

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**REKABET ORTAMINDA MÜŞTERİ VE YENİLİK
ODAKLILIĞIN KOBİ'LERİN PERFORMANSINA
ETKİLERİ: KAZAKİSTAN ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nigara ABDRAKHMANOVA

Ankara-2011

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**REKABET ORTAMINDA MÜŞTERİ VE YENİLİK
ODAKLILIĞIN KOBİ'LERİN PERFORMANSINA
ETKİLERİ: KAZAKİSTAN ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nigara ABDRAKHMANOVA

Tez Danışmanı

Yard.Doç.Dr. Alper ÖZER

Ankara-2011

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**REKABET ORTAMINDA MÜŞTERİ VE YENİLİK
ODAKLILIĞIN KOBİ'LERİN PERFORMANSINA
ETKİLERİ: KAZAKİSTAN ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Alper ÖZER

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

Doç. Dr. Akın KOÇAK

Yrd. Doç. Dr. Alper ÖZER

Yrd. Doç. Dr. Emre Şahin DÖLARSLAN

İmzası



Tez Sınavı Tarihi 21.01.2011

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../.....)

Nigara ABDRAKHMANOVA

TEŞEKKÜRLER

Bu konuyu seçmem konusunda beni yönlendiren ve çalışmanın her aşamasında gerek akademik gerekse manevi yardımlarını esirgemeyen ve bilimsel bakış açısı kazanmamı sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Akın KOÇAK'a ve Yard. Doç. Dr. Alper ÖZER'e katkılarından dolayı teşekkürlerimi bir borç bilirim ve saygılarımı sunarım.

Araştırmanın amacına ulaşması için gerçekleştirilen anket çalışmasına katılan firma yöneticilerine de teşekkür ederim.

Ayrıca yardımlarından dolayı değerli arkadaşlarıma, özellikle eğitimim boyunca gösterdiği sonsuz destek, özveri ve yardımlarından dolayı aileme teşekkür ederim.

Nigara ABDRAKHMANOVA

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	XII

1. MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN KÜÇÜK VE ORTA BOYUT

İŞLETMELERDE UYGULANMASI.....	1
1.1. Pazar Odaklılık Boyutu Olarak Müşteri Odaklılık.....	1
1.1.1. Pazar Odaklılık Tanımı.....	1
1.1.2. Pazar Odaklılık Boyutları.....	5
1.1.2.1. Müşteri Odaklılık.....	5
1.1.2.2. Rakip Odaklılık.....	10
1.1.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon.....	11
1.1.3. Müşteri Odaklı İşletmelerin Özellikleri.....	13
1.2. Müşteri Odaklılık ve KOBİ İlişkisi.....	17

1.2.1. KOBİ'lerin Tanımı, Özellikleri.....	17
1.2.2. KOBİ'lerin Pazarlama Anlayışı.....	21
1.2.3. Müşteri Odaklılık ve KOBİ İlişkisi.....	25
1.3. Kazakistan'daki KOBİ Özellikleri.....	32
2. MÜŞTERİ ODAKLILIK VE KOBİ'LERİN PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	38
2.1. Müşteri Odaklılık ve Performans İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	39
2.2. Firma Performansı Tanımı ve Boyutları.....	47
2.3. Müşteri Odaklılık ve İşletme Performans İlişkisi.....	49
2.3.1. Müşteri Odaklılık ve Finansal Performans İlişkisi.....	49
2.3.2. Müşteri Odaklılık ve Yenilik Performansı İlişkisi.....	52
2.4. KOBİ'lerde Müşteri Odaklılık, Yenilik Odaklılık ve	
İşletme Performansı İlişkisi.....	54
2.4.1. KOBİ'ler ve Yenilik Odaklılık.....	54
2.4.2. Müşteri Odaklılık ve Yenilik Odaklılık.....	58
2.4.3. Yenilik Odaklılık ve İşletme Performansı İlişkisi.....	62
2.5. Müşteri Odaklılık, Çevresel Koşullar ve İşletme Performansı.....	63
2.5.1. Müşteri Odaklılık ve Pazar Dinamizmi İlişkisi.....	64

2.5.2. Pazar Dinamizmi ve İşletme Performansı İlişkisi.....	70
2.5.3. Müşteri Odaklılık ve Rekabet Yoğunluğu İlişkisi.....	71
2.5.4. Rekabet Yoğunluğu ve İşletme Performansı İlişkisi.....	74

3. REKABET ORTAMINDA MÜŞTERİ VE YENİLİK ODAKLILIĞIN KOBİ'LERİN PERFORMANSINA ETKİLERİ: KAZAKİSTAN ÖRNEĞİNDE BİR ARAŞTIRMA.....76

3.1. Kazakistan KOBİ'leri Durumunun Analizi.....	76
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	82
3.3. Araştırmanın Teorik Modeli.....	84
3.4. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi.....	88
3.5. Hipotezlerin Oluşturulması.....	89
3.6. Araştırma Anketinin Hazırlanması, Değişkenleri, Boyutları ve Kullanılan Ölçekler.....	91
3.7. Kullanılan İstatistik Analizler.....	94
3.8. Verilerin Analizi, Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	94
3.8.1. Örnek Özelliklerine Ait Frekans Tablolar.....	94
3.8.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	96

3.8.3. Korelasyon Analizi.....	98
3.8.4. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri.....	99
3.8.4.1. Yeni Ürün Başarısı Bağımlı Değişkeni İçin	
Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
3.8.4.2. Satışlarda Artış Bağımlı Değişkeni İçin	
Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
3.8.4.3. Karlılık Oranı Bağımlı Değişkeni İçin	
Regresyon Analizi Sonuçları.....	102
3.8.4.4. Müşteri Odaklılık Bağımlı Değişkeni İçin	
Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
3.8.4.5. Hipotezlere Ait Sonuçların Özeti.....	106
3.9. Bulguların Şematik Olarak Gösterilmesi.....	108
 SONUÇ.....	111
 KAYNAKÇA.....	115

EK 1. Kazakistan’da Faaliyette Bulunan KOBİ’lerin Rekabet Ortamındaki

Müşteri ve Yenilik Odaklılıklarına Yönelik Anket Formu.....126

ÖZET/ABSTRACT.....130

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

AR-GE: Araştırma Geliştirme

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

KOBİ : Küçük ve Orta Boyut İşletmeler

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Çeşitli Yazarlar Tarafından Yapılan Müşteri Odaklılık Tanımları.....	9
Tablo 1.2. Müşteri Odaklı İşletme Yaklaşımı.....	16
Tablo 2.1. Müşteri Odaklılık ve İşletme Performansı Çalışmalarının Özeti.....	46
Tablo 3.1. KOBİ'lerin GSYİH'daki Oranı.....	76
Tablo 3.2. Kaydedilmiş KOBİ'ler sayısı, 1 Ocak 2010 yılı.....	78
Tablo 3.3. KOBİ'lerin 1999-2009 yılları Arasındaki Temel Göstergeleri.....	80
Tablo 3.4. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3.5. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sürelerine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3.6. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlerine Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.7. Ankete Katılan İşletmelerin Bulundukları Şehirlere Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 3.9. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri.....	98

Tablo 3.10. Yeni Ürün Başarısı Bağımlı Değişkeni İçin

Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....100

Tablo 3.11. Satışlarda Artış Bağımlı Değişkeni İçin

Regresyon Analizi Sonuçları.....101

Tablo 3.12. Karlılık Oranı Bağımlı Değişkeni İçin

Regresyon Analizi Sonuçları.....103

Tablo 3.13. Müşteri Odaklılık Bağımlı Değişkeni İçin

Regresyon Analizi Sonuçları.....104

Tablo 3.14. Müşteri Odaklılık Bağımlı Değişkeni İçin

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....105

Tablo 3.15. Hipotezlere Ait Sonuçlar Özeti.....107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. 2009 yılında KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı.....	79
Şekil 3.2. 1999-2009 Yıllar Arasında İşletmelerin Hukuki Yapısına Göre KOBİ'lerin Sayı Dinamizmi.....	81
Şekil 3.3. 1999-2009 Yıllar Arasında İşletmelerin Hukuki Yapısına Göre KOBİ'lerin Çalışan Sayısı Dinamizmi.....	81
Şekil 3.4. Araştırmanın Teorik Modeli.....	87
Şekil 3.5. KOBİ'lerin Performansını Etkileyen Etkenler: Kazakistan Örneği.....	109
Şekil 3.6. Müşteri Odaklılığı Etkileyen Faktörler.....	110

GİRİŞ

Küreselleşmenin yarattığı son derece yüksek değişkenliğe sahip günümüz pazar şartlarında pazarda meydana gelen değişiklikleri izlemek ve onlara stratejik bir bakış açısı ile yaklaşmak gerekmektedir. Bu durumun en önemli nedenleri küreselleşmeye bağlı olarak rekabetin büyümesidir, ayrıca da müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesiyle ilgili müşterilerin memnun edilmesinde yaşanan zorluklardır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki sürekli artış ve gelişmeleri izleyebilmek için müşteri ile kurulan sıkı bir ilişki, onların memnun edilmesi işletmeyi rakipleri karşısında uzun dönemde başarılı olmasını sağlayacaktır. Diğer deyişle müşteri odaklı olarak müşteri memnuniyetini sağlamak işletmelerin pazarda varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli gereklerinden birincisidir.

Pazarlama yaklaşımının taraftarları hem akademisyenler hem pazarlama yöneticileri müşteri odaklı olmanın işletmenin performansını yükselteceğini ileri sürmektedirler. Onlar karı pazar odaklılığın bir boyutu olan müşteri odaklı olmanın karşılığı olduğu iddiasındadırlar. Daha da önemlisi, müşteri odaklı işletme kültürü oluşumunun gerektirdiği uzun zaman ve içerdiği sosyal karmaşıklık nedeniyle rakipler tarafından taklit edilmesi ve edinilmesi en zor rekabet kaynakları arasında sayılmaktadır.

Müşteri odaklılığın işletmelere sağladığı katkılar, literatürde genel olarak aşağıdaki gibi belirtilmektedir: pazar payının artması, müşteri şikayetlerinin azalması, maliyetlerin azalması, çalışanların daha kolay güdülenmesi, rekabet gücünün artışı, işletme imajının iyileşmesi, yeniliğin artması, karlılığın artması. İşletmeler müşteri odaklılık konusundaki çalışmalarını tek yönlü sürdürmemeli,

sadece işletmeye sağlayacağı katkıları değil, aynı zamanda müşteriye kazandıracağı katkıları da göz önüne almalıdır. Müşteriye sağlanan katkı sonuç olarak müşterinin mutluluğu ve işletmeye bağlılığı ile geri dönecektir.

Fakat müşteri odaklılığın etkisini işlevlerinin daha iyi değerlendirilmesinde müşteri odaklılığı işletmenin yenilik yaratma kabiliyeti, dış çevre etkenleri ile birlikte, yani onlarla ilişkisinin incelenmesi de önemlidir. Bu da firmanın müşteri odaklı olmasındaki mümkün değişkenleri ve sonuçları daha iyi ortaya koymaktadır.

Firma performansına etkileri açısından müşteri odaklılık ele alındığında müşteri odaklılığın işletme performansı değişkenleriyle bire-bir ilişkileri veya performans değişkenleriyle doğrudan veya dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak ispatı bir takım araştırmaya konu olduğu bellidir. Müşteri odaklılığın KOBİ'lerde uygulanmasına yönelik bu çalışmanın işletme literatürüne ve Kazakistan işletmelerine katkıları açısından temel iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, müşteri odaklılığın Kazakistan'da faaliyette bulunan KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. İkincisi ise müşteri odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen gelişmekte olan literatüre Kazakistan örneklemiyle katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma Kazakistan'daki KOBİ'lerin müşteri odaklılığı konusuna odaklanmaktadır. Çalışmada, Kazakistan'da faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerinde rekabet koşullarının bir gereği olarak ortaya çıkan pazar odaklılığın önemli bir boyutu olan müşteri odaklılığın KOBİ'lerin performansına nasıl etki ettiği araştırılmaktadır. Bu şekilde çalışmanın, Kazakistan iş ortamında müşteri odaklılığın

firmaların performansını hangi açılardan artırdığının anlaşılmasını sağlayacağı beklenmektedir.

İlk bölümde pazar odaklılık, pazar odaklılığın boyutları, ayrıca müşteri odaklılık ve müşteri odaklı işletmelerin özellikleri, KOBİ'lerin tanımı, özellikleri, pazarlamaya bakış açıları ve müşteri odaklılıkla ilişkisi, Kazakistan'daki KOBİ'lerin gelişimi ve özellikleri incelenmektedir.

İkinci bölümde müşteri odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar özetlenmiştir. Daha sonra sırasıyla, müşteri odaklılığın işletme performansına etkilerinin daha net anlaşılması amacıyla literatürde önem kazanan ve sık olarak başvurulmuş önemli işletme performansı kriterleri ve onların müşteri odaklılık ile ilişkisi, yenilik odaklılığın müşteri odaklılık ve işletme performansı ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca pazar dinamizminin ve rekabet yoğunluğunun KOBİ'lerin müşteri odaklılık derecesine etkisi, pazar dinamizmi ve rekabet yoğunluğunun işletme performansı üzerindeki etkisi açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde uygun yönetim literatüründeki çalışmalar esas alınarak ve onlara dayanarak KOBİ'lerin müşteri odaklılıkları ile ilgili hipotezler oluşturulmuştur ve onları test etmek amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Daha sonra, araştırma metodolojisi açıklanıp, analiz yapılmıştır.

Sonuçta, bulgularımızın KOBİ'ler için önemi açıklanmıştır.

1. MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN KÜÇÜK VE ORTA BOYUT İŞLETMELERDE UYGULANMASI

1.1. Pazar Odaklılık Boyutu Olarak Müşteri Odaklılık

1.1.1. Pazar Odaklılık Tanımı

1990'ların başında pazar odaklılık yapısının geliştirilmesi yönünde önemli ilerlemelerden sonra, çeşitli yazarlar, örneğin, Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990), Deng ve Dart (1994), Cadogan ve Diamantopoulos (1995) tarafından yapılan çalışmalar pazar odaklılık yapılarının tanımlanması, kavramlaştırılması ve uygulanmasına odaklanmıştır.¹

Pazar odaklılığın kavramlaştırılması konusunda iki farklı yaklaşım vardır. Biri Kohli ve Jaworski'nin (1990) bilgiye dayalı bakışları, ikincisi ise Narver ve Slater'in (1990) kültüre dayalı yaklaşımlarıdır.

Kohli ve Jaworski'nin bilgiye dayalı proses veya davranış odaklı bakış açısında, pazar odaklılık pazarlama kavramının uygulaması olarak ifade edilmiştir ve pazar hakkındaki bilgiyi toplama, yayma ve bu bilgiye cevap verme olarak tanımlanmıştır. Böylece, pazar odaklılık üç temel işletme faaliyetini kapsamaktadır: mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin tüm bölümler arasında yayılması ve bu bilgiye işletme çapında bir tepkinin oluşturulmasıdır.²

¹ Piercy, N.F., Haris, L.C. and Lane, N., (2002), "Market orientation and retail operatives' expectations", Journal of Business Research, Vol. 55, s.261

² Kohli, A.K., Jaworski, B.J., (1990), "Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications", Journal of Marketing, Vol. 54, ss.6-13

Narver ve Slater, pazar odaklılığın üç davranışsal unsurunu tanımlamıştır: müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon. Narver ve Slater'a göre, pazar odaklılık, müşteriler için yüksek değer yaratan ve böylece işletmenin daha iyi bir performans yaratmasını ve onu devam ettirmesini sağlayan davranışları en etkili ve verimli şekilde oluşturan örgütsel bir kültürdür.³ Bu kültürde ifade edilen değerler ve inançlar, müşterilerin mevcut ve sonraki ihtiyaçları ve rakiplerin yetenekleri ve stratejileri hakkında sürekli çapraz-fonksiyonel öğrenmeyi, bununla birlikte öğrenmeyi yaratmak ve kendi yararlarına kullanmak için çapraz fonksiyonel olarak koordine edilmiş faaliyeti teşvik eder.⁴

Her iki bakış açısı, müşteri isteklerinin anlaşılması, işletme içinde çapraz fonksiyonel entegrasyon ve pazar fırsatlarına tepki vermede karar verme faaliyetlerinin önemi gibi temel kavram ve faaliyetleri paylaşmaktadır.⁵

Kohli ve Jaworski'nin (1990) ve Narver ve Slater'in (1990) yaklaşımlarında birbirine benzer faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetler, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve tepki üretilmesi şeklinde müşterilere ve rakiplere yönelmektedir. Başka bir ifade ile müşteri ve rekabet odaklılık pazar bilgisinin toplanmasına izin vermektedir ve fonksiyonlar arası koordinasyon bu bilginin yayılmasına yardım eder ve uygun bir tepki verebilmesini sağlar.⁶

³ Narver, J.C., Slater, S.F., (1990), "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, s.21

⁴ Slater, S.F., Narver, J.C., (2000), "The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication", Journal of Business Research, Vol. 48, s.69

⁵ Noble, C.H., Sinha, R.K. and Kumar, A., (2002), "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications", Journal of Marketing, Vol. 66, s.27

⁶ Siguaw, J.A., Diamantopoulos, A., (1995), "Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale". Journal of Strategic Marketing, Vol. 3, s.78

Pazar odaklılığın stratejik pazarlama planlarının bulunmasıyla sınırlı kılınmaması gerektiğini belirtmek gerekir. Çünkü metodolojik bakımdan, piyasa yönelimi pazarlama bilgisi toplama ve kullanma, pazarlama planı geliştirme ve o planı uygulama aşamalarını içeren çok boyutlu bir yapıdır.⁷

Bunlarla birlikte, pazar odaklılıkla ilgili diğer farklı bakış açıları da bulunmaktadır.

Cadogan ve Diamantopoulos, bu iki yaklaşımı inceleyerek pazar odaklılık için yeni tanımlama yapmışlardır. Bu bakış açısına göre, müşteri ve rakip odaklılık, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve tepkisellik ile ilgili davranışların özel bir odağını yansıtmaktadır.⁸

Ayrıca, Desphande ve Farley ise, pazar odaklılığın kültür olmadığını, müşteri ihtiyaçlarını sürekli olarak değerlendiren ve her şeyden önce tutan bir süreçler ve faaliyetler kümesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.⁹

Day, ise pazar odaklılığı, araştırmayı başlatma, bilginin toplanması, bilginin dağıtılması, yorumu, bilginin kullanılması ve sonucun değerlendirilmesini kapsayan çok aşamalı bir öğrenme prosesi olarak tanımlamıştır.¹⁰

Hunt ve Morgan'a göre ise, pazar odaklılık mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler hakkında düzenli olarak bilgi toplanmasını, bu bilginin sistematik olarak

⁷ Keskin, H., (2006), "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs", European Journal of Innovation Management, Vol. 9 No. 4, ss.411-412

⁸ Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization", Journal of Strategic Marketing, Vol. 3, s.48,49

⁹ Deshpande, P., Farley, J.U. (1998), "Measuring market orientation: generalization and synthesis", Journal of Market Focused Management, 2/3, s.226

¹⁰ Day, G.S., (1994), "The capabilities of market driven organizations", Journal of Marketing, 54, s.41

analizini içerir. Böylece bu bilginin sistematik bir şekilde kullanılması işletme stratejilerinin tanımlanmasını, geliştirilmesini, seçilmesini, işletme içinde anlaşılmasını, uygulanmasını ve modifikasyonunu sağlar.¹¹

Deshpande, Farley ve Webster diğer yaklaşımlardan farklı olarak, pazar odaklılık ve müşteri odaklılık kavramlarını aynı anlamda kullanmışlardır. Onlar müşteri odaklılığı, uzun dönemde karlı bir işletme geliştirmek için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını öncelikli tutan, bununla birlikte işletme sahiplerini, yöneticilerini ve çalışanlarını da dikkate alan inançlar seti olarak tanımlamışlardır. Yazarlar işletmelerin fazladan rakiplere odaklandığında, rakip odaklılığın müşteri odaklılık ile çelişebileceğini ve bu nedenle, rakip odaklılığı pazar odaklılık kavramının dışında tutmak gerektiğini, sadece fonksiyonlar arası eşgüdümün müşteri odaklılığın bir parçası olması gerektiğini kabul etmektedirler.¹²

Tanımlardan görüldüğü gibi pazar odaklılıkla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Lafferty ve Hult, karar verme bakış açısı, pazar bilgisi bakış açısı, kültür odaklı davranışsal bakış açısı, stratejik bakış açısı, müşteri odaklı bakış açısı gibi farklı pazar odaklılık yaklaşımlarını sentezleyerek, pazar odaklılığın temelini oluşturan unsurları ortaya koymuştur. Bunlar: müşterinin önemi, paylaşılan bilginin önemi, pazarlama faaliyetleri ve ilişkilerin fonksiyonlar arası eşgüdümü ve uygun pazarlama karmasının oluşturulması gibi unsurlardır.¹³

¹¹ Hunt, S.D., Morgan, R.M., (1995), "The comparative advantage Theory of Competition", Journal of Marketing, Vol.59, s.11

¹² Deshpande, R., Farley J.U. and Webster F.E, (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Guadrad Analysis", Journal of Marketing, 57, s.27

¹³ Lafferty, B.A., Hult, G.T..M., (2001), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", European Journal of Marketing, Vol. 35, s.100

1.1.2. Pazar Odaklılık Boyutları

Pazar odaklılık tanımlarında ve yaklaşımlarında bazı farklılıkların bulunmasına rağmen, pazar odaklılık üç temel boyutu bulunmaktadır, bunlar; müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyondur.

1.1.2.1.Müşteri Odaklılık

Rekabetçi küresel iş çevresi, ürün yaşam süresini kısaltan teknolojik gelişmelerin hızlanması, yüksek performans sağlama ve süreklilik çabaları işletmeleri pazara, ayrıca müşterilere odaklanmaya zorlamaktadır.

Müşteri odaklılık, çoğu yazarlar arasında pazar odaklılığın en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir.

Müşteri odaklılık genel olarak müşterilerle ilgili mevcut ve geleceğe ait bilgilerin toplanmasını ve işletme içinde yorumlanarak paylaşılmasını ifade etmektedir.¹⁴

Müşteri odaklılığın kaynağı, bir iş felsefesidir, diğer bir deyişle iş gelirlerini en yüksek seviyeye ulaştırmak amacıyla işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen yönetim anlayışı anlamına gelen pazarlama kavramının gelişmesine kadar uzanabilmektedir. Örneğin, Drucker'e (1954) göre, müşteri memnuniyetinin elde

¹⁴ Narver, J.C., Slater, S.F., (1990), "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, s.21

edilmesi iş amacının tek gerekçesidir. Levitt (1960) ise, iş tanımının müşteri ihtiyaçlarını temel alması gerektiği sonucuna varmıştır.¹⁵

Görüldüğü gibi, işletmelerin müşterilere yönelik faaliyetlerinin önemi uzun süredir bilinmektedir. Birçok pazarlama kuramcısı, Druker'i (1954) yalnızca pazarlama departmanının değil işletmenin tamamının müşteriye odaklanması gerektiği yönündeki fikrin öncüsü olarak belirtmektedirler.¹⁶

Ancak, literatürde müşteri odaklılığı 70'lerde iç ve evrensel ekonomilerde yaşanan köklü değişimlerden sonra ortaya çıkması ile ilgili görüşler de bulunmaktadır. Peters ve Waterman (1982) "müşteriye yakınlığı" en iyi ABD işletmelerinin ortak özelliği olarak belirlerken, Hooley ve Lynch (1985) İngiltere'de en yüksek performansa sahip şirketleri belirleyen özelliğin "pazarlama üstünlüğü" olduğunu göstermiştir.¹⁷

Bazı çalışmaların pazar odaklılık ile müşteri odaklılık terimlerini farklı kavramlar olarak belirlemesine rağmen, birçok yazar pazar odaklılık ile müşteri odaklılığı birbirinin yerine kullanılabilir kavramlar olarak ele almaktadır. Burada "pazar" terimi işletmenin asıl ve potansiyel müşteri setidir.¹⁸ Yazarlar işletmelerin fazladan rakiplere odaklandığında, rakip odaklılığın müşteri odaklılık ile çelişebileceğini ve bu nedenle, rakip odaklılığı pazar odaklılık kavramının dışında

¹⁵ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, s.386

¹⁶ Saura, I.G., Velazquez, B.M., (2005), "Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services", International Journal of Service Industry Management Vol. 16 No. 5, s.498

¹⁷ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, s.386

¹⁸ Saura, I.G., Velazquez, B.M., (2005), "Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services", International Journal of Service Industry Management Vol. 16 No. 5, s.499

tutmak gerektiğini, sadece fonksiyonlar arası eşgüdümün müşteri odaklılığın bir parçası olması gerektiğini kabul etmektedirler.¹⁹ Bu yüzden müşteri odaklılık rekabet odaklılık bir birinden bağımsız kavramlardır ve Day, Wensley'e (1988) göre bu iki odaklılık arasında bir denge bulunmalıdır.²⁰

Müşteri odaklılığın temeli, müşteriye verilen önemi ön sıraya koyan pazarlama kavramıdır.²¹ Müşteri odaklılık müşterilerin değer zincirini anlamayı kapsar, ancak sadece mevcut değer zincirini değil, aynı zamanda, iç ve dış pazar dinamiklerini geliştirecek olan gelecekteki değer zincirini de kapsar.²² Sürekli ve etkin bir müşteri değerinin yaratılması ise, müşteri istek ve ihtiyaçlarını etkileyen rekabet ve pazar düzenlemeleri gibi dış pazar faktörleri ile müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını da kapsayacak kapsamlı bir pazar anlayışının oluşturulmasını gerektirecek; yani, müşteri odaklılık müşteri bilgisinin işletme tarafından toplanmasının ve kullanılmasının derecesini ifade etmektedir.²³

Böylece, müşteri odaklılık, işletmenin hedef kitlesi için sürekli olarak üstün değer yaratabilmek amacıyla, hedef kitlenin yeterince anlaşılmasına yönelik faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır.²⁴ Diğer deyişle, müşteri odaklılık, müşteri

¹⁹ Deshpande, R. vd. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Guadrad Analysis", Journal of Marketing, 57, s.27

²⁰ Saura, I.G., Velazquez, B.M., (2005), "Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services", International Journal of Service Industry Management Vol. 16 No. 5, s.499

²¹ Han, J.K., vd., (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", Journal of Marketing, Vol. 62, Issue 4, s.6

²² Narver, J.C., Slater, S.F., (1990) "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, s.21

²³ Kohli, A.K., Jaworski, B.J., (1990), "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", Journal of Marketing, Vol. 54, 4, s.3

²⁴ Narver, J.C., Slater, S.F., (1990), "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54

istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya y6nelik olan s6rekli ve proaktif faaliyetlerin b6t6n6 şeklinde tanımlanabilmektedir.²⁵

Ancak, m6şteri odaklılık, m6şterilerin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi edinmeden, yani m6şteri araştırmasından daha kapsamlıdır.²⁶ Yani, m6şteri odaklılığı bilgiyi m6şteri ihtiyacına g6re işleme ile sınırlı değildir, bilgi ve onun 6zel işleme çevrilmesini içeren i işlevsel mekanizmaları gerektirmektedir. Bu açıdan m6şteri odaklılık, 6rg6t k6lt6r6nde derin bir yerde yer alan değer ve inançların oluşturduğu bir setin çevresinde d6nmelidir.²⁷

M6şteri odaklılık işletmenin dış çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmasıyla birlikte, i kaynakların b6t6nl6ę6n6 sağlamaya da yardımcı olur.²⁸

²⁵ Han, J.K., vd., (1998), “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, Journal of Marketing, Vol. 62, Issue 4, s.6

²⁶ Narver, J.C., Slater, S.F., (1990) “The effect of market orientation on Business profitability”, Journal of Marketing, Vol. 54

²⁷ Saura, I.G., Velazquez, B.M., (2005), “Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services”, International Journal of Service Industry Management Vol. 16 No. 5, s.499

²⁸ Matsuo, M., (2006), “Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments”, Journal of Business Research, 59, s.248

Tablo 1.1. Çeşitli Yazarlar Tarafından Yapılan Müşteri Odaklılık Tanımları

Yazar	Tanım
Shapiro, B.P., (1988)	Müşteri odaklılık, bir organizasyonda müşteriler hakkındaki bilginin paylaşılması, fonksiyonlar arasında pazar ihtiyaçlarını memnun edecek stratejilerin ve taktiklerin formüle edilmesi ve bunların şirket çapında uygulanması olarak tanımlanmaktadır.
Narver, J.C., Slater, S.F., (1990)	Müşteri odaklılık, sürekli olarak daha üstün değer oluşturmak için hedef müşterileri yeterince anlamaya yönelik tasarlanan faaliyetler olarak ifade edilmektedir.
Kohli, A.K., Jaworski, B.J., (1990)	Müşteri odaklılık, müşteri bilgisinin işletme tarafından toplanmasının ve kullanılmasının derecesini ifade etmektedir.
Ruekert, R.W., (1992)	Müşteri odaklılık, organizasyonun müşterilerden bilgiyi sağlaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine tepki vererek bu stratejiyi uygulama derecesidir.
Deshpande et al. (1993)	Müşteri odaklılık, uzun dönemli karlı bir işletme oluşturmak için iş sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir takım değerler seti olarak tanımlanmaktadır.
Deng, S., Dart, J., (1994)	Müşteri odaklılık, pazarlamacıların uzun vadeli müşteri memnuniyetini artırmayı hedefleyen davranışlarda bulunmaları ile ilgili bir boyuttur.
Appiah-Adu, K., Satyendra, S., 1998	Müşteri odaklılık, işletmenin müşterilerden, istek ve ihtiyaçları ile ilgili bilgiyi toplaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi ve bunu uygulamaya geçirmesidir.
Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., Matheson, O., (1998)	Müşteri odaklılık, müşteri istekleri ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir ürün/hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsar.
Saura, I.G., Velazquez, B.M., (2005)	Müşteri odaklılık, örgüt kültüründe derin bir yerde yer alan değer ve inançların oluşturduğu bir settir.

