

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PAZAR ODAKLILIK VE PAZARLAMA
YETENEKLERİNİN İŞLETMELERİN PAZARLAMA
PERFORMANSINA ETKİSİ, İSO 1000 GRUBUNDA BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Meziyet UYANIK

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PAZAR ODAKLILIK VE PAZARLAMA
YETENEKLERİNİN İŞLETMELERİN PAZARLAMA
PERFORMANSINA ETKİSİ, İSO 1000 GRUBUNDA BİR
ARAŞTIRMA**
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Meziyet UYANIK


Öğrenci No
140781073

Danışman
Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

İstanbul, 2018

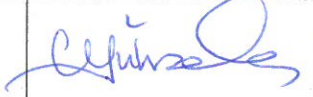
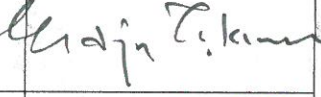



YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Pazarlama Performansına Etkisi, İSO 1000 Grubunda Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
30.11.2018


Meziyet UYANIK

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **140781073** no'lu **Meziyet UYANIK**'ın hazırladığı "*Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerin İşletmelerin Pazarlama Performansına Etkisi, İSO 1000 Grubunda Bir Araştırma*" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 30/11/2018 günü saat 15:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**'ne **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU**yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN (Danışman) (Beykent Üniversitesi)	BASARILI	
Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN (Üye) (Beykent Üniversitesi)	BASARILI	
Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Semra BİRGÜN (Üye) (Fenerbahçe Üniversitesi)	Başarılı	
Doç. Dr. Zahit SERARSLAN (Üye) (İstanbul Gelişim Üniversitesi)	Başarılı	

Adı ve Soy Adı : Meziyet UYANIK
Danışmanı : Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
Türü ve Tarihi : Doktora, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Pazar Odaklılık, Pazarlama Yetenekleri, Pazarlama Performansı

ÖZ

PAZAR ODAKLILIK VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN İŞLETMELERİN PAZARLAMA PERFORMANSINA ETKİSİ, İSO 1000 GRUBUNDA BİR ARAŞTIRMA

Müşterileri tüm organizasyonel faaliyetlerin merkezine koyan pazar odaklı yaklaşım, üstün müşteri değeri yaratmak üzere gerekli davranış normlarını sağlayan organizasyon kültürünün bir parçasıdır. Kuşkusuz işletmeler bu yaklaşım ile üretilen bilgiler doğrultusunda pazarlama uygulamalarını harekete geçirirlerken birtakım yeteneklere de ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda, çalışmada bütünsel olarak ve bileşenleri bazında pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin pazarlama performans göstergeleri üzerindeki etkilerinin saptanması ve değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen araştırma modeli İSO tarafından hazırlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerinde yer alan işletmeler üzerinde test edilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler ile elde edilen bulgularda, pazar odaklılık yaklaşımını oluşturan bileşenlerinin ve pazarlama yeteneklerinden işlevsel yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin tüm görelî pazarlama performans göstergelerini olumlu yönde etkilediği, insan sermayesine yönelik yeteneklerin yalnızca görelî müşteri tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, departman yapısı yeteneklerinin ise tüm görelî pazarlama performans göstergelerini negatif yönde etkilediği ve bu etkinin departman yapısı yeteneklerinin değerlendirme seviyelerine bağlı olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Name and Surname : Meziyet UYANIK
Supervisor : Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
Degree and Date : PhD., 2018
Major : Business Administration
Keywords : Market Orientation, Marketing Capabilities, Marketing Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF MARKET ORIENTATION AND MARKETING CAPABILITIES ON MARKETING PERFORMANCE OF THE BUSINESSES, A RESEARCH ON ISO 1000 COMPANIES

A market orientation approach that puts customers at the center of all organizational activities is part of the organizational culture which provides the necessary norms of behavior to create superior customer value. Undoubtedly, companies need capabilities to perform marketing practices in line with the information produced by the market oriented focus provided by this approach. In this context, the aim of the study is to determine the effects of market orientation and marketing capabilities on the overall and individual marketing performance indicators, the relationship between market orientation and marketing capabilities. The research model developed in this scope is tested on the list of businesses which is prepared by ISO, Turkey's Top 500 Largest Industrial Organizations and Turkey's Second 500 Largest Industrial Organizations lists. Data which obtained by survey method were analyzed by using SPSS. The findings of the analyzes show that the components of the market orientation approach positively affect all relative marketing performance indicators. Functional capabilities and social media use capabilities affect all relative marketing performance indicators and human capital capabilities only have a significant impact on relative customer satisfaction. Departmental structure capabilities affected all relative marketing performance indicators negatively and this effect differed depending on the valuation levels of departmental structure capabilities.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PAZAR ODAKLILIK

1.1. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....	4
1.1.1. Üretim Yaklaşımı	5
1.1.2. Ürün Yaklaşımı	6
1.1.3. Satış Yaklaşımı.....	6
1.1.4. Pazarlama Yaklaşımı (Pazara Yönelik Anlayış, Modern Pazarlama Anlayışı)	7
1.1.5. Bütünsel Pazarlama Yaklaşımı.....	9
1.1.6. Pazarlama Anlayışındaki Gelişmelerin Dönemsel Ayrımı	10
1.1.6.1. Pazarlama 1.0 Dönemi	10
1.1.6.2. Pazarlama 2.0 Dönemi	11
1.1.6.3. Pazarlama 3.0 Dönemi	11
1.1.6.4. Pazarlama 4.0 Dönemi	13
1.2. PAZAR ODAKLILIK KAVRAMI	15
1.2.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Gelişimi.....	16
1.2.1.1. Pazar Odaklılıkta Kohli ve Jaworski Yaklaşımı	22
1.2.1.2. Pazar Odaklılıkta Narver ve Slater Yaklaşımı	31
1.2.1.3. Deshpande, Farley ve Webster'in Pazar Odaklılık Yaklaşımı.....	36
1.2.1.4. Shapiro'nun Pazar Odaklılık Yaklaşımı	38

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YETENEKLERİ

2.1. YETENEKLER KAVRAMI.....	40
2.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşımda Kaynaklar, Yetenekler ve Temel Yetenekler.....	40
2.2. PAZARLAMA YETENEKLERİ	52
2.2.1. İşlevsel Yetenekler	55
2.2.1.1. Ürün Geliştirme Yetenekleri.....	56
2.2.1.2. Fiyatlandırma Yetenekleri.....	59
2.2.1.3. Kanal ve Ortaklık Yönetimi Yetenekleri	62
2.2.1.4. Pazarlama İletişimi Yetenekleri	64
2.2.1.5. Satış Yönetimi Yetenekleri	66
2.2.1.6. Pazar Bilgisinin Yönetilmesine Yönelik Yetenekler	70
2.2.1.7. Pazarlama Planlaması ve Uygulamasına Yönelik Yetenekleri	72
2.2.2. Departman Yapısı Yetenekleri	75
2.2.3. İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler	82
2.2.4. Marka Yönetimi Yetenekleri.....	90
2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yetenekleri	95
2.2.6. Digital Medya Platformlarına Yönelik Yetenekler	100
2.2.6.1. Sosyal Medya Platformları.....	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA PERFORMANSI

3.1. PAZARLAMA PERFORMANSI KAVRAMI.....	110
3.2. PAZARLAMA VERİMLİLİĞİ ANALİZLERİ	113
3.2.1. Pazarlama Metrikleri	120
3.2.2. Pazarlama Karmaşı Modeli	123
3.3. PAZARLAMA KONTROLÜ VE DENETİMİ	124

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
PAZAR ODAKLILIK VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN
PAZARLAMA PERFORMANSINA ETKİLERİ ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	128
4.2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ.....	130
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	132
4.4. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEK SEÇİMİ	136
4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	137
4.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	138
4.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARI	139
4.7.1. Katılımcı Firmalara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	139
4.7.2. Cevaplayıcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	142
4.7.3. Pazar Odaklılık Yaklaşımına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri	143
4.7.4. Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri	145
4.7.4.1. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri	146
4.7.4.2. Departman Yapısına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri.....	150
4.7.4.3. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklere İlişkin Değerler	154
4.7.4.4. Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri	158
4.7.5. Görelî Pazarlama Performansı Göstergelerine İlişkin Değerler.....	161
4.7.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	163
4.7.7. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları	165
4.7.7.1. Müşteri Odaklılığın Görelî Müşteri Tatminine Etkisi.....	165
4.7.7.2. Müşteri Odaklılığın Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi.....	167
4.7.7.3. Müşteri Odaklılığın Görelî Karlılığa Etkisi	168
4.7.7.4. Rakip Odaklılığın Görelî Müşteri Tatminine Etkisi	169
4.7.7.5. Rakip Odaklılığın Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi.....	170
4.7.7.6. Rakip Odaklılığın Görelî Karlılığa Etkisi	171

4.7.7.7. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Müşteri Tatminine Etkisi	171
4.7.7.8. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi	172
4.7.7.9. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Karlılığa Etkisi	173
4.7.7.10. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisi	174
4.7.7.11. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi	175
4.7.7.12. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisi ...	176
4.7.8. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları	178
4.7.8.1. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Müşteri Tatminine Etkisi	178
4.7.8.2. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi.....	179
4.7.8.3. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Karlılığa Etkisi	179
4.7.8.4. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Korelasyon Katsayıları	180
4.7.8.5. Departman Yapısı Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisi	183
4.7.8.6. Departman Yapısı Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi	183
4.7.8.7. Departman Yapısı Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisi	184
4.7.8.8. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklerin Görelî Müşteri Tatminine Etkileri.....	189
4.7.8.9. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklerin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi	190
4.7.8.10. İnsan Sermayesi Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisi	191
4.7.8.11. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisi	192
4.7.8.12. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi....	192
4.7.8.13. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisi	193

4.7.9. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Bileşenleri ile Pazarlama Yetenekleri ve Bileşenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Test Sonuçları	195
4.7.10. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ile Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görel Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....	200
4.7.10.1. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görel Müşteri Tatminine Etkisi	200
4.7.10.2. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görel Pazar Etkinliğine Etkisi	201
4.7.10.3. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görel Karlılığa Etkisi.....	202
4.7.11. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Görel Pazarlama Performans Göstergelerine Etkilerinin İşletmelerin Faaliyet Süreleri ile Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizleri.....	203
4.7.11.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görel Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi ..	204
4.7.11.2. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görel Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi ..	204
4.7.11.3. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görel Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi ..	205
4.7.11.4. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görel Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi.....	206
4.7.11.5. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görel Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi.....	207
4.7.11.6. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görel Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi.....	207
4.7.11.7. Pazarlama Yeteneklerinin Görel Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi ..	208

4.7.11.8. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi ..	209
4.7.11.9. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi	209
4.7.11.10. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi.....	210
4.7.11.11. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi.....	211
4.7.11.12. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi.....	211
4.7.11.13. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi	212
4.7.11.14. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi	214
4.7.11.15. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi	216
4.7.11.16. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatmine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi	218
4.7.11.17. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi	219
4.7.11.18. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi	221
4.7.12. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Faaliyet Süreleri ve Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi	223

4.7.12.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımının İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi	223
4.7.12.2. Pazar Odaklılık Yaklaşımının İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi	225
4.7.12.3. Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi	227
4.7.12.4. Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi	230
4.8. ARAŞTIRMA BULGULARI	232
SONUÇ	236
KAYNAKÇA	244
EKLER	269
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	269

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Yeni Ürün Başarısını Artıran Faktörler	58
Tablo 2. Pazarlama Kontrolü Türleri	125
Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçekler	138
Tablo 4. İşletmelerin İSO Gruplarına Göre Dağılımı	140
Tablo 5. İşletmelerin Faaliyet Süreleri.....	140
Tablo 6. İşletmelerin Çalışan Sayıları.....	140
Tablo 7. İşletmelerin Sermaye Yapıları	141
Tablo 8. İşletmelerin Sektörel Dağılımları.....	141
Tablo 9. Cevaplayıcıların İşletmedeki Pozisyonları	142
Tablo 10. Cevaplayıcıların Yöneticilik Tecrübeleri.....	142
Tablo 11. Cevaplayıcıların İşletmedeki Çalışma Süreleri.....	143
Tablo 12. Cevaplayıcıların Mevcut Pozisyonlarındaki Çalışma Süreleri	143
Tablo 13. Pazar Odaklılık Yaklaşımına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri	144
Tablo 14. Pazar Odaklılık Yaklaşımına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	145
Tablo 15. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Kanal Yönetimi).....	147
Tablo 16. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri (Pazarlama İletişimi ve Satış Yönetimi).....	148
Tablo 17. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri (Pazar Bilgisi, Pazarlama Planı, Pazarlama Uygulaması).....	149
Tablo 18. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler	150
Tablo 19. Departman Yapısına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi.....	153
Tablo 20. Departman Yapısı Yeteneklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	154
Tablo 21. Cevaplayıcıların Kantitatif ve Kalitatif Bilgi Altyapılarına İlişkin Değerler	156
Tablo 22. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler....	157
Tablo 23. İşletmeye Ait Sosyal Medya Hesabının Varlığı	158
Tablo 24. Kullanılan Sosyal Medya Hesapları	158

Tablo 25. Sosyal Medya Departmanının Varlığı	159
Tablo 26. Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yeteneklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	159
Tablo 27. Sosyal Medya Yeteneklerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri	160
Tablo 28. Görelî Pazarlama Performansı Göstergelerine İlişkin Değerler	162
Tablo 29. Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Birinci Aşama).....	164
Tablo 30. Güvenilirlik Analizi Sonuçları (İkinci Aşama).....	165
Tablo 31. Müşteri Odaklılığın Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	167
Tablo 32. Müşteri Odaklılığın Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	168
Tablo 33. Müşteri Odaklılığın Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	169
Tablo 34. Rakip Odaklılığın Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	170
Tablo 35. Rakip Odaklılığın Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	170
Tablo 36. Rakip Odaklılığın Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	171
Tablo 37. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	172
Tablo 38. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Pazar Etkiliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	173
Tablo 39. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	173
Tablo 40. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	175
Tablo 41. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	176

Tablo 42. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	177
Tablo 43. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	178
Tablo 44. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	179
Tablo 45. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	180
Tablo 46. İşlevsel Yetenekleri Oluşturan Bileşenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları	182
Tablo 47. Departman Yapısı Yeteneklerin Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	183
Tablo 48. Departman Yapısı Yeteneklerin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	184
Tablo 49. Departman Yapısı Yeteneklerin Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	185
Tablo 50. Departman Yapısı Yeteneklerinin Seviyelerine Göre Farklılıklarının Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	187
Tablo 51. Departman Yapısı Yeteneklerinin Seviyelerine Göre Farklılıklarının Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	188
Tablo 52. Departman Yapısı Yeteneklerinin Seviyelerine Göre Farklılıklarının Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	189
Tablo 53. İnsan Sermayesi Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	190
Tablo 54. İnsan Sermayesi Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	190
Tablo 55. İnsan Sermayesi Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	191
Tablo 56. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	192

Tablo 57. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	193
Tablo 58. Sosyal Medya Yeteneklerin Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	194
Tablo 59. Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları	195
Tablo 60. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Bileşenleri ile Pazarlama Yetenekleri ve Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	198
Tablo 61. Departman Yapısı Yeteneklerinin Seviyelerine Bağlı Farklılıkların Pazar Odaklılık Yaklaşımı ile Bileşenleri ve İşlevsel Yetenekler Arasındaki Korelasyon Katsayıları	199
Tablo 62. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	201
Tablo 63. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	202
Tablo 64. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	203
Tablo 65. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	204
Tablo 66. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	205
Tablo 67. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Karlılığa Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları.....	206
Tablo 68. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	206
Tablo 69. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	207
Tablo 70. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	208
Tablo 71. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	208

Tablo 72. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	209
Tablo 73. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları.....	210
Tablo 74. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerin Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları.....	211
Tablo 75. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	211
Tablo 76. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları.....	212
Tablo 77. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları.....	213
Tablo 78. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	214
Tablo 79. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları.....	215
Tablo 80. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları.....	216
Tablo 81. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları.....	217
Tablo 82. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	217

Tablo 83. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelü Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	219
Tablo 84. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelü Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	219
Tablo 85. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelü Pazar Etkinliğine Etkisinin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	220
Tablo 86. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelü Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	221
Tablo 87. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelü Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları	222
Tablo 88. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelü Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları	222
Tablo 89. Pazar Odaklılık Yaklaşımının İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi Sonuçları	224
Tablo 90. Pazar Odaklılık ve Bileşenlerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Ortalamaları	225
Tablo 91. Pazar Odaklılık Yaklaşımının İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi Sonuçları	226
Tablo 92. Pazar Odaklılık ve Bileşenlerinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Ortalamaları	227
Tablo 93. Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi Sonuçları	228
Tablo 94. Pazarlama Yetenekleri ve Bileşenlerinin Faaliyet Sürelerine Göre Ortalamaları	229

