteri memnuniyeti üzerinde ayrı ayrı 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'ini açıklamaktadır.

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.

### 5.2.1.3. 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, pazar odaklılık (MARKOR) unsurlarının, müşteri güveni üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur.  $F=67,130$ ,  $p<0,001$ .

**Tablo 8. Pazar Odaklılığın Unsurları (MARKOR ölçeği) ve Müşteri Güveni İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Pazar Odaklılığın Unsurları	Müşteri Güveni			
	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	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
<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>0.375</b>			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre MARKOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılık unsurlarından her birinin müşteri güveni üzerinde bir etkisi vardır. Pazar odaklılık unsurları müşteri güveninin %37,5'ini açıklamaktadır. Diğer deyişle, müşteri güvenindeki %100'lük değişimin %37,5'lik kısmı pazar odaklılıktan kaynaklanmaktadır. Aynı ayrılıkta unsurların açıklama gücüne baktığımızda, pazar bilgisinin toplanması ve yayılması bağımlı değişkenin %30,1'ini, pazar bilgisine yanıtın tasarlanması bağımlı değişkenin %6,2'sini, pazar bilgisine yanıtın uygulanması ise bağımlı değişkenin %1,9'unu açıklamaktadır.

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.

## 5.2.2. Pazar Odaklılık (MKTOR) ve Müşteriye Muhtemel Etkileri

### 5.2.2.1. 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, pazar odaklılık (MKTOR) unsurlarının, müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur.  $F=159,689$ ,  $p<0,001$ .

**Tablo 9. Pazar Odaklılığın Unsurları (MKTOR ölçeği) ve Müşteri Memnuniyeti İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Pazar Odaklılığın Unsurları	Müşteri Memnuniyeti			
	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t
Müşteri Odaklılık	0.701	0.491	0.732	13.188
Rekabet Odaklılık			-0.045	-0.810
<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>0.488</b>			

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.

Pazar odaklılık unsurları müşteri memnuniyetinin %48,8'ini açıklamaktadır. Diğer deyişle, müşteri memnuniyetindeki %100'lük değişimin %48,8'lik kısmı MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılıktan kaynaklanmaktadır. Aynı ayrılıkta unsurların açıklama gücüne baktığımızda, rekabet odaklılığın modele katkı sağlamadığını, buna karşılık müşteri odaklılık unsurunun bağımlı değişkenin %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.

#### 5.2.2.2. 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, pazar odaklılık (MKTOR) unsurlarının, müşteri güveni üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur.  $F=181,798$ ,  $p<0,001$ .

**Tablo 9. Pazar Odaklılığın Unsurları (MKTOR ölçeği) ve Müşteri Güveni İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Pazar Odaklılığın Unsurları	Müşteri Güveni			
	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	T
Müşteri Odaklılık	0.724	0.523	0.783	14.581
Rekabet Odaklılık			-0.088	-1.635
Uyarlanmış R <sup>2</sup>	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.

Pazar odaklılık unsurları müşteri güveninin %52,1'ini açıklamaktadır. Diğer deyişle, müşteri güvenindeki %100'lük değişimin %52,1'lik kısmı MKTOR ölçeği ile ölçülen pazar odaklılıktan kaynaklanmaktadır. 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 düşüşe neden olacaktır.

## 6. SONUÇ

Bu araştırmada, pazar odaklılık ölçekleri olan MARKOR ve MKTOR ölçeklerinin tüketici algıları kapsamında değerlendirilmesi yapılmıştır.

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 Cronbach Alpha ile ölçülen güvenilirliği (0,859) MKTOR ölçeğinin güvenilirliğinden (0,900) nispeten düşük olmuştur.

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 ( $\beta$ ) 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 ( $\beta$ ) 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 deyişle 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 olmalarıyla 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.

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 yarata bilmektedir. 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 Sørensen'in (2009) rakip odaklılıkla müşteri odaklılığı bir yapı altında ölçmenin doğru olmayacağı fikrini destekler durumdadır.

Zhao ve Cavuşgil (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 algıyorsa), 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.

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 nazarın 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 düşünüyorlardır. Bu yüzdendir 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 güvenilirlik, gerek faktör analizi sonucu,



gerekse de müşteri memnuniyeti ve müşteri güvenini açıklama ve etkileme açısından değerlendirildiğinde MKTOR ölçeğinin daha üstün olduğu görülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

ABU BAKAAR, A.R., MOHD MOKHTAR, S.S. ve FIZRI, A.F.A. (2005). "An Application of a Customer- Defined Market Orientation: Antecedents and Consequences". Asia Pacific Marketing Conference: 22-24.

ALHAKIMI, W. ve BAHARUN, R. (2009). "A Synthesis Model Of Market Orientation Constructs Toward Building Customer Value: A Theoretical Perspective". African Journal of Marketing Management, 1(2): 43- 49.

BEJOU, D., ENNEW, C. T. ve PALMER, A. (1998). "Trust, Ethics and Relationship Satisfaction". International Journal of Bank Marketing, 16(4): 170–175.

BIGNE, E. ve BLESIA, A. (2003). "Market Orientation, Trust And Satisfaction İn Dyadic Relationships: A Manufacturer-Retailer Analysis". International Journal of Retail & Distribution Management, 31(11): 574-590.

CADOGAN, J. W. ve DIAMANTOPOULOS, A. (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and The Market Orientation Construct: Integration and Internationalization". Journal of Strategic Marketing, 3: 41-60.