1.1.2.2. Rakip Odaklılık

Rekabetin yoğun olduğu bir çevrede, tüm işletmeler mevcut ve potansiyel rakiplerinin faaliyetlerini izlemeye ihtiyaç duyarlar.²⁹ İşletmeler kendi durumlarını rakipleriyle karşılaştırarak kendi güçlü ve zayıf yönlerini rahatlıkla tanımlayabilirler ve rekabet avantajı geliştirmek için gerekli tedbirleri alabilirler. İşletmeler mevcut ve potansiyel rakiplerin analizi sırasında hedef müşterilerin mevcut ve beklenen ihtiyaçlarını tatmin edebilecek teknolojilerin tümünü değerlendirmek zorundadırlar.³⁰ Ayrıca, rakiplerin işletmenin mevcut ürünlerinin rekabet gücünü değiştirebilecek olan ürünleri ve prosesleri izlenmelidir.³¹ Yani, rakip odaklılık, işletmelere rekabetçi tehditlere ve fırsatlara hızlı tepki verme olanağı ve müşteri ihtiyaçlarını memnun edebilecek teknolojik gelişimi sağlar.³²

Rakip odaklılık, bir işletmenin, kısa vadede mevcut ve potansiyel rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini, uzun vadede de mevcut ve potansiyel rakiplerin yeteneklerini ve stratejilerini anlamasını ve işletmeye sürekli olarak onlarla ilgili bilgi akışının sağlanmasını gerektirir. Böylece, rekabet odaklılık, mevcut ve potansiyel rakiplerin güncel hareketlerini görebilme, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme ve gelecekteki faaliyetlerini de anlamaya yönelik faaliyetlerin

²⁹ Mavondo, F.T., (2000), "Marketing as a from of adoption: empirical evidence from a developing economy", Marketing Intelligence Planning, 18/5, s.259

³⁰ Narver, J.C., Slater, S.F., (1990), "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, s.22

³¹ Mavondo, F.T., (2000), "Marketing as a from of adoption: empirical evidence from a developing economy", Marketing Intelligence Planning, 18/5, s.259

³² Siguaw, J.A., Diamantopoulos, A., (1995), "Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale", Journal of Strategic Marketing, 3, s.78

toplamıdır.³³ Ayrıca, rekabet odaklılık, işletmenin rakiplerinin hareketlerini tanımlama, analiz etme ve bunlara tepki verme yeteneğidir.³⁴

Yoğun rekabet ortamında, rakiplerle ilgili edinilen tüm bilgilerin ve bu bilgilerin rekabet ortamında kullanılmasının değeri ve önemi yöneticiler tarafından tüm işletme üyelerine aktarılmalı³⁵ ve bu bilginin önemi işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsenmeli ve onların değerleri ve davranışlarına yansımalıdır. Bu durumda, rakip odaklılık işletmelere rekabette hız ve avantaj, dolayısıyla işletmeye üstün performans sağlamaktadır.³⁶

1.1.2.3.Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Müşterilere yüksek değer yaratmak, tek bir departmanın işi değildir, bütün işletmenin özel bir hedefidir.³⁷ Dolayısıyla, fonksiyonlar arası koordinasyon, hedef müşterilere yüksek değer yaratmak için işletme kaynaklarının koordineli bir şekilde kullanılması ve entegre edilmesi anlamına gelmektedir.³⁸

Fonksiyonlar arası koordinasyon çeşitli fonksiyonların birbiriyle koordineli bir şekilde çalışmasını, tüm bölümlerin müşteri ihtiyaçlarından haberdar olmaları ve

³³ Narver, J.C., Slater, S.F., (1990), "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, s.22

³⁴ Gatignon, H., Xuereb, J.M., (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", Journal of Marketing Research, Vol. 34., Issue.1, s.78

³⁵ Narver, J.C. Slater, S.F., (1990), "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, s.22

³⁶ Deshpande, R., vd., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Guadrad Analysis", Journal of Marketing, 57, ss.23-37

³⁷ Narver, J.C., Slater, S.F., (1990), "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, s.22

³⁸ a.g.m., s.22

işletmenin müşteri ihtiyaçlarına karşı tepkisel olmasını gerektirir. Yani, pazarlama bilgisinden tüm departmanların haberdar edilmesi yeterli değildir.³⁹

Fonksiyonlar arası koordinasyon, departmanlar arasında olumlu ilişkilerin yaratılmasını ve işletmedeki diğer departmanların ihtiyaçlarına ve sezgilerine son derece duyarlı ve tepkisel olmayı gerektirmektedir.⁴⁰ Böylece, departmanlar arasındaki yakın ilişkiler sonucunda da birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlılık oluşarak, rakipleri tarafından taklit edilmesi oldukça zor bir işletme içi iletişim ve işbirliğinin oluşumu, uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajına zemin hazırlayacaktır.⁴¹

Rakip ve müşteri odaklılık sayesinde edinilen tecrübe ve bilgilerle beraber, ürün ve hizmet zincirine değer katan her bir değer zinciri üyesinin, müşteri tatminini maksimize etmek üzere işletme kaynaklarını etkin ve etkili kullanma davranışı ve eğilimleri departmanlar arası koordinasyonu tanımlamaktadır.⁴²

Pazar odaklılığın verimli gerçekleştirilmesi için bilgi oluşumu aşamasında geliştirilen bilgi işletmenin diğer işlevsel birimleriyle paylaşılmalıdır. Pazar odaklılığın üstün performans sağlaması ancak uygun bir işlevler arası koordinasyon meydana geldiği zaman elde edilebilir. Bu amaca ulaşmada işletme içi bilgi alışverişinin, yani fonksiyonlar arası koordinasyon çok önemlidir.⁴³ Başarılı bilgi

³⁹ Kohli, A.K., Jaworski, B.J., (1990), "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", Journal of Marketing, Vol. 54, s.3

⁴⁰ Kahn, K.B., (2001), "Marketing orientation, interdepartmental integration and product development performance", The Journal of Product Innovation Management, 18, s.315

⁴¹ Slater, S.F., Narver, J.C., (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, Vol. 59, s.65

⁴² Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan, L., (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", Ege Akademik Bakış, 9(2), s.512

⁴³ Han, J.K., vd., (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", Journal of Marketing, Vol. 62, Issue 4, s.6

dağıtımı veya paylaşımı, pazarlamacılara yeni yaklaşımlar bulmak için sorular sorarak yorumları arttırmak veya değişiklik yapma fırsatını sunar. Bu görevi yerine getirmek işletmelerin bilgi değişimi için forum ve tartışmaları hazırlamasını gerektirir. Bu, bilgi teknolojisini, iş gücü, yüz yüze görüşmeler veya irtibat hizmetlerini içerir.⁴⁴ Zaltman, Duncan, ve Holbek (1973) işletmenin fonksiyonlar arası koordinasyona açıklığı müşteri taleplerini karşılamaya yardımcı olduğunu belirterek pazar odaklılığın başarısı için bilgi dağıtımının önemi vurgulamaktadır.⁴⁵

1.1.3. Müşteri Odaklı İşletmelerin Özellikleri

Genellikle başarılı işletmelerin müşteri odaklı olması gerekliliği görüşü yaygın olarak kabul edilmiştir. Müşteri odaklı olma işletmelere daha iyi sonuçları elde ettirecek pazarlama stratejilerini planlamak ve uygulamak için gerekli bilgiyi edinme ve özümseme fırsatını verimektedir.⁴⁶

Müşteri odaklılık, işletmelerin rekabet avantajı saplamaları bakımından büyük önem taşımaktadır. Yoğun rekabet koşullarında işletmelerin müşterilere odaklanmakla onlara daha kaliteli, daha ucuz, daha fonksiyonel ürünler sunacağı, böylece işletmeler için, ayrıca KOBİ'ler için hayati önem taşıyan müşteri bağımlılığını yaratacakları şüphesizdir.

⁴⁴ Slater, S.F., Narver, J.C., (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, Vol, 59, ss.63-74

⁴⁵ Kara, A., Spillan, J.E., 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), s.109

⁴⁶ Brady, M.K., Cronin, J.J., (2001), "Customer Orientation : Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", Journal of Service Research, 3, s.241

Müşteri odaklı bir işletme müşteri isteklerini tanımlama, analiz etme, anlama ve bu isteklere cevap verme yeteneğine sahip bir işletme olarak tanımlanabilir.⁴⁷ Bu müşterilerin hem şimdiki ihtiyaçlarını hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirmeye ve yeni pazarlara girmeye yardım ettiği için, bu faaliyetler yenilikçi işletmelerin yetenekleri ile direkt olarak ilgilidir.⁴⁸

Müşteri odaklılık müşteri istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önde tutmaktadır. Buna göre, müşteri odaklılık müşterilere üstün değer sağlanmasında, işletmelerde ilk önceliğe sahiptir. Mevcut durumu korumanın ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetleri de kapsamaktadır.⁴⁹

Yani, müşteriler ve işletmeler uzun vadede karşılıklı dayanışma içinde, ortak değerleri ve stratejileri paylaşırlar. Bunu gerçekleştirmek için işletmeler müşterilerle direkt irtibata geçerler, müşterilerden ihtiyaçları hakkında bilgi toplarlar ve müşterilerden sağlanan bilgiyi ürün ve hizmetlerin tasarımında ve teslimatında kullanırlar.⁵⁰

Müşteri odaklılık, yüksek değere sahip bir ürün/ hizmet geliştirmek için müşteri ihtiyaçlarının sürekli doğru anlaşılmasını gerektirir.⁵¹ Müşterilerin

⁴⁷ Gatignon, H., Xuereb, J.M., (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", Journal of Marketing Research, Vol. 34, Issue 1, s.78

⁴⁸ Mavondo, F.T., (2000), "Marketing as a from of adoption: empirical evidence from a developing economy", Marketing Intelligence Planning, 18/5, s.259

⁴⁹ Han, J.K., vd., (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", Journal of Marketing, Vol. 62, Issue 4, s.33

⁵⁰ Zhang, O., Doll, W.J., (2001), "The fuzzy front end and success of new product development: a casual model", European Journal of Innovation Management, Vol.4, No.2, s.104

⁵¹ Siguaw, J.A., Diamantopoulos, A., (1995), "Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale", Journal of Strategic Marketiing, 3, s.79

anlaşılmasına yönelik çabalar, müşteri ihtiyaçları veya pazar dinamikleri hakkında bilgi toplanmasına yönelik çaba ve faaliyetleri kapsamaktadır.

Porter, müşterilerin sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılama arzu ve çabalarının, işletmelere ek maliyet getireceğini, dolayısıyla ölçek ekonomilerine geçişleri engelleyebileceğini, buna rağmen katma değeri yüksek, farklılaştırılmış ürün ve hizmetlere yönelme ise işletmelere esneklik ve farklılaşma yeteneklerini kazandırarak onları rekabette ayrıca ve üstün kılacağını vurgulamıştır.⁵²

Müşteri tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri, satış elamanlarıdır. Müşteri odaklı satış elamanlarının birinci önceliği, müşteri tatminidir. Müşteri odaklı satış elamanları uzun dönemde müşteri tatmini yoluyla satışları esas alırlar.⁵³ Böylece, müşteri odaklı işletmeler müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde müşterilerin satın alma kararlarına yardımcı olmaya uğraşan bir anlayış içindedirler. Saxe ve Weitz, satış gücünün müşteri odaklı olduğunu gösteren davranışları şöyle özetler:⁵⁴

- İhtiyaçlarını değerlendirmede müşterilere yardımcı olma,
- İhtiyaçları karşılayacak ürünler sunma,
- Doğru ürünleri tanımlama,
- Aldatıcı, yanıltıcı taktiklerden kaçınma,
- Baskılı satış taktiklerinden kaçınma

⁵² Porter, M.E., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," New York: Free Press

⁵³ Varinli, İ., Yaşar E., Başalp, A., (2009), "Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerine Etkisinin Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", Ege Akademik Bakış, 9(1) s.117

⁵⁴ McIntyre, R.P., Claxton, Anselmi, K., Wheatley, E.W., (2000), "Cognitive Style as an Antecedent to Adaptiveness, Customer Orientation, and Self-Perceived Selling Performance", Journal of Business and Psychology, Vol.15, No.2, s.182

- Tatmin edici satın alma kararlarını vermede müşterilere yardımcı olma.

Dolayısıyla, müşteri tatmini yoluyla müşteri odaklı faaliyet gösteren işletmeler kar elde eder, uzun vadede varlığını sürdürebilme olanağı sağlarlar.

Tablo 1.2. Müşteri Odaklı İşletme Yaklaşımı

Geleneksel İşletme Anlayışı	Müşteri Odaklı İşletme Anlayışı
Üretim merkezli bir anlayış hakimdir.	Piyasa odaklı yaklaşım esastır.
Başarı satış hacmi ile ölçülmektedir.	Satış hacmi yerine müşterinin sürekliliğini esas alan bir başarı ölçütü mevcuttur.
İşletme politikalarını esas almaktadır.	Müşterinin öncelikli olduğu bir strateji söz konusudur.
İşletme müşteriden daha güçlüdür.	Müşteri güçlü marka ve isimlerin farkındadır, ama güç müşteridedir.
İletişim kanalları sınırlıdır.	Şirket çoklu kanallar (İnternet, call-center) yardımıyla müşteriye her zaman iletişim halindedir.

Kaynak⁵⁵: Harrington. L., (1997), “A New Vision”, Internal Auditor, Vol. 54/2; s.27

Başka bir deyişle, müşteri odaklı şirket açık bir amaca sahip, çalışanlarının gurur duyduğu ve yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti ile bağlılığını oluşturan bir şirkettir.⁵⁶

⁵⁵ Akgeyik, T., Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi, s.856, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/40.pdf>

1.2. Müşteri Odaklılık ve KOBİ İlişkisi

1. 2.1. KOBİ'lerin Tanımı, Özellikleri

KOBİ'ler için evrensel ve kesin bir tanım yapma olanağı bulunmamaktadır. KOBİ terimi hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına, gelişme düzeylerine göre değişiklik gösterdiği gibi, aynı ülke için de bölgeden bölgeye, sektörden sektöre göre farklılık gösterebilmektedir.

Ayrıca, ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe KOBİ'leri tanımlayan kriterler de değişmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak farklı kriterler kullanılmaktadır. Bu ölçütler genel olarak iki gruba ayrılmaktadır: niteliksel ve niceliksel kriterler.

KOBİ'leri tanımlarken niteliksel ölçütler olarak şu esaslar göz önüne alınır:⁵⁷

- Bağımsız yönetim (genellikle işletmenin yöneticisi aynı zamanda işletmenin sahibidir),
- İşletmenin çabalarını yöresel olarak sürdürmesi,
- İşletmenin çalışmalarını sürdürdüğü iş kolu içerisinde küçük bir yere sahip olması,
- İşletme sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması.

⁵⁶ Pinho, J.C., (2008), "TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 25 No. 3, 260

⁵⁷ Koçel, T., (1993), "Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları", İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s.10

Niceliksel kriterler de, niteliksel ölçütlerde olduğu gibi ülkenin ve sektörün sosyal-ekonomik durumlarına göre farklılık göstermekle birlikte işletmelerin ölçülebilir, istatistiki olarak ifade edilebilir büyüklüklerini gösterir ve karşılaştırmalara olanak tanır. KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan belli başlı niceliksel ölçütler şunlardır:⁵⁸ personel sayısı, işletme sermayesinin tutarı, kullanılan makinelerin miktar ve güçleri, üretim miktarı, satış hasılatı, belirli bir süre içerisinde kullanılan hammadde tutarı, personele ödenen ücret, enerji kullanımı, aktifler toplamı.

Bu kriterlerin sayısı daha da artırılabilir. Ancak hiçbir kriter KOBİ'leri tanımlamada tek başına yeterli olmamaktadır. KOBİ'leri tanımlarken en fazla kullanılan kriter de çalışan işçi sayısıdır. Buna ek olarak, sermaye miktarı, pazar payı vd. kriterler kullanılır.

Kazakistan'da KOBİ Tanımı

Her ülke kendi ekonomik ve sosyal koşullarını dikkate alarak KOBİ'leri tanımlamaktadır.

“Özel Girişimcilik hakkında” 31.01.2006 yılı 124-3 numaralı Kazakistan Cumhuriyeti Kanununun 6. maddesinde küçük ve orta boy işletmelerin tanımları ve kriterleri belirlenmiştir. Buna göre; küçük işletme çalışanların ortalama yıllık sayısı elliyi aşmayan tüzel şirket kurmadan çalışan bireysel girişimci ve aktiflerinin ortalama yıllık değeri uygun finansal yılın devlet bütçesinde kanunla belirlenmiş altı

⁵⁸ a.g.e., s.12

bin aylık hesap rakamını aşmayan özel girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştiren çalışanların ortalama yıllık sayısı elliyi aşmayan tüzel şirket.

Orta boyut işletme çalışanların ortalama yıllık sayısı elliyi aşan tüzel şirket kurmadan çalışan bireysel girişimci ve aktiflerinin ortalama yıllık değeri uygun finansal yılın devlet bütçesinde kanunla belirlenmiş üç yüz yirmi beş bin aylık hesap rakamını aşmayan özel girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştiren çalışanların ortalama yıllık sayısı elliyi aşan fakat iki yüz elliyi aşmayan tüzel şirket.

Aylık hesap rakamı Kazakistan Cumhuriyeti Hükümeti Kararı ile her yıl için ayrı ayrı belirlenmektedir. “2011-2013 yılları Ülke Bütçesi hakkında” Kazakistan Cumhuriyeti Hükümeti Kararı 2011 yılı 1 Ocak itibariyle aylık hesap rakamını 1.512 tenge olarak belirlemiştir.

Büyük işletmelere nazaran küçük işletmeler fazla bürokratik olmayıp, daha esnektirler, küçük firmalarda karar verenler işletme sahipleridir. Küçük işletmelerde yöneticilerin özel ve iş ile ilgili güdü ve amaçları büyük işletmelere göre karmaşıktır. Sahibi tarafından yürütülen küçük işletmeler piyasa bilgisine büyük isteklilik ve esnekçe karşılık verebilir, çünkü karar verme bürokratik değildir ve karar alan kişi bütün üretim sürecini ve ürünü denetleyebilir. Diğer yandan onların cevap verme yeteneği, hızlı çözüm üretme yeteneği sınırlı finansal ve teknik kaynaklarla kısıtlanmaktadır. Küçük işletme sahibi genellikle spesifik işletim kabiliyetlidir, ancak çeşitli aktiviteleri büyük işletmelere göre daha az uzmanlıkla yerine getirirler çünkü onların fonksiyonel uzmanları bulunmamaktadır. Mesela, küçük işletmelerde patent

sahibi olabilecek, patent elde edebilecek bilirkişiler çok nadir bulunur ve bir de ticari marka oluşturma ve sürdürbilme/koruma kabiliyetinde değildirler.⁵⁹

Genelde çeşitli küçük işletmelerin büyük işletmeler tarafından servis sunulmayan niş pazarlarında iş yürüttüklerini belirtmek gerekmektedir.⁶⁰

Görüldüğü gibi literatürde, KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran birtakım özellikler sergilenmektedir. Bu özellikler genel olarak aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:⁶¹

- görevlerin bir kısmının devredilmesiyle gerçekleşen bireyselleştirilmiş yönetim,
- finansal açıdan olduğu gibi yönetim ve işgücü konularında bazı kaynak kısıtlamaları,
- az sayıda müşteriye dayanmak ve kısıtlı piyasalarda faaliyet göstermek,
- düz esnek yapılar,
- yüksek yenilik potansiyeli,
- aktif ve hızlı bir şekilde işleyen düşünce yapısı,
- resmi olmayan ve dinamik stratejiler.

⁵⁹ Verhees, F. J. H. M., Meulenber, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms, Journal of Small Business Management", 42(2), s.137,138

⁶⁰ Verhees, F. J. H. M., Meulenber, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 42(2), s.137

⁶¹ Hudson, M., Smart. A., Bourne, M., (2001), "Theory and practice in SME performance measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 8, s.1096, 1105

KOBİ'lerin güçlü yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz: değişen pazar şartlarına uyumlu, esnek talep yapısı, hızlı karar verme, yeniliklere yakın olma, çalışanlarla gelişmiş ilişki, dar pazar.

KOBİ'lerin güçlü yönleri gibi zayıf yönleri de vardır. Onlar: rekabet, faaliyetin sona erme riski, tek yöneticiye bağlı olma, satış miktarındaki değişimler, yapısal eksiklikler olarak sıralanabilir.

1.2.2. KOBİ'lerin Pazarlama Anlayışı

KOBİ'ler son yıllarda pazarlama araştırmacılarının çok önem verdikleri bir konudur. Pazarların küreselleşmesi, ürün ve hizmet sayısının artarak çeşitlenmesiyle birlikte, KOBİ'ler de tüm işletmeler gibi şiddetli bir rekabet ortamına düşmektedirler.

Pazarlama artık yalnızca satışla sonlanan bir faaliyet değildir. Satıştan önce başlayan ve satıştan sonra da devam eden pek çok yükümlülüklerin yerine getirilmesini gerektirmektedir. Müşteri memnuniyeti artık uygun fiyatlı ve yüksek kaliteli ürünün çok ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Kültür düzeyi artan tüketiciler, çok daha seçici ve zor beğenir olmuşlardır. Onları anlamak ve sadık müşterilere dönüştürmek için maliyetli pazarlama araştırmalarına ve mamul, fiyat, dağıtım ve promosyona büyük kaynaklar ayırmak gerekmektedir.⁶²

Araştırmalar küçük işletmelerin en büyük sorununun finansal sorunlar olduğunu göstermektedir, ancak bu sorun, hastalığın sadece yükselen ateşidir.

⁶² Enre, N., "Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri", Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.2, 233

Hastalığın asıl kaynağı pazarlamadır. Pazarlamadaki sorun ise, işletmelerin pazarlama kabiliyetlerindeki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile pazarlama kabiliyetlerinin istenilen etkinlikte gösterilmemesine neden olmaktadır. Küçük işletmelerin pazarlama açısından eksikliklerinin temel olarak yapısal faktörlerden (kaynak yetersizliği, işletme sahibinin kökeni vb.) kaynaklanmaktadır.⁶³

Pazarlama akademisyenleri, müşteri ihtiyaçlarının işletmenin kararlarını yönlendirmesi gerektiğini içeren pazarlama felsefesini tutunmaları gerektiği inancındadırlar. Bu felsefe KOBİ'lerin üst yöneticileri tarafından kabul edilmesi ya da reddedilmesi yöneticilerin kişisel değerleri ile ilgilidir, yani yöneticilerin tutumları KOBİ'lerin benimseyecekleri stratejileri ve son olarak da işletme performansını etkiler.⁶⁴

KOBİ'lerde genelde tüm kararları alan işletmenin sahibidir. İşletme sahibi hem yönetici, hem pazarlama müdürü, hem satış müdürü, hem üretim müdürü, hem muhasebeci, hem satış elamanı, hem personel müdürü, hem teknik müdür ve başka da görevleri yerine getirmektedir. Bu durumda bazı faaliyetler yetersiz kalmaktadır. İşletme sahibinin bilgisi, yeteneği ve eğitimi gibi unsurlar da yetersizliğe ve başarısızlığa sebep olmaktadır. Küçük işletmelerde işe alınan ve çalışan personel eğitimine yeterince önem verilmemesi diğer bir etkidir.

KOBİ'ler yapıları gereği riskten kaçan, uzun vadeli stratejiler geliştirmekten ziyade, kısa sürede satışların nasıl hızla artırılabilceği üzerinde yoğunlaşan işletmelerdir. O nedenle de fiyat, dağıtım, tutundurma ve ürün stratejilerinde

⁶³ Koçak, A., Özer, A., (2005), "Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve ilişkisel Pazarlama", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, s.15

⁶⁴ Pelham, A.M., (2000), "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms", Journal of Small Business Management 38/1, s.48

farklılaştırmaya giderek rakipleri arasında farkedilme yarışına girmektedirler. Müşterilerine sunacakları yeniliklerin tükendiğine kanaat getirdikleri noktadaysa yıkıcı bir fiyat savaşına girerek birbirlerini yok etmektedirler.⁶⁵

Diğer yandan, pazarlamadaki bu eskiklik, küçük işletmeler yapısının geleneksel pazarlama ile uyuşmaması ve geleneksel pazarlamada kullanılan tekniklerin farklı şekilde kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Geleneksel pazarlama, karar mekanizmaları rasyonel, belirli bir hiyerarşik yapı içinde karar almanın süreçler gerektirdiği, departmanlar temeline dayalı ve kaynak sorunu olmayan büyük işletmelere göre geliştirilmiştir,⁶⁶ dolayısıyla küçük işletmelerin yapısına uymamaktadır ve bu nedenle küçük işletmelerin yapısına uygun pazarlama yaklaşımları geliştirmek gerekmektedir.

Küçük işletmelerle ilgili çalışmalar da, küçük işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin önemli ölçüde tüketicilerle ve işletme çevresindeki diğer kişi veya örgütlerle doğrudan kurulan ilişkilere dayandığını ifade etmektedirler. Ancak, küçük işletmeler bu faaliyetleri, pazarlama faaliyetleri olduğunun farkında olmadan yürütmektedirler. Bu nedenle de pazarlamayı diğer fonksiyonlara göre daha düşük derecede önem verilmesi gereken bir fonksiyon olarak değerlendirmektedirler. Aslında, küçük işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturan tüketicilerle doğrudan ilişki kurma, gerçekleştirilen önemli pazarlama faaliyetleri olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, işletmeler geleneksel pazarlama faaliyetlerini bütünüyle göz ardı etmemeli, kaynak yaratacak geleneksel pazarlama

⁶⁵ Enre, N., “Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri, Review of Social, Economic & Business Studies”, Vol.2, 235

⁶⁶ Koçak, A., Özer, A., (2005), “Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve İlişkisel Pazarlama”, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, s.14

faaliyetlerini de uygulamalıdır. Önemli olan konu, işletmelerin kendi özel durumlarına ve pazarın özelliklerine göre söz konusu yaklaşımlardan hangisine öncelik vereceği ve faaliyetlerin ne kadarlık kısmını geleneksel pazarlama faaliyetleriyle, ne kadarlık kısmını ilişkisel pazarlamaya ayıracakları kararının verilmesidir. Bunun nedeni de her ikisinin de uzun dönemde işletmeler için gerekli olmasıdır.⁶⁷

Küreselleşen pazarlarda küçük işletmeler rekabetin eksenini iyi gözlemleyip bu doğrultuda faaliyetlerini yeni baştan şekillendirmelidirler. Çünkü üretimde verimlilik sağlamak nasıl mümkün olabiliyorsa, pazarlamada da verimlilik sağlayacak pek çok yöntem mevcuttur.⁶⁸

Argument ve arkadaşları (1997), faaliyetlerini iş stratejileri ile bağlantılı bir şekilde yürüten KOBİ'lerin rekabette avantajlı olduklarını göstermiştir.⁶⁹

Küçük işletmeler için önerilecek pazarlamanın nasıl olması gerektiği sorusunun yanıtı olarak literatürde temel iki ayrım göze çarpmaktadır. Biri pazarlamanın temel kurallarının değişmediği, ancak bazı spesifik alanlara daha fazla dikkat edilmesi gerektiğidir. Bunlar; kişiselleştirme, birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, network, stratejik işbirlikleri, küreselleşme ile teknoloji olarak ifade edilebilir. Diğeri ise, değişen çevre şartlarına göre pazarlamanın yeniden

⁶⁷ Koçak, A., Özer, A., (2005), “Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve İlişkisel Pazarlama”, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, s. 21

⁶⁸ Enre, N., “Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri”, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.2, 235

⁶⁹ Hudson, M., vd., (2001), “Theory and practice in SME performance measurement systems”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21 No. 8, s.1105

kavramlaştırılması gerektiğidir.⁷⁰ Çünkü hedef pazarlardaki regülasyonlar, yeni teknolojiler, rakipler ve diğer dış güçlerin etkileri gibi müşterilerin davranışlarına neden olan dışsal etkiler hakkında da bilgilerin analiz edilmesi ve işletme içinde paylaşılması da uygulanacak stratejilerin kapsamlılığını ve etkinliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir.⁷¹

1.2.3. Müşteri Odaklılık ve KOBİ İlişkisi

Son yıllarda tüm dünya pazarlarında yaşanmakta olan hızlı değişim göstermiştir ki, KOBİ'ler de tıpkı büyük, dev işletmeler gibi, ürün ve üretime değil, pazara odaklanmalı ve stratejilerini uzun vadeli planlara dayandırmalıdır.⁷²

İşletmelerin başarısı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu çalışmalarla ortaya konulmuş olan müşteri odaklılık, KOBİ'lerin de dikkat etmesi gereken bir konudur.