Tablo 95. Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi Sonuçları.....	230
Tablo 96. Pazarlama Yetenekleri ve Bileşenlerinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Ortalamaları.....	231



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Bütünsel Pazarlamanın Boyutları.....	10
Şekil 2. Kohli ve Jaworski'nin Pazar Odaklılık Yaklaşımında Temel Bileşenler.....	23
Şekil 3. Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları.....	26
Şekil 4. Narver ve Slater'ın Pazar Odaklılık Bileşenleri.....	32
Şekil 5. Yeteneklerin Sınıflandırılması.....	54
Şekil 6. Pazarlama Verimliliği Zinciri.....	117
Şekil 7. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	131
Şekil 8. Pazar Odaklılık Yargılarına Katılım Düzeyleri.....	145
Şekil 9. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılım Düzeyleri Özeti.....	150
Şekil 10. Departman Yapısı Yeteneklerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyleri.....	151
Şekil 11. Cevaplayıcıların Yöneticilik Tecrübeleri.....	156
Şekil 12. Cevaplayıcıların Mevcut İşletmedeki Çalışma Süreleri.....	157
Şekil 13. Cevaplayıcıların Mevcut Pozisyonlarındaki Çalışma Süreleri.....	157
Şekil 14. Sosyal Medya Yeteneklerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyleri.....	160

KISALTMALAR

- 4P** : Pazarlama Karması (Product-Ürün, Price-Fiyat, Promotion-Tutundurma, Place-Dağıtım)
- 7P** : Pazarlama Karması (Product-Ürün, Price-Fiyat, Promotion-Tutundurma, Place-Dağıtım, People-İnsanlar, Processess-Süreçler, Physical Evidence-Fiziksel Kanıtlar)
- BPI** : Bütünleşik Pazarlama İletişimi
- CMO** : Chief Marketing Officer (Pazarlama Grubu Başkanı)
- İSO** : İstanbul Sanayi Odası
- İSO-1** : Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu
- İSO-2** : Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu
- MİY** : Müşteri İlişkileri Yönetimi
- MYS** : Marka Yönetim Sistemleri
- PO** : Pazar Odaklılık
- POFK** : Pazar Odaklılık, Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Bileşeni
- POMO** : Pazar Odaklılık, Müşteri Odaklılık Bileşeni
- PORO** : Pazar Odaklılık, Rakip Odaklılık Bileşeni
- ROI** : Return on Investment, Yatırım Karlılığı
- SMİY** : Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi
- vb.** : Ve benzeri
- vd.** : Ve diğerleri

GİRİŞ

Coğrafi sınırların ortadan kalktığı, küresel rekabetin yoğunlaştığı, teknolojik gelişmeler ve beraberinde ortaya çıkan dijital bir kültürle birlikte hızla değişen bir dünyada işletmelerin pazar değişikliklerini doğru bir şekilde algılamalarını ve bunlara hızla uyum sağlamalarını mümkün kılacak bir organizasyon kültürüne sahip olmaları, giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu dinamik ortam içinde, işletmelerin başarılı performans çıktıları elde etmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları yaratmalarına bağlıdır. Bunun için ise üstün müşteri değeri yaratacak davranış normlarının geliştirilmesi şarttır. Kültürel perspektiften kavramsallaştırılan pazar odaklılık yaklaşımı da müşterileri tüm organizasyonel faaliyetlerin merkezine koyarak, tüm bölüm ve çalışanların üstün müşteri değeri yaratma amacına yöneldiği organizasyonel ortak değer ve tutumları işaret etmektedir.

Elbette başarılı pazarlama performansı çıktıları elde etmek tek başına pazar odaklı bir organizasyon kültürü ile yeterli değildir. Pazar odaklı kültür işletmelere, üstün müşteri değeri yaratmak üzere pazara dönük önemli bir odak sağlar. Ancak işletmeler bu odağın sağladığı bilgiler doğrultusunda eylem planlarını oluştururken birtakım kaynak ve yeteneklere de ihtiyaç duyarlar. Literatürde pazar odaklılık ve yetenekler ekonomik fayda yaratacak şekilde birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olgular olarak ele alınmaktadır. Yetenekler kavramı, 1980'li yıllarda kaynak temelli yaklaşım içerisinde önem kazanmaya başlamıştır. Buna göre yetenekler kavramı genel olarak işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanabilme yeterlilikleri olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama yetenekleri ise, pazarlama yükümlülüklerinin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak üzere organizasyonel süreçlerle icra edilen karmaşık beceriler ve kolektif öğrenme yığınlarını ifade etmektedir. Yani arzu edilen hedeflere ulaşmak amacıyla müşteriler için değer yaratmak ve bu değeri sunmak üzere kaynakların etkin şekilde kullanıldığı süreçleri ifade etmektedir.

Bu bakış açısından yola çıkılarak yapılan çalışmada müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşeni olmak üzere üç bileşenden oluşan

pazar odaklılık yaklaşımı ile işlevsel yetenekler, departman yapısı yetenekleri, insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler olmak üzere dört boyut üzerinden incelenen pazarlama yeteneklerinin bütünsel olarak ve bileşenleri bazında ayrı ayrı işletmelerin göreceli pazarlama performanslarına etkilerinin saptanması, söz konusu etkilerin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçekleri bazında farklılıklarının incelenmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler İSO 1000 grubunda yer alan işletmeler üzerinde test edilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla uygun istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini üretim işletmeleri oluşturması itibariyle sonuçların hizmet sektörüne yönelik yorumlanamaması araştırma için bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, söz konusu işletmelerin Türkiye'nin en büyük ve köklü sanayi kuruluşlarından, çalışan ve yöneticilerin yoğun iş programları nedeniyle ortaya çıkan veri toplama güçlüğü dolayısıyla kolayda örnekleme yönteminin kullanılması sonuçların genellenememesi açısından yine araştırma için bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, pazarlama performansının katılımcıların cevapları baz alınarak yani öznel değerlendirmeleri ile ölçülmesidir.

Yukarıda açıklanan kapsam ve amaçlar çerçevesinde yapılan araştırma dört bölümde sunulmuştur. Birinci bölümde pazar odaklılık yaklaşımının gelişimi, pazarlama anlayışındaki gelişmeler ile birlikte detaylı olarak ortaya konmuştur. Ardından derinlemesine literatür araştırması ile konunun özünün kavranabilmesi için alan yazınındaki farklı pazar odaklılık yaklaşımlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

İkinci bölümde öncelikle yetenekler kavramının gelişimine yönelik kavramsal yaklaşımlar incelenmiş, ardından alan yazında tanımlanmış pek çok pazarlama yeteneğine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde pazarlama performansı kavramı detaylı şekilde işlenmiş, pazarlama verimliliği ve pazarlama kontrolü ve denetimi konularına yer verilmiş; pazarlama performansının ölçülmesinde sıklıkla kullanılan metrikler ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise öncelikle araştırmanın konusu, amacı ve önemi, kavramsal modeli ve hipotezleri, araştırma yöntemi ve araştırmanın kısıtlarına yönelik detaylar açıklanmış, ardından verilerin analizleri ve bulgularına yer verilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, elde edilen araştırma bulguları kavramsal yaklaşımlar ile birlikte değerlendirilmiş, bilimsel çalışmalara ve uygulamacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

PAZAR ODAKLILIK YAKLAŞIMI

Pazar odaklılık yaklaşımının felsefi dayanağı ve çıkış noktası pazarlama anlayışı olduğundan pazarlama kavramının tanımı, felsefesi ve pazarlama anlayışındaki gelişmelerin incelenmesi, pazar odaklılık yaklaşımının özünün ortaya konulabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, bu bölümde öncelikle söz konusu gelişmeler aktarılmış, ardından pazar odaklılık yaklaşımına yönelik gelişmelere yer verilmiştir.

1.1. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Kotler'in (2005, 23-27) meşhur 10 Ölümcül Pazarlama Günahı listesinde ilk sırada "yetersiz pazar odağı ve yetersiz müşteri merkezliliği" yer alır. Özellikle günümüzün aşırı rekabet şartları altında pazar odaklı olmayan ve müşterilerini tüm operasyonlarının merkezine yerleştiremeyen işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etme şansları çok düşüktür.

Pazara yönelik bilgilerin üretilmesi, bu bilgilerin organizasyon çapında yayılması ve bunlara ilişkin yanıt oluşturulmasına yönelik faaliyetler, alan yazınında, yeteneklerden ziyade daha çok işletmenin pazar odaklılığı ya da işletme kültürünün bir parçası olarak inceleme alanı bulmakla birlikte pazar bilgisinin yönetilmesi, aynı zamanda bir pazarlama yeteneği olarak da değerlendirilmektedir (Moorman ve Day, 2016, 7). Morgan ve diğerleri (2009b, 911), pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerini birer rekabet avantajı kaynakları olarak, ekonomik rant oluşturacak şekilde birbirini tamamlayıcı nitelikteki olgular olarak ele almışlar ve iki kavram arasındaki etkileşimin "birbirine bağlı varlıklar" karakteristiğine sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Makroekonomik koşullarda meydana gelen değişiklikler, toplumsal hayatı ve bununla beraber tüketici davranışlarını değiştirmektedir. Pazar dinamiklerindeki bu gelişmeler ise doğal olarak pazarlama anlayışında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir.

Literatürde pazarlama anlayışındaki gelişmelerin çeşitli yazarlarca farklı dönemler altında sınıflandırılarak incelendiği görülmektedir. Kelley (1971), bu gelişmeleri üretim anlayışı, satış anlayışı, pazarlama anlayışı ve toplumsal pazarlama anlayışı başlıkları altında incelemiştir (Yükselen, 2014, 10-11); Lancaster ve Massingham, (2011, 4), üretim odaklı, ürün odaklı, satış odaklı ve pazarlama odaklı olmak üzere dört aşamada değerlemiştir. Kotler ve Keller (2012, 18) pazarlama anlayışının geçirdiği aşamaları üretim yaklaşımı, ürün yaklaşımı, satış yaklaşımı, pazarlama yaklaşımı ve bütünsel pazarlama yaklaşımı olmak üzere beş farklı kategoride sınıflandırarak ortaya koymuşlardır.

1.1.1. Üretim Yaklaşımı

Pazarlama anlayışındaki üretim yaklaşımı, iş dünyasındaki en eski anlayışlardan birisidir. Pazar talebinin arzdan daha fazla olduğu dönemlerde hakim olan bu anlayışa göre, tüketiciler ulaşabildikleri ve bütçeleri dahilinde olan, yani satın alma güçlerinin yettiği ürünleri, ihtiyaçlarını tam olarak karşılamasa dahi satın alma eğilimindedirler. İşletmelerin odak noktası üretim verimliliği, düşük maliyetler ve kitlesel dağıtımdır (Kotler ve Keller, 2012, 18; Torlak ve Altunışık, 2012, 21). Özellikle ABD'de ondokuncu yüzyılın ortasından 1940'lara kadar yaygın olarak benimsenen bu yaklaşımda öncelikleri mal veya hizmet üretimi olan işletmelerde, yönetim çabaları, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarından ziyade standart ürünlerin seri üretimine (üretim verimliliğine) ve üretilen ürün veya hizmetlerin kitlelere ulaştırılmasına yönelik olmuştur (Altunışık vd., 2016, 39; Lancaster ve Massingham, 2011, 4; Erbaşlar, 2014, 15). Henry Ford'un Model T otomobili ile ilgili olarak dile getirdiği aşağıdaki cümle bu strateji en iyi şekilde özetlemektedir: "Her müşteri siyah olmak kaydıyla istediği renk arabaya sahip olabilir" (Kotler vd., 2010, 15). Talebin arzı büyük ölçüde aştığı, ürün kıtlığının yer aldığı piyasa koşullarında geçerli olan bu paradigma içerisinde pazarlama ve satış faaliyetlerine önem verilmemekte; tüketicinin satın alma kararlarında yalnızca fiyat ve kaliteyi dikkate aldıkları varsayılarak yüksek miktarda ve düşük maliyette mamül üretimine ağırlık verilmektedir (Blythe, 2005, 3).

1.1.2. Ürün Yaklaşımı

Ürüne yönelik pazarlama anlayışı, pazarda arz ve talep dengesinin birbirine yaklaşılmaya başladığı dönemlerde rekabetin yoğunlaşmaya başlaması ile birlikte geçerlilik kazanmış; işletmeler ürün ve hizmetlerin kalite ve performansına odaklanmaya başlamışlardır. Bu anlayış içerisinde, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları yine göz ardı edilmekle birlikte, üretim yaklaşımından farklı olarak tüketicilerin satın alma güçlerinin yeteceği ürün ve hizmetleri alacakları varsayımı yerine tüketicilerin kendilerine sunulan en kaliteli, en yüksek performans ve özellikteki ürünleri tercih edeceği kabul edilmektedir (Kotler ve Keller, 2012, 18). Ürüne yönelik yaklaşımın üretim odaklı yaklaşımdan önemli bir farkı da, bu dönemde tüketicilerin bilinçlenerek ürünler arasındaki kalite farkına tepki verebilmeleridir (Erbaşlar, 2014, 17). Ürün yaklaşımında işletmeler, “kaliteli ürün kendini sattırır” temel felsefesi ile hareket ettiğinden, odak noktaları kaliteyi geliştirmek ve kontrol etmektir. Bununla birlikte satışların ve karlılığın artacağı düşünülmektedir (Lancaster ve Massingham, 2011, 5). Ürün odaklı yaklaşımın önemli sorunlarından bir tanesi, farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek herkes için daha kaliteli ürün ve hizmet tasarımı odaklanılmasıdır (Blythe, 2005, 3-4). Bir diğer önemli sorun ise, tüm müşterilerin en iyi kaliteyi arzulamaması ya da bu kalitenin bedelini karşılayamayacak durumda olmasıdır. Esasında ürün odaklı anlayış, müşterilerin gerçek ihtiyaçlarına odaklanmak yerine ürün mühendisliğine yoğunlaşarak miyop bir bakış açısına neden olmaktadır (Lancaster ve Massingham, 2011, 6).

1.1.3. Satış Yaklaşımı

Satış odaklı yaklaşım, 1929 Dünya Ekonomik Krizi ve İkinci Dünya Savaşı ile birlikte gelen talepteki düşüşle, pazarda arz fazlasının ortaya çıkmaya başladığı 1930'lardan 1960'lara kadar uzanan dönemde yaygın olarak benimsenmiştir (Altunışık vd., 2016, 40; İslamoğlu, 2013, 12). Pazarda talepten fazla ürün yer alması, işletmeleri bu talep yetersizliği karşısında stokları eritmek amacıyla yeni yöntemler geliştirmeye yönlendirmiştir. Üretim ve ürün odaklı yaklaşımda işletmelerin odak noktası üretim

verimliliği ve ürün kalitesi iken, üretimin bollaştığı, rekabetin arttığı ve bunlara bağlı olarak talebin zayıfladığı dönemlerde işletmeler, tüketicileri satın almaya ikna ederek stoklarını elden çıkarmak için agresif tutundurma ve satış çabaları içerisinde olmuşlardır (Lancaster ve Massingham, 2011, 6). Üretim ve ürün odaklı yaklaşımlarda hakim olan kitlelere satış aracılığı ile kar elde etme gayesi, satış odaklı yaklaşımda yüksek hacimli satışlar vasıtasıyla kar yaratma çabalarına dönüşmüştür (İslamoğlu, 2013, 12). Artık işletmelerin odak noktası üretim süreçleri ve mühendislik alanları değil, satış ve tutundurma faaliyetleri ve bu faaliyetleri yürüten satış personeli. Bu dönemde, tüketicilerin kendiliğinden yeterince satın alım yapmayacakları, bu yüzden çeşitli satış yöntemleri ile tüketicilerin özendirilmesi gerektiği düşünülmektedir (Yükselen, 2014, 12). Satış için doğmuş yetenekli satış yetkililerinin her şeyi satabileceklerine inanılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler alıcıların ihtiyaçları ile değil, satıcıların gereksinimleri ile daha çok ilgilidir (Blythe, 2005, 4). Bu dönemin en önemli sorunu, günümüzde de birçok insanın zihninde yer eden dürüstlük ilkelerine aykırı, etik olmayan kimi agresif satış çabalarının yarattığı olumsuz imajdır (Lancaster ve Massingham, 2011, 6).