CARR, J. ve LOPEZ, T. (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): 113-125.

CHAO, M. C. ve JOHN, E.S. (2010). "The Journey From Market Orientation To Firm Performance: A Comparative Study Of US and Taiwanese SMEs". Management Research Review, 33(5): 472-483.

CHEN, S. ve QUESTER, P.G. (2009). "A Value-Based Perspective of Market Orientation and Customer Service". Journal of Retailing and Consumer Services, 16: 197–206.

CORBITT, B.J., THANASANKIT, T. ve YI, H. (2003). "Trust and e-Commerce: A Study Of Consumer Perceptions". Electronic Commerce Research and Applications, 2: 203–215.

- DEAN, A.M. (2007). "The Impact of the Customer Orientation of Call Center Employees on Customers' Affective Commitment". *Journal of Service Research*, 10(2): 161-173.
- DENG, S. ve DART, J. (1994). "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach". *Journal of Marketing Management*, 10: 725-742.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J.U. ve WEBSTER, F. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.
- DONAVANA, D.T. ve ANN HOCUTT, M. (2001). "Customer Evaluation Of Service Employee's Customer Orientation: Extension and Application". *Journal of Quality Management*, 6: 293-306.
- DRUCKER, P. F. (1954). *The Practice of Management*, Harpers and Row, New York.
- DWAIRI, M., BHUIAN, S.N. ve JURKUS, A. (2007). "Revisiting The Pioneering Market Orientation Model in An Emerging Economy". *European Journal of Marketing*, 41(7/8): 713-721.
- FARRELL, M. (2002). "A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation". *Marketing Bulletin*, 13(3).
- GRAY, B., MATEAR, S., BOSHOFF, C. ve MATHESON, P. (1998). "Developing a Better Measure of Market Orientation". *European Journal of Marketing*, 32(9/10): 884-903.
- GUO, C. (2002). "Market Orientation And Business Performance". *European Journal of Marketing*, 36(9/10): 1154-1163.
- HARRIS, L.C. ve OGBONNA, E. (2001). "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance". *Journal of Business Research*, 51: 157-166.
- HARRIS, L.C. (1996). "Cultural Obstacles To Market Orientation". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(4): 36-52.
- HASHIM, F. ve ABU BAKAR A.R. (2008). "Customer-Defined Market Orientation in Non-Profit Organization: Malaysian Case". *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*, Sydney, Australia.

JAWORSKI, B. J. ve KOHLI, A.K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *The Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.

JAWORSKI, B. J. ve KOHLI, A.K. (1996). "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, 1: 119-135.

KARA, A., SPILLAN, J.E. ve DeSHIELDS, O.W. (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*, 43(2): 105–118.

KIRCA A. H., JAYACHANDRAN, S. ve BEARDEN, W.O. (2005). "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance". *Journal of Marketing*, 69: 24-41.

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. ve KUMAR, A. (1993). "Markor: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, 30(4): 467-477.

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

KREPAPA, A., BERTHON, P., WEBB, D. ve PITT, L. (2003). "Mind The Gap: An Analysis Of Service Provider Versus Customer Perceptions Of Market Orientation And The Impact On Satisfaction". *European Journal of Marketing*, 37(1/2): 197-218.

MATSUNO, K., MENTZER, J.T. ve ÖZSOMER, A. (2002). "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance". *The Journal of Marketing*, 66(3): 18-32.

MOORMAN, C., DESHPANDE, R. ve ZALTMAN, G. (1993). "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships". *The Journal of Marketing*, 57(1): 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*, 5(7): 14-23.

NARVER, J. ve SLATER, S. (1990). "The Effect of Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.

O'CASS, A. ve NGO, L. (2009). "Achieving Customer Satisfaction Via Market Orientation, Brand Orientation, And Customer Empowerment: Evidence From Australia". ANZMAC.

OCZKOWSKI, E. ve FARRELL, M.A. (1998). "Discriminating Between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation". *International Journal of Research in Marketing*, 15: 349–366.

PELHAM, A.M. (1993). "Mediating and Moderating Influences On The Relationship Between Market Orientation and Performance". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pennsylvania State University, Pennsylvania.

RUEKERT, R.W. (1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9: 225-45.

SIN, L.Y.M., TSE, A.C.B., YAU, O.H.M., CHOW, R.P.M. ve LEE, J.S.Y. (2005). "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type". *Journal of International Marketing*, 13(1): 36–57.

SINGH, S. (2003). "Effects of Transition Economy on the Market Orientation-Business Performance Link: The Empirical Evidence from Indian Industrial Firms". *Journal of Global Marketing*, 16(4): 73-96.

SINGH, S. ve RANCHHOD, A. (2004). "Market Orientation And Customer Satisfaction: Evidence From British Machine Tool Industry". *Industrial Marketing Management*, 33: 135– 144.

SMITH, D.B., PITTA, D.A. ve RICHARDSON, L. (2007). "A Comparison Of The Market Orientation Of Chinese And US Firms". *International Business & Economics Research Journal*, 6(12): 25-38.

SÖRENSEN, H.E. (2009). "Why Competitors Matter For Market Orientation". *European Journal of Marketing*, 43(5/6): 735-761.

STEINMANN, C., DESHPANDE, R. ve FARLEY, J. (2000). "Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 109-119.

WEBB, D., WEBSTER, C. ve KREPAPA, A. (2000). "An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation". *Journal of Business Research*