Liu'nun (1996) dediği gibi işletme ne kadar büyük olursa, müşteri odaklılığı gerçekleştirmek o kadar zor olacaktır. Bu yüzden, aslında KOBİ'lerde müşteri odaklılık kolayca uygulanabilir ve onlar belirgin olarak müşteri odaklı kültürü rekabet üstünlüğüne ulaşma aracı olarak benimseyebilirler. Buna ek olarak, KOBİ yöneticileri müşteri odaklı olmada böyle örgütsel yapının sunduğu basitlik ve esneklik faydalarından kolayca yararlanabilirler.⁷³

⁷⁰ Koçak, A., Özer, A., (2005), "Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve ilişkisel pazarlama", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, s.15

⁷¹ Bulut, Ç., vd., (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", Ege Akademik Bakış, 9(2), s.515

⁷² Enre, N., "Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri", Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.2, 236

⁷³ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, s.392

KOBİ literatüründe bilim adamları tarafından müşteri odaklılığın küçük işletmelere büyük işletmelere göre potansiyel rekabet avantajı sağladığı belirtilmiştir. Müşteri odaklı yaklaşımın benimsenmesinin gerekçesi KOBİ'lerin zayıf ve güçlü yönlerini nitelendiren özelliklere dayanmaktadır.

Pelham and Wilson (1996) küçük işletmelerin, en çok kaynaklarının sınırlı olduklarıyla nitelendirildiklerinden dolayı, müşteri odaklılığın onlar için özellikle etkili strateji olarak gördüğünü belirtirler.⁷⁴

KOBİ'ler genellikle daha basit örgütsel yapı ve daha uyumlu kültürler ile nitelendirilir, dolayısıyla etkili müşteri odaklılık kavramını düzenleme faydalarını artırmaktadır.⁷⁵ Küçük işletmelerin özgül kaynakları ve yetenekleri birçok akademisyen tarafından tanımlandığı gibi müşteri odaklılık için sonuçlar yaratmaktadır.

KOBİ'lerde çalışanlar arasında çok yönlü iletişim kurulmakta, böylece, karşılıklı güven gelişimi ve kararların genelde birlikte alınması, işbirliğinin artması neticesinde dayanışma sağlanmaktadır. İşletme çalışanları arasında yakın ve gelişmiş ilişki sayesinde huzurlu bir çalışma ortamı ve örgüt yapısının tesis edilmesi, kalite ve verimliliği sağlarken işçi de işletme ile bütünleşir.

Üretimle ilgili kararların genelde üretim hattındaki personelle birlikte alınarak uygulandığından, hızlı karar verme neticesinde başarı şansı da artabilmektedir.

⁷⁴ Kara, A., vd., (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), s.109

⁷⁵ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, ss.387

Böylece, karar almak için müşteri veya pazar bilgisini toplamak ve analiz etmek için geliştirilen resmi işlemlerin koşullarını azaltmaktadır. Aslında bu özellikler KOBİ'lerin müşteri odaklılık kültürünü bütün yönleriyle kullanma yeteneğini artırabilir.⁷⁶

Ayrıca, KOBİ'lerin belirgin özelliği ürün ve müşteri sayısının sınırlı olmasıdır.⁷⁷ Küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha dar pazar bölümlerinde faaliyet göstermeleri, büyük işletmelere göre daha düşük sayıda tüketiciye ulaşmalarının söz konusu olması ve bu sayede daha etkin pazarlama iletişimi sağlayabilecek kadar kısa iletişim hattının olması, bu avantajın ortaya çıkmasındaki temel etkenlerdendir.⁷⁸

Kısıtlı sayıda müşteriye dayanılması, KOBİ'lerin rekabet gücünü korumak için müşteri memnuniyetinin yüksek düzeyde ilerlemesi ve piyasadaki hızlı değişimlere karşılık verebilecek kadar esnek olmasını sağlamaktadır.⁷⁹

Büyük işletmelerin aksine girişimciler, genel olarak tüketicilerini kişisel olarak tanırlar ve bu şekilde sağlanan yakın ilişki sayesinde, yüksek derecede müşteri sadakati ve tüketici tatminini sağlarlar. Burada, küçük işletmelerin tüketicilerle doğrudan ilişki kuran örgütler oldukları dikkate alınırsa, küçük işletmelerin faaliyetlerinin müşteri odaklılıkla ilişkili olduğu ifade edilebilir. Bu, aynı zamanda

⁷⁶ Pelham, A. M., Wilson, D., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 24/1, ss.27-43

⁷⁷ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, ss.387

⁷⁸ Koçak, A., Özer, A., (2005), "Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve ilişkisel Pazarlama", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 6, s.20

⁷⁹ Hudson, M., vd., (2001), "Theory and practice in SME performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 8, s.1105

işletmelere önemli bir pazarlama kabiliyeti de kazandıracaktır.⁸⁰ Pazar bilgisinin yayılması büyük kararların işletme sahibi tarafından alındığı küçük işletmelerde söz konusu değildir. Yine de, pazar bilgisinin işletmedeki diğer kişilere yayılması çalışanların motivasyonunu yükseltebilir.⁸¹

Küçük işletmeler daha esnek yapıya sahip olduklarından, tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı bir şekilde karşılık verme şansına sahip olmaktadır.⁸² Ayrıca, küçük işletmelerin büyük işletmelere göre sahip oldukları bu esneklik özelliği, küçük işletmelere daha kolay bir şekilde müşteri odaklılığın uygulanabilmesini sağlayan bir diğer etkidir.

KOBİ'ler genelde belli bir sayıda müşteriye hitap ettiklerinden ve yöneticiler genelde birebir müşterilerle ilgilendiklerinden dolayı tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılamakta çabuk davranabilmekte, böylece talep değişikliklerine ve değişen pazar şartlarına kolayca adapte olabilmektedir. KOBİ'lerin talep değişikliklerine karşı esneklik derecelerinin yüksek olması önemli bir avantajdır.

Müşteri ile ilgili bilgileri toplama ve işleme konusunda üstün yeteneklere sahip müşteri odaklı bir şirket müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını düzgün ve hızlı bir şekilde tahmin edebilir ve onlara hızlı ve kesin bir şekilde tepki verir. Böylece, müşteriye odaklanma işletmenin rekabet avantajını artırmaktadır.

⁸⁰ Koçak, A., Özer, A., (2005), "Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve İlişkisel Pazarlama", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, s. 21

⁸¹ Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 42(2), s.138

⁸² Koçak, A., Özer, A., (2005), "Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve İlişkisel Pazarlama", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, s. 20

Küçük işletmelerin bir diğer avantajı da bilgiye daha kolay bir şekilde ulaşabilmeleridir. Küçük işletmelerin bilgi sistemleri nispeten daha basittir. Bilgiler ikincil verilere (ticaret gazeteleri, alan araştırması, konferans ve mesleki dergilere) veya şirket sahibinin (üretici, müşteri veya banka çalışanlarıyla olan) direk, resmi ve resmi olmayan kişisel ilişkilerine dayanmaktadır.⁸³ Bilgiye daha kolay bir şekilde ulaşılması, tüketicilerle veya tüketicilerle temas halinde olan kişi veya örgütlerle doğrudan ilişki kurulabilmesinden kaynaklanmaktadır. Başarılı girişimciler, pazar araştırmaları gibi formel bilgi toplama yöntemleri yerine, kişisel temas kurmaya dayalı bilgi toplamayı öne çıkarmaktadırlar.⁸⁴ Bunu yaparak daha yakın müşteri ilişkilerini geliştirebilirler, bu da müşteri odaklılıkta olumlu sonuçları ortaya çıkarır. İletişim hızı ile müşterilerle kurulan ilişkiler ürünü müşteriyle birlikte deneme faaliyetlerine kadar genişleyebilir.⁸⁵ Bu da, müşterilerle kurulacak olan stratejik işbirliği ile gerçekleşecektir. Küçük işletmeler için kişisel ilişkiler sadece bilgi sağlayan ve yönlendirilme amaçlı olarak kullanılan bir etken değil, aynı zamanda, işletmeyle müşterisi arasında arkadaşlık ve güven sağlayan bir niteliktedir. Günümüz rekabet koşullarında, büyük işletmelerin bile sağlanacak olan güveni rekabet avantajı yaratacak bir silah olarak gördüğü bir durumda, az sayıda müşterisi olan küçük işletmeler için güven hayati önem taşımaktadır.⁸⁶

⁸³ Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42(2), s.137

⁸⁴ Koçak, A., Özer, A., (2005), "Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve İlişkisel Pazarlama", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 6, s. 21

⁸⁵ Singh, S., Ranchhod, A., (2003), "Market Orientation and Customer Satisfaction: Evidence from British Machine Tool Industry", *Industry Marketing Management*, 5573, s.6

⁸⁶ Koçak, A., Özer, A., (2005), "Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve İlişkisel Pazarlama", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 6, s. 21

Müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi işletmelerin, özellikle de KOBİ'lerin hayatta kalması ve gelişmesi için çok önemlidir. Ayrıca, KOBİ'lerin niş pazarlarda uzman olarak başarılı bölümlendirme stratejilerini geliştirmelerine yardım edecektir.⁸⁷

Müşteri odaklılık stratejisi, özel ve kısa süreli karar alma taktikleri ile nitelendiren KOBİ'lere amaçların belirlenmesi, karar ve faaliyetlerin yönlendirilmesi için geniş bir odak sağlamaktadır. Pelham and Wilson (1996) müşteri odaklılığın KOBİ'lerin başarıyı elde etmeleri için en önemli belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır, çünkü bu tür işletmeler genellikle AR-GE, rekabet avantajı, düşük fiyat liderliği veya etkili planlama stratejilerini geliştirmek için yetenekli kadro gibi iş karlılığı kaynaklarını araştırmaya finansal kaynakları yetersizdir.⁸⁸

KOBİ'lerin genellikle, diğer karlılık kaynaklarını araştırmak için araştırma ve geliştirme, yetenekli kadro ve ekonomik kaynak eksikliği olduğundan başarının belirleyicisi olarak müşteri odaklılığı benimsemeleri çok önemlidir.⁸⁹ Ayrıca KOBİ'ler kendilerine özgü niteliklere dayanarak müşteri odaklılığı büyük işletmelere göre daha kolay ve verimli uygulayabilirler. Bu özellikler kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁹⁰

- KOBİ'ler müşterilere daha yakındır ve onların istek ve ihtiyaçlarını hızlı ve daha esnek bir şekilde karşılayabilirler,

⁸⁷ Singh, S., Ranchhod, A., (2003), "Market Orientation and Customer Satisfaction: Evidence from British Machine Tool Industry", *Industry Marketing Management*, 5573, s.6

⁸⁸ Appiah-Adu, K., Singh, S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, ss.387

⁸⁹ Pinho, J.C., (2008), "TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation", *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 25 No. 3, 260

⁹⁰ Keskin, H., (2006), "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 No. 4, s.400

- Bürokrasi ve örgüt düzeyleri daha az olduğundan müşteri ile ilgili bilginin hızlı bir şekilde iletilmesi mümkündür.
- Pazarlama planını hızlı bir şekilde yapabilir, çünkü resmiyet daha azdır.

Kohli and Jaworski “üst yöneticinin değişimlere olan olumlu tutumu ne kadar yoğunsa, o kurumun pazar odaklılığı da o kadar arttığını” ileri sürmekteler.⁹¹ Porter (1985) de bir işletmenin devamlı üstün performans elde etmeleri için müşterileri için üstün değerler yaratması gerektiğini vurgulamıştır.⁹²

Örgütsel değişken olarak müşteri odaklılık, iş kültürünün benzersiz bir biçimidir. Müşteri odaklılığı geliştirmek ve sürdürebilmek kolay bir görev değil ve çok sayıda işgücü, mali ve başka örgütsel kaynak yükümlülüğü gerektirir. Bu yüzden, bazılarının çevresel değişkenlerin müşteri odaklılığı etkileyebilmesini iddia etmelerine rağmen, bu çevresel durumların işletmenin değişen örgütsel kültürünün karmaşıklığını göz önünde bulundurarak müşteri odaklılık düzeyini onlara uydurmanın faydalı olacağını belirlemek gerekir. KOBİ ve yöneticileri akla uygun bir müşteri odaklılık ile yenilik ve ürün kalitesine olan vurguyu birleştirmelidirler, çünkü böyle birleşim daha üstün yeni ürün başarı oranlarıyla sonuçlanabilir. İyice kavranan ve iyi hedeflenmiş yeni ürünler seçilmiş nişlerde satış yükselmesine getirmelidir ve bu sırasıyla KOBİ’lerin pazardaki durumlarını güçlendirmek için ekstra birikim sağlamaktadır. Bu, müşteri odaklı etkinliklerle ilgili alanlardaki daha

⁹¹ Kohli, A.K., Jaworski, B.J., (1990), “Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications”, Journal of Marketing, Vol.54, ss.1-18

⁹² Pinho, J.C., (2008), “TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 25 No. 3, s.260

büyük rakiplerin üzerinde rekabet üstünlüğünü sürdürmek için aşamalı yatırımlar aracılığıyla işletme gücünü ve hızını oluşturmak gerekir.⁹³

Müşteri odaklılık kaynaklar ve çabalar gerektirdiği için, bu strateji her bir işletme için kesin strateji olmayabilir, çünkü bazı şirketler bu yatırımları gereksiz görmektedir. Dolayısıyla, müşteri odaklılığın veya diğer stratejinin yararlı olup olmayacağını değerlendirmek için işletmeler maliyet-yarar analizini yapabilir.

Örneğin, teknolojik karışıklık, teknolojinin hızlı gelişmesi, müşteri odaklılığın önemini azaltabilir, burada teknoloji odaklılık işletmelerin üstün performansa ulaşabilmesi için sunulan diğer bir strateji olabilir.⁹⁴

Bir ölçüde her işletmenin bir müşteri odaklı olduğu söylenebilir. Mesela, KOBİ literatüründe bir çok küçük işletmenin günlük faaliyetlere odaklandıklarından dolayı müşteri odaklı olmadığı görüşü bulunmaktadır. Ancak, bir çok KOBİ’ler, yönetici veya sahiplerinin zihinlerinde saklı gizli pazarlama planlarına sahiptirler. Bu anlamda, KOBİ’lerdeki yöneticiler işletmenin yenilikçiliği geliştirmesi için çalışanlara pazarlama felsefesini daha açık bir şekilde anlatması gerekir.

1.3. Kazakistan’daki KOBİ Özellikleri

Kazakistan Cumhuriyetinde bağımsızlık kazandıktan sonraki yıllarında ekonomideki temel öncelikli prosesler başarılı bir şekilde gerçekleşir: makroekonomik istikrar, mülkiyetin devlet mülkiyetinden çıkarılarak özelleştirilmesi sağlanır; tüketici piyasası zenginleştirilir; sosyal pazar ekonomisi ve bütün mülkiyet

⁹³ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), “Customer orientation and performance: a study of SMEs”, Management Decision, 36/6, s.392

⁹⁴ Guo, C., (2002), “Market orientation and business performance: A framework for service organizations”, European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 9/10, s.1156

türleri ile ilgili girişimciliğin geliştirilmesi için hukuki temel oluşturulur. Kazakistan toplumunun üretimin sosyal yönteminden pazar yöntemlerine geçmesi ile ekonomik şekili değişir, insanların dünyaya bakışında önemli değişimler gerçekleşir.

Ülke ekonomisinin ve bununla birlikte KOBİ'lerin gelişmesi, genel olarak her birinin kendine özgü farklılıklara sahip olduğu 5 dönemde ele alınabilir.⁹⁵

Birinci evre – fiyatların liberalleştirilmesi (1991-1992 yy.). Pazar ekonomisinin ilk birimleri, yani küçük ve orta ölçekli işletmeler ticaret ve hizmet alanlarında liberalleştirme döneminde, başka bir deyişle paranın devir hızının yüksek olduğu bir dönemde ortaya çıkmıştır. Büyük işletmeler bir anda ürünlerin satışı, tamirat, ana ve yardımcı üretim alanlarında faaliyet yapan çok sayıda KOBİ'lere sahip oldular.⁹⁶

Sovyet modeli planlı ekonomiden pazar ekonomisine geçmek için Kazakistan'ın kullanabileceği tek olası ve güvenilir strateji, siyasi ve ekonomik reformların değiştirilmesiydi.⁹⁷ 1992'de girişimciliği destekleme ve geliştirme adını taşıyan ve küçük ölçekli işletmeciliğin temelini oluşturan ilk devlet programı geliştirilmiştir. Ülkede bu süre içerisinde 34.5 bin küçük girişimci işletme kurulur ve faaliyet gösterir. Bunlarda ülkedeki çalışan nüfusun % 6.0'sı istihdam edilir,

⁹⁵ Садыкова, Э.А., “Анализ Развития Малого и Среднего Бизнеса в Республике Казахстан”, 2010, <http://vestnik.ntu.kz/?q=ru/node/572>

⁹⁶ Садыкова, Э.А., “Анализ Развития Малого и Среднего Бизнеса в Республике Казахстан”, 2010, <http://vestnik.ntu.kz/?q=ru/node/572>

⁹⁷ Досанов Д., Курманов О., (2003), “Малый Бизнес. Мировой Опыт И Казахстанская Реальность”, Саясат, 12, s.32-35

ürettikleri ürün ile sundukları çalışma ve hizmet oranı Gayri Safi Millî Hasıla'nın (GSMH) % 7.0'ını oluşturur.⁹⁸

İkinci evre – devletin para ve finansal kısıtlama konusunda yürüttüğü sıkı politika (1993-1995 yy.). Bu evrede ülkede makroekonomik istikrarı elde etmek için üretim faaliyetlerini destekleyen vergi muafiyetleri kaldırılır.⁹⁹ Vergi muafiyetlerinin kaldırılması ve KOBİ'lerin gelişmesi 1994'te olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kooperatif, komandit şirketler ile küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların sayısı hızlı bir şekilde azalır. Kredi imkânlarının yetersizliği yüzünden girişimci birimlerin üretim alanından, aracı ticaret ve ticaret alanlarına kayması yaşanır.¹⁰⁰ 1995'te 1992'ye göre küçük ve orta boyutlu işletmelerin ülkenin gayri safi yurtiçi hâsılasındaki (GSYİH) özgül ağırlığı 1/3 oranında düşüş (% 7.0'dan % 4.7'ye) yaşar, ekonominin bu sektöründe çalışanların sayısı ise, yarıya düşer.¹⁰¹

Üçüncü evre – küçük ölçekli özelleştirme patlaması (1996-1997yy.). 1996'nın sonu 1997 yılının başında ülkede bir nevi ekonomik istikrar sağlanır. KOBİ'leri desteklemek amacı ile Kazakistan Cumhurbaşkanı'nın 06.03.1997 tarihli “Küçük ölçekli işletmeciliği destekleme ve geliştirme ile ilgili tedbirler” genelgesi kabul edilmiştir.¹⁰² Bu dönem içerisinde (1996-1997 yy.) KOBİ'lerin sayısı 2.4 kat artar, üretim oranı ise, 1.8'lik bir artış gösterir ve ülkenin GSYİH'sının % 8.5'ini oluşturur. Bu sektörde çalışanların sayısı 1997'de 1995'e göre 1.73 oranında bir artış

⁹⁸ www.stat.kz

⁹⁹ Садыкова, Э.А., “Анализ Развития Малого и Среднего Бизнеса в Республике Казахстан”, 2010, <http://vestnik.ntu.kz/?q=ru/node/572>

¹⁰⁰ Кубаев Е., Кырбасов Е., Бордоусов О., (2006), “Состояние И Направления Развития Малого Бизнеса И Предпринимательства В Казахстане”, Экономика и статистика, 4, s. 56-60

¹⁰¹ www.stat.kz

¹⁰² Садыкова, Э.А., “Анализ Развития Малого и Среднего Бизнеса в Республике Казахстан”, 2010, <http://vestnik.ntu.kz/?q=ru/node/572>

gösterir. Böylece, küçük ölçekli işletmeler ülke ekonomisinin stabilize edilmesine katkıda bulunmuştur.¹⁰³

Dördüncü evre – ülkenin sanayi üretimi, GSYİH'sının artması, para ve kredi sisteminin istikrarlı bir şekilde gelişmesi ile gerçekleşen ekonominin niteliksel gelişmesi (1998-2001 yy.).¹⁰⁴ Girişimcilik, her geçen gün ekonominin gelişmesi için önemli etken haline gelmeye başlar, ancak onun gelişim süreci her zaman tek yönlü olmamıştır ve devlet tarafından sürekli olarak önem verilmesini ve desteklenmesini gerektirir. Girişimcilik faaliyeti hak ve özgürlüklerinin ihlali durumlarının sayısının artması ile ilgili olarak Kazakistan Cumhurbaşkanı'nın “Girişimcilik faaliyeti özgürlükleri konusunda vatandaşların ve tüzel kişileri haklarının korunması” genelgesi çıkarılır. Ülkede ilk defa 1999-2000 yılları için küçük ölçekli girişimciliği destekleme ve geliştirme programı kabul edilir ve onaylanır. Küçük ve orta ölçekli girişimcilik projelerinin temel finansman kaynakları Devlet İstihdam Destekleme Vakfı, ikinci derece bankalar, yerel bütçelerin, ayrıca Asya Geliştirme Bankası ile Avrupa Yeniden Düzenleme ve Geliştirme Bankasının sağladığı kaynak olmuştur.¹⁰⁵

Beşinci evre – günümüzdeki evredir. Küçük ve orta ölçekli işletmeciliğin gelişmesi Kazakistan cumhurbaşkanı tarafından ülkenin gelişmesinde büyük önem taşıyan bir alan olarak nitelendirilmektedir. Küçük ölçekli girişimciliği destekleme

¹⁰³ www.stat.kz

¹⁰⁴ Садыкова, Э.А., “Анализ Развития Малого и Среднего Бизнеса в Республике Казахстан”, 2010, <http://vestnik.ntu.kz/?q=ru/node/572>

¹⁰⁵ Кубаев Е., и др., (2006), “Состояние И Направления Развития Малого Бизнеса И Предпринимательства В Казахстане”, Экономика и статистика, 4, s. 56-60

ve geliştirme programları kabul edilmektedir. 2006'da yeni "Özel Girişimcilik" yasası kabul edilir.¹⁰⁶

Bazı bölgelerde bankalar tarafından küçük ölçekli işletmelere kredi vermek amacı ile likit ipotek fonları oluşturulmaya başlar. Bu fonlar Almatı, Astana şehirleri ile Doğu Kazakistan, Aktobe, Kızılorda, Mangistau, Pavlodar, Kuzey Kazakistan bölgelerinde kurulur. Bunların sayesinde küçük işletmecilik alanında birçok işletme finanse edilmiştir.¹⁰⁷

Kazakistan'ın bölgeleri ekonomik gelişim açısından farklı düzeylere sahiptir; bu durum, doğal kaynakların mevcut olması, sanayi gelişim düzeyi, iklim şartları, idari merkezlere yakınlık gibi bir takım etkenler ile belirlenmektedir.¹⁰⁸ Örneğin, yeni başkent Astana'nın inşa edilmesi gibi bazı bölgelerin hızlı bir şekilde gelişmesi, buna göre bu bölgedeki girişimciliğin daha aktif olarak gelişmesine sebep olmaktadır. Ancak bu başka bölgelerin ilgili gelişim stratejisini seçerek girişimcilik aktivitesini yükseltmeyecekleri anlamına gelmemektedir. Geçtiğimiz dönemde Kazakistan'da küçük ve orta ölçekli girişimciliğin gelişiminde böyle eğilimler yaşanmıştır.

Böylece Kazakistan'daki küçük ve orta ölçekli girişimcilik analizinin sonuçlarını ortaya çıkarırken, aşağıdakileri belirtmek mümkündür: küçük ölçekli işletmeciliğin mutlak göstergelerinin artış göstermekte, ancak, faaliyet göstermekte olan KOBİ sayısının ve GSYİH'da KOBİ ürünlerinin oranının artma temposu,

¹⁰⁶ Садыкова, Э.А., "Анализ Развития Малого и Среднего Бизнеса в Республике Казахстан", 2010, <http://vestnik.ntu.kz/?q=ru/node/572>

¹⁰⁷ Досанов Д., Курманов О., (2003), "Малый Бизнес. Мировой Опыт И Казахстанская Реальность", Саясат, 12, s.32-35

¹⁰⁸ Кантарбаева, А., Шукеев, У., (2005), "Экономические регуляторы политики поддержки предпринимательства в Казахстане", Альпари, 3, s. 15-27

sektörel gelişim yapısı, küçük ve orta ölçekli girişimciliğe ticari bankalar tarafından verilen kredi ölçülerindeki artış temposu ve bunların sektör yapısı gibi eğilimler de görülmektedir.

Ayrıca, 2007’de gerçekleşen dünya ekonomi forumu Kazakistan’ın rekabet gücü reytingini bir kez daha düşürmüştü (56’dan 61’e) ve iş alanında aşağıdaki engelleri belirtmiştir: irtişa, çalışanların mesleki bilgilerinin eksikliği, vergiler, finansmana ulaşım sorluğu, altyapının yeterli ölçüde sağlanamaması, bürokratik prosedürler, kriminal unsurlar.¹⁰⁹ Yukarıda yapılan analiz, devletin daha sonra hem mali hem de mali olmayan araçların yardımı ile küçük ölçekli işletmeciliğin gelişiminde görülen olumsuz eğilimleri düzeltmesi gerektiğinin altını çizmektedir.

Kazakistan’da 2009 yılında KOBİ’ler toplam işletme sayısının yüzde 94’ünü oluşturduğu, toplam istihdamın %24’ünü sağladığı ve toplam üretimin GSYİH üzerinden yüzde 17’sini ürettiği görülmektedir.¹¹⁰

Kazakistan’da KOBİ’lerin birçoğunda pazarlama bölümü ya bulunmamakta ya da bölüm verimli çalışmamaktadır. Böylece, KOBİ’lerin yatırım, üretim, yönetim, finans gibi birçok problemlerine pazarlama problemi de eklenmektedir.

Genel olarak, Kazakistan’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin pazarlama sorunları, diğer ülkelerdekine benzer şekilde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- pazar oluşturmak amacıyla büyük harcamalarda bulunmamaları,
- nitelikli pazarlama elamanlarının istihdam edilmemesi,

¹⁰⁹ Стоните, Л., (2009), “Что мешает развитию малого и среднего бизнеса в РК?”, http://www.newzzz.kz/story/что_meshaet_razvitiu_malogo_i_srednego_biznesa_v_kazahstane_.htm

¹¹⁰ www.stat.kz

- ürünün üretici işletme yerine diğer pazarlama kuruluşları tarafından dağıtım zorunluluğu olması,
- hedef pazarların araştırılması, bulunması ve değerlendirilmesi,
- satış geliştirme, reklam ve tutundurma çabalarının araştırılması, planlanması,
- fiyat politikalarının tespit edilmemesi.

2. MÜŞTERİ ODAKLILIK VE KOBİ'LERİN PERFORMANS İLİŞKİSİ

Pazar odaklılık ile performans arasındaki ilişki araştırırken, Narver ve Starter (1994) aynı zamanda müşteri odaklılığın işletmelerin satışlarında artışı, karlılığı ve yeni ürün başarısı ile olumlu ilişkide olduğunu belirtmişlerdir.¹¹¹

Müşteri odaklılık küçük işletmeler için özellikle önemli olmaktadır, çünkü müşterilere odaklanan işletmeler esneklik, uyumluluk, üstün ve bireysel hizmete dayanan müşterilere yakınlık gibi potansiyel avantajlarını daha da geliştirebilirler.

Üstün performans sadece müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılamakla elde edilir. Böylece, pazarlamacılar, önce pazar bilgisini toplarlar, daha sonra işletme içinde uygun işlevsel gruplarla paylaşarak onları değerlendirirler ve ondan sonra da cevap verme planını yaparlar.¹¹²

111 Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", Journal of Marketing; 58, 1, s.49

112 Kara, A., vd., (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), s.109

Kavramsal olarak, pazar ortamının değişken olduğu durumlarda pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkinin arttığı iddia edilmiştir¹¹³, bazı araştırmalar pazar odaklılığın diğer boyutlarının performans ile ilişkisine göre müşteri odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkinin bu değişikliklerden daha çok etkilendiğini göstermektedir.