1.1.4. Pazarlama Yaklaşımı (Pazara Yönelik Anlayış, Modern Pazarlama Anlayışı)

Pazarlama yaklaşımı ya da diğer bir ifade ile pazara yönelik anlayış veya modern pazarlama anlayışı, teknolojik ve toplumsal dönüşümlerin yaşanmaya başladığı, tüketicilerin bilinçlendiği, pazarda arz-talep dengesi açısından arz fazlasının yaşandığı dönemlerde benimsenmeye başlamıştır. İşletmeler, satış odaklı anlayış ile talep yaratmakta ya da talebi artırmakta yetersiz kaldıklarında tüketici istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaları gerektiğini farketmişlerdir (Altunışık vd., 2016, 40). Temel odak noktası tüketici istek ve ihtiyaçları olan pazarlama yaklaşımında, organizasyonel hedeflere ulaşmanın, hedef pazarlarda üstün müşteri değeri oluşturma, sunma ve iletmede rakiplerden daha etkin şekilde hareket edilmesi ile mümkün olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla artık işletmelerin hedefleri ürün ve hizmetleri için doğru tüketicileri bulmak değil, tüketiciler için doğru ürün ve hizmetleri üretebilmek ve bunları rakiplerden daha iyi ve etkin şekilde pazara sunabilmektir (Kotler ve Keller, 2012, 18). Bunu sağlamak içinse

organizasyonda sadece pazarlama bölümünün değil, çalışan herkesin müşteri odaklı yaklaşımları benimsemesi gerekmektedir. Modern pazarlama anlayışına sahip işletmenin tüm strateji ve planlamalarının merkezinde tüketiciler ve tüketici ihtiyaçları yer almaktadır. Bu dönemde pazarlama bölümü satın almadan üretime, reklamdan satışa kadar kurumsal işlevleri doğrudan yönlendiren ve kontrol eden bir yönetim fonksiyonuna dönüşmüştür (Keith, 1960, 37).

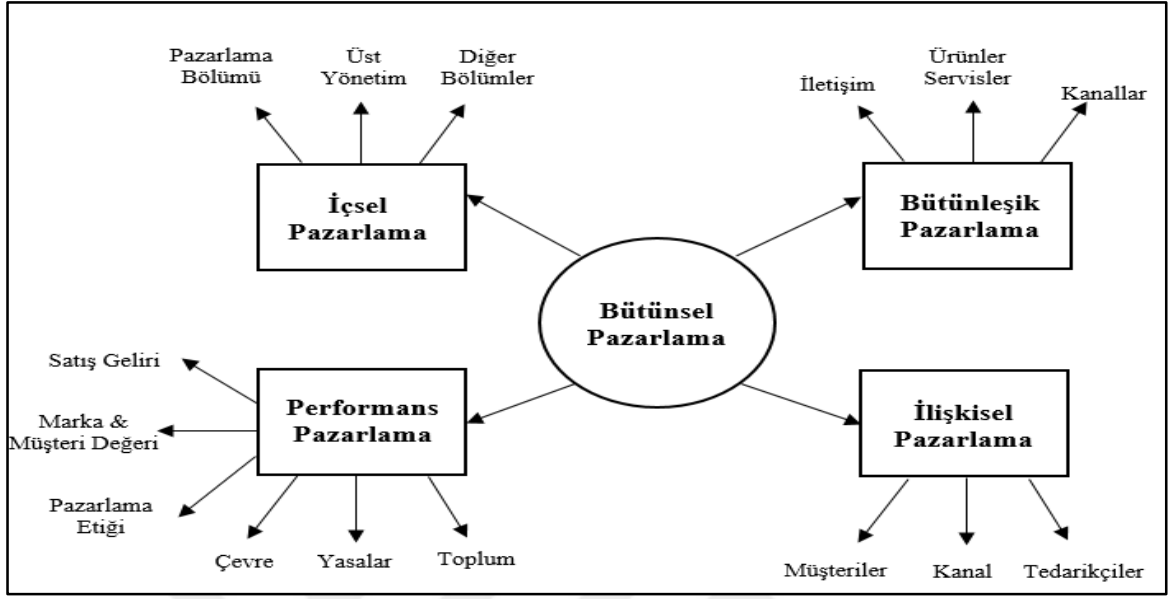
İşletmelerde modern pazarlama anlayışının benimsenmesi organizasyon kültürünün değişmesini ve uyumunu gerektiren uzun vadeli bir süreçtir. İşletmenin bir bütün olarak, müşterilere, rakiplere ve değişen çevre koşullarına odaklanması gereklidir (Lancaster ve Massingham, 2011, 11). Bu anlayış içerisinde, modern pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerin en önemli odağı, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek, hatta tüketicilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarının ötesinde gizli veya farkında olmadıkları ihtiyaçlarına yönelerek, müşterilerin ihtiyaçlarını onlardan daha iyi anlamaktır (Kotler ve Armstrong, 2018, 11). Modern pazarlama anlayışı bu odak ile birlikte müşterilere rakiplerden daha üstün müşteri değeri yaratma gayesindedir. Böylelikle işletmeler yaratılan bu değer sayesinde uzun dönemli kar hedeflerine ulaşacaklardır. Üstün müşteri değeri yaratmak, sadece müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri üretmek ile sınırlı olmadığından, işletmeler bu süreçleri bütünlük pazarlama çabaları vasıtasıyla tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetleri uygun fiyatlama, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri ile desteklemelidirler. Modern pazarlama yaklaşımında temel anlayış, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit etmek için pazarı yakından takip etmesini sağlayacak pazar odaklı bir yaklaşım içerisinde olmak ve rakiplerden üstün müşteri tatmini yaratmak üzere değer temelli pazarlama programları yürütmektir. Bu anlayışla, rakiplerden üstün müşteri tatmini yaratmak için hem müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi hem de toplum refahının göz önünde bulundurulması gereklidir (Yükselen, 2014, 13-15).

1.1.5. Bütünsel Pazarlama Yaklaşımı

Teknolojik ilerlemelerin tüketiciler ve işletmeler üzerinde getirdiği değişikliklerle beraber modern pazarlama yaklaşımının yeni bir anlayışla desteklenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçla beraber yaygın olarak benimsenen bütünsel pazarlama yaklaşımı, modern pazarlama yaklaşımını geçersiz kılan bir anlayıştan ziyade onu destekleyen ve tamamlayıcısı olarak kabul edilen bir özelliğe sahiptir (İslamoğlu, 2013, 34-35).

Bütünsel pazarlama yaklaşımı, modern pazarlama anlayışına uygun pazarlama programlarının yürütülebilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılabilmesi için birbiri ile ilişkili olan pazarlama programlarının ve süreçlerinin bir arada yürütülmesi esasına dayanır.

Şekil 1, bütünsel pazarlamanın dört temel boyutunu ortaya koymaktadır. Şekildeki işsel pazarlama, işletmenin pazarlama programlarının başarılı olabilmesi için organizasyondaki üst yönetim de dahil olmak üzere tüm çalışanların pazarlama ilkelerini benimsemesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra müşterilere en iyi şekilde hizmet sunmak üzere uygun çalışanların işe alınması, eğitimi ve motive edilmesi görevini ortaya koymaktadır. Bütünleşik pazarlama, tüm pazarlama programlarının müşteriler için değer yaratacak şekilde koordine edilmesini ve bir arada kullanılmasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile tüm pazarlama karması elemanlarının birbirleriyle uyumlu ve işbirlikçi şekilde koordine edilerek yürütülmesidir. İlişkisel pazarlama, işletmenin pazarlama faaliyetleri başarısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen (müşteriler, çalışanlar, kanal üyeleri, hissedarlar, yatırımcılar vb.) kişi ve kuruluşlarla uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler geliştirme amacına hizmet etmektedir. Performans pazarlaması ise, pazarlama faaliyetlerinin işletmeye ve topluma yönelik finansal ve finansal olmayan getirilerinin değerlendirilmesini ifade etmektedir. Bu getiriler satış gelirleri, marka değeri, müşteri değeri gibi işletme ile ilgili finansal ve finansal olmayan çıktıları ifade ettiği gibi aynı zamanda işletmenin topluma karşı yasal, etik, çevreye ve topluma saygı gibi değerleri de kapsamaktadır (Kotler ve Keller, 2012, 22).



Şekil 1. Bütünsel Pazarlamamın Boyutları

Kaynak: Kotler, Philip, ve Kevin, Lane Keller. 2012. *Marketing Management, 14e.* Essex: Pearson Education, 18.

1.1.6. Pazarlama Anlayışındaki Gelişmelerin Dönemsel Ayrımı

Kotler vd. (2010, 2017), pazarlama anlayışının geçirdiği aşamaları Pazarlama 1.0, Pazarlama 2.0, Pazarlama 3.0 ve Pazarlama 4.0 şeklinde dönemlere ayrılarak incelemiştir.

1.1.6.1. Pazarlama 1.0 Dönemi

Pazarlama 1.0, sanayi devriminin getirdiği endüstriyel alandaki gelişmelerle beraber ortaya çıkan ürün merkezli pazarlama anlayışını ifade etmektedir. Endüstriyel makinelerin teknolojinin temelini oluşturduğu bu dönemde, işletmelerin hedefi standart, basit ve büyük ölçekte üretim yapmaktır. Böylece üretim maliyeti, dolayısıyla ürün fiyatı düşecek ve mallar çok sayıda kişiye ulaşabilecektir. Tüketicinin satın alma gücünün yeteceği tüm ürünleri satın alacakları düşüncesinden hareketle üretimi iyileştirmek ve uygun dağıtım kanalları ve kitlesel pazarlama faaliyetleri ile ürünleri pazara ulaştırmak,

en önemli odak noktasıdır (Kotler vd., 2010, 15). Pazarlama 1.0, genel olarak üretim yaklaşımının geçerli olduğu dönemi ifade etmektedir. Üretim yaklaşımına ilişkin detaylar, çalışmanın başında sunulduğu için bu bölümde kısaca değinilmiştir.

1.1.6.2. Pazarlama 2.0 Dönemi

Pazarlama 2.0, günümüz enformasyon çağında ortaya çıkan, pazarlama odağının üründen tüketiciye doğru kaydığı bir dönemi ifade eder. Tüketiciler, enformasyon teknolojisi ve internet ile birlikte bilgi açısından çok donanımlı ve birçok benzer ürünü kolaylıkla birbiriyle kıyaslayabilecek durumdadırlar. Ürünün değerini tüketiciler belirlemekte, birçok alternatif arasından seçim yapabilmektedirler. Dolayısıyla işletmeler ürünlerini satabilmek için pazarı bölümlere ayırmak, üstün ürün geliştirmek gibi satış arttırıcı faaliyetlere ihtiyaç duymaktadırlar (Kotler vd., 2010, 7-17). Tüketici odaklı bir dönemi temsil eden Pazarlama 2.0, tüketicilerin tatmin edilmesi ve elde tutulması için onların ihtiyaçlarına uyarlanmış ürün ve hizmetler sunmaya odaklıdır. Bu nedenle aynı zamanda ilişkisel pazarlama (relationship marketing) dönemi olarak da bilinir (Jiménez-Zarco vd., 2017, 102). Ancak bu yaklaşım, örtük olarak tüketicilerin, pazarlama uygulamalarının pasif birer hedefi olduğu görüşünü de kabul eder (Kotler vd., 2010, 16). Bu dönemde internetin ve ileri teknolojinin hızlı gelişimi, makroekonomik ve sosyal hayatta meydana gelen önemli değişikliklere bağlı olarak, pazarlama anlayışında da hızlı gelişmeler ve birbirlerinden oldukça farklı anlayış değişiklikleri yaşandığı görülmektedir.

1.1.6.3. Pazarlama 3.0 Dönemi

Pazarlama 3.0 olarak adlandırılan bu dönemde pazarlamanın odağı tüketiciler değil, insanlardır. Yani pazarlamacılar insanları sadece tüketici olarak görmek yerine, değer odaklı bir yaklaşım içerisinde; akli, kalbi ve ruhu olan insanlar olarak görmeye başlamışlardır (Kotler vd., 2010, 16). Esasında müşteriler için değer yaratılmasına yönelik çabalar, modern pazarlama ve bütünleşik pazarlama yaklaşımları ile beraber başlamıştır. Bu yaklaşımlar içerisinde, tüketiciler akıl ve duygu sahibi, enformasyon çağının sağladığı avantajlar ile bilgi açısından son derece donanımlı, ürün ve hizmetleri birbirleriyle

kolaylıkla kıyaslayabilecek durumdadırlar. Ancak Pazarlama 3.0 çağı, tüketicilerin aynı zamanda kalbini de hedef alan, çok daha sofistike bir yaklaşım sunmaktadır. Daha büyük bir misyon ve vizyon üstlenerek, müşteri değeri yaratmanın içinde bulunduğumuz çağda sadece müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının rakiplerden üstün şekilde tatmin edilmesi ile değil; sağlık, çevre, yaşam standardı gibi sosyal ve toplumsal alanlara yönelik ihtiyaç ve beklentileri ile de yakından ilgili olduğunun altını çizmektedir. Pazarlama 3.0'ı uygulayan şirketler, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için toplumsal sorunlara çözüm sunmak amacıyla hareket ederken, kurumsal yardımseverliğin bir pazarlama değeri olduğunun bilincindedirler. Günümüz dünyasının sorunlarından birisini çözmek; aynı zamanda işletmeler için fark yaratmanın yollarından biridir. Ayrıca iyi eylemleri şirket kültürüne ekleyerek, bunları şirketin DNA'sı haline getirebilen işletmeler bunların, işletmeye ve dışındaki topluluklara fayda sağlayan davranışları pekiştireceğini ve böylece yine şirketin değerini güçlendireceğini düşünmektedirler (Kotler vd., 2010, 16-52).

Radikal şekilde değişen dünya düzeninin iş dünyası ve tüketici davranışlarına yansımaları ile birlikte gündeme gelen Pazarlama 3.0'a yol açan üç büyük kuvvet vardır: Katılım çağı, küreselleşme paradoksu ve yaratıcı toplum çağı. Katılım çağı, işbirlikçi pazarlamayı, küreselleşme paradoksları ise küresel vatandaşların endişe ve arzularına seslenen kültürel pazarlamayı; yaratıcı çağ da insan ruhu pazarlamasını ortaya çıkarmıştır (Kotler vd., 2010, 17-29).

Pazarlama 3.0'ı doğuran en önem itici güç, insanlar arasındaki bağlantılılığı ve karşılıklı etkileşimi sağlayan yeni dalga teknolojidir. Ucuz bilgisayarlar, cep telefonları ve düşük maliyetli internet bağlantısı ve açık kaynak artık bir "katılım çağı" yaratmıştır (Kotler vd., 2010, 17). Katılım çağı, insanların (C Kuşağının), dijital platformları günlük yaşamlarına entegre ettiği, içeriklerin hem yaratıcısı ve küratörü, hem de tüketicisi olduğu, birbirleriyle ve internet ile 7/24 bağlantı kurabildiği, ilgi alanlarına özel topluluklara katılarak aktif olarak rol aldığı bir dönemi temsil etmektedir (<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/engagement-project-new-normal/>; Erişim Tarihi: 25.09.2018). Bu dönem, insanların tüketiciden tüketen-üreticiye (prosumer) dönüşmesini mümkün kılmıştır. Sosyal medyanın hızlı yükselişi bu dönüşümü

desteklemiş ve Pazarlama 3.0'ın yapıtaşı olan işbirlikçi pazarlamayı doğurmuştur (Kotler vd., 2010, 19).

Pazarlama 3.0'ı ortaya çıkaran üçüncü kuvvet ise kavramsal çağ ile birlikte yaratıcı toplum anlayışının yükselişidir (Kotler vd., 2010, 29). Pink (2005, 49-50), refah, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşmenin etkisi ile insanların içinde buldukları çağlar itibariyle evrimleştiğini ifade ederek, bu evrimi tarım öncesi dönemde ilkel avcı, tarım çağında çiftçi, sanayi çağında mavi yakalı işçi, bilgi çağında beyaz yakalı yönetici ve kavramsal çağda yaratıcı ve empati kurabilen yani beynin sağ yarısını kullanabilen insanlar olarak açıklamaktadır. Bilgi Çağı'nın mantıksal, doğrusal ve bilgisayarlara dayalı yetkinlikleri üzerine inşa edilmiş toplumsal yapı; yaratıcılık, empati yapma, büyük resmi görme yetenekleri üzerine kurulan Kavramsal Çağa doğru bir ilerleme göstermektedir. Kavramsal Çağın insanları yaratıcı (creator), empati yapabilen (empathizers), örüntü tanıma (pattern recognition) ve anlam üretme (meaning maker) özelliklerine sahip bireylerdir (Pink, 2005, 1-2). Beynin sağ yarımküresini kullanan, yani sağ yarımküreye özgü eşzamanlı (simultaneous), metaforik (metaphorical), estetik (aesthetic), bağlamsal (contextual) ve senteze dayalı (synthetic) düşünce tarzlarına sahip olan yaratıcı insanların toplum içindeki rolleri giderek artmaktadır (Kotler vd., 2010, 30; Pink, 2005, 26; Yağcı vd., 2017, 140). Toplumsal yapıdaki bu önemli değişiklikler karşısında pazarlamanın yalnızca tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet sunumları ile onları tatmin edemeyecekleri aşikardır. Bu anlamda Pazarlama 3.0'ın yapıtaşı olan manevi pazarlama, duygusal ve deneyimsel sunumları ile insan ruhuna dayalı, onların kalbine, akıl ve ruhlarına aynı anda seslenecek çözümler üretmektedir (Kotler vd., 2010, 32-49).

1.1.6.4. Pazarlama 4.0 Dönemi

Geleneksel pazarlamadan dijital pazarlamaya geçişi temsil eden Pazarlama 4.0; temel olarak, “insan merkezli pazarlamanın müşterinin yolculuğunu kuşatmak için derinleşmesini ve genişlemesini tanımlamaktadır” (Kotler vd., 2017, 19). Esasında Pazarlama 2.0'ın geçerli olduğu dönemlerde başlayan dijital yolculuk, Pazarlama 3.0 olarak anılan dönemde (Web 2.0'in geliştirilmesiyle) önemli bir derinlik ve yaygınlık

kazanmıştır. Pazarlama 4.0 ise işletmeler ve müşteriler arasındaki çevrimiçi ve çevrimdışı etkileşimi birleştiren, müşteri katılımını artırmak üzere müşterilere duygusal, kişisel deneyim sunarak “makeden makineye bağlantıyı insandan insana bir dokunuşla tamamlayan pazarlama yaklaşımıdır” (Kotler vd., 2017, 85).

Teknolojinin verdiği imkanlar ile işletmeler, markalarını kitlesel şekilde kişiselleştirme imkanına sahip olmuşlardır. Büyük veri analitiğini kullanarak bireysel müşteri isteklerini, ihtiyaçlarını ve tercihlerini analiz etme imkanına sahip olmuşlar; teknolojinin getirdiği yeni kanallardan faydalanarak insanlara istediklerini istedikleri yer ve zamanda sunabilme olanağını yakalamışlardır (Kotler vd., 2017, 122).

Pazarlama 4.0, bilgi teknolojilerindeki evrimle beraber meydana gelen agresif küresel rekabet, hızla yayılan yeni teknolojilerin getirdiği yıkıcı inovasyon dalgası ve karmaşık değişikliklerin sonucu ortaya çıkan bir dönüşümü temsil etmektedir. Pazarlama 4.0 uygulamaları, dijital olarak olgunluğa erişmiş organizasyonlarda kolaylıkla uygulanabilir (Vassileva, 2017, 47-48). Dijital olgunluk; organizasyonun müşterilerinin, çalışanların ve ortakların beklentilerini karşılamak üzere stratejilerini, işgücünü, kültürünü, teknolojisini ve örgütsel yapısını gittikçe dijitalleşen ortama uyarlamasıdır. Bu olgunluk sadece güncel teknolojilerin kullanılması, mevcut süreçlere ve uygulamalara basitçe eklenmesi değildir. Dijital ortama adaptasyon için sürekli ve süregiden bir süreci temsil eder (Kane vd., 2017, 1-9). Yani, Pazarlama 4.0, Pazarlama 3.0’ın evriminden çok daha fazlasını sunmaktadır. Pazarlama 4.0’ın temel rolü; müşterilerin, farkındalık konumları ile başlayan, katılım ve savunuculuk konumlarına gelinceye kadar sürecek olan yolculuklarına geleneksel ve dijital pazarlamanın değişen rollerini benimseyerek rehberlik etmektir. Günümüzde artan mobilite ve bağlanabilirlik ile, hergün binlerce marka ile temas eden müşterilerin bu markaları düşünmek ve değerlemek için zamanı kısadır. Ayrıca hayatın akışının hızlanması, çok sayıda bilgiye her an her yerde maruz kalınması, müşterilerde odaklanma sorunu yaratmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin böyle bir ortamda öne çıkmaları, onları marka savunucusu konumuna getirmeleri, onlara çevrimiçi ve çevrimdışı kanallarda birbirleriyle uyumlu kusursuz duygusal deneyimler yaşatmalarına bağlıdır.

Günümüz dijital çağında marka çekiciliği oluşturmak için insan merkezli/değer temelli pazarlama hala anahtar konumdur. Pazarlama 4.0, insan merkezli pazarlama için dijital ortam içerisinde daha bütünleşik bir yaklaşım sunarak, nihai amacı olan marka savunuculuğu yaratma gayesi taşımaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, Pazarlama 4.0, Pazarlama 3.0 ve geleneksel pazarlamayı yok sayan, bütünüyle değiştiren bir paradigma değildir. Aksine hedeflenen sonuçlara ulaşmak için yeni dünya düzenine uyum sağlayacak dijital ve geleneksel pazarlama anlayışlarını bütünleştiren bir yaklaşım sunmaktadır (Kotler vd., 2017, 84-85).

1.2. PAZAR ODAKLILIK KAVRAMI

Modern pazarlama anlayışının özü insanların ve toplumun ihtiyaçlarını tanımlamaya ve karşılamaya dayanmakta olup (Kotler ve Keller, 2012, 5); en önemli amacı müşteri tatmini yaratmaktır. Bu tatminin sağlanması, her şeyden önce müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının doğru tespit edilerek buna uygun programların pazara sunulmasına bağlıdır. Günümüzde pazarlama anlayışı, bir departmanın sorumluluğundaki işlevsel fonksiyonun ötesine geçerek organizasyon çapında paylaşılan bir felsefeye dönüşmüştür. Çünkü modern pazarlamanın temel vurgusu olan müşteri değerini yaratmak ve bu değeri korumak, ancak müşteri odaklı bir örgüt kültürü ile sağlanabilmektedir (Deshpande ve Webster, 1989, 6).

Pazarlama kavramı açıklamalarında vurgulandığı üzere, pazarın istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi pazarlama anlayışının ilk sorumluluğuna işaret etmektedir. Pazar odaklılık yaklaşımının temelinde de üstün müşteri değeri yaratmak üzere, pazar bilgisinin elde edilmesi, bu bilginin organizasyon çapında paylaşılması ve elde edilen bilgilere yönelik programların oluşturulması vardır (Narver ve Slater, 1990, 20-21; Kohli ve Jaworski, 1990, 3). Bu kapsamda, pazar odaklılık yaklaşımının, modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olduğu ifade edilebilir (McCarthy ve Perreault, 1984'den Aktaran: Kohli ve Jaworski, 1990, 1).

1.2.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Gelişimi

Bir işletmenin, normalin üstünde performans çıktıları elde etmesi sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarına sahip olmasına bağlıdır (Aaker, 1989, 91). Bunun için üstün müşteri değeri yaratacak davranışlarının geliştirileceği bir organizasyon kültürünün oluşturulması gereklidir (Narver ve Slater, 1990, 21). Pazarlama stratejilerinin yaratılmasında ve yönetilmesinde organizasyon kültürü oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Bonoma, 1984, 71-76; Deshpande ve Parasuraman, 1986, 28). Schein (1984) organizasyon kültürünü “bir grup tarafından dışa uyum ve içte bütünleşme problemlerini çözmeye uğraşırken, icat edilen, ortaya çıkarılan veya geliştirilen ve geçerli görülecek kadar işe yaradığı için yeni katılanlara problemleri doğru bir biçimde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için öğretilen temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Bayazıt ve Koçaş, 2010, 36-37). Deshpande ve Webster’a (1989, 4) göre organizasyon kültürü “bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve işletme davranışları için normlar sağlayan ortak değerler ve inanışlar sistemidir.”

Pazar odaklılık kavramının temelleri 1950’lerde ve 1960’lı yılların başında Drucker (1954) ve Keith (1960) gibi yazarlarca pazarlamanın tüm organizasyon çapında etkisine dikkat çeken yaklaşımlarına dayanmaktadır (Celuch vd., 2002, 545). Modern pazarlama anlayışının temel hareket noktası olan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmini ancak tüm organizasyonun bu ortak anlayışa sahip olması ile mümkündür. Pazarlama anlayışının tüm organizasyon çapında paylaşılması, müşteriyi, işletmenin strateji ve operasyonların merkezine koyan temel bir ortak inanç ve değerler sisteminin yaratılmasıdır (Day, 1994, 3). Drucker (1985, 38-40), pazarlamanın organizasyon içinde uzmanlaşmış bir faaliyet alanı değil, tüm organizasyonu ilgilendiren bir bakış açısı olduğunu ifade etmiş; pazarlama sorumluluğunun tüm işletme çapında yayılması gerekliliğine dikkat çekerek “pazarlama odaklılık” kavramına vurgu yapmıştır. Ancak bu yıllardaki pazarlama odaklılık, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmini yoluyla müşteri memnuniyeti yaratmaya ve bu yolla kar elde etmeyi vurgulayan yani daha çok müşteri odaklı bir yaklaşımı ifade eden bir anlayış içerisindedir (Lafferty ve Hult, 2001, 94). 1970’li yıllar ve sonrasında pazarlama yazınında hakim olan müşteri odaklı bakış açısı,

1980'lerin sonunda ve 1990'lı yıllarda "pazar odaklılık" kavramına doğru gelişim göstererek çeşitli teorik ve ampirik çalışmalarla önemli bir temel kazanmıştır (Celuch vd., 2002, 545).

Pazarlama odaklılık ifadesi yerine zamanla pazar odaklılık teriminin tercih edilmesi, üç ana sebebe dayandırılmaktadır. Birincisi, Shapiro'nun (1988) vurguladığı üzere, pazar bilgisin elde edilmesi, organizasyon çapında yayılması ve buna uygun eylemlerin gerçekleştirilmesi, tek başına pazarlama bölümünün sorumluluğunda olmadığından "pazarlama odaklılık" teriminin kısıtlayıcı ve yanıltıcı olacaktır. İkinci olarak, pazar odaklı yaklaşım, işletmelerde pazarlama bölümünün sorumluluğunu artırmadan bu sorumluluğu tüm departmanlara yaymakta olduğundan pazar odaklılık ifadesinin kullanılmasının daha uygun olmasıdır. Üçüncü neden ise, pazar odaklı yaklaşımla müşteriler ve onları etkileyen diğer güçlere yani piyasaya yönelinmesini gerektirdiğinden pazarlama odaklılık yerine pazar odaklılık kavramının kullanılması daha doğrudur (Kohli ve Jaworski, 1990, 3-4).

Bunun yanı sıra literatürde pazar odaklılık (market orientation) ve pazar yönelimlilik (market driven) terimleri bazı yazarlarca eş anlamlı olarak kullanılırken, bazı yazarlar iki terimin farklı anlayışları temsil ettiğini ifade etmişlerdir. Örneğin, Slater ve Narver (1994) pazar odaklılık ve pazar yönelimlilik terimlerinin tüketiciler için sürekli olarak üstün değer yaratan bir organizasyon kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesini ifade ettiğinden, her ikisinin de eş anlamlı olarak kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Day (1994), pazar yönelimlilik teriminin, müşterileri ile daha yakın temas halinde olan işletmeler için daha uygun olduğunu belirterek iki terim arasındaki farkı vurgulamıştır. Pazar yönelimlilik teriminin pazarı algılama (market-sensing) ve müşteri bağı oluşturma (customer linking) yeteneklerinde daha üstün olan firmalar için kullanımının daha doğru olacağını ifade etmiştir. Shapiro (1988) ise pazar odaklı olmanın müşteriye yakın olmaktan çok daha fazlasını ifade ettiğini ve işletmenin tüm yönlerine dokunan bir dizi süreci temsil ettiğini belirtmiştir. Deshpande vd. (1993) ise, pazar odaklılık ve müşteri odaklılık terimlerinin eş anlamlı kullanılabileceğini ifade etmişlerdir.

Literatürde, pazar odaklılık yaklaşımı hem davranışsal hem de kültürel perspektiften kavramsallaştırılmıştır (Homburg ve Pflesser, 2000, 449; Noble vd., 2002, 26-27). Davranışsal perspektif, organizasyon kültürünü etkin bir şekilde uygulayabilmek için örgüt içinde gerçekleştirilmesi gereken görevleri ortaya koymaktadır (Vazques vd., 2001, 71). Bu bakış açısı, pazar odaklılık yaklaşımını pazar bilgisinin üretilmesi, organizasyon çapında yayılması ve bunlara uygun yanıtlar geliştirilmesi ile spesifik davranışlar açısından tanımlamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990, 4-6).

Kültürel perspektif ise pazar odaklılık yaklaşımını örgütün temel kültürel özelliklerine bağlı olarak açıklamaktadır. Yani pazar odaklılık yaklaşımını bir organizasyon kültürü olarak tanımlayan bu bakış açısında, müşteri için üstün değer yaratmanın ve böylece sürekli üstün performans çıktıları elde etmenin gerektirdiği etkili ve verimli davranışların, organizasyon kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Homburg ve Pflesser, 2000, 449). Kültürel perspektif açısından pazar odaklılık, müşterileri organizasyonel faaliyetlerin odak noktası yapan, işletme çalışanlarının davranışlarını görünmez bir el gibi yönlendirerek müşterilere daha yüksek değer yaratmak için teşvik etmeye çalışan bir dizi organizasyonel ortak değer ve tutumların varlığına işaret etmektedir (Vazquez vd., 2001, 71).

Literatürde, Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'ın pazar odaklılık yaklaşımına ilişkin görüşleri öne çıkmakla birlikte, pazar odaklılık kavramının farklı boyutlarını öne çıkaran pek çok önemli çalışma yer almaktadır.

Day (1993) ve Sinkula (1994) Kohli ve Jaworski'nin çalışmasına bir bileşen daha ekleyerek (1990) pazar odaklılık yaklaşımının dört aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramsallaştırılmasının daha uygun olacağını ifade etmişlerdir. Bu aşamalar: (1) pazar bilgisinin elde edilmesi, (2) bilginin organizasyon çapında paylaşılması, (3) pazar bilgisine yönelik organizasyon içinde ortak bir yorum getirilmesi, (4) pazar bilgisinin firmanın stratejik planlarına dahil edilmesi ve buna uygun eylemlerin uygulanmasıdır (Harrison-Walker, 2001, 140).

Webb vd. (2000, 101-112), pazar odaklılık yaklaşımını kültürel perspektiften Narver ve Slater'ın (1990) geliştirdikleri ölçek ile değerleyerek, pazar odaklılık yaklaşımının ve bileşenlerinin (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon) hizmet kalitesi ve müşteri menuniyeti üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ruekert (1992), pazar odaklılık yaklaşımını stratejik bir odak ile değerlemiş ve bir iş biriminin pazar odaklılık düzeyinin belirlenmesinin (1) müşteri bilgisi elde etmesi ve kullanılmasına, (2) müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak stratejiler belirlenmesine ve (3) bu stratejilerin uygulanmasına bağlı olarak değerlendirilebileceğini ifade etmiştir (Harrison-Walker, 2001, 141). Ruekert (1992), pazar odaklılık yaklaşımında analiz birimi olarak stratejik iş birimini (SBU – strategic business unit) ele almış olmasıyla literatürdeki diğer yazarlardan ayrılmaktadır. Ruekert'e (1992) göre, pazar odaklılığı geliştirmede en kritik çevre müşterilerdir. Pazar odaklılığın ikinci boyutu ise, bir eylem planı oluşturmak veya müşteri odaklı bir strateji geliştirmektir. Üçüncü boyutta ise, pazarın istek ve ihtiyaçlarına yönelik müşteri odaklı stratejilerin kurumsal duyarlılık ile uygulanması yer almaktadır (Lafferty ve Hult, 2001, 99).