Çevresel değişkenlerin KOBİ'ler üzerindeki etkilerinin sınırlı olması onların daha basit ve esnek örgütsel yapıya, hızlı tepki verme özelliğine ve çevresel koşullara karşılık vermek için daha yüksek kapasiteye sahip olmaları ile açıklanmaktadır.¹¹⁴

2.1. Müşteri Odaklılık ve Performans İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Son yıllarda müşteri odaklılık kavramı özellikle akademisyenler arasında sürekli artan oranda bir ilgi görmektedir. Müşteri odaklılıkla ilgili araştırmalar, esas olarak Kohli ve Jaworski (1990) ile Narler ve Slater (1990) pazar odaklılık ile çalışmaları sonrasında yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu iki çalışma, sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmaya kavramsal ve kuramsal temel oluşturmuştur.

Modern pazarlama anlayışının ortaya atılmasından bu yana, müşteri odaklılık, pazarlama stratejilerinin etkin ve etkili bir şekilde geliştirilmesini ve uygulanmasını, dolayısıyla genel işletme performansını olumlu yönde etkileyen önemli kültürel faktörlerden biri olarak gösterilmiştir.¹¹⁵

¹¹³ Perry, M.L., Shao, A.T., (2002), "Market orientation and incumbent performance in dynamic market", European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 9/10, s.1142

¹¹⁴ Pelham, A.M., (2000), "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms", Journal of Small Business Management 38/1, s.48

¹¹⁵ Slater, S.F., Narver, J.C., (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, Vol, 59, ss.63-74

Daha da önemlisi, müşteri odaklılık işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasının başlıca yolları arasında bulunmaktadır, çünkü müşteri odaklı işletme kültürü, oluşumunun gerektirdiği uzun zaman ve içerdiği sosyal karmaşıklık nedeniyle, rakipler tarafından taklit edilmesi en zor rekabet kaynakları arasında sayılmaktadır.¹¹⁶

Müşteri odaklılık ile işletmelerin performansı arasında kuramsal olarak ilişki kuran ve bunu araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaları iki ayrı gruba ayırabiliriz. Biri, müşteri odaklı işletmelerin daha yüksek performans seviyelerine ulaşılabildikleri ile ilgili tartışılmaz kanıtlar öne süren, müşteri odaklılık ve performans ilişkisini inceleyen çalışmalardır. Ayrıca, bu çalışmalar işletmede müşteri odaklılık seviyesi ne kadar yüksek ise işletme performansının da o kadar yüksek olacağını iddia etmektedirler.

Diğerleri ise, farklı ulusal ve çevresel ortamlarda müşteri odaklılık ve performans ilişkisini değerlendiren çalışmalardır. Bu çalışmalarda, durumsallık yaklaşımı benimsenmiş ve müşteri odaklılığın, işletmenin bulunduğu çevresel değişkenliğin normal durumun çok üstünde olduğu ve pazarlama karar ve uygulamalarının olası sonuçlarının öngörülmesinin nispeten çok daha zor olduğu ortamlarda genel işletme performansını daha güçlü bir şekilde etkileyeceğini ortaya koyan çalışmalardır.

¹¹⁶ Hurley, R.F., Hult, T.M., (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," Journal of Marketing, Vol. 62, No. 2, ss.42-54

Çeşitli araştırmalarda müşteri odaklılık ile satışlarda büyüme, yeni ürün başarısı ve karlılık gibi işletme performansı kriterleri arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Pazarlama ve stratejik yönetim literatüründe, müşteri odaklılık, dalgalanmalı ve rekabetçi ortamlarda işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleri için önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir.¹¹⁷

Pazarlama alanındaki araştırmalar, müşterilerin ihtiyaçları üzerinde odaklanan işletmelerin daha başarılı olduğunu göstermektedir.¹¹⁸

Narver ve Slater (1990) ABD şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada, pazar odaklılığın işletme karlılığının önemli bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştürler. Bu yazarlara göre yüksek bir işletme performansı müşteriye anlama ve memnun etme ile ilgili yeteneklerin sonucudur,¹¹⁹ dolayısıyla müşteri odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Deshpande ve arkadaşları,¹²⁰ Japon işletmelerde yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü, müşteri odaklılık ve yeniliğin işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda müşteri odaklılık ve yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve her ikisinin de işletme performansı ile pozitif ilişkisinin varlığını tespit etmişlerdir.

¹¹⁷ Liu, S.S., Luo, X., Shi, Y., (2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations- in- Transition: An Empirical Study", International Journal of Research in Marketing, 19, s.369

¹¹⁸ Matsuo, M., (2006), "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments", Journal of Business Research, 59, s.242

¹¹⁹ Narver, J.C. Slater, S.F., (1990) "The effect of market orientation on Business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54, ss.20-35

¹²⁰ Deshpande, R., vd., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", Journal of Marketing, 57, ss.23-27

Pelham, A.M. ve Wilson D., (1996)¹²¹ ise ABD küçük ölçekli işletmelerde bir çalışma gerçekleştirmişler ve müşteri odaklılığın işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998)¹²², İngiltere KOBİ'leri çapında yaptıkları çalışmada müşteri odaklılık ile yenilik ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir ve pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişler. Ayrıca, bu çalışma sonuçlarında pazar dinamizminin ve rekabet yoğunluğunun yüksek derecesinin KOBİ'lerin müşteri odaklılık stratejisine doğru eğilimi arttıracak görüşünü, bazı çalışma sonuçlarından farklı olarak terse çıkarmıştır.

Harrison-Walker, L.J. (2001)¹²³ gıda sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada, işletme performansı ile müşteri odaklılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Lin, X. ve Germain, R., (2003)¹²⁴ örgüt yapısının, müşteri odaklılığının Çin'deki özel devlet şirketlerinin performansına etkisi üzerindeki çalışmalarında müşteri odaklılık ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişkinin olduğu görüşünü reddedilmektedirler. Bu sonuç, Deshpande, R., Farley, J., (2000)'in Çin orta boyut işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Bunun sebebini de, müşteri odaklılığın Çin işletmeleri üzerindeki etkisini inceleyen önceki

¹²¹ Pelham, A. M., Wilson, D., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 24/1, ss.27-43

¹²² Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, ss.385-394

¹²³ Harrison-Walker, L. J., (2001), "Measurement of Market Orientation and its Impact on Business Performance", *Journal of Quality Management*, 6, ss.139-172

¹²⁴ Lin, X., Germani R., (2003), *Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons From Chinese State-Owned Enterprises*, *Strategic Management Journal*, 24, ss.1131-1151

araştırmanın işletmelerin örgütsel yapısını dikkate almadığından diye açıklanmaktadır.

Singh, S. ve Ranchhod, A., (2004)¹²⁵, pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarını, İngiliz makine parça imalatı sektöründe gerçekleştirmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar, müşteriye ve müşteri memnuniyetine odaklı olmanın işletme performansı üzerinde kuvvetli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Martin-Consuegra ve Esteban, A., (2007)¹²⁶, havayolları şirketlerinde yaptıkları çalışmalarında müşteri odaklı olmanın işletme performansına olan potansiyel etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda elde ettikleri bulgular müşteri odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu desteklemektedir.

Tajeddini, K., (2010)¹²⁷, uygulamalı çalışmasında müşteri odaklılığın performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Deshpande, R., ve Fraley J.U., (1998)¹²⁸, pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkinin evrensel bir nitelik taşıdığını ileri sürmüştür.

¹²⁵ Singh, S., Ranchhod, A., (2004), “Market Orientation and Customer Satisfaction: Evidence from British Machine Tool Industry”, *Industrial Marketing Management*, 33/2, ss.135-144.

¹²⁶ Martin-Consuegra, Esteban, A., (2007), “Market Orientation and Business Performance: An Empirical Investigation in the Airline Industry”, *Journal of Air Transport Management*, 13, ss.383-386

¹²⁷ Tajeddini, K., (2010), “Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry in Switzerland”, *Tourism Management*, 31, s.221-231

¹²⁸ Deshpande, R., Farley, J.U., (1998), “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, 2, s.213-232

Bununla birlikte, Türkiye’deki işletmelerde müşteri odaklılık faaliyetleri ile işletme performansı arasında nasıl bir ilişki olduğu konusunda yapılan çalışmalar da benzer sonuçlar vermektedir.

Akman. G., Özkan, C., Eriş. H., (2008)¹²⁹ farklı stratejilerin işletme performansına etkilerini analiz etmişler ve müşteri odaklılığın, yenilik odaklılıktan sonra, işletme performansını en çok etkileyen faktör olarak belirlemişlerdir, müşteri odaklılığın işletme performansına olumlu katkı sağlayacağı sonucuna varmışlardır.

Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan. L., (2009)¹³⁰ pazar odaklılık boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkileri inceledikleri çalışmaları sonucunda, müşteri odaklılık ile işletmenin yenilik ve finansal performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu kanıtlamışlardır.

Eren, M.Ş., Yücel, R., Eren, S., (2010)¹³¹ çevresel olumsuzluk ve pazar dinamizmi öncüllerinin işletmelerin müşteri odaklılık ve yenilikçiliğini, çevresel olumsuzluğun pazar dinamizmini, müşteri odaklılığın yenilikçiliği ve tümünün işletmelerin performanslarını nasıl etkilediğini araştırdıkları, otomotiv ve yan sanayi işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada müşteri odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu yönde etkileri olduğuna ilişkin görüş reddedilmiştir. Bu sonuç literatürdeki genel bulgularla örtüşmemektedir. Bu farklılığın örneklem

¹²⁹ Akman. G., Özkan, C., Eriş. H., (2008), “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:7, Sayı:13, ss.93-115

¹³⁰ Bulut, Ç., vd., (2009), “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, Ege Akademik Bakış, 9(2), s.513-538

¹³¹ Eren, M.Ş., Yücel, R., Eren, S., (2010), “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Journal of Yasar University, 18(5), s.3102-3116

özelliklerinden ve bu ilişkileri modelde yer alan diğer değişkenlerin gölgelemesi ve ara değişken etkilerinden kaynaklanabileceği söylenmiştir.

Gelişmekte olan bir ülke olan Kazakistan'daki işletmelerde müşteri odaklılık uygulamaları ile işletme performansı arasında nasıl bir ilişki olduğu konusunda bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu da araştırmamızın önemini daha da artırmaktadır.

Görüldüğü gibi, müşteri odaklılık üzerine yapılan birçok deneysel çalışmalar, müşteri odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişki bakımından karmaşık sonuçlarla varmıştır.¹³²

Böylece yapılan araştırmaların geneli müşteri odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Müşteri odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların özeti Tablo 2.1'de görülmektedir.

¹³² Kara, A., vd., (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, 3(2), s.107

Tablo 2.1. Müşteri Odaklılık ve İşletme Performansı Çalışmalarının Özeti

(MO – Müşteri Odaklılık, İP – İşletme Performansı)

Yazarlar	Ülke	Sonuçlar
Narver, J.C., Slater, S.F., (1990)	ABD	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993)	ABD	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Deshpande, R., Farley, J.U., Webster, F.E., (1993)	Japonya	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Pelham, A. M., Wilson, D., (1996)	ABD	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998)	İngiltere	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Deshpande, R., Farley, J., (2000)	Çin	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Harrison-Walker, L. J., (2001)		MO – İP arasında pozitif ilişki var
Lin, X., Germain, R., (2003)	Çin	MO – İP arasında pozitif ilişki yoktur
Singh, S., Ranchhod, A., (2004)	İngiltere	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Martin-Consuegra, Esteban, A., (2007)		MO – İP arasında pozitif ilişki var
Tajeddini, K., (2010)		MO – İP arasında pozitif ilişki var
Yılmaz, C., Ergün, E., (2006)	Türkiye	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Akman. G., Özkan, C., Eriş. H., (2008)	Türkiye	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan. L., (2009)	Türkiye	MO – İP arasında pozitif ilişki var
Eren, M.Ş., Yücel, R., Eren, S., (2010)	Türkiye	MO – İP arasında pozitif ilişki yoktur

2.2. İşletme Performansı Tanımı ve Boyutları

Porter (1991), işletme performansını işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesi olarak, başka bir deyişle başarı düzeyi olarak tanımlamaktadır. İşletme performansı bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejilerin rekabet ortamındaki başarı düzeyi ile ilgili olmaktadır. Hem belirli bir zaman diliminde hem de rakiplere kıyasla işletmelerin başarısının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin belirlenmesi kritik bir karar mekanizmasına dönüşmektedir.¹³³ Kısaca performans, bir işletmenin belli bir süre içinde belli bir amaca bağlı belirlenmiş öncelikler etrafında sonuçlar üretme yeteneği olarak tanımlanabilir.

İşletme performansı, işletmenin genel stratejik hedeflerine hem de satış ve pazar payındaki büyüme ve karlılıkla ilgili örgütsel hedeflere ulaşması olarak tanımlanmaktadır.¹³⁴ Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçların nitel yada nicel olarak değerlendirilmesidir. Performans ölçüm kriterleri içerisinde müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, pazar payı, yenilik başarısı, satış oranı, verimlilik, karlılık oranı örnek olarak verilebilir.

Küresel rekabet şartlarında işletmelerin karar verme amaçları için sadece finansal performans kriterleri yeterli olmamaktadır. Bu durum bir işletme performansının değerlendirilmesinde finansal ve finansal olmayan iki türlü

¹³³ Bulut, Ç., vd., (2009), “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, Ege Akademik Bakış, 9(2), s.515

¹³⁴ Hult, G., Tomas, M., Hurley, R.F., Knight, G.A., (2004), “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, Industrial Marketing Management, 33, s.430

performans kriterlerinin de kullanılmasını gerekli kılmaktadır.¹³⁵ Çünkü, performans ölçümünden elde edilen veriler, özellikle stratejilerin başarı düzeyinin tespitinde dikkate alınan göstergeler olması nedeniyle stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulacak kritik girdilerdir.¹³⁶ Kaplan ve Norton (1992), finansal olmayan performans kriterlerinin gelecekte finansal kriterlerin sürücüleri olacağını belirtmişlerdir.¹³⁷

Böylece, işletme performansı, temel ekonomik hedeflere ulaşma düzeyi ile birlikte işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesinin göstergesidir,¹³⁸ böylece rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde yenilik başarısı ile de yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, yenilik performansı, oldukça önemli bir performans kriteri olarak kabul edilmektedir.

Genelde örgütsel değişkenler ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda iki yaklaşım kullanılmaktadır. Birincisi, subjektif yaklaşım, işletmelerin elde ettikleri sonuçlarını rakiplerinin performanslarıyla kıyaslamaya dayanmaktadır ve subjektif ölçekler kullanılmaktadır. Diğer yaklaşım – objektif yaklaşım, performansın kesin ölçütlerini esas olmaktadır ve objektif ölçekler kullanılmaktadır. İki yaklaşımı birlikte kullanarak yapılan araştırmalar objektif

¹³⁵ Suwignjo, P., (2001), “Quantitative Models for Performance Measurement System”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No.1/2, s.232

¹³⁶ Bulut, Ç., vd., (2009), “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, Ege Akademik Bakış, 9(2), s.515

¹³⁷ Erdil, O., Kalkan, A., (2005), “KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin KOBİ'lerin Performanslarına Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilgiler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, 1, s.107 103-122

¹³⁸ Bulut, Ç., vd., (2009), “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, Ege Akademik Bakış, 9(2), s.515

yaklaşım ile sübjektif yaklaşımlar arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.¹³⁹

Performansın sübjektif olarak değerlendirilmesinde önyargı olasılığının bulunmasına rağmen, bu yöntem işletme literatüründe en yaygın kullanılan yöntem olup, daha önce yapılan araştırmalar bu tür ölçümlerin güvenilir bir gösterge olduğunu ve geçerliliğini ortaya koymaktadır.¹⁴⁰

2.3. Müşteri Odaklılık ve İşletme Performans İlişkisi

Araştırmada, işletme performansı daha önce yapılan işletme performansı ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkileri ilceleleyen benzer çalışmalardaki gibi finansal performans ve yenilik performansı olarak ele alınacaktır.

2.3.1. Müşteri Odaklılık ve Finansal Performans İlişkisi

Venkatraman ve Ramanujam (1987), işletme stratejilerinin genelde finansal performansla değerlendirmeye alınmasının sebebini, işletmelerin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında uygulamacılara ve araştırmacılara fikir verilmesi isteğidir diye açıklamaktadır.¹⁴¹

Performans değerlendirmeyi kişisel amaçlardan uzak tutabilmek için, belirli dönemde işletme amaçlarının finansal başarı düzeyinin ölçümünde, birden fazla ekonomik kriterin veya ideal olarak da hedeflerle doğrudan ilişkili tüm finansal

¹³⁹ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), “Customer orientation and performance: a study of SMEs”, Management Decision, 36/6, ss.389

¹⁴⁰ Eren, M.Ş., vd., (2010), “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Journal of Yasar University, 18(5), s.3108

¹⁴¹ Bulut, Ç., vd., (2009), “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, Ege Akademik Bakış, 9(2), s.515

değişkenlerin ayrı ayrı ve birlikte dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin, işletmenin finansal performansını değerlendirmede sıklıkla kullanılan kriterler; ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler, satışlardaki artış oranı, pazar payı oranı, hisse değeri gibi ekonomik hedeflerin değerlendirilmesine yönelik kriterlerdir.

Özellikle algıya dayalı yaklaşımda, yani performans ölçümünün subjektif yönteminde finansal kriterlere ilişkin verilerin aynı işletme içinde birden fazla çalışandan/yöneticiden veya farklı kademelerden elde edilmesi gerekmektedir. Bu da değerlendirme aracı olarak kullanılan kriterin içsel tutarlılığını ve değerlendirme sürecine katılanlar arasındaki tutarlılığı ortaya koyarak, kriterin geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmaktadır.

Pazardaki hedef kitlenin beklentilerini karşılayacak kurumsal hamleler işletme performansının hem niteliksel hem de niceliksel kriterlerine katkıda bulunacaktır. Müşteri odaklılık ve işletme performansı etkinliği üzerine yapılan uygulamalı araştırmalar, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanan işletmelerin performanslarındaki olumlu yöndeki etkileri ortaya koymaktadır.¹⁴²

Araştırmacılar örgütteki içsel etkenler ile dış güçlerin de KOBİ'lerin iş performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varmıştır. Örneğin, planlama ve sermaye yetersizliği ilgili literatürde küçük şirketin başarısı veya başarısızlığının en önemli faktörü olarak gösterilmiştir. Bu tür örgütsel değişkenlerin etkisi tartışılmış olmamasına rağmen, birçok KOBİ'nin uzun süreli odaklanma, stratejik odaklanma

¹⁴² Bulut, Ç., vd., (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", Ege Akademik Bakış, 9(2), s.515

ve sistematik karar alma yetersizliğinden müşteri odaklılık performans için kritik belirleyici olabileceği ileri sürülmüştür. İşletme yüksek bir performansa ulaşması için müşterilerine sürekli ve yüksek bir değer yaratmak zorundadır. Müşteri odaklılık bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını anlaması ve memnun etmesini gerektirir, bunun sonucunda da müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak işletmeye kar olarak geri döner.¹⁴³

Böylece, müşteri odaklılık, üstün müşteri değeri, müşteri tatmini, müşteri sadakati gibi faydaların yanında, finansal avantajlar da sağlamaktadır. Bu faydalar genel olarak, uzun süreli ilişkiler sonucunda ve birbirlerini tanıyan işletmeler ve tüketiciler söz konusu olduğunda, ilişki kurmanın maliyetinin düşmesi, tüketicilerin ek fiyat primi ödemeye razı olması, işletmeye ve ürünlerine bağlılığı olan tüketicilerin daha yüksek karlılık getirmesi, nakit akışlarında düzenin olması ve tüketicilerle birlikte işletmede çalışanların da uzun süreli çalışmalarından kaynaklanan tasarruflar olarak ifade edilmektedir.¹⁴⁴

İşletme performansının yükselişi müşteri odaklılığın gerektirdiği “gerekli davranışların” direkt sonucu değildir. Aksine, müşteriler için üstün değer yaratmak o davranışların neticesidir. Müşterilere sunulan üstün değer sonucunda da işletme performansında yükseliş gibi üstün başarı beklenebilir. Böylece, açıkça görüldüğü gibi, üstün müşteri değeri, müşteri odaklılık ile performansı birleştiren dolaysız yapıdır. Bir başka deyişle, müşteri odaklılık üstün performans yaratmanın yeterli

¹⁴³ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), “Customer orientation and performance: a study of SMEs”, *Management Decision*, 36/6, s.387

¹⁴⁴ Koçak, A., Özer, A., (2005), “Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve İlişkisel Pazarlama”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 6, ss. 20-21

koşul olamaz. Üstelik, müşteri odaklılık üstün performans yaratmak için zorunlu koşul da olamaz.

2.3.2. Müşteri Odaklılık ve Yenilik Performansı İlişkisi

Günümüzde küreselleşme olgusunun işletmeler, ürünler, pazarlar ve rekabet üzerinde yaratmış olduğu etkiler dikkate alındığında işletmeler açısından önemi artan kavramlardan birisi de yenilikçilik kavramıdır.¹⁴⁵

Müşteri beklenti, ihtiyaç ve taleplerindeki hızlı değişimin neden olduğu kısa ürün yaşam eğrileri karşısında, gerek radikal gerekse artımsal yenilik yapabilmek rekabetin temel kuralı haline gelmiştir.¹⁴⁶

Yenilik performansı ile ilgili çalışmalarda yenilik performansını ölçmeye yönelik çeşitli kriterler içinde en sık olarak yeni ürün ve hizmet sayısı, alınmış patent sayıları, AR-GE'ye bütçeden ayrılan kaynak büyüklüğü gibi somut kriterler kullanılmaktadır.¹⁴⁷ Ayrıca, üretim sistemi ve süreçlerinde, tedarik ve dağıtımda veya yönetim yapılarında başarılı değişimi sağlayabilmesi işletmelerin yenilik performanslarını yükseltecektir.¹⁴⁸ Yapılan araştırmalar, işlemlerin yenilik performanslarının değerlendirilmesinde müşteri memnuniyetinin en önemli kriter olduğunu göstermiştir.

¹⁴⁵ Eren, M.Ş., vd., (2010), "Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Journal of Yasar University, 18(5), s.3107

¹⁴⁶ Bulut, Ç., vd., (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", Ege Akademik Bakış, 9(2), s.515

¹⁴⁷ Hagedoorn, J., Cloudt, M., (2003), "Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?" Research Policy, 32, s.1365–1379

¹⁴⁸ Meeus, M.T.H., Oerlemans, L.A.G., (2000), "Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate," Research Policy, 29, s.41-58

Han ve arkadaşları (1998) “pazar odaklılık – yenilik başarısı” zincirini deneysel olarak test etmiş ve pazar odaklılığın hem teknoloji hem de yönetimde yenilik bakımından örgütsel yenilik yeteneğiyle olumlu ilişkili olduğunu ve bunun da sırasıyla olumlu olarak işletme performansı ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Pazar odaklılığın direk olarak performansla ilişkisi olmaması ilgi çekmektedir.¹⁴⁹

Bilginin en büyük değer olduğu günümüz ekonomisinde müşteri odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve muhtemel etkilerin ortaya çıkartılması önemli bir çalışma alanına işaret etmektedir.¹⁵⁰

Müşteri odaklılık müşterilerin hem şimdiki ihtiyaçlarını hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır. Diğer deyişle, müşteri odaklılık, müşteri isteklerini tanımlama, analiz etme, anlama ve bu isteklere cevap verme yeteneğini olarak tanımlanmaktadır.¹⁵¹ Böylece, müşteri odaklılık, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara girmede kolaylık sağladığı için, onun kapsadığı faaliyetleri yenilikçi işletmelerin yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir.¹⁵²

¹⁴⁹ Guo, C., (2002), “Market orientation and business performance: A framework for service organizations”, European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 9/10, s.1157

¹⁵⁰ Han, J.K., vd., (1998), “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, Journal of Marketing, Vol. 62, Issue 4, s.30-45

¹⁵¹ Gatignon, H., Xuereb, J.M., (1997), “Strategic orientation of the firm and new product performance”, Journal of Marketing Research, Vol. 34, Issue 1, s.78

¹⁵² Mavondo, F.T., (2000), “Marketing as a from of adoption: empirical evidence from a developing economy”, Marketing Intelligence Planning, 18/5, s.259

Slater and Narver (1994) açıkladığı gibi, müşteri hizmetleri ve yenilik gibi işletme yetenekleri, kapasiteleri müşterilere üstün değer sunmakta çok kritik bir rol oynamaktadır.¹⁵³

2.4. KOBİ’lerde Müşteri Odaklılık, Yenilik Odaklılık ve İşletme Performansı İlişkisi

2.4.1. KOBİ’ler ve Yenilik Odaklılık

Yenilik ile verimlilik arasındaki ilişki yönetim alanındaki birçok çalışmada yoğun olarak incelenmektedir. Yenilik, yoğun rekabet ve pazar dinamizmi yüksek ortamlarda hayatta kalma ve büyümenin anahtar etkeni olarak görülmektedir. Yüksek verimliliğe götüren örgütsel yenilikçilik için temel kanıt bir işletmenin girişim ortamında karşılaştığı zorluklar ve tehditlere etkili biçimde karşılık veren yeniliklerden türemektedir.¹⁵⁴

Yenilik bir işletmenin başarısı için hayati önem taşımaktadır. Üstün performans sergileyen KOBİ’lerin yeniliğe odaklanma ile nitelendirildiği belirlenmiştir.

Yenilikçilik KOBİ’ler için rekabetçi stratejilerin en önemlilerinden biridir. Ancak, küçük olmak işletmelerin yenilik kazanımlarını yakalama olasılıkları kısıtlı olmaktadır. Bununla birlikte küçük işletmelerin risk sermayesine ulaşımının kısıtlı olması da yenilik, yeni icatları engelleyen ve şiddetli tartışılan bir engeldir. Bazen

¹⁵³ Guo, C., (2002), “Market orientation and business performance: A framework for service organizations”, European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 9/10, s.1157

¹⁵⁴ Pinho, J.C., (2008), “TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 25 No. 3, s.261

küçük işletmeler ağlarda yetkinlikler geliştirebilmektedir, bu gerçek küçük işletmeler için ağların öneminin altını çizmektedir. Büyük işletmeler gelecek için yeni temel yetkinlikler tasarlamak ve geliştirmek için kaynak ve stratejik yönetim kabiliyetlerine sahipken, küçük işletmeler böyle temel uzun-vadeli planlama süreci için çok nadir donatılmaktadır.¹⁵⁵

Ancak büyük işletmeler için geliştirilmiş yenilik ölçütleri ve bunları araştırma modelleri KOBİ bağlamında farklı anlamlara sahip olabilir. Örneğin, Badger ve arkadaşları (2001), KOBİ'ler aşağıdaki özelliklerinden dolayı yenilik stratejilerini geliştirmede birtakım sorunlarla karşılaşabileceklerini belirtmişlerdir:¹⁵⁶

- kaynak ve teknoloji konusundaki kısıtlılıklarından ortaya çıkan eksiklikler,
- sahiplerinin, yöneticilerinin karar almadaki etkisi,
- az sayıda müşteri ve tedarikçiye dayanma,
- yalnızca güncel faaliyetlere odaklanma.

Damanpour (1996) yenilikçiliğin, ürünleri geliştiren veya üretme yöntem ve süreçlerinin verimliliğini arttırmayı amaçlayan etkinlikleri üstlenmeyi içerdiğini bildirir.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 42(2), s.137

¹⁵⁶ Keskin, H., (2006), "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs", European Journal of Innovation Management, Vol. 9 No. 4, s.397

¹⁵⁷ Pinho, J.C., (2008), "TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 25 No. 3, s.261

Küçük bir işletmede yenilikçilik, işletme sahibinin yenilikleri öğrenme ve onları hem girdi hem de ürün pazarlarında uygulama isteğini içermektedir. Küçük bir işletmenin yüksek yenilikçi olması onun sahibinin bütün alanlarda yenilikçi olduğu anlamına gelmez.¹⁵⁸

Girişimcilik unsuru olan yenilikçiliğin müşteri bilgisini arttırması beklenir, çünkü müşteri bilgisi yenilik için bir anahtar kaynaktır.¹⁵⁹ Bu bakımdan, müşteri ile ilgili bilgi toplama ve kullanma, pazarlama planlarını geliştirme ve gerçekleştirme, KOBİ'lerin yenilikçiliğine rehberlik eder.¹⁶⁰ İşletmenin benimsediği strateji, bilgi edinme ve bu bilginin yorumlanmasını etkilemektedir.