Deng ve Dart (1994, 726), Kohli ve Jaworski'nin (1990) bakış açısını destekleyerek, pazar odaklılığı mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere müşteriler, rakipler ve rakiplerin göreceli yeteneklerine ilişkin piyasa bilgisinin toplanması, bu bilginin işletmenin bölümleri arasında yayılması ve entegrasyonun sağlanması, işletmenin bu bilgilere yönelik stratejik hareketlerinin tasarlanması ve yürütülmesi olarak tanımlamışlardır.

Yukarıdaki araştırmaların her biri, pazar odaklılık yazınına önemli katkılarda bulunan çalışmalardır. Kavramsal farklılıklara karşın bu araştırmalar, iki önemli açıdan birbirleriyle tutarlıdır. Bunlardan birincisi, tüm bu çalışmaların bilginin doğası açısından konuya yaklaşılmasıdır. Literatür tutarlı bir şekilde müşteriler ve rakipler hakkında bilgilerin pazar odaklılık yaklaşımı açısından önemini vurgulamaktadır. İkincisi ise, elde edilen bilginin organizasyonlar tarafından ne şekilde değerlendirildiği ile ilgilidir.

Yine literatürde, elde edilen bilginin işletmelerin stratejik planlarına ve eylemlerine dahil edilerek kullanılmasının önemini ortaya koyan bir tutarlılık vardır (Harrison-Walker, 2001, 141-142). Bu mantıktan hareketle Lafferty ve Hunt (2001, 100) pazar odaklılık yazınındaki öne çıkan temel yaklaşımlar arasında bazı doğal farklılıklar bulunmasına karşın yaklaşımının temelini oluşturan benzer bileşenlere dikkat çekmiştir. Özellikle aşağıdaki dört temel perspektifte pazar odaklılık yazınında genel bir mutabakat sağlandığını ve bu bileşenlerin birleştirilmesi ile sentezlenmiş bir pazar odaklılık yaklaşımı çerçevesi ortaya konulabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre, pazar odaklılık yaklaşımına kültürel perspektiften yaklaşan Narver ve Slater (1990) ve Deshpande vd. (1993) ile davranışsal/yönetimsel açıdan ele alan Kohli ve Jaworski (1990), Shapiro (1988) ve Ruekert'da (1992) ortak noktalar aşağıdaki gibidir:

- Müşteriler üzerindeki vurgu,
- Paylaşılan bilginin önemi,
- Pazarlama faaliyetlerinin ve ilişkilerinin işlevsel koordinasyonu,
- Uygun eylem planları ile pazar faaliyetlerine cevap verilmesi.

Lafferty ve Hult (2001, 100), bu ortak yaklaşımlardan yola çıkarak sentezlenmiş pazar odaklılık yaklaşımını bileşenlerinin müşteri odağı, bilginin önemi, işlevler arası koordinasyon ve harekete geçme olarak belirlenebileceğini ifade etmişlerdir. Lafferty ve Hult'un (2001) belirttiği gibi, bu kavramsal yaklaşımlar, birbirlerini dışlamayan, hatta birbirlerini tamamlayıcı olarak kabul edilen bakış açılarına sahiptir. Pazar odaklılık yazınındaki hem davranışsal hem de kültürel perspektiften ele alınmış çalışmalar, müşteri isteklerini anlama, işletme çapında fonksiyonel entegrasyon ve pazara yönelik uygun hareket tarzlarının belirlenmesi gibi pek çok temel kavram ve faaliyeti paylaşmaktadır (Noble vd., 2002, 27). Bununla birlikte, literatürde pazar odaklılığın ölçülmesi için kültürel ve davranışsal perspektiflerde geliştirilen çok sayıda ve belli noktalarda birbirleriyle uyumsuz çeşitli ölçekler geliştirildiği görülmektedir (Grey vd., 1998'den Aktaran: Vazquez vd., 2001, 69).

Literatürde, pazar odaklılık kavramının işletme ve/veya pazarlama performansı üzerindeki etkilerine yönelik yapılan ampirik çalışmalarda pek çok farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu çalışmaların bazılarında pazar odaklılık yaklaşımı ile ele alınan performans göstergeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994; Jaworski ve Kohli, 1993; Deng ve Dart, 1994; Baker ve Sinkula, 1999; Goetz vd., 2013; Jozsa, 2017, Jyoti ve Sharma, 2012; Greenley, 1995); bazı çalışmalarda ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı (Caruana vd., 1999; Sargeant ve Mohamad, 1999; Jaworski ve Kohli, 1993) sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıklar, pazar odaklılık yaklaşımı ve performans arasındaki ilişkinin, kullanılan pazar odaklılık metrikleri, değerlendirilen performans göstergeleri, performansın nasıl ölçüldüğü (subjektif veya objektif kriterler), veya incelenen endüstrinin yapısı gibi özelliklere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir (Voss ve Voss, 2000, 69; Gainer ve Padanyi, 2002, 184). Nitekim, Jaworski ve Kohli (1993, 62), işletme performansı olarak yargısal değerlemelere dayalı organizasyonel bağlılık (organizational commitment) ve takım ruhu (esprit de corps) değişkenlerini ele aldıklarında, pazar odaklılık ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit ederken, objektif performans ölçütü olarak pazar payı değişkeni ele alındığında aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra pazar odaklılığın ampirik olarak incelendiği çalışmaların çoğunluğunda pazar odaklılık yaklaşımının bütünsel olarak ele alınarak, performans ile olan ilişkisinin ortaya konduğu görülmektedir. Yani pazar odaklılık yaklaşımının alt bileşenleri olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun ayrı ayrı performansa olan etkilerinin incelendiği çalışmalar oldukça azınlıktadır. Bileşenlerin ayrı ayrı performans üzerindeki etkinliğini sınavan çalışmaların çoğunluğunda ise söz konusu değişkenlerin performansa olan doğrudan etkilerinden ziyade performans ilişkisine aracılık rolleri üzerinden inceleyen çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir (Noble vd., 2002, 34). Konuyu benzer yaklaşımla ele alan sınırlı sayıdaki çalışmada ise yine farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örneğin, Noble vd. (2002) yalnızca rakip odaklılık bileşeni ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit ederken, Harrison-Walker (2001) müşteri odaklılık bileşeni ile işletme performansı arasında anlamlı ilişkinin olduğunu,

rakip odaklılık ve bütünsel olarak pazar odaklılık yaklaşımı ile işletme performansı arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada, araştırmaya konu işletmelerin pazar odaklılık yaklaşımlarının değerlendirilmesi ve pazar odaklılığın işletmelerin görece pazarlama performanslarına etkisinin incelenmesi amacıyla kültürel perspektiften ele alınan Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen pazar odaklılık yaklaşımı metriklerinden yararlanılmıştır. Buna karşın, konunun özünün kavranabilmesi amacı ile pazar odaklılık yaklaşımının literatürde öne çıkan çeşitli bakış açılarına çalışmanın devamında ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

1.2.1.1. Pazar Odaklılıkta Kohli ve Jaworski Yaklaşımı

Kohli ve Jaworski (1990, 1-3), pazar odaklılık kavramını, pazarlamanın uygulama alanı olarak kavramlaştırmışlardır. Buna göre; pazar odaklılık, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve bunları etkileyen faktörleri anlamaya yönelik pazar bilgisinin toplanmasını, bu bilginin departmanlar arasında paylaşılmasını ve bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik organizasyon çapında eylemlerin uygulanmasını ifade etmektedir. Wood vd. (2000, 215) tarafından Şekil 2 ile özetlenen Kohli ve Jaworski'nin (1990) pazar odaklılık yaklaşımı, pazar odaklılığı davranışsal bakış açısı ile değerlendirilerek yönetsel bir süreç olarak ortaya koymaktadır.

Pazar Odaklılık		
Pazar Bilgisinin Üretilmesi	Pazar Bilgisinin Paylaşılması	Pazar Bilgisine Tepkisellik
Pazar bilgisinin toplanması, izlenmesi ve analiz edilmesi:	Elde dilen pazar bilgisi:	Pazar bilgisine yönelik uygun aksiyon alınabilmesi için:
a. Müşteriler b. Çevresel Faktörler	a. Müşteriler b. Çevresel Faktörler	a. Programlar, ürünler/hizmetler b. Mal ve hizmetleri tanıtan, fiyatlandırıcı ve dağıtıcı sistemler geliştirme, tasarlama, uygulama ve değiştirme
Bilgi toplama araçları:	Elde edilen bilginin organizasyon çapında paylaşılması	Yöntemler:
a. Formel yöntemler, b. İnfornel yöntemler	a. Yatay ve dikey bilgi akışı b. Tüm bölümler ve çalışanları katılımı c. Diğer pazarlama araçları ile	a. Bölümlendirme b. Ürün ve hizmetleri farklılaştırma

Şekil 2. Kohli ve Jaworski'nin Pazar Odaklılık Yaklaşımında Temel Bileşenler

Kaynak: Wood, Van R., Shahid Bhuiyan, ve Pamela Kiecker. 2000. «Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals.» *Journal of Business Research*, Vol. 48, 215.

- **Pazar bilgisinin üretilmesi:** Pazar bilgisinin üretilmesi pazar odaklılık kavramının başlangıç noktasıdır ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinden daha geniş bir kavramı işaret etmektedir. Çünkü bu istek ve ihtiyaçlara etki eden teknoloji, hükümet politikaları, rakipler gibi eksojen (dışsal) faktörlerin analizini de içermektedir. Ayrıca pazar bilgisinin toplanması yalnızca mevcut istek ve ihtiyaçların belirlenmesine yönelik değil, gelecekteki istek ve ihtiyaçların da öngörülmesi amacıyla hizmet etmektedir. Organizasyonların yeni bir ürün sunumu geliştirmeleri çoğunlukla uzun zaman gerektirdiğinden geleceğe yönelik istek ve ihtiyaçların tahmini son derece önemlidir (Kohli ve Jaworski, 1990, 3-4). Pazar odaklılık yaklaşımının, pazar bilgisinin üretilmesi konusunda kapsadığı bu geniş çerçeve, modern pazarlama anlayışının uygulanmasına ilişkin önemli bir gösterge niteliğindedir. Çünkü modern pazarlama yaklaşımının temelindeki müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi anlayışı, sadece müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarına yönelik değil, onların gizli isteklerine veya farkında olmadıkları ihtiyaçlarına da odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Henry Ford'un konu ile ilgili dile getirdiği "Eğer insanlara ne

isteklerini sorsaydım, daha hızlı atlar isterlerdi” cümlesi, pazarlamanın müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının önüne geçen yaratıcılığını vurgulamaktadır (Kotler ve Armstrong, 2018, 11).

Bunun yanı sıra, pazar bilgisinin toplanması sadece müşteriler ile yapılan görüşmeler ya da onlarla gerçekleştirilen anketler ile sınırlı değildir. Pazar bilgisi, formel ve informel araçlarla birincil ve/veya ikincil kaynaklardan elde edilebilir. Müşteriler ve ticari ortaklar ile yapılan görüşmeler, dünya çapındaki müşteri ve işkoluna yönelik veri tabanlarının analizleri, müşteri davranışlarına yönelik araştırmalar, mesleki seminerler, sektörel yayınlar gibi birçok kanaldan pazar bilgisi üretilebilir (Kohli ve Jaworski, 1990, 3-4). Ayrıca çalışanların deneyimleri sonucu sahip oldukları bilgiler ve organizasyonel hafıza da önemli bilgi kaynaklarıdır (Slater ve Narver, 1995, 64). Bu bilginin toplanması sadece pazarlama bölümünün sorumluluğu ile kısıtlı değildir. Organizasyondaki tüm bireyler ve birimlerin katkısı ile topluca pazar bilgisi elde edilir. Bu nedenle bir birimde üretilen bilginin organizasyon çapında yayılması için mekanizmalar oluşturulmalıdır (Kohli ve Jaworski, 1990, 3-4).

- **Bilginin firma içinde yayılması:** Pazar ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verilebilmesi için, pazardan elde edilen bilgilerin tüm organizasyon çapında paylaşılması gereklidir. Yukarıda da belirtildiği üzere, pazar bilgisinin toplanması sadece pazarlama bölümünün sorumluluğunda olmadığı gibi bu bilginin örgüt içinde yayılması da pazarlama bölümünün etkinlikleri ile sınırlı değildir. Pazara yönelik bilgi, organizasyon içinde tüm bölümler ve çalışanlar tarafından elde edilir. Farklı departmanlarca üretilmiş bu bilgilerin, organizasyonun eylemleri için uygun temel oluşturmasında firma içinde etkin şekilde yayılması önemlidir. Bilginin firma içerisinde yayılmasında organizasyon tarafından oluşturulmuş formel prosedürlerin kullanımı kadar informel şekilde çalışanlar ve yöneticiler arasında geçen görüşmeler de etkili bir role sahiptir. Bu nedenle, organizasyon içinde yatay iletişime verilen önem, bilgi akışının etkin yayılımını destekleyen önemli unsurlardan birisidir (Kohli

ve Jaworski, 1990, 5-6). Bilginin organizasyon içinde etkili şekilde paylaşılması bu bilgidен etkilenebilecek tüm birimlerin katkısı ile bilginin değerini ve faydasını artıracaktır. Organizasyonlarda ilgili birimler arasında bilginin doğru akışının sağlanması genel olarak örgütsel yetkinlikleri artıracaktır (Slater ve Narver, 1995, 64).

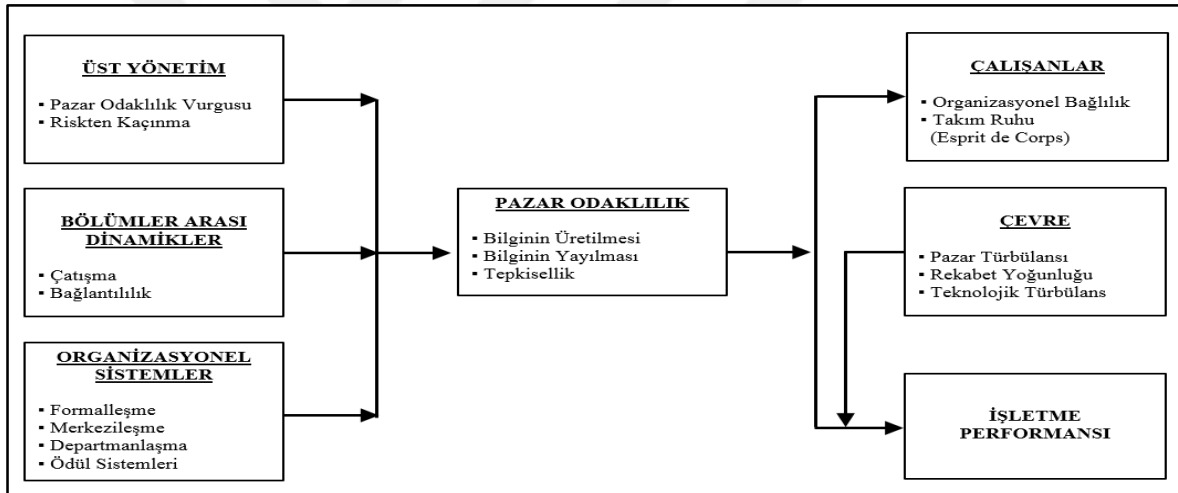
- **Harekete geçilmesi:** Bir organizasyonun pazara yönelik bilgiler elde etmesi ve bunu firma içerisinde yaygınlaştırması, bu bilgilere yönelik harekete geçilmediği müddetçe firmaya avantaj sağlamaz. Harekete geçme, hedef pazarların seçilmesi, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara yönelik ürün ve hizmetlerin tasarlanmasını, bunları pazara sunacak programların seçilmesini, üretilmesini ve dağıtılmasını ifade etmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990, 6).

Kohli ve Jaworski'nin (1990) yaklaşımının merkezinde bilgi akışı ve kullanımı olduğu görülmektedir. Bu süreçler organizasyonel öğrenme ve pazar bilgisi işleme (market information processing) terimleri ve felsefeleri ile aynı anlamları taşımamasına karşın pazar odaklılık yaklaşımının ortaya koyduğu bilgi üretme davranışları açısından birbirleriyle ilişkilidirler. Aynı şekilde, Narver ve Slater'ın (1990) pazar odaklılık yaklaşımı, bilgi işleme süreçlerinin kritik önem taşıdığını, çünkü etkili bilgi edinme ve yayma programları olmaksızın müşteri odaklılık, rakip oryantasyonu ve fonksiyonlar arası koordinasyon sağlanamayacağını göstermektedir (Celuch vd., 2002, 545; Baker ve Sinkula, 1999, 411-413). Bunun yanı sıra Slater ve Narver (1995, 67), pazar odaklı örgüt kültürlerinin müşteriler ve rakipler hakkında bilgi geliştirmek üzere sağladıkları dışsal odağın işletmelere çevredeki fırsat ve tehditlere karşı hızlı hareket kabiliyeti kazandırdıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, pazar odaklı kültürleri doğal olarak öğrenen organizasyonlar konumuna getirmektedir.

Kohli ve Jaworski'ye (1990) göre, örgütler, pazar bilgisini toplama, organizasyon içinde yayma ve bu bilgilere uygun harekete geçme derecelerine göre birbirlerinden ayrılırlar. Bu nedenle, bir organizasyondaki pazar odaklılığın varlığı ya da yokluğu yerine

pazar odaklı yaklaşımın seviyesini bir derece olarak, bir süreç olarak kavramsallaştırmak daha uygun olacaktır.

Yazarlar, farklı işletmelerde çalışan 62 yönetici ile yaptıkları görüşmeler neticesinde pazar odaklılık kavramının öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Buna göre, pazar odaklılığın kavramsal çerçevesi Şekil 3’de gösterildiği üzere dört faktörden oluşmaktadır: (1) pazar odaklılığı teşvik eden veya engelleyen/zayıflatan öncül koşullar, (2) pazar odaklılığın yapısı, (3) pazar odaklılığın sonuçları ve (4) pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi güçlendiren ya da zayıflatan moderatör değişkenler (Kohli ve Jaworski, 1990, 6).



Şekil 3. Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Jaworski, Bernard J., ve Ajay K. Kohli. 1993. «Market Orientation: Antecedents and Consequences.» *Journal of Marketing*, Vol. 57, 55.

1.2.1.2. Pazar Odaklılığın Öncülleri

Pazar odaklılığın öncülleri, pazarlama kavramı ile temsil edilen iş felsefesinin uygulanmasını güçlendiren veya engelleyen bireysel, gruplar arası ve organizasyonel faktörlerdir. Bunlar, üst düzey yönetim faktörleri, bölümler arası dinamikler ve organizasyonel sistemler olarak adlandırılmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990, 5-6).

- **Üst Yönetim**

Bir organizasyonun pazar odaklılığının seviyesinde üst yönetimin oldukça önemli rolü vardır. Organizasyonların bir bütün olarak değişen pazarları izlemesi, pazardan elde edilen bilgilerin organizasyon çapında paylaşılması ve bu bilgilere uygun eylemlerin gerçekleştirilmesinde üst yönetim ekibinin desteği, konuya verdiği önem ve vurgu çok önemlidir. Bunun yanı sıra üst düzey yöneticilerin risk alabilme seviyeleri ya da istekleri de pazar odaklılık yaklaşımının önemli bir öncülüdür. Değişen pazar ihtiyaçlarına duyarlılık, yani piyasa koşullarına uygun eylemlerin gerçekleştirilmesi, çoğu zaman yeni ve farklı ürün, hizmet veya programlar oluşturulmasını gerektirir. Ancak yeni ürünler, hizmetler ve programlar aynı zamanda yüksek başarısızlık riski de taşırlar. Üst yönetim, risk alma ve zaman zaman karşılaşılan başarısızlıkları olağan karşılama eğiliminde olduğunda organizasyon çalışanlarının değişen müşteri ihtiyaçları karşısında yenilikler sunma olasılıkları artacaktır. Buna karşılık üst yönetim riskten kaçınma eğiliminde olduğunda ya da olağan başarısızlıkları tolere edemeyen tutumlar sergilediğinde astların pazar bilgisi üretme, organizasyon çapında yayma ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme eğilimleri azalacaktır (Kohli ve Jaworski, 1990, 7; Jaworski ve Kohli, 1993, 54-55).

Bir işletmenin pazar odaklı yaklaşımı benimsemesinde üst yönetimin rolü pazar odaklılığı bir organizasyon kültürü olarak gören Narver ve Slater (1990) yaklaşımında da öne çıkmaktadır. Çünkü bir organizasyon kültürünü inşa etmede ve geliştirmede üst yönetim kritik bir rol oynamaktadır (Senge, 1990, 12-14).

- **Bölümler Arası Dinamikler**

Bölümler arası dinamikler, bir kuruluşun departmanları arasındaki formel ve informal etkileşim ve ilişkileri ifade etmektedir. Bölümler arasındaki çatışmalar, pazar odaklılığın ayrılmaz bir parçası olan pazar bilgisinin organizasyon içinde yayılmasını sekteye uğratacaktır. Aynı zamanda bölümler arası çatışmalar ve gerginlikler, departmanların pazarın ihtiyaçlarına uygun, uyumlu çözümler üretmesine engel olacaktır. Dolayısıyla, bölümler arasında çatışmaların yoğun olduğu işletmelerde pazar odaklılık

seviyesi de düşük olacaktır. Bölümler arasındaki bağıllık, farklı departman çalışanlarının formel ve informel olarak birbirleriyle iletişim derecesini ifade etmektedir. Bölümler arası iletişim ve bağıllık artıkça organizasyonların pazar odaklılık dereceleri yükselmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990, 9; Jaworski ve Kohli, 1993, 56).

- **Organizasyonel Sistemler**

Organizasyonel sistemler, örgütlerin yapısal özelliklerini işaret etmektedir. İşletmelerin pazar odaklılık seviyelerinde örgütün yapısal özelliklerinin önemli etkisi vardır. Buna göre, organizasyonların formalleşme, merkezileşme ve departmanlaşma seviyesi, işletmenin pazar odaklılığını etkilemektedir (Kohli ve Jaworski, 1990, 6-10; Jaworski ve Kohli, 1993, 56). Nitekim, Kirca vd. (2005, 28-29), yüksek formalleşme ve merkezileşme derecesine sahip organizasyonların düşük pazar odaklılık seviyesine sahip olduklarını yaptıkları meta analiz çalışmasında ortaya koymuşlardır.

Formalleşme derecesi, bir organizasyonun yürüttüğü faaliyetlerde önceden tanımlanmış, belirli, spesifik ilke ve yöntemlerin takip edilmesi konusuna verdiği ağırlığı ifade etmektedir. Yani organizasyonun önceden belirlenmiş, uyulması zorunlu prosedürler dahilinde hareket etmesi, yüksek formalleşme seviyesine işaret etmektedir. Merkezileşme derecesi, organizasyonlardaki karar verme yetkilerinin örgüt üyeleri arasındaki dağıtımı ile ilgilidir. Karar verme yetkilerinin üst düzey yöneticilerde toplandığı organizasyonlar yüksek merkezileşme seviyesine sahiptir (Koçel, 2015, 217). Literatürdeki çalışmalar formalleşme ve merkezileşme seviyelerinin yüksek olduğu organizasyonlarda bilgi kullanımı ve dağılımının zayıf olduğunu desteklemektedir (Hage ve Aiken, 1970; Moch ve Morse, 1977; Zaltman vd., 1973'den Aktaran: Deshpande ve Zaltman, 1982, 18). Departmanlaşma, organizasyonel faaliyetlerin bölümlendirildiği departman sayısını ifade etmektedir. Bununla birlikte organizasyonların formalleşme, merkezileşme ve departmanlaşma seviyelerinin, üç bileşenden oluşan pazar odaklılık yaklaşımını bir yönüyle (bir bileşen ile) aynı zamanda desteklediği de düşünülebilir. Pazar odaklılık yaklaşımının bileşenlerinden biri olan harekete geçme safhası, piyasa koşullarına cevap olarak yeni ya da farklı bir şey yapmayı gerektirdiğinden, aynı zamanda yenilikçi bir

davranış biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda, organizasyonel yapıya ilişkin yukarıda tanımlanan değişkenler, yenilikçi davranışların başlangıç safhalarını zorlaştırırken, uygulama aşamasını kolaylaştırmaktadırlar. Bu nedenle bir organizasyonun yüksek formalizasyon, merkezileşme ve departmanlaşma seviyesi, pazar bilgisinin elde edilmesi, firma içerisinde yayılması bileşenleri ile ters düşmesine karşın, harekete geçme aşamasında olumlu katkı sağlayabilir (Kohli ve Jaworski, 1990, 10-11; Jaworski ve Kohli, 1993, 56).

Örgütsel sistemler ile ilgili bir diğer öncül, işletme içinde yer alan ölçme ve ödül sistemleri ile ilgilidir. Konu ile ilgili literatür ölçüm/ödül sistemlerinin çalışanların davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Piyasa odaklı, müşteri odaklı bir yapı geliştirmenin anahtarı, yöneticilerin değerlendirme ve ödüllendirme yöntemleridir (Webster, 1988'den Aktaran: Jaworski ve Kohli, 1993, 56-57).

1.2.1.3. Pazar Odaklılığın Sonuçları

Kohli ve Jaworski (1993), pazar odaklılığın sonuçlarını çalışanlar, çevre ve işletme performansı üzerindeki etkileri bazında ortaya koymuşlardır. Buna göre, pazar odaklı yaklaşım, kurum içindeki bireylerin ve departmanların çabaları için ortak bir odak sağlamakta ve böylece üstün firma performansına katkı sağlamaktadır.

- **Çalışanlar**

Yazarlar, 1990 yılında farklı işletmelerde farklı pozisyonlarda çalışan yöneticiler ile yaptıkları görüşmelerde çok sayıda yöneticinin pazar odaklı yaklaşımın çalışanlara psikolojik ve sosyal birçok fayda sağladığını ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Tüm bireylerin ve departmanların müşterilere hizmet sunma ortak hevesine sahip olduğu organizasyonlarda, çalışanların kendini organizasyonun bir parçası gibi hissettirdiğini ve böylelikle iş tatmini, birlik ruhu ve organizasyona bağlılığın artmasına katkıda bulunulduğunu ortaya koymuşlardır (Kohli ve Jaworski, 1990, 13; Jaworski ve Kohli, 1993, 57).

- **Çevre**

Çevre, işletmelerin pazar odaklılık seviyelerini etkileyen unsurlardan birisidir. Kohli ve Jaworski (1993), pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki bağlantının etkileyicisi olan üç çevresel faktör üzerinde durmuşlardır. Bunlar; pazar türbülansı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik türbülanstır. Daha çalkantılı (türbülansın yüksek olduğu) piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin sürekli değişen tercihlerini, onları tatmin edecek şekilde karşılamak için ürün ve hizmetlerini sürekli olarak yenilemek zorunda kalmaktadırlar. Buna karşılık, bir kuruluşun ürün ve hizmetlerinin, müşterilerin taleplerinin çok değişmediği istikrarlı pazarlarda nispeten az bir değişiklik gerektirmesi muhtemeldir. Bu nedenle çalkantılı piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını izlemek ve yanıtlamak için pazar odaklı olmaya daha çok ihtiyaçları vardır (Jaworski ve Kohli, 1993, 57).

Pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen ve pazar odaklı yaklaşımın etkisini hafifleten bir diğer çevresel faktör, piyasadaki rekabetin yoğunluğudur. Rekabetin yoğun olmadığı pazarlarda, işletmeler pazar odaklı olmasalar dahi, müşterilerin başka alternatifleri olmaması nedeniyle iyi bir işletme performansı elde edebilirler. Buna karşılık yüksek rekabet ortamlarında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek pek çok seçenek vardır. Bu yüzden pazar odaklı yaklaşımın özellikle yüksek rekabet ortamında işletme performansının belirleyicisi olma potansiyeli daha fazladır (Jaworski ve Kohli, 1993, 57-58).

Pazardaki teknoloji değişim oranını ifade eden teknolojik türbülans, işletmelerin pazar odaklılık seviyesi ile işletme performansı arasındaki bağlantının etkisini azaltan bir diğer çevresel faktördür. Esasında pazar odaklılık, rekabet avantajı geliştirmek için kullanılan bir araçtır. Çünkü bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını anlamasını ve bu ihtiyaçları karşılayan ürün ve hizmetleri sunmasını sağlar. Bununla birlikte, çeşitli alternatif yollar işletmeye farklı rekabet avantajı kaynakları sunabilir. Bu alternatif yollar mevcut olduğu sürece, işletmelerin pazar odaklılığa gösterdiği önem azalabilir. Hızlı değişim yaşayan yeni teknolojiler ile çalışan organizasyonlarda teknolojik yenilik

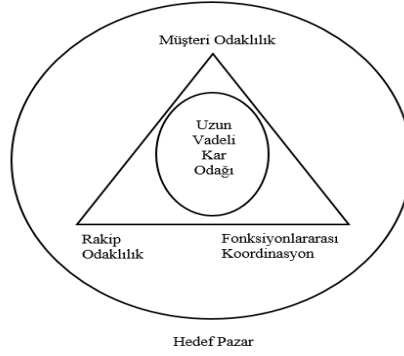
kanalıyla rekabet avantajı elde edilebilir. Böyle işletmeler açısından, pazar odaklılığın önemi tamamen ortadan kalkmasa da azalabilir (Jaworski ve Kohli, 1993, 57-58).

1.2.1.2. Pazar Odaklılıkta Narver ve Slater Yaklaşımı

Narver ve Slater (1990), işletmelerin müşteriler için üstün değer yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmelerinin, bunu sağlayacak davranışları üreten bir organizasyon kültürünü oluşturmaları ve sürdürebilmeleri ile yakından ilgili olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, pazar odaklık, müşteriler için üstün değer yaratmak üzere gerekli davranış normlarını etkin ve etkili şekilde sağlayan organizasyon kültürünün bir parçası olarak tanım bulmaktadır (Narver ve Slater, 1990, 20).

Yazarlar, pazar odaklılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı üzerine literatürü gözden geçirerek, pazar odaklılık yaklaşımını “üç davranışsal bileşenden (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon) ve iki karar kriterinden oluşan (uzun vadeli sonuçlara odaklanma ve karlılık) oluşan” ve müşteriler için üstün değer yaratılmasını sağlayan bir örgüt kültürü olarak değerlemişlerdir. Ancak yaptıkları çalışmada karar kriterlerine ilişkin düşük güvenilirlik katsayısı elde ettiklerinden pazar odaklılığın üç ana bileşeni üzerinde yoğunlaşmışlardır (Narver ve Slater, 1990, 20-21).

Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, hedef pazardaki müşteriler ve rakipler hakkında bilgi edinme ve bu bilginin organizasyon çapında yayılmasına yönelik tüm faaliyetleri ifade etmektedir. Üçüncü davranışsal bileşen olan fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteriler ve rakipler hakkında elde edilen bilgilerin müşteriler için üstün değer yaratmak üzere, sadece pazarlama bölümü değil ilgili tüm birimler arasında yayılmasını sağlayacak şekilde yürütülecek olan koordinasyon çalışmalarını ifade etmektedir (Narver ve Slater, 1990, 20-21). Bu anlayış Kohli ve Jaworski'nin (1990) elde edilen pazar bilgisinin tüm organizasyon çapında yayılması ve buna uygun eylemlerin planlanması ile tutarlılık göstermektedir. Pazar odaklılığın üç davranışsal bileşenini gösteren Şekil 4'de bu bileşenler ortalama olarak eşit öneme sahip olduğundan eşkenar üçgen ile temsil edilmiştir (Narver ve Slater, 1990, 23).



Şekil 4. Narver ve Slater'ın Pazar Odaklılık Bileşenleri

Kaynak: Narver, John C., ve Stanley F. Slater. 1990. «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.» *Journal of Marketing*, 23.

- **Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık, müşteriler için sürekli olarak üstün değer yaratmak amacıyla onları daha iyi anlamaya yönelik yürütülen faaliyetlerdir. Bir işletme müşteriye sağladığı değeri, müşterinin katlandığı maliyete ek olarak sunulan faydaları artırarak ya da maliyetlerinde yapacağı iyileştirmeler ile müşterinin katlandığı bedeli düşürerek artırabilir. Bunun için bir satıcı, maliyet ve gelir dinamiklerini değil, aynı zamanda pazardaki talebi oluşturan alıcıların/müşterilerin karşı karşıya olduğu maliyet ve gelir dinamiklerini de anlamalıdır. Dolayısıyla, bir işletme kanal boyunca tüm düzeylerdeki ekonomik ve politik kısıtlamaları anlamalıdır. Bu kapsamlı çerçeve ile, müşteri odaklılık yaklaşımı, sadece mevcut müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını değil, gelecekteki hedef müşterileri, bu müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını önceden tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Narver ve Slater, 1990, 21).