Düşük maliyet stratejisini benimseyen küçük işletmeler maliyet etkililiği ve üretim verimliliğine odaklanan iç yönelimiyle nitelendirilir. Diğer yandan, yeni ürün geliştirmeyi içeren farklılaştırma stratejisini takip eden küçük işletmeler, kapsamlı bir müşteri odaklılığa duyulan ihtiyacı vurgulamaya eğilim gösterecekler.¹⁶¹

KOBİ'ler kaynak kısıtlılığı sorunlarını çoğunlukla, esneklik, uyumluluk ve yenilik yaratma ile telafi ederler. Genellikle KOBİ'lerde yenilikçilik yönetim ve üretim süreçlerinde, üründe değişiklik, yani farklılaştırma yapma şeklinde görülmektedir.¹⁶² Böylece, yenilik odaklılığın küçük işletmeler için önemi, yeni

¹⁵⁸ Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 42(2), s.138

¹⁵⁹ Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 42(2), s.139

¹⁶⁰ Keskin, H., (2006), "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs", European Journal of Innovation Management, Vol. 9 No. 4, ss.411-412

¹⁶¹ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, ss.387-388

¹⁶² Wolff, J., Pett, T., (2006), "Small-firm performance: modelling the role of product and process improvements", Journal of Small Business Management, Vol.44, No.2, ss. 268-284

ürünlerin geliştirildiği modern pazar ortamının yeniden düzenlenmesinin yansımasıdır ve farklılaştırma birçok işletmenin gelişmesinin önemli yönü haline gelmektedir.¹⁶³

Küçük işletmelerde farklılaştırılmış ürünler hedef müşteri grubun ihtiyaçlarına uyarlama yoluyla ayrı ayrı gerçekleştirerek yenilik yaratabilir. Küçük işletmeler, bir farklılaştırılmış ürünü yerli veya bölgesel bir pazara sattıklarında pazar bilgisini daha etkili kullanabilirler. Gelişmiş bilgi teknolojisi bu anlamda yararlıdır. Üreticiler ve rakipleri hakkındaki bilgi küçük işletmelere üretim yöntemlerinde, ürünleri ve hizmetlerinde değişiklik yapmak için çok yararlıdır.¹⁶⁴

Ürünün farklılaştırılmasına ve yeni ürün geliştirmeye odaklanma, yeni ürün başarısı ile tatmin edilmemiş olan müşteri ihtiyaçlarının yeterli tanınması arasındaki bağlantının değerinin artmasını yansıtmaktadır.¹⁶⁵ Pelham and Wilson bu anlayışın yeni ürün başarıları ile yetersizliklerini incelemekle geliştirilmesi gerektiğini söylemektedirler.¹⁶⁶ Bu yüzden, böyle stratejiyi benimseyen küçük işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını ve bu talepleri karşılayan etkinliklerin işletme çapında değerlendirilmesini teşvik eden kültürel normları içermeye eğilimlidir.¹⁶⁷

¹⁶³ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, ss.387-388

¹⁶⁴ Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42(2), s.137,139

¹⁶⁵ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, ss.387-388

¹⁶⁶ Pelham, A., Wilson, D. (1996), "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, ss. 27-43

¹⁶⁷ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, ss.387-388

Görüldüğü gibi, KOBİ'ler önemli yeni teknolojiler ve icatlar, yani radikal yeniliklere değil, mevcut ürünlerin değişimlere uyarlanması gibi artımsal yenilikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Böylece, KOBİ'ler ağırlığı yenilik odaklılığından, yani daha iyi ürünlerin icat edilmesi ve artırılmasından çok, müşteri odaklılığına, hedef piyasanın istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesine vermektedirler.¹⁶⁸

2.4.2. Müşteri Odaklılık ve Yenilik Odaklılık

Yenilikçi bakış açısı, müşterilerin kalite, verimlilik ve faydası yüksek olan ürün ve hizmetleri tercih eder görüşünderken, pazarlama bakış açısı ise uygun ürün ve hizmetleri sunabilmek için hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarının, taleplerinin teşhis edilmesine inanmaktadır.¹⁶⁹ Berthon ve arkadaşlarının belirttiği gibi, pazarlama ile yenilik arasındaki ilişki, müşteriyi karar verme sürecinin baş kahramanı olarak görenlerle yenilikçi ürün geliştirmeyi ekonomik gelişmenin anahtar etmeni olarak görenler arasındaki potansiyel anlaşmazlıktan kaynaklanan zorluklarla doludur. İşletmenin karşılaştığı zorluk sadece müşterisinin veya yeniliğin yöneldiği derecede değil, onun cari yöneliminin kendisinin bulunduğu sanayide karşılaşacağı pazar için uygun olup olmamasındadır. Bundan dolayı, onlar birbirini dışlamaktan ziyade birbirleriyle etkileşim, işbirliği yapmaktadırlar.¹⁷⁰

Yenilik üzerine yüksek derece vurgunun yapılması, daha yüksek müşteri odaklılık ile ilişkilendirilebilir, çünkü yeniliğin yapılması işletmeyi dışa

¹⁶⁸ Pinho, J.C., (2008), "TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 25 No. 3, 262

¹⁶⁹ Pinho, J.C., (2008), "TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 25 No. 3, s.262

¹⁷⁰ Berthon, P., MacHulbert, J., Pitt, L. (2004), "Innovation or customer orientation? An empirical investigation", European Journal of Marketing, Vol.38 No.9/10, ss. 1065-1090

odaklanmaya ve böylece daha da müşteri odaklı olmaya zorlar.¹⁷¹ Araştırmalar müşteri odaklılığın yenilik özellikleriyle büyük bağlantısı olduğunu belirtmektedir ve yeniliği müşteri odaklılığı destekleyen temel örgütsel değer olarak nitelendirmektedir.

Müşteri odaklılık yaklaşımının üstün kaliteli müşteri hizmeti sunma yollarına öncelik vermesi teknoloji ve yönetim yenilikleri üzerinde de olumlu etkiler yaratacaktır.¹⁷²

İşletmelerin pazar odaklılığının ortak yönü, onun müşteri odaklılığına verdiği temel değeridir.¹⁷³ Lado and Maydeo-Olivares (2001) de yenilikçi uygulamaların boyutu ve etkililiği işletmenin pazar odaklılığı tarafından özendirilebileceğini onaylarlar. Lukas and Ferrell (2000) tarafından yapılan çalışma da müşteri odaklılık ile yeni ürünlerin çıkarılmasının arasındaki bağı pekiştirmektedir.¹⁷⁴ Hurley, R.F. ve Hult, T.M. pazar odaklılık boyutlarının yeni fikirlerin, yeni ürün ve üretim yöntemlerinin uygulanması üzerine odaklanması gerektiğini önermekte ve pazar odaklılığın yenilikçi kültürün öncüllerinden birisi olduğunu eklemektedirler. “Pazar odaklı işletmelerdeki çalışanların pazar taleplerine tepki verecek, onları karşılayacak şekilde düşünür, konuşur ve hem de davrandıklarını” tasdik etmektedirler.¹⁷⁵

¹⁷¹ Appiah-Adu, K., Singh, S., (1998), “Customer orientation and performance: a study of SMEs”, *Management Decision*, 36/6, s.391

¹⁷² Pinho, J.C., (2008), “TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25 No. 3, s.262

¹⁷³ Kayhan Tajeddini, (2010), “Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland”, *Tourism Management*, 31, s.223

¹⁷⁴ Pinho, J.C., (2008), “TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25 No. 3, s.262

¹⁷⁵ Hurley, R.F., Hult, T.M., (1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination,” *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, ss.42-54

Dolayısıyla, müşteri odaklılık yaklaşımı, yeni fikirler için, ayrıca bir grup kültürünün yeniliğe duyarlılığını arttıracak motivasyon için de önemli bir kaynaktır.¹⁷⁶

Von Hippel'in (1986) çalışmasının sonuçları, yeni ürün geliştirme ve değerlendirmede son tüketiciye odaklanmanın önemini vurgulamıştır, çünkü onlar çok müşterilerin odaklandıkları bir noktadır.¹⁷⁷

Özellikle, müşteri odaklılık müşterilerle ilgili bilgilerin geliştirilmesinde dışsal faktörlere ağırlık verdiği için, işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir, yeni bilgi geliştirebilir, varsayımlar ve değerleri tartışabilir ve öğrenebilirler.

Müşteri odaklılığın, bilginin elde edilmesi, yayılması ve buna göre işletmenin tepki vermesi süreçleri tamamlandığında, yeniliğin bir sonuç olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Tüketicilerin beklentilerinin yeniliklere aktarılması elde edilen bilginin araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yönlendirmesiyle sağlanmaktadır. Müşteri odaklılık, müşteri bilgisinin işletimi ve pazarlama stratejileri tarafından değişim ve gelişme için fikirler sunarak bilgi üretme davranışını artırmaktadır.

Baker ve Sinkula (1999) pazar odaklılığın, işletmelerin pazarla ilgili bilgisini edinme, dağıtma ve kullanma derecelerini temsil ederek yenilik süreci için bir girdi olduğunu ileri sürmektedirler.¹⁷⁸ Yani, müşteri odaklılık tarafından üretilen bilginin

¹⁷⁶ Pinho, J.C., (2008), "TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 25 No. 3, s.262

¹⁷⁷ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", Journal of Marketing; 58, 1, s.49

¹⁷⁸ Baker, W.E., Sinkula, J.M., (1999), "The synergistic effect of market orientation on organizational performance", Journal of the Academy of Marketing Science, 27, ss. 411-427

değerlendirilip, işletmenin yenilik yaratması için kullanılmadığı takdirde yararı çok az olacaktır.

Böylece, pazarlama literatüründe, müşteri odaklılıktan bir işletmenin müşteri bilgisine dayanarak yenilik getirme kapasitesini geliştirmesi beklenir. İşletmeler, müşteri ve pazarla ilgili bilgiye dayanarak müşterilerin yerine getirilmemiş ihtiyaçlarını tespit edebilirler ve daha sonra da bu bilgiye karşılık vermeleri gerekmektedir.¹⁷⁹

Müşterilere odaklanmanın yeni ürünü pazara sunduktan sonra da devam etmesi çok önemlidir. Örneğin, ürün yaşam döneminin sonuna doğru müşteri odaklılığın önemi daha da artacaktır. Bu aşamada pazar bölümlendirmek için pazara sunulan benzer ürünlerden farklılaşma anlamlı olacaktır.¹⁸⁰

Aynı şekilde, Deshpande ve diğerleri, müşteri odaklılığının işleyişini daha iyi anlamak için kavramın işletme kültürünün yenilikçilik ile ilgili olması gerektiğini önermektedirler.¹⁸¹ Dolayısıyla, kültürleri yeniliği vurgulayan işletmeler müşteri odaklılığa daha çok dikkat etme eğilimindedirler.¹⁸² Müşteri odaklılık ile bir takım meydana gelen yenilikler arasındaki olumlu bir ilişkiyi gösteren çalışmalar mevcuttur. Bu araştırmalara göre, müşteri odaklılık işletmelerin kültürlerinde yenilikçiliği ne kadar desteklemek zorunda olacağını belirtmektedir.

¹⁷⁹ Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 42(2), s.140

¹⁸⁰ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", Journal of Marketing; 58, 1, s.48

¹⁸¹ Deshpande, R., vd., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", Journal of Marketing, 57, ss.23-37

¹⁸² Kayhan Tajeddini, (2010), "Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland", Tourism Management, 31, s.223

2.4.3. Yenilik Odaklılık ve İşletme Performansı İlişkisi

Teknolojik değişim hızının, küreselleşmenin etkisi altında rekabetin her geçen gün artması işletmelerin yeni ürünler ve hizmetler geliştirmeye odaklanmasının işletme performansı üzerinde uzun vadeli etkiye sahip olacağını göstermektedir.

Yenilikçi işletmeler daha iyi performans gösterirler. Bir çok işletmenin başarısı onların pazara yenilikçi ürünler sunma faaliyetlerine odaklanmasına bağımlı olmaktadır.

Akademisyenlerin de ileri sürdüğü gibi yeniliğe odaklanma işletme performansının en önemli belirleyicisidir. Yenilik literatüründe bu bakış açısı doğrulanmıştır ve hayatta kalabilmek için, işletmeler rekabet gücü kazanmada ve devam ettirmede yenilikçi olmalıdırlar.¹⁸³

Böylece, işletmelerin yenilik odaklılığı işletme performansının gelişmesine neden olur. Çünkü yenilik odaklılık sayesinde işletmeler pazarda başarılı olabilecek ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek, işletmelerin kazançlarını artıracak ürün ve hizmetler geliştirirler. Ayrıca, yenilikçi işletmeler yönetim ve üretim proseslerini geliştirerek maliyetlerin düşmesine ve verimliliğin artmasına imkan sağlarlar.¹⁸⁴

Yenilik odaklılığın yeni ürün başarısı performansı üzerindeki etkisi, yatırımların getirisi, pazar payındaki artış, satışlardaki artış, karlardaki artış gibi

¹⁸³ Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T., Zhao, Y., (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 31, ss.1-10

¹⁸⁴ Vazquez, R., Santoz, M.L., Alvarez, L.I., (2001), “Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms”, *Journal of Strategic Marketing*, 9, ss. 69-90

finansal performans ölçütlerindeki gelişmelere de yansımaktadır. Sonuç olarak yenilik odaklılık işletme performansını pozitif yönde etkiler.

2.5. Müşteri Odaklılık, Çevresel Koşullar ve İşletme Performansı

Bazı akademisyenlerin görüşlerine göre, sektörel özellikler küçük işletmelerin performansını daha az etkiler ve işletme stratejisi ile performansı arasındaki ilişkiyi de çok az etki eder. Bu zayıf etkinin olası açıklaması küçük işletmelerin uyum sağlama yeteneği, yani esneklikleri ve küçük işletmelerin strateji tercihlerinin kısıtlılığını içermektedir. Covin ve Slevin (1989) ise sektörel durgunluk veya dinamizm gibi genel çevresel değişkenlerin küçük işletmelerin performansını etkileyeceğini ileri sürmektedir. Strateji temelli teorik literatür, stratejilerin gerçekleştirme başarısı rekabet ortamının özelliklerine bağlı olduğunu iddia etmektedir.¹⁸⁵

Sanayi teorisinin pazar çevresinin işletmenin stratejisini kısıtladığı önerisine uygun olarak,¹⁸⁶ sanayi dinamizminin ve rekabet yoğunluğunun işletmenin müşteri odaklılık seviyesini etkileyeceğini bekleyebiliriz.

Chatman ve Jehn'in çalışması (1994) endüstriler arasındaki kültürel değişkenliklerin, çeşitliliklerin olduğunu kanıtlamaktadır. İşletmenin çevresel bağlamı onun müşteri odaklılığını etkileme eğilimindedir. Dolayısıyla, daha rekabetçi ortamlardaki işletmelerin daha pazar odaklı olmaları beklenmektedir. Bazı akademisyenler buna dayanarak müşteri odaklılık düzeyinin çevresel koşullarla

¹⁸⁵ Pelham, A.M., (1999), "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", Journal of Business Research 45, s.33

¹⁸⁶ Pelham, A.M., Wilson, D.T., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", Journal of the Academy of Marketing Science., Vol. 24, No. 1, s.31

birlikte değiştiğini varsaymaktalar. Başka bir deyişle, müşteri odaklılık ile işletme performansının arasındaki bağlantı işletmenin çevresel niteliklerine bağlıdır.¹⁸⁷ Bu çalışmada müşteri odaklılık ile işletme performansı ilişkisini etkileyen, iki çevresel nitelik ele alınacaktır. Biri, pazar dinamizmi ve ikincisi de rekabet yoğunluğuudur.

Böylece, müşteri odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen bazı etkenler bulunmaktadır, dolayısıyla müşteri odaklılık farklı pazar koşullarında aynı sonucu vermez. Ancak müşteri odaklılığının işletme performansı üzerindeki etkisi bazı şartlarda diğer stratejilere göre daha önemlidir.

2.5.1. Müşteri Odaklılık ve Pazar Dinamizmi İlişkisi

Pazar dinamizmi, çevredeki birçok faktörün ürünüdür.¹⁸⁸ Buna göre pazar dinamizmi, çevrenin durgun, değişken ve belirsiz olduğuunu göstermektedir.

Kohli ve Jaworski'nin tanımına göre, pazar dinamizmi, müşteri ve onların talepleri ile ilgili değişiklikleri kapsayan dış çevre dinamizmlerinin bir türüdür.¹⁸⁹

Pazar dinamizmi, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlardaki müşteri talepleri, teknoloji, rekabet yapısı vb. pazar unsurlarındaki değişimleri ve sektörde sıklıkla gerçekteşen değişimleri ifade etmektedir. Başka bir ifade ile, pazarda algılanan kararsızlık ve değişkenliktir.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, s.57

¹⁸⁸ Simerly, R.L., Li, M. (2000), "Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test," Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 1, s.31-49.

¹⁸⁹ Kohli, A.K., Jaworski, B.J., (1990) "Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications", Journal of Marketing, Vol.54, ss.1-18

¹⁹⁰ Eren, M.ř., vd., (2010), "Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Journal of Yasar University, 18(5), s.3107

Miller (1987) ise, pazar dinamizmini müşteri isteklerine uyum sağlamanın gerektirdiği üretim yöntemlerindeki ve pazarlama taktiklerindeki değişimler olarak tanımlamaktadır.¹⁹¹

Çevresel belirsizlik pazar dinamizmi ile beraber hareket etmektedir. Pazar dinamizminin düşük veya yüksek olması, sektör dinamizmini belirlemektedir. Eğer sektördeki rekabet, yeni ürün, teknoloji geliştirme veya müşteri taleplerindeki değişime cevap verme üzerine kurulu ise, bu endüstri durgun değil, dinamikdir.¹⁹² Belirli bir sektördeki sık değişimler stratejik belirsizliği artırmakta ve doğru planlama, öngörüle bulunma ve maliyetleri azaltmaya ilişkin güçlük derecesini arttırmaktadır. Dinamizm düzeyi yüksek pazarlarda müşteri taleplerinde ve iş uygulamalarında sıklıkla ortaya çıkan değişiklikler işletmelerin pazarda rekabetçi kalabilmeleri için ürün ve hizmetlerini hızlı bir şekilde değiştirmelerini gerekli kılmaktadır.¹⁹³

Çevre dinamizmi dış çevrenin değişim hızını ve sıklığını yansıtmaktadır. Rekabetteki, pazar taleplerindeki, üretim proseslerindeki değişimlerin sık sık, düzensiz olduğu durumlarda yöneticilerin kararsızlık düzeyi yüksek olur, zira değişken dış çevre onların geleceği doğru tahmin etmelerini zorlaştırır.¹⁹⁴

¹⁹¹ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", *Journal of Marketing*; 58, 1, s.51

¹⁹² Audretsch, D.B., Baumol, W.J., Burke A.E., (2001), "Competition policy in dynamic markets," *International Journal of Industrial Organization*, Vol.19, s.613-634.

¹⁹³ Eren, M.Ş., vd., (2010), "Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Journal of Yasar University*, 18(5), s.3107

¹⁹⁴ Lin, X., Germani R., (2003), "Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons From Chinese State-Owned Enterprises", *Strategic Management Journal*, 24, s.1134

Çevresel ortamın zorlamasına rağmen, küçük işletmeler için ayrıca önemi olan yöneticinin değerleri, inançları, ve eğilimleri ile uyuşan optimal stratejiyi izlemelidir, çünkü küçük işletmeler genelde sahibi tarafından yönetilir, bu da yönetim işlemlerinin kısıtlı olması anlamına gelir. Küçük işletmelerin daha basit örgütsel yapısı, esnekliği ve karar verme hızı, onların dış çevre şartlarına cevap verme yeteneğini yükseltebilir.¹⁹⁵

Literatürde, pazar dinamizminin yüksek olduğu endüstrilerde yöneticilerin hızlı karar vermek zorunda oldukları belirtilmektedir.

Oldukça dinamik bir pazar çevresinin yönetim algısı, direkt olarak küçük işletme sahibinin müşterileri anlamak ve onları tatmin etmek ve rekabeti gözetlemek için tasarlanmış maliyet yönelimli yardımcı faaliyetler üzerinde vurguyu arttırmasını gerektirmektedir.¹⁹⁶

Sürekli değişen iş çevresinde başarının elde edilmesi için değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama ve onları karşılama yeteneği önemlidir. Bu şartlarda KOBİ yöneticisi müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak, ayrıca rakiplerin durumunun araştırılmasına yardımcı olmak için dışa yönelik faaliyetleri gerçekleştirmelidir.¹⁹⁷

Pazarda müşteri tercihleri ile rekabetin nispeten daha durağan olduğu durumlarda, etkili işletmeler başarılı olmak için pazarlama bileşimini uygulamaya

¹⁹⁵ Pelham, A.M., (1999), "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", Journal of Business Research 45, s.34

¹⁹⁶ Pelham, A.M., Wilson, D.T., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", Journal of the Academy of Marketing Science., Vol. 24, No. 1, s.31

¹⁹⁷ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, ss.388

mecbur olmazlar. Müşteri tercihlerinin ve rakiplerin stratejilerinin daha heterojen ve değişken olduğu durumlarda işletmeler pazarlama stratejilerinden herhangi birini duruma göre ayarlayabilmeleri için temel olarak daha sistematik bilgi toplamalarını gerektirmektedir.¹⁹⁸

Müşteri taleplerindeki değişimin, artışın yavaş olduğu pazarlarda durum nispeten tahmin edilebilecektir, burada stratejik vurgu fiyat olur ve satış indirimlerini, müşteri promosyonlarını kapsar. Day ve Wensley'e (1988) göre, değişken engellerle, rakiplerin çok sayısı, son tüketici pazarlarının aşırı bölümlendirilmiş olmasıyla nitelendirilen, yüksek pazar dinamizmi işletmenin müşteri odaklı olmasını zorunlu hale getirmektedir. Bunun açıklaması, pazardaki sürekli değişen rekabet yapısı, rakiplerin takip edilmesini, yani işletmenin rakip odaklı olmasını çok zorlaştırır. Dolayısıyla bu durumda işletmenin daha çok müşterilere odaklanması anlamlı olmaktadır.¹⁹⁹

Böylece, pazar dinamizminin işletmenin müşteri odaklılık düzeyini etkilemesi beklenir. Yani, müşterilerin ya da müşteri tercihlerinin değişmesi ile talep belirsizliğinin ortaya çıkması durumunda işletmeler açısından müşterilerin ihtiyaçları ve satın alma güdülerine ilişkin bilgiler edinmek için müşteri odaklı strateji izleme gereksinimi artacaktır.²⁰⁰

¹⁹⁸ Perry, M.L., Shao, A.T., (2002), "Market orientation and incumbent performance in dynamic market", European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 9/10, s.1142

¹⁹⁹ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", Journal of Marketing; 58, 1, s.49

²⁰⁰ Eren, M.Ş., vd., (2010), "Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Journal of Yasar University, 18(5), s.3107

Davis ve arkadaşları (1991) değişken çevre koşulları, işletmelerin belirsizliği azaltma isteği ve bu tür pazarlardaki pazar bölümlendirmenin öneminden dolayı, müşteri odaklılık düzeyi ile olumlu yönde bağlantılı olduğunu tespit etmişlerdir.²⁰¹ Bunun aksine, müşteri türü ve tercihlerinin zaman içerisinde sıklıkla değişmediği durağan çevre koşullarında müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için pazarlama karmasına az ölçüde uyulması gerekir, bu müşteri odaklılığın daha düşük düzeyde olması sonucunu doğurur.²⁰²

Pazar dinamizmi - müşteri bileşenleri ve tercihlerindeki değişim oranıdır.²⁰³ Bourgeois'un (1980) sonuçları, pazar dinamizminin algılanan belirsizlik üzerindeki önemini göstermektedir. Dinamizm düzeyi yüksek pazarlarda işletme başarısı, işletmenin daha çok değişen ve gelişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama düzeyine bağlıdır.²⁰⁴ Dinamizm düzeyi daha yüksek pazarlarda bulunan işletmeler, değişen müşteri taleplerini iyi tatmin etmek için ürün ve hizmetlerinde değişiklik yapmaya daha çok eğilimlidirler.²⁰⁵

Kohli ve Jaworski (1990) sabit tercihli değişmez müşteri grubuna sahip durağan bir pazarda bu müşterilerin ihtiyacını karşılamak için pazarlama bileşiminde

²⁰¹ Pelham, A.M., Wilson, D.T., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 24, No. 1, s.31

²⁰² Appiah-Adu, K., Singh, S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, s.388

²⁰³ Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, s.57

²⁰⁴ Pelham, A.M., Wilson, D.T., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", Journal of the Academy of Marketing Science., Vol. 24, No. 1, s.31

²⁰⁵ Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, s.57

düşük pazar odaklılığı gerektiren birkaç düzenlemeler yapılabileceğini ileri sürmektedirler.²⁰⁶

Müşteri tercihlerinin çok değişmediği durağan pazarlarda, işletmenin ürün ve hizmetleri nispeten daha az değişim gerektirmektedir.²⁰⁷ Tam tersine, durağan pazarlara göre pazar dinamizmi yüksek pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, sürekli değişen müşteri taleplerini izlemek ve onları yerine getirmek için muhtemelen daha çok müşteri odaklılık yönelimine ihtiyaç duymaktadır. Başka bir deyişle, değişken pazarlarda durağan pazarlara göre müşteri odaklılık yönelimi işletme performansı ile son derece ilişkilidir.

Pazar dinamizminin KOBİ müşteri odaklılık seviyesini pek etkilemediği görüşlerine rağmen, yüksek dinamik ortamlarda işletmelerin sürekli gelişen müşteri ihtiyaçlarına karşı dikkatli olmaları gerektiği ileri sürülmektedir ve dolayısıyla müşteri odaklı olmak önemlidir. Bununla birlikte, sürekli büyük değişiklikler uygulamanın yerine, dinamizm düzeyi yüksek pazarlarda aşamalı değiştirme sunmak daha verimli olmaktadır. Böyle bir yaklaşım, pazarlama stratejilerini değiştirmekte gerçekleşmiş maliyetin daha yüksek çalkantılı durumlardaki gelirle kıyaslandığında olağanüstü olduğunu farz edersek, uygun kabul edilir.²⁰⁸

²⁰⁶ Pelham, A.M., Wilson, D.T., (1996), “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, Journal of the Academy of Marketing Science., Vol. 24, No. 1, s.31

²⁰⁷ Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993) “Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, s.57

²⁰⁸ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), “Customer orientation and performance: a study of SMEs”, Management Decision, 36/6, s.392

2.5.2. Pazar Dinamizmi ve İşletme Performansı İlişkisi

Pazar dinamizminin düzeyi, işletme performansı açısından son derece önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Pazar dinamizmi yeni ürün, teknoloji geliştirme, dolayısıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki, rekabet durumundaki değişimleri ifade etmektedir. Pazardaki ürün, teknoloji, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki bu değişimleri takip etme ve onlara tepki verme, işletmelerin üretim, Ar-Ge, kalite, insan kaynağı, pazarlama alanlarındaki maliyetlerini artıracaktır. Dolayısıyla, pazar dinamizmi bu maliyetler aracılığıyla işletme performanslarını etkileyebilmektedir.

Ayrıca, pazar dinamizmi yüksek olan endüstrilerde çok fazla sayıda yeni ürün tanıtılmasına rağmen, bunların çok azı tüketiciler tarafından kabul görmektedir. Dolayısıyla pazar dinamizmi işletmenin yeni ürün başarısı performansı açısından da son derece önemli bir etkidir.

Pazar dinamizmi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, bu değişkenler arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Örneğin, Hoque tarafından yapılan bir çalışmada, pazar dinamizmi ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki beklenirken, araştırma sonucunda önem düzeyi düşük olmakla birlikte negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.²⁰⁹ Daha önce yapılmış çalışmalar ışığında, pazar dinamizminin fazla olduğu durumlarda işletmenin performansının düştüğü söylenilebilir.

²⁰⁹ Hoque Z. (2004), "A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance," International Business Review, Vol.13, s.458-502

Böylece, genel olarak pazar dinamizmini işletme için bir maliyet olacağı için pazar dinamizmi ile işletme performansı etkenleri arasında negatif yönlü bir ilişki beklenmektedir.

2.5.3. Müşteri Odaklılık ve Rekabet Yoğunluğu İlişkisi

Porter'e göre, işletmeler bulundukları sektörlerin yapısına bağlı olarak, bir birleri ile rekabet ederler ya da işbirliği yaparlar. Sektörde yüksek düzeyde işbirliği anlaşmaları var ise, rekabet yoğunluğu düşük olması anlamına gelir. Aksine, sektörde herhangi bir işbirliği yoksa ve işletmeler diğerleri tarafından karları üzerinde baskı hissedерlerse, demek sektörde rekabet yoğunluğu artmaktadır.²¹⁰

Rekabet yoğunluğu rakiplerin faaliyetlerinin genişliğini ve şiddetini gösterir. Yoğun rekabet ortamında rakipler bir birine saldırmak için birçok stratejik ölçütleri (örneğin, fiyatlandırma, promosyon araçları, ürün geliştirme, dağıtım) kullanmaktadırlar. Rekabet “kuralları” istikrarlı olan pazarlarda rakiplerin maliyetlerini ve stratejilerini ayrıca dikkate alan işletmeler kendi zayıf yönlerini görebilirler, daha sonra onları rekabet avantajları olarak geliştirme fırsatına sahiptirler. Fakat “kurallar” istikrarlı olmayan durumlarda rakipleri yakından takip etmek zor olmaktadır, çünkü rakiplerin tutumları sürekli değişir.²¹¹

Özellikle pazardaki değişimin hızlı olduğu sektörlerde, aynı müşteri segmentine hitap eden işletmeler arasında rekabet çok şiddetli olarak yaşanmaktadır. Yöneticiler stratejik karar verme hızlarını arttırmak için sürekli değişen rekabet

²¹⁰ Porter, M.E., (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,” New York: Free Press

²¹¹ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?”, Journal of Marketing; 58, 1, s.49

koşullarına hızlı uyum sağlamak adına bilgi yönetimi araçlarına her geçen gün daha da çok ihtiyaç duymaktadırlar.²¹²

Müşteri taleplerinin yüksek olduğu pazarlarda talep arzı aşabilir ve bu durumda müşteriler mevcut teklifi kabul ederler. Aksine, talebin düşük olduğu pazarlarda işletmeler müşteri ihtiyaçlarını nasıl daha verimli, etkili karşılayabileceklerini, üstün müşteri değerini nasıl yaratabileceklerini anlamak için daha çok çaba gösterirler.²¹³

Rekabetin yoğun olduğu iş çevrelerinde müşteriler istek ve ihtiyaçlarını karşılayan çeşitli seçenekler ile karşılaşır. Yoğun rekabetin KOBİ'leri hayatta kalmak için yeni ürün, hizmet veya pazarları aramaya zorlar.²¹⁴ Bu koşullarda işletmeler iş çevresindeki değişen müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı ve sorumlu hale gelirler.²¹⁵

Müşteri odaklı olmayan işletme rekabet ortamında müşterilerini kaybetme tehlikesi altındadır, bu durum rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda müşteri odaklılığı daha önemli performans belirleyicisi haline getirmektedir. Böylece onlar daha güçlü müşteri odaklılığı benimsemek zorunda kalmaktadırlar. Talebin arzın üstünde olduğu ortamlarda müşteri odaklılığın düzeyi daha düşük olabilir.²¹⁶

²¹² Bulut, Ç., vd., (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", Ege Akademik Bakış, 9(2), s.520

²¹³ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", Journal of Marketing; 58, 1, s.48

²¹⁴ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, s.388

²¹⁵ Pelham, A.M., Wilson, D.T., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 24, No. 1, s.31

²¹⁶ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, s.388

Böylece, rekabet yoğunluğu müşteri odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen diğer bir etkidir. Rekabetin düşük olduğu durumda işletmenin müşteri odaklılık eğilimi düşük olsa bile müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine sadakatinden dolayı işletme yüksek performans gösterebilir.

Kohli ve Jaworski'ye göre, pazardaki rekabet yükseldikçe, müşterilerin memnuniyetini kazanmak için işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlama ve yüksek müşteri değeri yaratmada daha agresif olmaları.²¹⁷ Yani, rekabet yoğunluğu arttıkça işletmelerin üstün performansı yakalamaları için müşteri odaklılık eğilimleri de artması gerekmektedir.²¹⁸

Aksine, yüksek rekabetçi koşullarda, müşteriler kendi ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmeleri için daha çok alternatifleri bulunmaktadır.²¹⁹ Dolayısıyla, müşteri odaklı olmayan bir işletmenin rekabet yoğunluğu yüksek pazarlarda müşterilerini kaybetme ihtimali yüksektir, dolayısıyla müşteri odaklılığın rekabet yoğunluğu yüksek koşullarda işletme performansının çok önemli belirleyici etkeni olduğu söylenebilir.

Böylece, işletmenin dışı doğru odaklanması, müşteri odaklı olması rakiplerine göre pazarla ilgili birçok gelecekteki beklentileri belirleme yeteneğini sunar.

²¹⁷ Kohli, A.K., Jaworski, B.J., (1990) "Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications", Journal of Marketing, Vol.54, ss.1-18

²¹⁸ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", Journal of Marketing; 58, 1, s.48

²¹⁹ Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, s.57

KOBİ çapında müşteri odaklılığın performans üzerindeki etkisi işletmenin müşteri odaklılık kültürü gücünü daha iyi anlatır. Rekabet yoğunluğu yüksek düzeyde olduğu ortamlarda bazı işletmelerin müşteri odaklılık faaliyetlerini benimsemiş olmalarına rağmen, diğerleri rekabet baskısına karşılık göstermede fiyat, reklam, satış sonrası hizmet, vb. rekabet araçlarını kullanabilir. Ancak, bu fiyat politikasının sağladığı avantajların kısa süreli olacağı ve uzun sürede karı etkilemeyeceği unutulmamalıdır.²²⁰

2.5.4. Rekabet Yoğunluğu ve İşletme Performansı İlişkisi

Rekabet yoğunluğu genellikle reklam, tanıtım, dağıtım, satış sonrası hizmet vs. konularda işletmelerin yapacağı rekabet maliyetlerini artırarak performansı etkilemektedir. Dolayısıyla, rekabet yoğunluğu işletmelerin karlarını azaltma tehdidini yaratmaktadır.²²¹ Çünkü, rekabet ister ürün ve teknoloji, isterse fiyat ve pazarlama üzerine olsun, birçok bakımdan işletmelerin maliyetlerini artırarak, satış gelirlerini azaltan bir etken olarak ortaya çıkabilmektedir.

Başka bir deyişle, rekabetin yüksek düzeyde olması, bir taraftan işletmelerin maliyetlerini yükselterek diğer taraftan da satışlarını ve karlılığını azaltarak işletme performanslarını etkilemektedir. Bu bağlamda, rekabet yoğunluğu işletme performansını doğrudan etkileyebilecek etken olarak dikkate alınmalıdır.

Böylece, pazarda ne tür rekabet aracı kullanılırsa kullanılsın, rekabet yoğunluğu, işletmelerin bir taraftan giderlerinden dolayı maliyetlerini yükselten,

²²⁰ Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36/6, s.387

²²¹ Porter, M.E., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," New York: Free Press

diğer taraftan satış ve karlarını azaltan bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuçta, pazardaki rekabet yoğunluğu ne kadar yüksek olursa işletme performansının o kadar düşeceği beklenmektedir, yani rekabet yoğunluğu işletme performansını negatif yönde etkilemektedir.

3. REKABET ORTAMINDA MÜŞTERİ VE YENİLİK ODAKLILIĞIN KOBİ'LERİN PERFORMANSINA ETKİLERİ: KAZAKİSTAN ÖRNEĞİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Kazakistan KOBİ'leri Durumunun Analizi

KOBİ'ler dünya genelinde önemli bir yere sahiptir. İstihdam ve katma değer önemli bir kısmı KOBİ'lerce yaratılmaktadır. Kazakistan'da da diğer ülkelerde olduğu gibi KOBİ'ler önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin ürün ve hizmetlerinin tükenmez akışı olmasa ekonominin birçok sektörü varlığını sürdüremez hale gelmişti. En önemli olan şey, onların faaliyetlerinin yenilik faaliyetlerini geliştirmesidir, temel yenilikler ve keşifler genelde büyük işletmelerden değil küçük işletmelerden gelmektedir.

2009 yılında Kazakistan'da yaklaşık 1089000 KOBİ 2094000 kişiye istihdam sağlamıştır. Tüm işletmeler açısından bakıldığında neredeyse ekonominin %94'ünü oluşturan bu işletmelerde çalışanların %24'ü bulunmaktadır, GSYİH açısından ise bu işletmeler sadece %17 ile son derece düşük bir paya sahip oldukları görülmektedir. KOBİ'lerin GSYİH'daki Oranının yıllara göre dağılımı Tablo 3.1.'de bulunmaktadır.

Tablo 3.1. KOBİ'lerin GSYİH'daki Oranı, (%)²²²

	2005	2006	2007	2008	2009
KOBİ'lerin GSYİH'taki Oranı, (%)	40,5	35,8	34,6	31,2	31,7

²²² www.stat.kz

Kazakistan Statistik Acentesinin 1 Ocak 2010 yılı verilerine göre, Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi ülkede kaydedilen KOBİ sayısı 1084170'tir, onlardan 213.454'ü yani % 19,7 tüzel işletmeler, 676.736'sı şahıs işletmeleri yani % 62,4, 193.980'i ise yani % 17,9 şahıs tarım işletmeleridir. Şahıs tarım işletmeleri aile-çalışma kuruluşlarıdır, bunların faaliyetleri tarım ürünlerini üretmek için tarım arsalarını kullanan, ayrıca bu ürünleri işleme ve satma faaliyetlerini yapan bireysel girişimcilikle ilgilidir.

Kazakistan bölgelerinin ekonomik gelişimi, doğal kaynakların mevcut olması, sanayi gelişim düzeyi, iklim şartları, idari merkezlere yakınlık açısından farklı düzeylere sahip olma durumları KOBİ'lerin bölgesel dağılımını etkilemektedir. Bölgesel dağılıma göre 1 Ocak 2010 yılı tarihine kaydedilmiş KOBİ'lerin 164.068'i (%15'i) Güney Kazakistan bölgesinde, 158.745 işletme (%14,6'si) Almatı Şehri'nde bulunmaktadır. KOBİ'lerin en az bulunduğu bölgeler ise Kızılorda bölgesi 28508 (%2,6) ve Kuzey Kazakistan bölgesi 30455 (%2,8). Kazakistan'daki KOBİ'lerin bölgesel dağılımı ile ilgili veriler Tablo 3.2.'de bulunmaktadır.

Tablo 3.2. Kaydedilmiş KOBİ'ler sayısı, 1 Ocak 2010 yılı (adet)²²³

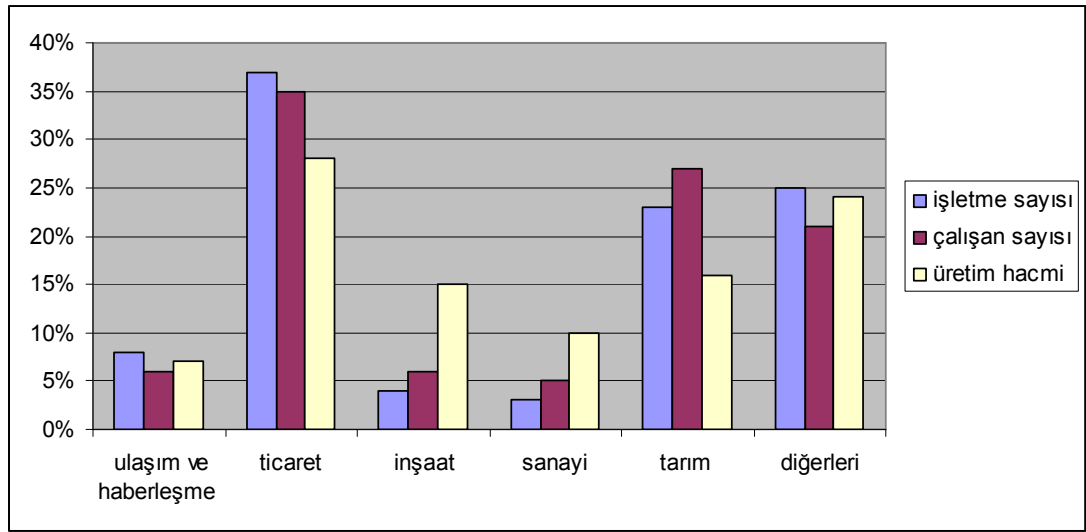
	Toplam	Onun içinde		
		Tüzel İşletmeler	Şahıs İşletmeler	Şahsi Tarım İşletmeleri
Kazakistan Cumhuriyeti	1.084.170	213.454	676.736	193.980
Akmola bölgesi	47.097	6.314	35.997	4.786
Aktöbe bölgesi	41.534	8.494	28.343	4.697
Almatı bölgesi	113.389	9.418	51.778	52.193
Atırau bölgesi	38.886	6.012	30.815	2.059
Batı Kazakistan bölgesi	35.104	4.238	26.386	4.480
Jambıl bölgesi	49.965	5.533	28.173	16.259
Karagandı bölgesi	69.764	13.401	49.588	6.775
Kastanay bölgesi	56.260	7.395	42.778	6.087
Kızılorda bölgesi	28.508	3.867	21.952	2.689
Manğıstau bölgesi	44.620	6.533	36.892	1.195
Güney Kazakistan bölgesi	164.068	18.383	76.664	69.021
Pavlodar bölgesi	37.486	9.073	24.756	3.657
Küzey Kazakistan bölgesi	30.455	4.578	22.264	3.613
Doğu Kazakistan bölgesi	94.990	12.006	66.597	16.387
Astana şehri	73.299	24.335	48.948	16
Almatı şehri	158.745	73.874	84.805	66

KOBİ'ler tüm sektörlerde gelişme imkanına sahiptirler, fakat onlar tüm sektörlerde bulunmalarına rağmen, bazı sektörlerde diğerlerine göre daha güçlü konumdadırlar.

²²³ www.stat.kz

Kazakistan KOBİ'lerinin sektörel dağılımı 90'lı yılların başından beri fazla değişmediği görülmektedir. KOBİ'lerin temel kısmını ticari-aracı işletmeler oluşturmaktadır. 2009 yılına bakıldığında Kazakistan'da KOBİ'lerin, %37'si, çalışanların ise %35'i ticaret sektöründe yoğunlaşmış durumdadır. KOBİ'lerin sektörel dağılımı Şekil 3.1.'de bulunmaktadır.

Şekil 3.1. 2009 yılında KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı



Kazakistan KOBİ'lerinin gelişme dinamizmi Tablo 3.3.'te temel göstergelerle açıklanmıştır.

Tablo 3.3. KOBİ'lerin 1999-2009 yılları Arasındaki Temel Göstergeleri²²⁴

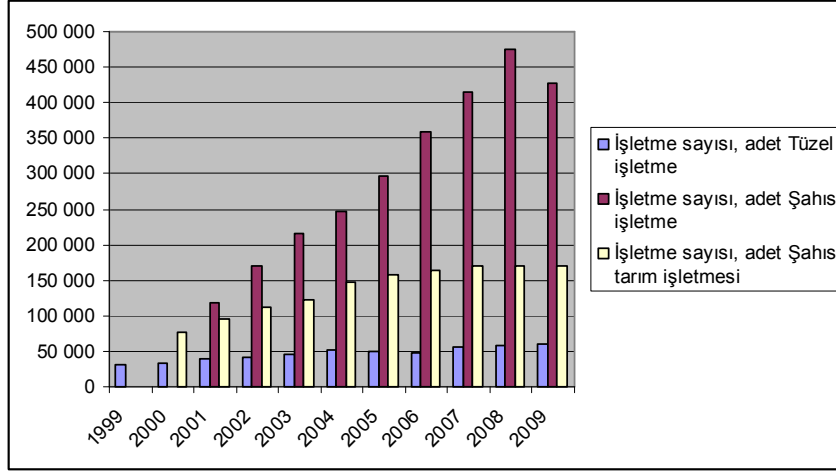
	İşletme sayısı, adet			Çalışan sayısı, bin kişi			Ürün üretimi, mln. Tenge		
	Tüzel işletme	Şahıs işletme	Şahıs tarım işletmesi	Tüzel işletme	Şahıs işletme	Şahıs tarım işletmesi	Tüzel işletme	Şahıs işletme	Şahıs tarım işletmesi
1999	30.172	...	...	340.7	...	...	...	...	...
2000	33.778	...	76.373	385.0	...	265.5	...	...	87.567
2001	39.590	119.038	95.460	428.8	345.6	311	294.844	...	133.475
2002	42.516	169.781	111.434	467.4	351.4	357.3	324.033	78.387	146.288
2003	46.194	215.116	121.722	482.5	438.1	378.7	457.949	107.218	165.056
2004	51.339	247.688	148.011	524.6	474.5	405.8	809.626	155.031	178.007
2005	50.612	297.234	156.978	533.8	571.6	504.7	844.632	222.993	166.956
2006	47.756	358.583	163.721	557.9	622.7	504.3	1.033.438	302.715	185.395
2007	55.865	415.709	169.326	585.9	733.5	542.8	1.327.126	473.648	265.500
2008	58.480	475.841	169.481	464.6	828.9	461.8	1.152.071	437.313	316.083
2009	60.601	428.420	170.193	551.3	874.4	465.8	1.270.715	371.192	402.009

Tablo 3.3.'teki veriler temelinde yapılmış Şekil 3.2. ve Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi 2008-2009 yıllarında KOBİ'lerin sayısında düşüş görülmektedir. Bu da bu dönemdeki krizin KOBİ'leri olumsuz etkilediğini göstermektedir.

²²⁴ www.stat.kz

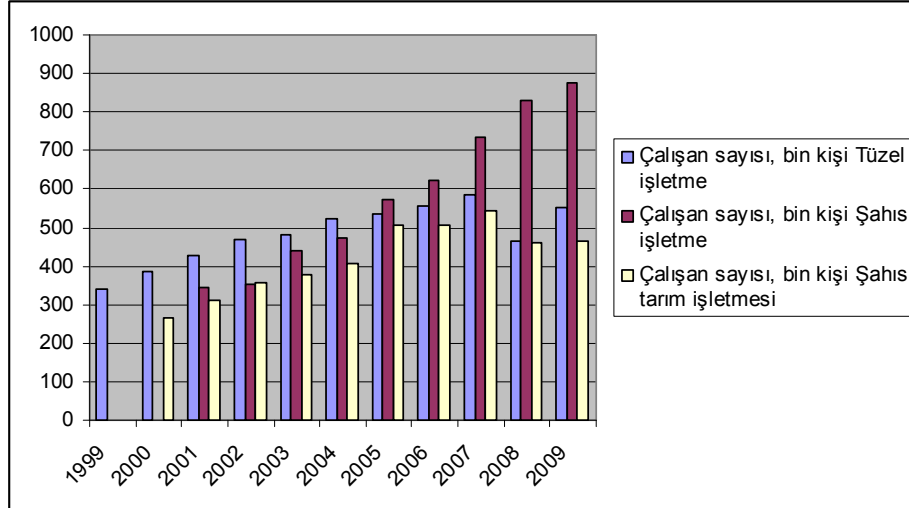
Şekil 3.2. 1999-2009 Yılları Arasında İşletmelerin Hukuki Yapısına Göre

KOBİ'lerin Sayı Dinamizmi



Şekil 3.3. 1999-2009 Yılları Arasında İşletmelerin Hukuki Yapısına Göre

KOBİ'lerin Çalışan Sayısı Dinamizmi



Yeni işletmelerin “eski” sahipler tarafından kurulması, yani girişimciler sınıfının genişlememesi endişeli durum yaratmaktadır. Bir de aktif işletmeler tüm işletmelerin sadece üçte birini kurmaktadır. Bu durum işletmelerin faaliyette bulunmaması ile ilgili sorunların var olmasına işaret etmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalar sonucuna dayanarak Kazakistan’da KOBİ’lerin karşılaştıkları sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- küçük işletmeleri destekleme ve kadro eğitimi uygulamalarında kesin ölçülerin olmaması;
- yasalar arasında çelişkinin bulunması;
- finansal kaynaklara ulaşım sorunları (başlama sermayesinin, etkili kefalet ve sigorta mekanizmalarının bulunmaması);
- büyük işletmeler ile işbirliğı yapmanın etkili mekanizmasının, franchisingi geliştirme imkanının olmaması;
- yeni başlayan girişimcilerin piyasa şartlarında çalışma bilgilerinin ve yeteneklerinin, hukuki bilgilerinin olmaması;
- bürokratizm, torpil, rüşvet;
- küçük işletmelerin ekonomik değışimlere karşı yüksek duyarlılığı;
- küçük girişimlerin uzmanlaşma düzeyinin düşüklüğü, gerekli bilgi sağlama düzeyinin yetersizliğı.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma Kazakistan’daki KOBİ’lerin müşteri odaklılık eğilimini, müşteri odaklı olmanın işletme performansına etkilerini, sağladığı faydalarını ölçmek açısından oldukça önemli bir çalışmadır. Çünkü KOBİ’ler ülkede yeniliğın,

ekonomik büyüme ve istihdamın artmasına katkıda bulunurlar. KOBİ'lerin dinamik ve sürekli değişen küresel bir ortamda varlıklarını sürdürebilmelerinde, başarılı olmalarında kullanacak araçlarından biri müşteri odaklılıktır.

Bu araştırmanın genel amacı, Kazakistan'da faaliyette bulunan KOBİ'lerin müşteri odaklılığının işletme performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Müşteri odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bazıları müşteri odaklılığın işletme performansını yükselttiğini, diğerleri ise müşteri odaklılığın işletme performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle çalışmanın ilk amacı müşteri odaklılığın, yenilik odaklılığın ve çevresel koşulların işletmenin yeni ürün başarısını, satışlardaki artış ve karlılık oranlarını ayrı ayrı etkileyip etkilemediğini araştırmaktır.

Yapılan çeşitli araştırmalar müşteri odaklılığın işletmenin yenilik faaliyetleri için uygun bir çevre sağladığını belirtmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklılık ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkinin var olup olmadığını, var ise de hangi yönde bir ilişki olduğunu incelemek de çalışmanın bir amacını oluşturmaktadır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu pazarın dinamizmi, ondaki rekabetin yoğunluğu işletmenin müşteri odaklılık yönelimini nasıl etkileyeceğini ve ayrıca bu durumda müşteri odaklılığın işletme performansını nasıl etkileyeceğini tespit etmek te diğer bir amaçtır.

3.3. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın modeli, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini inceleme şeklinde tasarlanmış hipotezleri test eden bir araştırma niteliğindedir. Bu amaçla oluşturulan hipotezler Kazakistan'da çalışan KOBİ'lerin üzerinde test edilecektir.

Müşteri odaklılık, işletmenin hedef kitlesi için sürekli olarak üstün değer yaratabilmek amacıyla, hedef kitlenin yeterince anlaşılmasına yönelik faaliyetlerdir.²²⁵ Diğer deyişle, müşteri odaklılık, işletmenin müşterilerden, istek ve ihtiyaçları ile ilgili bilgiyi toplaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi ve bunu uygulamaya geçirmesidir.²²⁶

İşletme performansı, işletmenin genel stratejik hedeflerine hem de satış ve pazar payındaki büyüme ve karlılıkla ilgili örgütsel hedeflerine ulaşma düzeyini göstermektedir.²²⁷ Müşteri odaklılık, üstün müşteri değeri, müşteri tatmini, müşteri sadakati gibi faydaların yanında ve onların aracılığı ile finansal avantajlar da sağlamaktadır. Bir de müşteri odaklılık, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara girmede de kolaylıklar sağlamaktadır, yani işletmenin yenilik performansını etkilemektedir.²²⁸

²²⁵ Narver, J.C. and Slater, S.F., (1990), "The effect of market orientation on Business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54

²²⁶ Appiah-Adu, K., Singh, S., (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, s.386

²²⁷ Hult, G., Tomas, M., Hurley, R.F., Knight, G.A., (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33, s.430

²²⁸ Mavondo, F.T., (2000), "Marketing as a form of adoption: empirical evidence from a developing economy", *Marketing Intelligence Planning*, 18/5, s.259

Literatürde, müşteri odaklılığının işleyişini daha iyi anlamak için kavramı işletmenin yenilik odaklılığı ile birlikte alınması gerektiği önerilmektedir.²²⁹ Dolayısıyla, kültürleri yeniliği vurgulayan yenilik odaklı işletmeler müşteri odaklılığa daha çok dikkat etme eğilimindedirler.²³⁰ Müşteri odaklılık ile bir takım meydana gelen yenilikler arasındaki olumlu bir ilişkiyi gösteren çalışmalar da mevcuttur. Bu araştırmalara göre ise müşteri odaklılık firmaların kültürlerinde yenilikçiliği ne kadar desteklemek zorunda olacağını belirtmektedir. müşteri odaklılıktan bir firmanın müşteri bilgisine dayanarak yenilik getirme kapasitesini geliştirmesi beklenir.²³¹

Pazar dinamizmi, firmanın faaliyet gösterdiği pazarlardaki müşteri talepleri, teknoloji, rekabet yapısı vb. pazar unsurlarındaki değişimleri ve sektörde sıkla gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir.²³² Miller (1987) ise, pazar dinamizmini müşteri isteklerine uyum sağlamanın gerektirdiği üretim yöntemlerindeki ve pazarlama taktiklerindeki değişimler olarak tanımlamaktadır.²³³ Böylece, pazar dinamizminin işletmenin müşteri odaklılık düzeyini etkilemesi beklenir. Yani, müşterilerin ya da müşteri tercihlerinin değişmesi ile talep belirsizliğinin ortaya çıkması durumunda işletmeler açısından müşterilerin ihtiyaçları ve satın alma

²²⁹ Deshpande, R., Farley J.U., Webster F.E., (1993) "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", Journal of Marketing, 57, ss.23-37

²³⁰ Kayhan Tajeddini, (2010), "Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland", Tourism Management, 31, s.223

²³¹ Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 42(2), s.140

²³² Eren, M.Ş., Yücel, R., Eren, S., (2010), "Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Journal of Yasar University, 18(5), s.3107

²³³ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?", Journal of Marketing; 58, 1, s.51

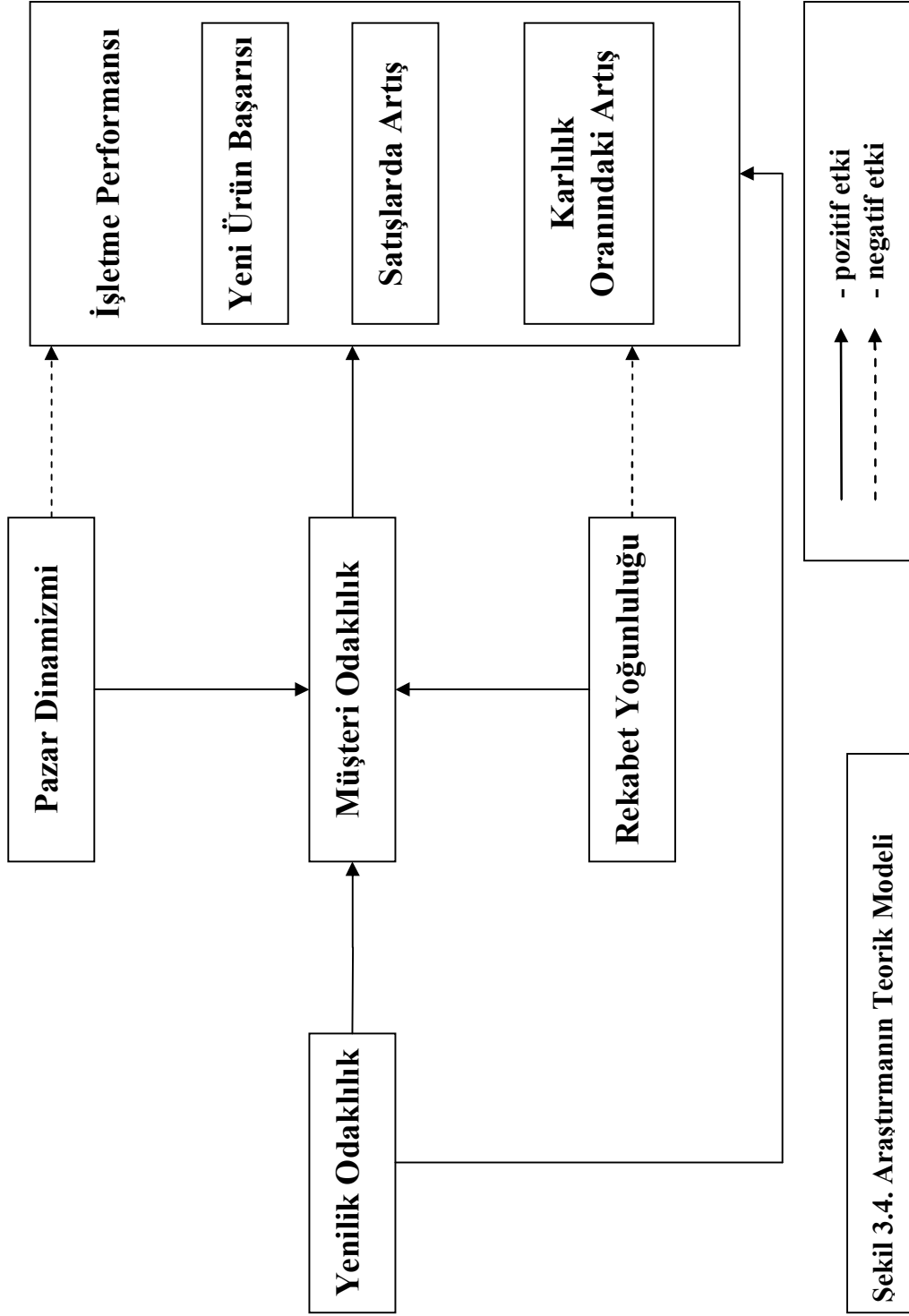
güdülerine ilişkin bilgiler edinmek için müşteri odaklı strateji izleme gereksinimi artacaktır.²³⁴

Rekabet yoğunluğu rakiplerin faaliyetlerinin genişliğini ve şiddetini gösterir. Yoğun rekabet ortamında rakipler bir birine saldırmak için birçok stratejik ölçütleri (örneğin, fiyatlandırma, promosyon araçları, ürün geliştirme, dağıtım) kullanmaktadırlar.²³⁵ Yüksek rekabetçi koşullarda, müşteriler kendi ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmeleri için daha çok alternatifleri bulunmaktadır.²³⁶ Dolayısıyla, müşteri odaklı olmayan bir işletmenin rekabet yoğunluğu yüksek pazarlarda müşterilerini kaybetme ihtimali yüksektir, dolayısıyla müşteri odaklılığın rekabet yoğunluğu yüksek koşullarda işletme performansının çok önemli belirleyici etkeni olduğu söylenebilir.