Narver vd. (2004, 336), pazar odaklılık yaklaşımında cevap niteliğinde (responsive) ve proaktif ayrımına giderek, cevap niteliğinde pazar odaklılık yaklaşımını, işletmelerin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını anlama çabaları olarak ifade etmişlerdir. Proaktif pazar odaklılık yaklaşımında ise, işletmelerin aynı zamanda müşterilerin gizli veya farkında olmadıkları ihtiyaçlarını anlama ve tatmin etmeye yönelik faaliyetler söz konusudur. Bu anlayış, daha önce vurgulandığı gibi modern pazarlama

yaklaşımının önemli bir vurgusunu işaret etmektedir. Modern pazarlama anlayışı yalnızca müşterilerin eksikliğini hissettiği istek ve ihtiyaçları ile ilgili değil, henüz onların farkında olmadıkları ihtiyaçları ile de ilgilidir. Narver vd. (2004, 346), pazar odaklılık yazınında çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen tüm metriklerin cevap niteliğinde pazar odaklılık yaklaşımına yönelik olduğunu ifade ederek proaktif pazar odaklılığın ölçülmesine ilişkin aşağıdaki metrikleri geliştirmişlerdir:

- Müşterilerin pazardaki gelişmelerine yardımcı olmak,
- Müşterilerin farkında olmadıkları ihtiyaçları sürekli olarak keşfetmeye çalışmak,
- Müşterilerin henüz talep edilmemiş ihtiyaçlarına yönelik yeni ürün ve hizmetler sunmak,
- Müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerini nasıl kullandıklarına dair beyin fırtınası yapmak,
- İşletmenin kendi mevcut ürünlerini eski konumuna getirme riskine karşı dahi yeni ürün geliştirme çabasında olmak,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını ifade etmekte zorlandıkları alanlarda araştırma yapmak,
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını çok önceden öngörebilecek yetkinlikte kişilerle çalışmak,
- Mevcut pazardaki kullanıcıların gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilmek için önemli trendleri yakinen takip etmek.

- **Rakip Odaklılık**

Rakip odaklılık, bir işletmenin mevcut ve potansiyel rakiplerinin kısa vadedeki güçlü ve zayıf yanlarını, uzun vadedeki yeteneklerini ve stratejilerini anlamasını ifade etmektedir. Bu anlayış, müşteri analizlerine benzer şekilde, sadece mevcut rakiplerin analizlerini değil potansiyel rakiplerin ve bununla birlikte hedef müşterilerin mevcut ve beklenen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tüm teknolojik yetkinliklerin analiz edilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Narver ve Slater, 1990, 21). Çünkü üstün müşteri değeri yaratmak, sadece müşterilere odaklanmaktan çok daha fazlasını gerektirmektedir.

Müşterilere rakiplerden daha üstün değerler sunmak üzere rakiplerin tanınması ve gerekli rekabet stratejilerini geliştirmede rakiplere ilişkin bilgilerin elde edilmesi gereklidir.

Pazar odaklı işletmelerde, tüm bölüm çalışanlarının rakipler ile ilgili elde ettikleri bilgileri örgüt çapında paylaştıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra üst düzey yöneticiler, rakiplerin rekabet tehditlerine ilişkin ortak bir bakış açısı geliştirmek amacıyla rekabet stratejilerini ve rakipler ile ilgili analizleri sürekli olarak gündemlerinde tutmaktadırlar (Slater ve Narver, 1994, 23).

- **Fonksiyonlar Arası Koordinasyon**

Fonksiyonlar arası koordinasyon bileşeni, müşterilere üstün değer sağlamak amacıyla işletme kaynaklarının koordineli şekilde kullanılmasını kapsamaktadır. Müşterinin değer zinciri boyunca herhangi bir noktada, işletmeye müşteriler için değer yaratma fırsatı sunar. Fonksiyonlar arası koordinasyon, işletmede sadece pazarlama bölümünün değil, herhangi bir başka departmanın da müşteri değeri yaratma potansiyeline katkıda bulunabileceğini vurgular. Çünkü müşteriler için değer yaratılması, pazarlama fonksiyonunun faaliyetlerinden çok daha fazlasını gerektirmektedir. İşletmenin tüm alt gruplarının katkıda bulunduğu ve oluşan bu sinerji etkisi ile elde edilen bir faaliyetler bütünlüğünü gerektirmektedir. İşletmenin kaynaklarının müşteriler için üstün değer yaratmadaki koordineli entegrasyonu, hem müşteri hem de rakip odaklılık ile yakından ilgilidir. Müşteriler için üstün değer yaratmanın çok boyutlu doğası göz önüne alındığında, pazarlama departmanının diğer işletme fonksiyonları ile bağlılıkları, bir işletmenin pazarlama stratejilerine sistematik olarak dahil edilmelidir. İşletmenin tüm bölümlerinin pazara hizmet etme sorumluluğu olarak da ifade edilebilen fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanması için bu fonksiyonlar arasında uyumu sağlayacak teşvikler ile bağımlılığın yaratılması gerekir. Böylece her bölümün, diğer departmanlarla yakın işbirliği içinde olmasının kendisine avantajını algılaması sağlanır. İşletmeler, müşteriler için üstün değer yaratmaya katkıda bulunan işlevsel alanları ödüllendirdiklerinde, bu bölümler iş birliği içinde hareket etmeye yönelirler (Narver ve Slater, 1990, 22). Bu yaklaşım daha önce de ifade edildiği gibi, Kohli ve Jaworski'nin (1990) pazar odaklılık

anlayışı ile uyumludur. Kohli ve Jaworski de (1990, 5) pazara ilişkin bilgilerinin pazarlama departmanının ötesinde tüm bölümlerin uyumlu katkısı ile alınacak olan eylemler için ortak bir temel sağladığını ifade etmişlerdir.

- **Uzun Dönem Odaklılık**

İşletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmek için mevcut rekabetin varlığı altında uzun vadeli perspektiflere ihtiyacı vardır. Rakiplerin yaratıkları değer karşısında, müşterilere ek değerler sunabilmek için sürekli olarak yeni taktik ve yatırımlara ihtiyaç vardır. Pazar odaklılık yaklaşımı da işletmelere uzun vadeli bir odak sağlamaktadır. Bu odak esasında karlılık ile ilişkili olup, işletmelerin üç davranışsal bileşeni uygulamaya geçirmesi ile ilgilidir. Anderson (1982), uzun vadeli bir yatırım perspektifinin pazar odaklılık içinde örtük olarak yer aldığını vurgulamaktadır (Narver ve Slater, 1990, 22).

- **Karlılık**

Narver ve Slater (1990, 22), Kohli ve Jaworski (1990) gibi karlılığı pazar odaklılığın bir sonucu olarak değerlemişlerdir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar için ise, karlılığa benzer bir amaç olan uzun vadede hayatta kalma, masrafları kaşılama ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterli gelir elde etme amacını vurgulamışlardır.

Narver ve Slater, üç davranışsal bileşen ve iki karar kriterinden oluşan pazar odaklılık yakalaşımındaki boyutlardan her birinin ölçümlenmesi için çok maddeli bir ölçek geliştirmişlerdir. Pazar odaklılığı meydana getiren bu bileşenler ve karar kriterleri, birbirleriyle kavramsal olarak yakından ilişkilidir. Buna göre, uzun vadeli karımı maksimize etmek isteyen işletmeler, hedef müşterileri için sürekli şekilde üstün değer yaratmak zorundadırlar. Müşteriler için sürekli üstün değer yaratmak içinse, bir işletmenin müşteri ve rakip odaklı olması, ayrıca fonksiyonları arasında eşgüdümü sağlamış olması gerekmektedir. Bununla birlikte gerçekleştirdikleri çalışmada karar kriterlerine ilişkin güvenilirlik katsayılarının düşük çıkması nedeniyle pazar odaklılık yaklaşımında müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenlerine odaklanmışlardır.

Bu bilgiler ışığında Kohli ve Jaworski'nin (1990, 1993) pazar odaklılık yaklaşımı ile Narver ve Slater'ın (1990) yaklaşımları arasında bazı farklılıklar olmakla birlikte birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Kohli ve Jaworski, pazar bilgisinin toplanmasında pazar ait tüm verilere (mevcut ve hedef müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları, sosyal eğilimler, kanunlar vb.) vurgu yaparken, Narver ve Slater pazar bilgisinde müşteriler ve rakipler hakkında kapsamlı analizlere değinmektedir. Ayrıca Kohli ve Jaworski pazar odaklılığı pazarlama anlayışının bir uygulama alanı olan yönetsel bir süreç olarak değerlerken, Narver ve Slater, pazar odaklılığı tüm çalışanların müşteriler için sürekli üstün değer yaratmaya odaklandığı bir örgüt kültürü olarak değerlendirmektedirler. Day (1994, 43), pazar odaklılıkta kültürel perspektifi destekleyerek, pazar odaklı bir kültürün, kapsamlı pazar bilgisinin değerini ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan işlevsel olarak koordine edilmiş eylemlerin gerekliliğini desteklediğini ifade etmiştir. Buna göre, organizasyon kültüründe paylaşılan bu inanç ve değerlerin yokluğunda, davranışsal bakış açısıyla sunulan modellerin başarıyla uygulanması da güçleşecektir. Benzer şekilde Narver ve diğerleri de (1998, 3-4), pazar odaklılığı oluşturmanın yalnızca istenilen davranışların sürekli olarak gerçekleştirilmesine yönelik bir süreç olmadığını, öyle olsaydı pek çok örgütün bu yönetsel yapıyı kurmada ve sürdürmede başarısız olmayacaklarını vurgulamışlardır. Oysa pazar odaklılık yaklaşımı, işletmenin tüm bölümlerinin ve çalışanlarının müşteriler için üstün değer yaratmak üzere katkı sağladığı, inşa edilmesi ve değiştirilmesi çok daha güç olan bir organizasyon kültürüdür.

1.2.1.3. Deshpande, Farley ve Webster'in Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Deshpande vd. (1993, 27), Kotler'in (1991) klasik "pazar, bir işletmenin tüm potansiyel müşterileridir" tanımından yola çıkarak pazar odaklılık ve müşteri odaklılık kavramlarını eş anlamlı olarak ele alınabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlar, etkin bir pazarlama stratejisinin dengeli bir müşteri – rakip analizi gerektirdiğini ortaya koyan Day ve Wensley (1988) ile aynı fikirde olduklarını belirterek; rakip odaklılığın müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçları yerine yalnızca rakibin güçlü yönlerine odaklanması halinde

müşteri odaklılık için neredeyse antitetik (karşıt) özellik taşıyabileceğini iddia etmişlerdir. Bu yüzden rakip odaklılık, pazar odaklılık kavramının dışında tutulmuştur. Day ve Wensley (1988, 2); işletme yöneticilerinin pazardaki sayısız eğilimler ve olayları yönetmek için sadeleştirme yoluna gittiklerini, böylelikle hangi bilgilerin toplanıp yorumlanacağına karar verdiklerini ve bunun sonucu olarak müşteri odaklı ya da rekabet odaklı bir bakış açısını benimsediklerini belirtmiştir. Ancak etkili bir pazarlama stratejisinin bu iki bakış açısının dengeli bir kombinasyonuna ihtiyacı olduğunu ifade etmişlerdir.

Deshpande vd.'ne (1993, 27) göre, Narver ve Slater'ın (1990), üçüncü davranışsal bileşeni olan fonksiyonlar arası koordinasyonun ise tamamen müşteri odaklılığın özü ile ilgili olduğunu ve bu yüzden müşteri odaklılıktan ayrılamayacağını vurgulamışlardır. Yazarlara göre, müşteri odaklılık, “uzun vadeli şirket karlılığını sağlamak için müşteri menfaatlerini ön planda tutan bununla birlikte işletme sahipleri, yöneticiler, çalışanlar gibi tüm paydaşların çıkarlarını da göz ardı etmeyen bir inançlar setidir.”

Deshpande ve diğerlerinin, müşteri odaklı yaklaşımı Narver ve Slater'ın (1990) kültürel perspektiften ele aldığı davranışsal yaklaşım ile benzerlik göstermektedir. Yazarlar pazar odaklılık ile eş anlamlı kullandıkları müşteri odaklılığı, örgüt kültürünün bir parçası olarak ele almışlardır. Mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına dair bilgilere odaklanmanın ve bu odağı sürekli güçlü tutmanın ancak örgüt kültürünün yansıttığı köklü değerler ve inanç sistemi içinde mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, örgüt kültür tipleri (klan, pazar, hiyerarşik ve adhokrası) ile müşteri odaklılık, yenilikçilik ve pazar performansı üzerine yaptıkları araştırmada yenilikçi kültüre sahip olan işletmelerin müşteri odaklılık seviyelerinin daha yüksek olduğunu, hiyerarşik ve bürokratik kültür tipinde yer alan örgütlerin ise müşteri odaklılık seviyelerinin düşük olduğunu ortaya koymuşlardır (Deshpande vd., 1993, 25-30).

1.2.1.4. Shapiro'nun Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Pazar odaklılığı işletmenin tüm yönlerine dokunan bir süreçler dizisi olarak kabul eden Shapiro'ya (1988, 3) göre, bu durum "müşteriye yakınlaşma" felsefesinden çok daha fazlasını içermektedir. Pazar odaklılık yaklaşımına karar verme perspektifi açısından yaklaşan yazara göre, işletme içindeki stratejik ve taktiksel tüm kararların işletme bölümlerince beraber katılımcı bir şekilde alınması, paylaşılması ve uygulanması gerekmektedir.

Shapiro (1988, 1-5), bir şirketin pazar odaklı olabilmesi için aşağıdaki üç temel özelliği taşıması gerektiğini ifade etmiştir:

- Satın alma faktörleriyle ilgili önemli bilgiler, organizasyonun tüm bölümlerine nüfuz etmelidir. Bir işletme pazarı ve ürün veya hizmetlerini satın alıp almayacağına karar verecek kişileri tamamen tanıdığında pazar odaklı olabilir. Bazı endüstrilerde toptancılar, perakendeciler ve dağıtım kanalının diğer üyelerinin müşterilerin seçimlerinde önemli etkileri vardır. Dolayısıyla işletmenin pazarı ve ticareti bir bütün olarak anlaması çok önemlidir. Bunun yanı sıra müşteri bilgisi araştırmaları, satış ve pazarlama işlevlerinin ötesine geçilerek tüm organizasyonu kapsayacak şekilde geliştirilmelidir. Pazardan toplanan bu bilgiler, organizasyon bölümlerince yayılmalı ve içselleştirilmelidir.
- Tüm stratejik ve taktiksel kararlar, işletme içerisindeki fonksiyonlar ve bölümler arasında ortaklaşa alınmalıdır. İşletmenin bölümleri ve fonksiyonları arasında kaçınılmaz olarak hareket tarzlarına yönelik farklılıklar ve çatışan hedefler olacaktır. Ancak pazar ve müşteri odaklı bir işletme bu farklılıkları tartışma, farklı bakış açılarını uzlaştırma ve organizasyon yararına kullanabilecek yeteneklere sahip olmalıdır.
- İşletmenin tüm bölümleri ve fonksiyonları arasında koordinasyon sağlanmalı ve böylelikle işletme içinde alınan kararların çalışanlarca bağlılık duygusu ile

yürütülmesi sağlanmalıdır. Bölümler arasında koordinasyon tam anlamıyla sağlanamadığında, işletmeler kaynakların yanlış kullanımı ve pazardaki rekabet fırsatlarının kaçırılması gibi istenmeyen sonuçlar ile karşılaşılır.



İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YETENEKLERİ

Bu bölümde öncelikle yetenekler kavramının gelişimine ve bu kapsamda öne çıkan anlayış ve uygulamalara yer verilmiş olup ardından organizasyonel yetenekler ve pazarlama yetenekleri konuları ele alınmıştır.

2.1. YETENEKLER KAVRAMI

Yetenekler kavramı 1980'li yıllar itibariyle stratejik yönetim alanındaki kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde önem kazanmaya başlamıştır (Moorman ve Day, 2016, 6). Kaynak temelli yaklaşım veya kaynak temelli teori, firmalar arasındaki performans farklılıklarını ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarını açıklamak üzere geliştirilmiş önemli kuramlardan biridir. Bu yaklaşımda işletmelerin sahip olduğu kaynakların ve bu kaynakları kullanabilme yeteneklerinin işletmeler için ayırt edici özellikleri oluşturabileceği ve bu özellikler sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağladıkları görüşü hakimdir.