²³⁴ Eren, M.Ş., Yücel, R., Eren, S., (2010), “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Journal of Yasar University, 18(5), s.3107

²³⁵ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?”, Journal of Marketing; 58, 1, s.49

²³⁶ Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993) “Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, s.57



3.4. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi

Araştırma, esnek yapılarıyla, değişken müşteri ihtiyaçlarını karşılamaları bakımından büyük öneme sahip olan KOBİ'leri, özellikle de Kazakistan'ın farklı bölgelerinde, her türlü sektörlerinde bulunan KOBİ'leri kapsamaktadır. KOBİ'lerin tanımlanmasında kritik olarak çalışan sayısı temel alınmıştır. Araştırmada "Özel Girişimcilik hakkında" 31.01.2006 yılı 124-3 no'lu Kazakistan Cumhuriyeti Kanunu'nun 6. maddesindeki KOBİ tanımına göre küçük işletme çalışanlarının ortalama yıllık sayısı 1-50 arası, orta boyut işletme çalışanlarının ortalama yıllık sayısı da 50-250 arasındır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin iletişim bilgileri (adres, telefon, faks, e-mail adresi) Almatı, Astana, Atırau, Karagandı, Shımkent şehirlerinin Vergi Dairelerinden alınmıştır. Son verilere göre bu şehirlerde bulunan tüm KOBİ'ler listesinden örnek olarak 360 işletme seçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak, e-mail yolu yöntemi seçilmiştir ve anketin uygulandığı kişiler pazarlama yöneticileri veya üst düzey yöneticilerdir. Daha sonra, işletmelerin yöneticilerine elektronik posta aracılığı ile hazırlanan anket formu gönderilmiş ve cevaplandırılıp adresimizce geri gönderilmesi istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda anket 180 işletmeden geri dönmüştür. Ancak bu anketlerin 29 tanesinin analizlere dahil edilemeyecek kadar eksik doldurulduğu tespit edilmiştir ve örnekten çıkarılmıştır. 151 anket tüm sorulara tam cevaplanmış olarak analize dahil edilmiş ve bu anket sayısı ana kütlenin % 41,94'ünü oluşturmaktadır.

3.5. Hipotezlerin Oluşturulması

Kazakistan’da son yıllarda pazar koşullarının daha rekabetçi bir nitelik taşıır hale gelmesiyle birlikte rekabet avantajı sağlamada önemli katkı sağlayabilecek müşteri odaklılığın işletmeler açısından önemi artmaktadır. Bundan dolayı, Kazakistan’da faaliyette bulunan işletmelerde de müşteri odaklılığa ağırlık verildikçe, satışlarda ve karlılıkta önemli bir artış sağlanabileceğı ileri sürülebilecektir. Dolayısıyla, Kazakistan’da da müşteri odaklık uygulamalarının yaygın bir şekilde görüldüğü işletmelerde büyüme ve karlılık açısından daha iyi bir performans ortaya çıkabilecektir. Sonuç olarak, gelişmiş ve gelişmekte olan diğerkonomilerdeki işletmelerde olduğı gibi, Kazakistan’da faaliyette bulunan işletmelerde de müşteri odaklılık uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki beklenebilecektir. Bu doğrultuda, çalışmada araştırılan konular için geliştiren ve test edilmesi amaçlanan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 1a. KOBİ’lerin müşteri odaklılık düzeyinin yeni ürün başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 1b. KOBİ’lerin müşteri odaklılık düzeyinin satışlarda büyüme üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 1c. KOBİ’lerin müşteri odaklılık düzeyinin karlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 2a. KOBİ’lerin yenilik odaklılık düzeyinin yeni ürün başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 2b. KOBİ'lerin yenilik odaklılık düzeyinin satışlarda büyüme üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 2c. KOBİ'lerin yenilik odaklılık düzeyinin karlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 3a. Pazar dinamizmi düzeyinin yeni ürün başarısı üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Hipotez 3b. Pazar dinamizmi düzeyinin satışlarda büyüme üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Hipotez 3c. Pazar dinamizmi düzeyinin karlılık üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Hipotez 4a. Rekabet yoğunluğu düzeyinin yeni ürün başarısı üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Hipotez 4b. Rekabet yoğunluğu düzeyinin satışlarda büyüme üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Hipotez 4c. Rekabet yoğunluğu düzeyinin karlılık üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Hipotez 5a. KOBİ'lerin yenilik odaklılık eğiliminin müşteri odaklılık düzeyi üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Hipotez 5b. Pazar dinamizmi arttıkça KOBİ'lerin müşteri odaklılık düzeyi de artacaktır.

Hipotez 5c. Rekabet yoğunluğu arttıkça KOBİ'lerin müşteri odaklılık düzeyi de artacaktır.

3.6. Araştırma Anketinin Hazırlanması, Değişkenleri, Boyutları ve Kullanılan Ölçekler

Kazakistan küçük ve orta boyut işletmelerini hedefleyen bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun türkçeye çevrisi ekler bölümünde, Ek 1 olarak yer almaktadır.

Ankette kullanılan müşteri odaklılık, yenilik odaklılık, işletme performansı, pazar dinamizmi, rekabet yoğunluğu ölçekleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Anket formunun oluşturulmasında, geniş bir literatür araştırması yapılarak ilgili değişkenlerin ölçümünde geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmada katılımcılara yöneltilen ve aşağıda belirtilen ölçeklerin ölçümünde Likert tipi 5'li ölçek kullanılarak boyutlara ilişkin sorular oluşturulmuştur. Bu amaçla müşteri odaklılık, yenilik odaklılık, rekabet yoğunluğu değişkenleri ile ilgili sorularda 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir, Pazar dinamizmi ve işletme performansı değişkenlerinde ise 1-çok düşüktür, 2-düşüktür, 3-kararsızım, 4-yüksektir, 5-çok yüksektir seçeneklerini belirtmektedir.

Araştırmada müşteri odaklılığı ölçmek üzere Desphande ve Farley²³⁷ tarafından geliştirilmiş 9 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Anket sorularının pazarlama yöneticisi veya üst düzey yönetici tarafından cevaplanması beklenmiştir. Literatürde pazarlama yöneticisinin bulunması ve desteklenmesi müşteri odaklılığın düzenlenmesi ve uygulanması için hayati önem taşıdığı belirtilmiştir.

Yenilik odaklılığı ölçmek amacıyla ise Pelham ve Wilson²³⁸ tarafından geliştirilen ve 5 sorudan oluşan, yeni ürün veya hizmet geliştirme, ürün kalite kontrolü, ürün geliştirme ve yenileme, üretim sürecinde yenilik, ürünlerin pazarlardaki yeri ile ilgili ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada pazar dinamizmini ölçmek için, ölçütler Jaworski ve Kohli,²³⁹ Pelham ve Wilson²⁴⁰ çalışmalarından alınmıştır. Pazar dinamizmi düzeyini belirlemek için müşteri ihtiyaçlarındaki, rakiplerin strateji ve faaliyetlerindeki değişimler, ürünlerin/hizmetlerin kullanımdan çıkma ve teknolojideki değişim oranları ölçülmüştür.

²³⁷ Deshpande, R., vd., (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis", Journal of Marketing, Vol. 57, ss. 23-37.

²³⁸ Pelham, A., Wilson, D. (1996), "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of performance", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, ss. 27-43

²³⁹ Jaworski, B., Kohli, A. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", Journal of Marketing, Vol. 57, ss. 53-70

²⁴⁰ Pelham, A., Wilson, D. (1996), "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of performance", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, ss. 27-43

Rekabet yoğunluğu ölçütleri Jaworski ve Kohli,²⁴¹ Pelham ve Wilson²⁴² çalışmalarından alınmaktadır. Bu ölçek iş ortamında rakiplerin davranışlarından ve ayırt edilebilme yeteneklerinden kaynaklanan tehlikeleri ölçer.

İşletme performansının belirlenmesinde Slater ve Narver'in²⁴³ subjektif ölçeklerinden yararlanılmıştır, onlar; yeni ürün başarısı, satışlardaki artış ve karlılık. İşletme performansı unsurlarını içeren maddelerin tümü, işletmelerin rakipleriyle kendilerini karşılaştıracak ifadelerden oluşturulmuştur. Anketin bu bölümünde anketi cevaplandıran yöneticilerin işletmelerinin son üç yıl içerisindeki niceliksel performans özelliklerini rakiplerin durumları ile karşılaştırarak değerlendirmeleri istenmiştir.

İşletme performansının ölçülmesinde subjektif değerlendirmelerin kullanılmasının nedeni, genellikle literatürde de belirtildiği gibi, işletmelerin rakamsal veri verme konusundaki isteksizlikleri ve bu durumun geri dönen anket sayısını etkileyeceği düşüncesidir. Performans subjektif olarak değerlendirilmesinde önyargı olasılığının bulunmamasına rağmen, bu yöntem işletme literatüründe en yaygın kullanılan yöntemdir, daha önce yapılan araştırmalar da bu tür ölçümlerin güvenilir bir gösterge olduğunu ve geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Ankette anketin amacını, kapsamını ve bilime sağlayacağı katkıyı açıklayan kısa bir giriş metni hazırlanmıştır. Anket formu hazırlanırken işletme ismi, adres,

²⁴¹ Jaworski, B., Kohli, A. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", Journal of Marketing, Vol. 57, ss. 53-70

²⁴² Pelham, A., Wilson, D. (1996), "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of performance", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, ss. 27-43

²⁴³ Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" Journal of Marketing, 58/1, s.48

isim gibi işletme bilgilerinden kaçınılmıştır, sadece genel bilgileri vermeleri istenmiştir. Ayrıca anketin giriş kısmında anketlerin kesinlikle gizli tutulacağı ve kimse ile paylaşılmayacağı ifadesi kullanılmıştır. Böylece, anketi cevaplayanların rahat ve güven içinde cevaplamaları sağlanmıştır.

3.7. Kullanılan İstatistik Analizler

Anket formu aracılığıyla elde edilen verilerin analizinde SPSS 13,0 istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılan yöntemler sırasıyla, ankete katılan işletmelerin özellikleri ile ilgili frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizidir. Öncelikle araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerden ne şekilde etkilendiğini bulmak için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır. Hipotezler regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlara göre değerlendirilmiştir. Analizler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

3.8. Verilerin Analizi, Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

3.8.1. Örnek Özelliklerine Ait Frekans Tablolar

Örnek özellikleri ile ilgili frekans tablolar aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Tablo 3.4.'te anketi cevaplayan işletmelerin çalışan sayısına göre dağılımı görülmektedir. Buradan da görüldüğü gibi, anketi yanıtlayan işletmelerin çoğu 1 ve 50 arası çalışan sayısına sahiptir, yani küçük işletmelerdir.

Tablo 3.4. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

	Çalışan sayısı	Yüzde
1-50	92	60,9
51-100	31	20,5
101-150	14	9,3
151 ve daha çok	14	9,3
Toplam	151	100

Tablo 3.5.'te ankete katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri süreye göre dağılımı görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu 4 yıldan uzun süredir faaliyette bulunmaktadır. %11,9'u 1-3 yıl, %40,4'ü 4-6 yıl, %23,2'si 7-9 yıl, %11,9'u 10-12 yıl, %12,6'sı 12 yıldan daha uzun süredir faaliyette bulunmaktadır.

Tablo 3.5. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sürelerine Göre Dağılımı

Faaliyette Bulundukları Süre	Şirket Sayısı	Yüzde
1-3	18	11,9
4-6	61	40,4
7-9	35	23,2
10-12	18	11,9
12 ve daha fazla	19	12,6
Toplam	151	100,0

Kazakistan'da üretim sektörü az gelişmiş olmasından dolayı, fazla çeşitte ürünler daha çok ithal edilmektedir. Bu da KOBİ'ler için bir fırsattır, en çok KOBİ sayısının ticaret sektöründe oluşu da bundan dolayıdır. Ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun, yani %30,5 ticaret sektöründe, sadece %4,6'sı tekstil sektöründe faaliyette bulundukları görülmektedir.

Tablo 3.6. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlerine Göre Dağılımı

Sektör	İşletme Sayısı	Yüzde
Tarım	14	9,3
Ticaret	46	30,5
Hizmet	10	6,6
Üretim	15	9,9
İnşaat	10	6,6
Gıda	36	23,8
İlaç	13	8,6
Tekstil	7	4,6
Toplam	151	100,0

Tablo 3.7.'de ankete katılan işletmelerin bulundukları şehirlere göre dağılımı görülmektedir. Bu tablodan ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun Almatı'da bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. Ankete Katılan İşletmelerin Bulundukları Şehirlere Göre Dağılımı

Şehir	Şirket Sayısı	Yüzde
Almatı	87	57,6
Astana	26	17,2
Atırau	8	5,3
Karagandı	8	5,3
Şımkent	22	14,6
Toplam	151	100,0

3.8.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma anket çalışmasının geçerlilik analizine gelecek olursak, anket oluşturma aşamasında Desphande ve Farley, Pelham ve Wilson, Slater ve Natver, Jaworski ve Kohli çalışmalarından yararlanılmıştır. Anketin değişkenleri, boyutları

ve soru şekilleri belirlenirken yukarıdaki yabancı literatürlerden elde ettiğimiz bilgilerden, var olan hazır modellerden ve ifadelerden yararlanılmıştır. Ek olarak kendi tarafımızdan da ilaveler yapılmıştır.

Anket formu aracı ile elde edilen verilerin ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış, Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Model açıklayıcılığı ve değişken güvenilirliğini düşüren, yenilik odaklılıkta 5. soru, rekabet yoğunluğunda 3. sorular dışarıda bırakılarak analizler tekrarlanmıştır.

Tüm değişkenlere ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.8.'de görülmektedir. Güvenilirlik analizinde daha önce madde bırakma tekniğine dayanılarak ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınmış ve her değişkene ait alfa katsayıları belirlenmiştir.

Tablo 3.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken Adı	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Müşteri Odaklılık	9	0,875
Yenilik Odaklılık	4	0,720
Pazar Dinamizmi	4	0,560
Rekabet Yoğunluğu	2	0,837

Tabloya göre; müşteri odaklılık, rekabet yoğunluğu, işletme performansı güvenilirlik katsayıları bakımından çok güvenilir ölçekler iken, yenilik odaklılık, yeni ürün başarısı, satış oranı, karlılık oranı güvenilirlik katsayıları bakımından güvenilir ölçeklerdir. Değişkenlerden pazar dinamizmi ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri

0,560 olarak gerçekleşmiştir. Güvenilirliği diğer ölçeklere göre ve literatürde dikkate alınması gereken en düşük Cronbach Alpha değeri 0,6'dan daha düşüktür. Dolayısıyla pazar dinamizmi ölçeği daha sonra yapacağımız analizler kapsamından çıkartılmıştır. Diğer tüm değişkenler için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri tam güvenilirlik olarak nitelenen 1 değerine oldukça yakın olduğundan anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmada ulaşılan bu değerler araştırma sonuçlarının güvenilir olduğunu ve daha ayrıntılı istatistiksel analiz yapılabileceğini göstermektedir.

3.8.3. Korelasyon Analizi

Tüm değişkenlere ait korelasyon katsayıları Tablo 3.9.'da görülmektedir. Korelasyon analizinde bağımlı değişkenlerin modelde belirtildiği ilişkiler ışığında ilgili tüm değişkenlerle olan birebir ilişkileri değerlendirilmiştir.

Tablo 3.9. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

		YÜB	SA	KO	MO	YO	RY
YÜB	Korelasyon	-					
	Anlamlılık	-					
SA	Korelasyon	0,597**	-				
	Anlamlılık	0,000	-				
KO	Korelasyon	0,612**	0,673**	-			
	Anlamlılık	0,000	0,000	-			
MO	Korelasyon	0,361**	0,338**	0,355**	-		
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,000	-		
YO	Korelasyon	0,583**	0,464**	0,528**	0,665**	-	
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,000	0,000	-	
RY	Korelasyon	0,136	0,099	-0,047	0,229**	0,176*	-
	Anlamlılık	0,095	0,224	0,567	0,005	0,031	-
** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü) * Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü) YÜB-yeni ürün başarısı, SA-satışlarda artış, KO-karlılık oranı, MO-müşteri odaklılık, YO-yenilik odaklılık, RY-rekabet yoğunluğu							

Tablo 3.9.'daki değerler incelendiğinde, yeni ürün başarısı bağımlı değişkeninin, müşteri odaklılık, yenilik odaklılık değişkenleri ile $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görülmektedir ve bu anlamlı ilişkilerin tamamı pozitif yöndedir. Yeni rn başarısı ile rekabet yoğunluluğu değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Satışlarda artış bağımlı değişkeninin müşteri odaklılık, yenilik odaklılık değişkenleri ile $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görülmektedir ve bu anlamlı ilişkilerin tamamı pozitif yöndedir. Satışlarda artış ile rekabet yoğunluluğu değişkenleri arasında anlamlı ilişki görülmemektedir.

Karlılık oranı bağımlı değişkeninin müşteri odaklılık, yenilik odaklılık değişkenleri ile $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görülmektedir ve bu anlamlı ilişkilerin tamamı pozitif yöndedir. Karlılık oranı ile rekabet yoğunluluğu değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Müşteri odaklılık bağımlı değişkeninin, yenilik odaklılık ve rekabet yoğunluluğu değişkenleri ile $p<0,001$ anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görülmektedir. Bahsedilen bu anlamlı ilişkilerin tamamı pozitif yöndedir.

3.8.4. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Yeni rn başarısı, satış oranı, karlılık oranı, müşteri odaklılık bağımlı değişkenleri ile ilgili hipotezleri test etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin beta katsayıları ve anlamlılık derecelerine göre hipotezler kabul ya da reddedilecektir.

3.8.4.1. Yeni Ürün Başarısı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Sonuçları

Yeni ürün başarısı bağımlı değişkenine ait basit regresyon analizi sonuçları Tablo 3.10.'da görülmektedir. Burada yeni ürün başarısı bağımlı değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler (müşteri odaklılık, yenilik odaklılık, rekabet yoğunluğu) ayrı ayrı seçilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.10. Yeni Ürün Başarısı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken, Yeni Ürün Başarısı						
	R	R ²	Adj R ²	F	t	Stand. Beta	P
Müşteri Odaklılık	0,361	0,130	0,124	22,292	4,721	0,361	0,000
Yenilik Odaklılık	0,583	0,340	0,336	76,914	8,770	0,583	0,000
Rekabet Yoğunluğu	0,136	0,019	0,012	2,823	1,680	0,136	0,095

Tablo 3.10.'dan görüldüğü gibi yeni ürün başarısını en çok etkileyen faktör yenilik odaklılıktır. Yeni ürün başarısı ve yenilik odaklılık değişkenlerine ait regresyon modeli ile ilgili $F=76,914$, $\text{adj } R^2=0,336$ olarak belirlenmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, yenilik odaklılığın yeni ürün başarısındaki değişmelerin %33,6'nı açıkladığını göstermektedir. Bu bağımsız değişken yeni ürün başarısını $p<0,001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,583 en yüksek beta değeri ile olumlu etkilediği görülmektedir. Yenilik odaklılık ile yeni ürün başarısı arasında olumlu ilişki vardır, Hipotez 2a kabul edilmiştir.

Yeni ürün başarısını en çok etkileyen ikinci değişken ise müşteri odaklılıktır. Yeni ürün başarısı ve müşteri odaklılık değişkenlerine ait regresyon modeli ile ilgili

$F=22,292$, $\text{adj } R^2=0,124$ olarak belirlenmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, müşteri odaklılığın yeni ürün başarısındaki değişmelerin %12,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Müşteri odaklılık değişkeni yeni ürün başarısını $p<0,001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,361 beta değeri ile olumlu yönde etkilemektedir. Müşteri odaklılık ile yeni ürün başarısı arasında olumlu ilişki vardır, Hipotez 1a kabul edilmiştir.

Tablo 3.10.'da yer alan rekabet yoğunluğu bağımsız değişkenlerine ait değerlere göre yeni ürün başarısı ile rekabet yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda rekabet yoğunluğunun yeni ürün başarısı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğuna dair Hipotez 4a reddedilmektedir.

3.8.4.2. Satışlarda Artış Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Sonuçları

Satışlarda artış bağımlı değişkenine ait basit regresyon analizi sonuçları Tablo 3.11.'da görülmektedir. Burada satışlarda artış bağımlı değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler, müşteri odaklılık, yenilik odaklılık, rekabet yoğunluğu ayrı ayrı regresyon analizine alınmıştır.

Tablo 3.11. Satışlarda Artış Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken, Satışlarda Artış						
	R	R ²	Adj R ²	F	t	Stand. Beta	P
Müşteri Odaklılık	0,338	0,114	0,108	19,159	2,929	0,338	0,000
Yenilik Odaklılık	0,464	0,216	0,210	40,965	6,400	0,464	0,000
Rekabet Yoğunluğu	0,099	0,010	0,003	1,489	1,220	0,099	0,224

Tablo 3.11. incelendiğinde $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,464 beta değeri ile yenilik odaklılığın satışlarda artış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Satışlarda artış ve yenilik odaklılık değişkenlerine ait regresyon modeli ile ilgili $F=40,965$, $\text{adj } R^2=0,210$ olarak belirlenmiştir. Bu değerler de yenilik odaklılığın satış artışındaki değişimlerin %41'ini açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç yenilik odaklılığın satışlarda artışı pozitif yönde etkilediğini ifade eden Hipotez 2b'yi desteklemektedir.

Satışlarda artış ve müşteri odaklılık değişkenlerine ait regresyon modeli ile ilgili $F=19,159$, $\text{adj } R^2=0,108$ olarak belirlenmiştir. Bu değerler de müşteri odaklılığın satış artışındaki değişimlerin %10,8'ini açıkladığını göstermektedir. Müşteri odaklılık satışlarda artış bağımlı değişkenini $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,338 beta değeri ile etkilemektedir. Bu sonuca göre müşteri odaklılığın satışlarda artışı olumlu yönde etkilediğini ifade eden Hipotez 1a kabul edilmektedir.

Rekabet yoğunluğu ve satışlarda artış oranı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda Hipotez 4b red edilmektedir.

3.8.4.3. Karlılık Oranı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Sonuçları

Karlılık oranı bağımlı değişkenine ait basit regresyon analizi sonuçları Tablo 3.12.'de görülmektedir. Karlılık oranı bağımlı değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler (müşteri odaklılık, yenilik odaklılık, rekabet yoğunluğu) ayrı ayrı seçilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.12. Karlılık Oranı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken, Karlılık Oranı						
	R	R ²	Adj R ²	F	t	Stand. Beta	p
Müşteri Odaklılık	0,355	0,126	0,120	21,523	4,614	0,355	0,000
Yenilik Odaklılık	0,528	0,279	0,274	57,589	7,589	0,528	0,000
Rekabet Yoğunluğu	0,047	0,002	-0,004	0,329	-0,574	-,047	0,567

Burada yenilik odaklılığın karlılık oranı bağımlı değişkeni üzerinde $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,528 beta değeri ile yenilik odaklılığın karlılık oranı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Karlılık oranı ve yenilik odaklılık değişkenlerine ait regresyon modeli ile ilgili $F=57,589$, $\text{adj } R^2=0,274$ olarak belirlenmiştir. Bu değerler yenilik odaklılığın karlılık oranındaki değişimlerin %57,6'sını açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç yenilik odaklılığın karlılık oranını pozitif yönde etkilediğini ifade eden Hipotez 2c'yi desteklemektedir.

Karlılık oranı ve müşteri odaklılık değişkenlerine ait regresyon modeli ile ilgili $F=21,523$, $\text{adj } R^2=0,120$ olarak belirlenmiştir. Bu değerler de müşteri odaklılığın karlılık oranındaki değişimlerin %21,5'ini açıkladığını göstermektedir. Müşteri odaklılık karlılık oranı bağımlı değişkenini $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,355 beta değeri ile etkilemektedir. Bu sonuca göre müşteri odaklılığın karlılık oranını olumlu yönde etkilediğini ifade eden Hipotez 1c kabul edilmektedir.

Rekabet yoğunluğu ve karlılık oranı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda Hipotez 4c reddedilmektedir.

3.8.4.4. Müşteri Odaklılık Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Sonuçları

Çalışmada müşteri odaklılık bağımlı değişkeni ile ilgili hipotezleri test etmek için basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Müşteri odaklılık bağımlı değişkenine ait basit regresyon sonuçları Tablo 3.13.'te görülmektedir. Bu tablodaki değerlere dayanılarak yenilik odaklılık ve rekabet yoğunluğu bağımsız değişkenlerinin müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.13. Müşteri Odaklılık Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken, Müşteri Odaklılık						
	R	R ²	Adj R ²	F	t	Stand. Beta	p
Yenilik Odaklılık	0,665	0,443	0,439	118,329	10,878	0,665	0,000
Rekabet Yoğunluğu	0,229	0,052	0,046	8,256	2,873	0,229	0,005

Müşteri odaklılık bağımlı değişkeni ile ilgili çoklu regresyon sonuçları Tablo 3.14.'te yer almaktadır. Bu modele ait $F=61,926$, $\text{adj } R^2=0,448$ değerleri incelendiğinde modelin $p<0,001$ anlamlılık seviyesinde olduğu ve müşteri odaklılığına ait varyansın %44,8'ini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç, modelin bir bütün olarak geçerli olduğunu ve modele dahil edilen iki bağımsız değişkenin modelin bağımlı değişkeni olan müşteri odaklılıktaki değişimlerin %44,8'ini açıkladığını göstermektedir.

Tablo 3.14.'e göre de yenilik odaklılık $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,614 beta değeri ile müşteri odaklılık düzeyini olumlu etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda yenilik odaklılık ile müşteri odaklılık arasında pozitif ilişki olduğunu ifade eden Hipotez 5a kabul edilmektedir.

Diğer bir bağımsız değişken olan rekabet yoğunluğu müşteri odaklılığı 0,116 beta değeri ile $p < 0,063$ anlamlılık seviyesinde olumlu etkilediği görülmektedir. Rekabet yoğunluğunun müşteri odaklılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Hipotez 5c kabul edilmektedir. Burada rekabet yoğunluğu ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinin düşük olması modele dahil edilen diğer faktörün, yani yenilik odaklılığın rekabet yoğunluğunun etkisini azaltmasına bağlanabilir.

Tablo 3.14. Müşteri Odaklılık Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken, Müşteri Odaklılık		
	F = 61,926		Adjusted R ² = 0,448
	t	Standartize edilmiş Beta	Anlamlılık
Yenilik Odaklılık	10,468	0,614	0,000
Rekabet Yoğunluğu	1,876	0,116	0,063

3.8.4.5. Hipotezlere Ait Sonuçların zeti

Hipotezlerin kabul ya da reddedilmesine dair sonuçlar Tablo 3.15.'de özetlenmiştir. Hipotezlere ait sonuçlarla ilgili olarak bu tabloda beta katsayıları, anlamlılık seviyeleri ve kabul edilip edilmedikleri gösterilmektedir.

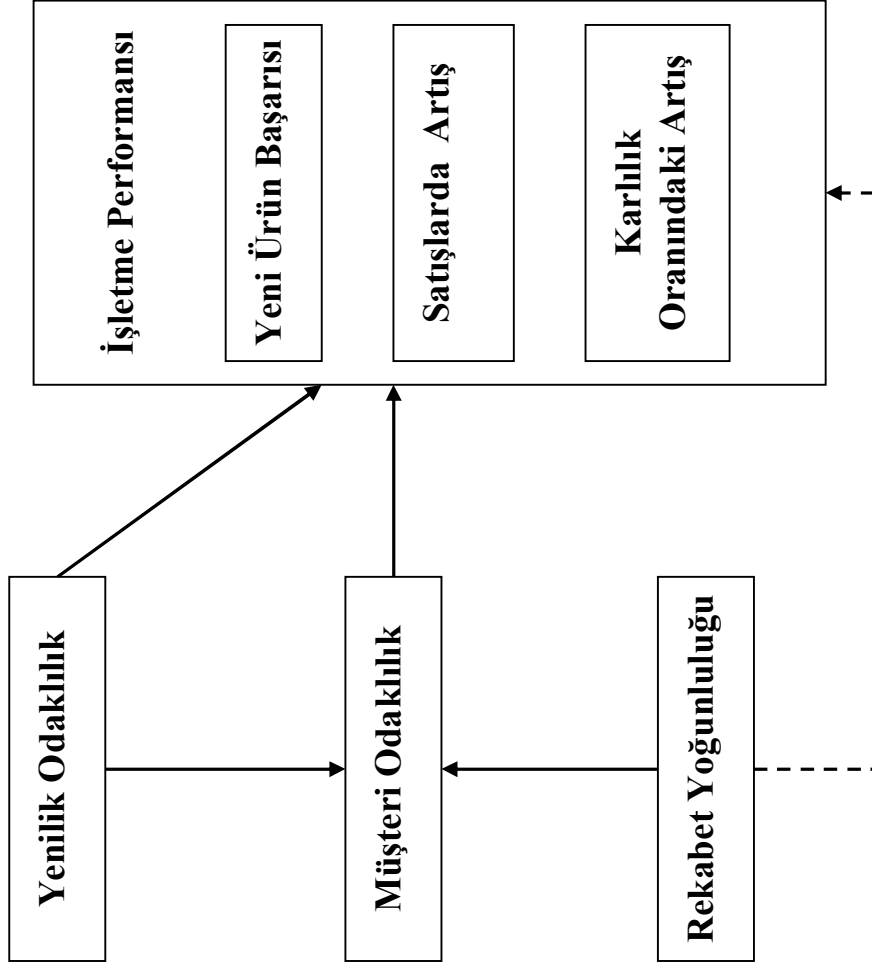
Bu tabloya göre on bir hipotezden sekizi anlamlı olduklarından dolayı kabul edilmiştir. Üç tanesi de anlamsız olduklarından dolayı reddedilmiştir.

Tablo 3.15. Hipotezlere Ait Sonuçlar Özeti

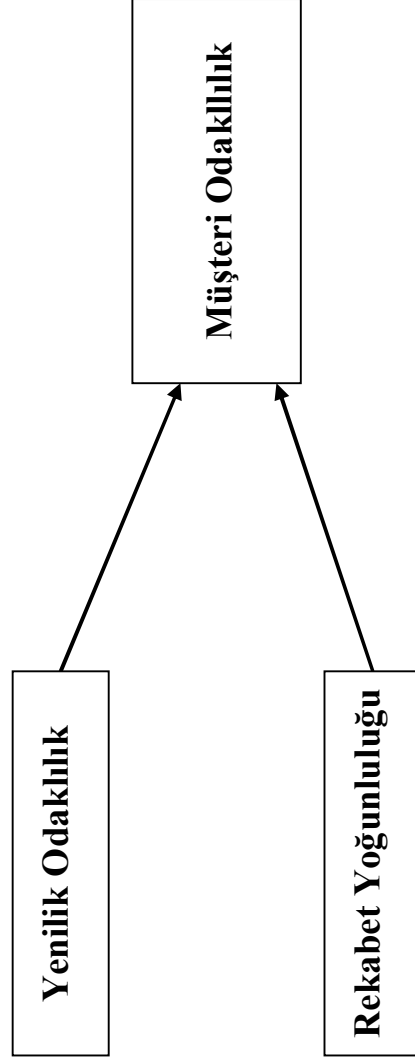
Hipotez No	Hipotez	Stand. Beta	Anlamlılık	Sonuç
1a	KOBİ'lerin müşteri odaklılık düzeyinin yeni ürün başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.	0,361	0,000	Kabul
1b	KOBİ'lerin müşteri odaklılık düzeyinin satışlarda büyüme üzerinde olumlu etkisi vardır.	0,338	0,000	Kabul
1c	KOBİ'lerin müşteri odaklılık düzeyinin karlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.	0,355	0,000	Kabul
2a	KOBİ'lerin yenilik odaklılık düzeyinin yeni ürün başarısı üzerinde olumlu etkisi vardır.	0,583	0,000	Kabul
2b	KOBİ'lerin yenilik odaklılık düzeyinin satışlarda büyüme üzerinde olumlu etkisi vardır.	0,464	0,000	Kabul
2c	KOBİ'lerin yenilik odaklılık düzeyinin karlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.	0,528	0,000	Kabul
4a	Rekabet yoğunluğu düzeyinin yeni ürün başarısı üzerinde olumsuz etkisi vardır.	0,136	0,095	Red
4b	Rekabet yoğunluğu düzeyinin satışlarda büyüme üzerinde olumsuz etkisi vardır.	0,099	0,224	Red
4c	Rekabet yoğunluğu düzeyinin karlılık üzerinde olumsuz etkisi vardır.	-0,047	0,567	Red
5a	KOBİ'lerin yenilik odaklılık eğiliminin müşteri odaklılık düzeyi üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	0,665	0,000	Kabul
5c	Rekabet yoğunluğu arttıkça KOBİ'lerin müşteri odaklılık düzeyi de artacaktır.	0,229	0,005	Kabul
**** 0,001 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)				
*** 0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)				
** 0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)				

3.9. Bulguların Şematik Olarak Gösterilmesi

Şekil 3.5.'de KOBİ'lerin müşteri odaklılığının, yenilik odaklılığın, çevresel koşulların yeni ürün başarısı, satışlarda artış, karlılık oranı üzerideki etkileri şematik olarak gösterilmiştir. Şekil 3.6.'te ise işletmelerin müşteri odaklılığını etkileyen faktörler şematik olarak gösterilmiştir. Reddedilen hipotezlere ait ilişkiler kesikli çizgili oklarla, kabul edilen hipotezlere ait ilişkiler kalın oklarla gösterilmiştir.



Şekil 3.5. KOBİ'lerin Performansını Etkileyen Etkenler: Kazakistan Örneği



Şekil 3.6. Müşteri Odaklılığı Etkileyen Faktörler

SONUÇ

Günümüzde işletmeler pazarda söz sahibi olmak istiyorlarsa müşteri odaklı olmak durumundadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi küreselleşmeye bağlı olarak rekabetin büyümesi, diğeri ise müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak artması ve değişmesiyle müşterilerin memnun edilmesinde yaşanan zorluklardır.

Çalışmada işletmelerin performansını belirleyen etkenler; yeni ürün başarısı, satışlarda artış, karlılık oranı kapsamında incelenmiştir. Bu değişkenlerle ilgili elde edilen sonuçların her biri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ancak güvenilirlik analizi sonucunda pazar dinamizmi değişkeninin Cronbach Alpha değerinin düşük olduğu tespit edilmiştir, dolayısıyla pazar dinamizmi ile ilgili oluşturulmuş olan hipotezler tes edilmemiştir. Pazar dinamizmi değişkeninin Cronbach Alpha değerinin düşük olma nedeni Kazakistan pazarının özelliklerinden kaynaklanabilmektedir.

Yenilik odaklılığın yeni ürün başarısı, satışlarda artış, karlılık oranı değişkenlerini güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Yenilik odaklılığın performans değişkenlerini etkileyen en önemli etken olduğu görülmektedir. Çalışmamızın yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik bulgusu literatürde daha önceki çalışmalarda ortaya konmuş bu bulguları desteklemektedir.

Müşteri odaklılık işletme performansını en çok etkileyen ikinci faktör olarak belirlenmiştir. Müşteri odaklılık işletmenin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirme konusunda faaliyetleridir. Müşteriler ve işletmeler uzun vadede karşılıklı

dayanışma içinde, ortak değerleri ve stratejileri paylaşırlar. Bunu gerçekleştirmek için işletmeler müşterilerle doğrudan irtibata geçerler, müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi toplar ve müşterilerden sağlanan bilgiyi ürün ve hizmetlerin tasarımında ve teslimatında kullanırlar. Böylece müşteri odaklılık işletme performansını pozitif yönde etkiler.

Bu araştırma kapsamında rekabet yoğunluğunun işletme performansını negatif yönde etkileyeceğine ilişkin hipotezler öne sürülmüştü. Araştırma sonuçlarının anlamsız olması dolayısıyla bu hipotezler reddedilmiştir. Kazakistan KOBİ'lerinde rekabet yoğunluğunun işletme performansını açıklamamasının nedeni rekabetin “sağlıklı” olmaması olabilir. Çünkü, Kazakistan’ın birçok sektöründe işletme sayısının az olmasından dolayı rekabetin oluşmamasından veya yoğunluğunun düşük olmasından kaynaklanabilir. Diğer bir neden ise, stratejik grupların oluşması olabilir. Eğer sektördeki işletmeler kendi aralarında stratejik bir grup oluşturmakta ise, doğal olarak rekabet yoğunluğu düşük olacaktır, dolayısıyla rekabet yoğunluğu ile işletme performansı arasında ilişki gözükmeyecektir.

Bunlarla birlikte yenilik odaklılığın ve rekabet yoğunluğunun müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğuna ilişkin hipotezler desteklenmiştir. Bu sonuçlar literatürde genel kabul edilen görüşlerle örtüşmektedir.

Kültürleri yeniliği vurgulayan işletmelerin müşteri odaklılığa daha çok önem verdiği dikkat çekmektedir. Müşteri odaklılık ile bir takım meydana gelen yenilikler arasındaki olumlu bir ilişkiyi gösteren çalışmalar, müşteri odaklılık düzeyinin işletmelerin kültürlerinde yenilikçiliği ne kadar desteklediklerini gösterecek olduğunu belirtmektedir.

Yoğun rekabet KOBİ'leri hayatta kalmak için yeni ürün, hizmet veya pazarları aramaya zorlar. Bu durumda işletmeler değişen müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı ve sorumlu hale gelirler, müşteri odaklı olmayan işletme yoğun rekabet ortamında müşterilerini kaybetme tehlikesi altında kalır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri odaklılığı daha önemli performans belirleyicisi haline getirmektedir.

Sonuçta bu çalışmanın bulguları, müşteri odaklılığın küçük ve orta boyut işletmelerin performansı ile önemli derecede ve olumlu olarak ilişkili olduğunu ileri süren Pelham ve Wilson (1996) tarafından ABD'de, Appiah ve Singh (1998) tarafından İngiltere'de yapılan benzer çalışmaların sonuçlarını genel olarak pekiştirmektedir. Bu sonuçlar, KOBİ'lerin yöneticileri için büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin örgütsel yapısı, basitlik ve esneklik özellikleri müşteri odaklılığın sunduğu yararları kolayca yararlanabilirler. KOBİ'ler yöneticileri uygun bir müşteri odaklılık ile yenileşme ve ürün kalitesine olan vurguyu birleştirmelidirler, çünkü böyle birleşim daha üstün yeni ürün başarı oranıyla sonuçlanmaktadır. İyi hedeflenmiş yeni ürünler satışların yükselmesine getirmektedir ve bu sırasıyla KOBİ'lerin pazardaki durumlarını güçlendirmek için ekstra birikim sağlamaktadır.

Bununla birlikte, KOBİ'lerin müşteri odaklılığı ve performansı üzerinde etkiye sahip diğer bir çok potansiyel çevresel etkilerin mevcut olması nedeniyle, bu alanda işletmenin örgütsel yapısı, yönetim sistemi, yaşı, yönetim özellikleri vs. değişkenlerin bütünleştirilmiş şekilde daha ileri bir çalışmanın yapılması önerilebilir. Bu çalışmanın çok sektörü kapsamaması nedeniyle, sektöre yönelik farklılıklar

anlatılmamıştır. Bu bağlamda, farklı sektörlere yönelik işletmelerin müşteri odaklılık eğilimleri test edilebilir.

Literatürde çevresel değişkenlerin müşteri odaklılığı etkileyebilmesi iddia edilmektedir. Bu çevresel durumların işletmenin değişen örgütsel kültürün karmaşıklığını göz önünde bulundurarak müşteri odaklılık seviyesini onlara uydurmak için ayarlamasının yararlı olacağını belirlemek gerekir.

Çalışma sonuçlarına dayanarak KOBİ yöneticilerine işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin ve içinde bulundukları pazarın özelliklerinin farkında olmaları ve burada etkili olan çevresel faktörlerin örgütsel faktörler ve işletme performansı üzerinde ne yönde ve ne düzeyde etkiler yarattığını algılamaları, tehdit ve fırsatların farkında olarak işletme performansını artırabilmek için müşteri odaklı ve yenilik odaklı olmaya önem vermeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T., **“Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 853-875, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/40.pdf>
- Akman. G., Özkan, C., Eriş. H., (2008), **“Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:7, Sayı:13, ss.93-115
- Appiah-Adu, K., Singh. S., (1998), **“Customer orientation and performance: a study of SMEs”**, Management Decision, 36/6, ss. 385-394
- Audretsch, D.B., Baumol, W.J. and Burke A.E., (2001), **“Competition policy in dynamic markets”**, International Journal of Industrial Organization, Vol.19, ss.613-634.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M., (1999), **“The synergistic effect of market orientation on organizational performance”**, Journal of the Academy of Marketing Science, 27, ss. 411-427
- Berthon, P., MacHulbert, J. and Pitt, L. (2004), **“Innovation or customer orientation? An empirical investigation”**, European Journal of Marketing, Vol.38 No.9/10, ss. 1065-1090
- Brady, M.K., Cronin, J.J., (2001), **“Customer Orientation : Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors”**, Journal of Service Research, Vol. 3, No. 3, ss. 241-251

Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan, L., (2009), **“Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”**, Ege Akademik Bakış, 9(2), ss. 513-538

Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., (1995), **“Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization”**, Journal of Strategic Marketing, Vol. 3, ss.41-60

Calantone, R.J., Benedetto, C. and Bhoovaraglaran, S., (1994) **“Examining relationship between degree of innovation and new product success”**, Journal of Business Research, 30, 143-148

Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T. and Zhao, Y., (2002), **“Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance”**, Industrial Marketing Management, 31, ss.1-10

Day, G.S., (1994), **“The capabilities of market driven organizations”**, Journal of Marketing, 54, ss. 37-52

Deshpande, R., Farley J.U. and Webster F.E., (1993), **“Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”**, Journal of Marketing, 57, ss.23-37

Deshpande, R., Farley, J.U., (1998), **“Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”**, Journal of Market Focused Management, 2/3, ss.213–232

Deshpander, R., Farley, J.U., (2000), **“Market-focused organizational transformation in China. Global marketing in Greater China”**, Journal of Global Marketing, 14, ss. 7–35.

Enre, N., **“Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler İçin Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri”**, Review of Social, Economic and Business Studies, Vol.2, ss. 232-241

Erdil, O., Kalkan. A., (2005), **“KOBİ’lere Sağlanan Desteklerin KOBİ’lerin Performanslarına Etkisi”**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilgiler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, 1, ss. 103-122

Eren, M.Ş., Yücel, R., Eren, S., (2010), **“Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”**, Journal of Yasar University, 18(5), ss.3102-3116

Gatignon, H., Xuereb, J.M., (1997), **“Strategic orientation of the firm and new product performance”**, Journal of Marketing Research, Vol. 34, Issue 1, ss.77-90

Guo, C., (2002), **“Market orientation and business performance: A framework for service organizations”**, European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 9/10, ss.1154-1163

Hagedoorn, J., Cloudt, M., (2003), **“Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?”** Research Policy, 32, ss.1365–1379

Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K., (1998), **“Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”**, Journal of Marketing, Vol. 62, Issue 4, ss.30-45

Harrison-Walker, L. J., (2001), **“Measurement of Market Orientation and its Impact on Business Performance”**, Journal of Quality Management, 6, ss.139-172

Hoque Z. (2004), **“A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance,”** International Business Review, Vol.13, s.458-502.

Hudson, M., Smart. A. and Bourne, M., (2001), **“Theory and practice in SME performance measurement systems”**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 8, ss. 1096-1115

Hult, G., Tomas, M., Hurley, R.F., Knight, G.A., (2004), **“Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”**, Industrial Marketing Management, 33(5), ss.429-438

Hunt, S.D., Morgan, R.M., (1995), **“The comparative advantage Theory of Competition”**, Journal of Marketing, Vol.59, ss. 1-15

Hurley, R.F., Hult T.M., (1998), **“Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination,”** Journal of Marketing, Vol. 62, No.2, ss. 42-54

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993) **“Market Orientation: Antecedents and Consequences”**, Journal of Marketing, Vol. 57, ss.53-70

Kahn, K.B., (2001), “**Marketing orientation, interdepartmental integration and product development performance**”, The Journal of Product Innovation Management, 18, ss. 314-323

Kara, A., Spillan, J.E. and 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), ss.105-118

Keskin, H., (2006), “**Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs**”, European Journal of Innovation Management, Vol. 9, No. 4, ss. 396-417

Koçak, A., Özer, A., (2005), “**Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde? Pazar odaklılık ve İlişkisel Pazarlama**”, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, ss. 14-25

Koçel, T. (1993), “**Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., (1990), “**Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications**”, Journal of Marketing, Vol.54, ss.1-18

Lafferty, B.A., Hult, G.T..M., (2001), “**A synthesis of contemporary market orientation perspectives**”, European Journal of Marketing, Vol. 35, 1/2, ss. 92-109

Lin, X., Germani R., (2003), “**Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performanse: Lessons From Chinese State-Owned Enterprises**”, Strategic Management Journal, 24, ss.1131-1151

Liu, S.S., Luo, X. and Shi, Y., (2002), **“Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations- in-Transition: An Empirical Study”**, International Journal of Research in Marketing, 19, ss.367-382

Martin-Consuegra Esteban, A., (2007), **“Market Orientation and Business Performance: An Empirical Investigation in the Airline Industry”**, Journal of Air Transport Management, 13, ss.383-386

Matsuo, M., (2006), **“Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments”**, Journal of Business Research, 59, ss. 242-250

Mavondo, F.T., (2000), **“Marketing as a form of adoption: empirical evidence from a developing economy”**, Marketing Intelligence Planning, 18/5, ss. 256-272

McIntyre, R.P., Claxton, Anselmi, K. and Wheatley, E.W., (2000), **“Cognitive Style as an Antecedent to Adaptiveness, Customer Orientation, and Self-Perceived Selling Performance”**, Journal of Business and Psychology, Vol.15, No.2, ss.179-196

Meeus, M.T.H., Oerlemans, L.A.G., (2000), **“Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate,”** Research Policy, 29, ss.41-58

Narver, J.C., Slater, S.F., (1990) **“The effect of market orientation on business profitability”**, Journal of Marketing, Vol. 54, ss.20-35

Noble, C.H., Sinha, R.K. and Kumar, A., (2002), **“Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications”**, Journal of Marketing, Vol. 66, ss. 25-39

Pelham, A. M., Wilson, D., (1996), **“A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”**, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. 24, No. 1, ss.27-43

Pelham, A.M., (1999), **“Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms”**, Journal of Business Research, 45, ss. 33-46

Pelham, A.M., (2000), **“Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms”**, Journal of Small Business Management 38/1, ss.48-67

Perry, M.L., Shao, A.T., (2002), **“Market orientation and incumbent performance in dynamic market”**, European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 9/10, ss.1140-1153

Piercy, N.F., Haris, L.C., Lane, N., (2002) **“Market orientation and retail operatives expectations”**, Journal of Business Research, Vol. 55, ss. 261-273

Pinho, J.C., (2008), **“TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation”**, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 25 No. 3, ss. 256-275

Porter, M.E., (1980), **“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,”** New York, Free Press

Saura, I.G., Velazquez, B.M., (2005), **“Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services”**, International Journal of Service Industry Management Vol. 16 No. 5, ss. 497-525

Siguaw, J.A., Diamantopoulos, A., (1995) **“Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater’s three-component scale”**, Journal of Strategic Marketing, Vol. 3, ss. 77-88

Simerly, R.L., Li, M. (2000), **“Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test”**, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 1, ss.31-49.

Singh, S., Ranchhod, A., (2004), **“Market Orientation and Customer Satisfaction: Evidence from British Machine Tool Industry”**, Industrial Marketing Management, 33/2, ss.135-144

Slater, S., Narver J., (1995), **“Market Orientation and the Learning Organization,”** Journal of Marketing, Vol. 59, No.2, ss.63-74

Slater, S.F., Narver, J.C., (2000) **“The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication”**, Journal of Business Research, Vol. 48, ss. 69-73

Slater, S.F., Narver, J.C., (1994), **“Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship?”**, Journal of Marketing; Vol. 58/1, ss. 46-55

Suwignjo, P., Bititci, U.S., Carrie A.S., (2001), **“Quantitative Models for Performance Measurement System”**, International Journal of Production Economics, Vol. 64, No.1/3, s.231-242

Tajeddini, K., (2010), **“Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry in Switzerland”**, Tourism Management, 31, ss.221-231

Varinli, İ., Yaraş, E., Başalp, A., (2009), **“Satış Elamanlarının Duygusal Zekasının Bir Göstergesi Olarak Algılanan Performans, Satış ve Müşteri Odaklılık”**, C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, ss. 159-174

Varinli, İ., Yaşar E., Başalp, A., (2009), **“Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerine Etkisinin Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”**, Ege Akademik Bakış, 9(1) ss.113-130

Vazquez, R., Santoz, M.L. and Alvarez, L.I., (2001), **“Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms”**, Journal of Strategic Marketing, 9, ss. 69-90

Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., (2004), **“Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms”**, Journal of Small Business Management”, 42(2), ss.134-155

Wolff, J., Pett, T., (2006), **“Small-firm performance: modelling the role of product and process improvements”**, Journal of Small Business Management, Vol.44, No.2, ss. 268-284

www.stat.kz

Yılmaz, C., Ergün, E., (2003), **“Müşteri Odaklılık, Öğrenme Odaklılık ve Çevresel Belirsizlik: İşletmePerformansı Üzerine Birlikte ve Etkileşimli Etkileri”**, 8. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kayseri, 16-19 Ekim, ss. 197-211

Zhang, O., Doll, W.J., (2001), **“The fuzzy front end and success of new product development: a casual model”**, European Journal of Innovation Management, Vol.4, No.2, ss. 95-112

Досанов, Д., Курманов, О., (2003), **“Малый Бизнес. Мировой Опыт и Казахстанская Реальность”**, Саясат, 12, стр. 32-35

Кантарбаева, А., Шукеев, У., (2005), **“Экономические Регуляторы Политики Поддержки Предпринимательства в Казахстане”**, Альпари, 3, стр. 15-27

Кубаев Е., Кырбасов Е., Бордоусов О., (2006), **“Состояние и Направления Развития Малого Бизнеса и Предпринимательства в Казахстане”**, Экономика и статистика, 4, стр. 56-60

Садыкова, Э.А., **“Анализ Развития Малого и Среднего Бизнеса в Республике Казахстан”**, 2010, <http://vestnik.ntu.kz/?q=ru/node/572>

Стоните, Л., **“Что мешает развитию малого и среднего бизнеса в РК?”**,

2009,

http://www.newzzz.kz/story/что_мешает_развитию_малого_и_среднего_бизнеса_в_казахстане_.htm

EK 1. Kazakistan’da Faaliyette Bulunan KOBİ’lerin Rekabet Ortamındaki Müşteri ve Yenilik Odaklılıklarına Yönelik Anket Formu

Sayın Üst Düzey Yönetici/Pazarlama Yöneticisi

Ankara Üniversitesi İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak **“Rekabet Ortamında Müşteri ve Yenilik Odaklılığın KOBİ’lerin Performansına Etkileri: Kazakistan Örneği”** başlığı altında bir araştırma yapmaktayım. Bu çalışma, genel olarak Kazakistan’da farklı sektörlerde faaliyette bulunan küçük ve orta boyut işletmelerin rekabet ortamında müşteri ve yenilik odaklılıkları ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır.

Anket 1-250 personel çalıştıran küçük ve orta boyut işletmelerin üst düzey yöneticileri veya pazarlama yöneticileri için düzenlenmiştir. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacaktır, sadece bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır. Araştırmaya veri sağlamanızda, işletmeniz ve kendiniz için herhangi bir risk bulunmamaktadır.

Bu konuda Kazakistan’da yapılan araştırma bulunmadığından dolayı sizin çalışmaya yapacağınız katkı çok değerlidir. Araştırmanın doğru ve güvenilir sonuçlar ortaya koyabilmesi sizin vereceğiniz yanıtların tam ve doğru olmasına bağlıdır. Sizin için zamanın son derece değerli olduğunu düşünerek kısa ve anlaşılır sorular düzenlemeye çalıştık. Bu çalışmanın sonuçları araştırmaya katılan işletmelere daha sonra gönderilecektir.

Anketi yanıtlayarak araştırmaya sağlayacağınız çok değerli katkı ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Nigara TUTADZE
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Pazarlama Yüksek Lisans Programı
Tel: +90 554 691 58 41
e-mail: nigara.tutadze@gmail.com

Yard.Doç.Dr. Alper ÖZER
+905056789676
e-mail: alper.ozer@politics.ankara.edu.tr

Anket Formu

1. Şirketin çalışanlar sayısı: _____
2. Şirketin faaliyette bulunduğu sektör: _____
3. Şirketin faaliyette bulunduğu süre: _____
4. Şirketin bulunduğu şehir/bölge: _____

Aşağıda işletme faaliyetleriyle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtmek için uygun olan şıkları doldurmanız rica olunur.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Müşteri odaklılık	1	2	3	4	5
Müşteri hizmeti ile ilgili rutin veya devamlı değerlerimiz vardır					
Ürünümüz/hizmetimizin gelişimi iyi bir pazar ve müşteri bilgisine dayanır					
Rakiplerimizi iyi tanırız					
Müşterilerimizin ürünlerimizi nasıl değerlendirdiklerini biliriz					
Rakiplerimizden çok müşterilerimize odaklanıyoruz					
Genellikle ürün veya hizmet çeşidi konusunda rekabet ederiz					
Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçları her zaman ilk sıradadır					
Ürünlerimiz/hizmetlerimiz en kalitelisidir					
Biz her şeyden önce müşterilerimize hizmet etmek için varız					

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yenilik odaklılık	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirmeye önem veririz					
Katı ürün kalite control prosedürlerimiz vardır					
Mevcut ürünlerimizi sürekli olarak geliştirir ve yenileriz					
Üretim sürecinde yenilikçiyiz					
Ürünlerimizi yüksek fiyatlı pazarlarda satıyoruz					

Aşağıda işletmenin faaliyette bulunduğu pazarla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtmek için uygun olan şıkları doldurmanız rica olunur.

	Düşüktür	Çok düşüktür	Kararsızım	Yüksektir	Çok yüksektir
Pazar dinamizmi	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçlarındaki değişim oranı					
Rakiplerin strateji ve faaliyetlerindeki sürekli değişim oranı					
Ürünlerin/hizmetlerin kullanımdan çıkma oranı					
Teknolojideki değişim oranı					

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Rekabet yoğunluğu	1	2	3	4	5
Alanımızda rekabet yüksektir					
Bir rakibin pazara sunduğunu diğerleri de sunabilir					
Rakiplerimiz nispeten daha zayıftır					

Aşağıdaki işletme performansı ölçütleri verilmiştir. Lütfen, son üç yılı temel alarak ve rakiplerinizin durumu ile kıyaslayarak bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtmek için uygun olan şıkları doldurmanız rica olunur.

	Düşüktür	Çok düşüktür	Kararsızım	Yüksektir	Çok yüksektir
İşletme performansı	1	2	3	4	5
Yeni ürün başarı oranı					
Satış hacmindeki artış oranı					
Karlılık oranı					

ÖZET

Küresel rekabet şartlarında işletmeler mevcut durumlarını doğru anlamak, geliştirmek ve yerinde stratejik kararlar alabilmek için performanslarını değerlendirmek ve performanslarına etki eden faktörleri analiz etmek ihtiyacındadırlar. Bu çalışmada, küçük ve orta boyut işletmelerin performanslarına etki eden faktörlerin; müşteri odaklılık ve yenilik odaklılığın analizi yapılmıştır. Ayrıca, işletmelerin müşteri ve yenilik odaklılığının, pazar dinamizminin, rekabet yoğunluğunun işletmenin yenilik performansını ve finansal performansını, bir de yenilik odaklılığın, pazar dinamizminin ve rekabet yoğunluğunun müşteri odaklılığı nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma örneklemini Kazakistan'da faaliyette bulunan KOBİ'lerden oluşmaktadır. Çalışma hipotezlerine göre; müşteri odaklılık, yenilik odaklılık işletme performansı boyutları üzerinde pozitif etkiye sahiptir, pazar dinamizmi ve rekabet yoğunluğu ise negatif etkiye sahiptir, yenilik odaklılık, pazar dinamizmi ve rekabet yoğunluğu işletmelerin müşteri odaklılığını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçları çeşitli açıdan tartışılmış ve bulguların KOBİ'ler için önemi açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Odaklılık, Yenilik Odaklılık, Pazar Dinamizmi, Rekabet Yoğunluğu, KOBİ'lerin Performansı.

ABSTRACT

Under the global competition conditions, firms have to evaluate the performance and analyze factors affecting its performance for understanding of current status, improving and making right strategic decisions. In this study, customer and innovation orientation related factors which influence the small and medium firms' performance were analyzed. In addition, the effect of the impact of the customer orientation and innovation orientation, market dynamism and competitive intensity on firms' performance more over the effects of innovation orientation, market dynamism and competitive intensity on customer orientation were analyzed. The study was conducted in Kazakhstan. According to hypothesis, customer orientation and innovation orientation have a positive effect on performance, market dynamism and competitive intensity have a negative effect on performance, innovation orientation, market dynamism and competitive intensity affect firm's customer orientation. The results of the research are discussed from different aspects and the importance of the findings in terms of SME is defined.

Keywords: Customer Orientation, Innovation Orientation, Market Dynamism, Competitive Intensity, SME's Performance.