İşletmeler sahip oldukları kaynaklardan ziyade, bu kaynakları kullanabilme yetenekleri ile rekabet avantajı elde ederler. Arzu edilen amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarını ve organizasyonel süreçleri kullanma kapasitesini ifade eden (Amit ve Schoemaker, 1993) yetenekler, organizasyon bazında geliştirilen çeşitli beceri ve ustalıkları işaret edebileceği gibi bölümler içinde geliştirilen işlevsel yetkinlikleri de kapsamaktadır.

Çalışma içerisinde yetenekler kavramı hem organizasyonel hem de pazarlama bölümü özelinde sınıflandırılarak değerlendirilmiştir.

2.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşımda Kaynaklar, Yetenekler ve Temel Yetenekler

Firma performansları arasındaki farklılıkların sadece endüstri ve pazar yapısı ile açıklanamayacağından hareketle ortaya çıkan kaynak temelli yaklaşım, firmaların sahip

oldukları kaynakların ve bu kaynakları kullanabilme yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır.

İşletmeler arasındaki performans farklılıklarını işletmelerin sahip oldukları farklı kaynaklara bağlı olarak açıklayan kaynak temelli yaklaşımın temelleri, ayırt edici yeteneklere (temel yetenekler – core competencies), Penrose’un (1959) firma büyüme teorisine ve Ricardo’nun (1817) rant teorisine dayanmaktadır (Keskin vd., 2016, 298; Barney ve Clark, 2007, 5). Penrose’nun (1959) klasik kitabı olan “Firmanın Büyüme Teorisi”nde geliştirilen “kaynaklar yaklaşımı” stratejik yönetim alanında önemli bir etki yaratmıştır. Bu çalışma, firmaların büyüme yeteneklerinin analizlerinin yanı sıra kaynak tabanlı teorisinin de temellerini oluşturan oldukça önemli katkılar içermektedir. Geleneksel ekonomistler sadece üretim fonksiyonu oluşturan belli kaynakları incelerken, Penrose; yönetim ekibi, üst yönetim ve işletme yetenekleri gibi kaynakların rekabet üzerindeki etkisini incelemiş, bazı firmaların sahip olduğu kaynaklar ve kaynakların yönetimi becerileri ile daha üstün performans gösterdiğini ifade etmiştir (Barney ve Clark, 2007, 11-12).

Kaynak temelli yaklaşımda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi iki temel varsayıma dayanmaktadır (Barney, 1991, 101; Keskin vd., 2016, 299). Bunlardan birinci olan kaynak heterojenliği (resources heterogeneous), işletmelerin aynı ya da benzer sektörde yer alsalar dahi sahip oldukları kaynaklar ve yetenekler bakımından birbirlerinden farklı olduklarını, yani sahip oldukları kaynakların türdeş olmadığını ifade eder. İkinci temel varsayım olan kaynak hareketsizliği (resources immobility) ise, kaynakların ve yeteneklerin işletmeler arasında tam bir hareketliliğe sahip olmadığını, yani işletmeler arasında kolaylıkla birbirlerine aktarılamadıklarını ifade etmektedir (Barney, 1991, 101; Barney ve Clark, 2007, 11-12). İşletmelerin kontrolünde olan kaynak ve yetenekler çeşitli izolasyon mekanizmaları dolayısıyla tam olarak taklit edilememekte, böylece endüstride heterojen yapı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca endüstriye giriş engeli yaratarak ve kaynakların hareketliliğini engelleyerek işletmeye rekabetçi avantaj sağlamaktadır (Peteraf, 1993, 182-183; Mahoney ve Pandian, 1992, 373-374). İzolasyon mekanizmaları kaynak ve yetenekleri taklit edilmekten koruyan ve rant akışını devam

ettiren araçları ifade etmektedir. Buna göre, işletmeye özgü kaynak ve yetenekler, ikame ürünlere geçiş maliyetleri, marka, ün, imaj, müşteri edinme maliyetleri vb. gibi çok çeşitli izolasyon mekanizması vardır. Taklitçiliği sınırlandırması ya da tamamen engellemesi açısından “nedensel belirsizlik” (casual ambiguity) kavramı da önemli bir izolasyon mekanizması olarak öne çıkmaktadır (Peteraf, 1993, 182-183). Nedensel belirsizlik, firmanın kontrolünde olan kaynaklar ile elde ettiği rekabet avantajı arasındaki bağlantının diğer firmalarca tam olarak anlaşılmasının yarattığı belirsizliği ifade etmektedir. Rakip firmalarca bu bağlantı tam olarak anlaşılmadığından, kaynak ve yetenekler tamamen kopyalanamazlar. Nedensel belirsizlik koşulları altında, sürekli rekabet avantajı yaratan kaynak ve yeteneklerin hangileri olduğu açık değildir. Bir firmanın neden diğer firmalara kıyasla daha üstün performans gösterdiğini anlamak kolay değildir. Sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olan firmaların stratejilerini taklit etmek için hayata geçirilmesi gereken eylemler, diğer firmalarca nedensel belirsizlik dolayısıyla tam olarak bilinemezler ve bu faktörler bilinmedikçe kopyalanamazlar (Barney, 1991, 109-110; Lippman ve Rumelt, 1982, 420). Ayrıca işletmeye rekabet avantajı sağlayan kaynakların birbirleri ile etkileşimleri yani varlıkların karşılıklı bağımlılıkları da (interconnectedness of asset stocks) önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü bu etkileşim nedeniyle hangi kaynağın rekabet avantajına daha fazla etki ettiğini tespit etmek ve taklit etmek kolay değildir (Dierickx ve Cool, 1989, 1508).

İşletmelerin mal ve hizmet üretiminde faydalandıkları, maddi ve maddi olmayan (somut/soyut) tüm unsurları, o işletmenin kaynaklarını oluşturur. Maddi kaynaklar; bina, arazi, arsa, makine teçhizat, işgücü vb. nitelikte varlıkları ifade eder. Maddi olmayan kaynaklar ise; marka, patent, bilgi ve deneyim, kurum imajı, kurum kimliği vb. nitelikteki soyut varlıklarını tanımlamaktadır. Varlıkları kullanabilme becerileri işletmenin sahip oldukları yetenekleri ifade eder. İşletmeler arasındaki performans farklılığının önemli belirleyicisi de sahip oldukları bu yeteneklerdir. İşletmeler benzer ya da tamamen farklı kaynaklara sahip olabilirler; ancak onları farklı performans sonuçlarına ulaştıran etken bu kaynaklardan yararlanma seviyeleridir. Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yetenekler, heterojen ve hareketsiz bir yapıya

sahiptir. Bu özellik nedeniyle, aynı ya da benzer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler dahi birbirinden farklı performans çıktılarına sahiptirler. Yetenekler, bir şirketi stratejik olarak farklılaştırdığında ise temel yetkinliklere (core competencies) dönüşürler. Temel yetkinlikler; işletmenin ruhunu temsil eden, rakiplerce kolaylıkla rekabet avantajı yaratacak şekilde taklit edilemeyen, müşteri değeri yaratan ve yaygınlaştırılabilen yeteneklerdir (Hamel ve Prahalad, 1996, 3546-3643).

2.1.1.1. Kaynaklar

Kaynaklar, yukarı da belirtildiği üzere işletmenin sahip olduğu somut ve soyut tüm varlıkları ifade etmektedir. Literatürde kaynakların tanımlanması ve sınıflandırılmasına ilişkin farklı tanımlamalar mevcut olmakla birlikte tüm tanımlarda kaynakların rekabet avantajı boyutları ile değerlendirildiği gözlenmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Hunt ve Morgan, 1995).

Wernerfelt (1984, 172), kaynakları “işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan (somut ve soyut) her şey” olarak tanımlamıştır. Rubin (1973, 937-938), kaynakları bir işletmenin belirli bir görevi yerine getirmesini sağlayan sabit girdiler olarak ifade etmiştir. Burada bahsedilen girdi kavramı ise insanlar ve onların kullandıkları gerçek varlıkları ifade etmektedir. Kaynaklar firmanın her bir faaliyetini yerine getirmesini sağlayan her şey olduğuna göre bu kaynakların önemi onların işletmeye özgü olmasına göre belirlenmektedir. Barney (1991, 101-102), firma kaynaklarını firmaların varlıklarından, tüm niteliklerine kadar, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, sahip oldukları bilgi ve enformasyon sistemlerine dair her şeyi kapsadığını ifade etmiştir. Bu sayısız kaynakları üç kategoride sınıflandırmak mümkündür:

- **Fiziksel Kaynaklar:** Firmanın fiziksel sermaye varlıklarıdır. Firmanın tesis ve teçhizatında kullanılan teknoloji, coğrafi konumu, hammadde kaynakları vb.
- **İnsan Kaynakları:** Firmanın sahip olduğu işgücü, çalışanların eğitim ve deneyimleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler vb.

- **Organizasyonel Kaynaklar:** Firmanın formal raporlama yapısı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri, informal gruplar arasındaki ilişkiler vb.

Grant (1991, 11) ise kaynakları altı kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynağı, teknolojik kaynaklar, firmanın imajı ve organizasyonel kaynaklardır.

2.1.1.2. Yetenekler, Temel Yetenekler ve Dinamik Yetenekler

Kaynaklar (resources) üretim sürecinin girdileri iken, yetenekler (capabilities) çeşitli görev ve etkinlikleri gerçekleştirebilmek için kaynakları kullanabilme kapasitesini ifade etmektedir. Kaynaklar işletmenin yeteneklerini oluşturmaya katkı sağlarken, yetenekler de rekabetçi üstünlüğün temel girdilerini oluşturmaktadırlar (Grant, 1991, 118-119).

Yukarıda ifade edildiği üzere, Wernerfelt (1984) ve Barney (1991) kaynaklar ve yetenekler konusunda bir ayrıma gitmeksizin işletmenin sahip olduğu ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan tüm varlık ve yetenekleri “kaynaklar” adı altında değerlemişlerdir.

Bir firmanın kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için dört temel özelliğe sahip olması gerekmektedir (Barney, 1991, 105-112):

- **Değerli olması:** Firma kaynakları ancak firmaya değer kattıkları durumda sürdürülebilir rekabet kaynakları olarak görülebilir. Yani kaynaklar, firmanın etkinliğini artıracak stratejilere dönüştürülerek uygulanabiliyorsa değerli olarak tanımlanabileceklerdir. Kaynaklar, firmanın fırsatları değerlemesine ya da tehditleri etkisiz hale getirmesine aracı olduklarında, firma için değerli kaynaklar haline gelmektedir.
- **Nadir olması:** Değerli kaynaklara çok sayıda rakip firma sahip olduğunda ya da sahip olma potansiyeli taşıdığına, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama

olanağını kaybederler. Değerli ancak yaygın kaynaklara sahip olmak, firmaların hayatta kalmalarına olanak sağlamasına karşın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine aracılık etmezler. Bu yüzden değerli kaynakların mevcut ve potansiyel rakipler arasında nadir bulunabilirlik özelliğini taşımaları gerekmektedir.

- **Taklit edilemez olması:** Değerli ve nadir kaynaklar, ancak bu kaynaklara sahip olmayan mevcut ve potansiyel rakipler tarafından elde edilmediğinde (kopyalanmadığında) sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak görülebilir. Oysa ki, firma kaynakları rakipler tarafından kusursuzca taklit edilebilir ve bu durumda kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama fonksiyonlarını yerine getiremezler.
- **İkame edilemez olması:** Kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için değerli, nadir bulunan ve taklit edilemez özelliklerinin yanı sıra ikame edilemez nitelikte olması gerekmektedir. Yani ilgili kaynak, kendisi ile stratejik olarak eşdeğer başka bir kaynak tarafından yerine konulamaz özellikte olmalıdır. Rakip firmalar, değerli, nadir bulunan ve taklit edilemez kaynaklar için onların yerine ikame edecek alternatif kaynaklar sağladıklarında, söz konusu kaynaklar nadir ve taklit edilemez özellikte olsalar da rakipler tarafından aynı stratejileri uygulayarak alternatifleri yaratılabilir. Bu durumda kaynaklar rekabet avantajını kaybederler.

Örgütün sahip olduğu bu değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklar örgütlerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacak stratejiler oluşturmasında ve uygulanmasında önemli bir role sahiptir. Kaynak temelli yaklaşımın özünde de sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde kaynaklara ilişkin vurgulanan bu dört temel özellik, kaynakların heterojen ve hareketsiz oldukları varsayımına dayanmaktadır (Keskin vd., 2016, 299).

Amit ve Schoemaker (1993) yetenekleri, istenilen bir sonuca ulaşmak için kaynakları ve organizasyon süreçlerini kullanabilme kapasitesi olarak tanımlamıştır.

Yetenekler, firmanın kaynakları aracılığıyla zamanla ve karmaşık etkileşimler yoluyla birikerek oluşan bilgi tabanlı, maddi veya maddi olmayan süreçlerdir. Yetenekler, genellikle işlevsel alanda (örneğin, pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi) fiziksel, teknoloji ve beşeri kaynakların kurumsal düzeyde birleşmesi ile gelişirler.

Yetenekleri firmanın rakiplerinden daha iyi yaptığı şeyler olarak tanımlayan Aaker'a (1989, 91) göre işletmenin varlıkları ve yetenekleri üzerine, işletmenin kendisine soracağı dört pratik soru ile stratejik bir odak oluşturulabilir (Aaker, 1989, 93):

- Sektör yapısı için uygun kaynaklar ve yetenekler nelerdir? Başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için hangi kaynak ve yeteneklerin temin edilmesi ya da etkisiz hale getirilmesi gerekiyor?
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) yaratan kaynak ve yetenekler nelerdir? Bunlar arasından en uygun olanları geliştirmek, güçlendirmek veya mevcut durumunuzu korumak için gerekli olanları nasıl seçersiniz?
- SRÜ'nüzü destekleyecek kaynak ve yetenekleri oluşturmak için nasıl hareket edersiniz?
- Rakiplerin üstün nitelikli kaynak ve yetenekleri etkisiz hale getirilebilir mi?

Day (1994, 38), yetenekleri fonksiyonel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak üzere örgütsel süreçlerle icra edilen karmaşık beceriler topluluğu ve toplu öğrenme paketi olarak tanımlamaktadır. Ülgen ve Mirze (2007, 118-119), işletmelerin hemen hemen benzer maddi varlıklara sahipken, fark yaratan unsurun yetenekler olduğunu vurgulamış ve yetenekleri, işletme varlıklarının uyum içinde, amaçlarına uygun olarak kullanılma kapasitesi olarak tanımlamışlardır.

Hitt ve Ireland (1985, 289-291), işletmelerin temel stratejilerini uygulayabilmeleri için önemli faaliyetlerde farklı yetenekler geliştirmeleri gerektiğini ifade ederek, fonksiyonel bazda ayrılmış, aşağıda sıralanan 55 farklı yetenek türü belirlemişlerdir:

Genel Yönetim

- (1) İyi eğitim almış ve yetkin üst düzey yöneticileri cezbetmek ve elinde tutmak,
- (2) Genel kurumsal performansın daha iyi kontrolünü sağlamak,
- (3) Yeni iş fırsatlarını ve potansiyel tehditleri algılama becerisi,
- (4) Kurumsal kimliğin, kurumsal misyonun ve hedeflerin, kurumsal bir inanç ve büyük bir strateji ile geliştirilmesi ve iletilmesi; birleşik bir yön duygusu ve örgütün tüm üyeleri ile ilişkilendirilebilecek ortak amaç duygusu,
- (5) Çelişkili görüşleri birleştirme, koordinasyonu geliştirme ve kilit yöneticiler arasındaki etkin işbirliğini geliştirme, heyecan yaratma, büyüme ve karlar için yeterli yönetsel yönlendirmeye motive olma,
- (6) Planlanan genel kurumsal gelişim için şirket çapında daha etkin bir stratejik planlama sistemi geliştirmek,
- (7) Yurtiçi ve yurtdışı operasyonlar için devam eden eğitim ve geliştirme programları ile yönetim derinliğini korumak ve geliştirmek,
- (8) Hedeflere yönelik yönetim ve 'sorumluluk muhasebesi' kullanımının artması ve katılımcı karar verme becerisinin üst ve orta düzeydeki yönetim seviyesinde artması,
- (9) Karar vermede nicel tekniklerin daha kapsamlı ve etkili kullanılması,
- (10) Yönetsel karar vermede zenginliğin, zamanlamanın, esnekliğin ve bilginin erişilebilirliğinin vurgulandığı daha kapsamlı ve uygun maliyetli bilgisayar sistemleri,

Üretim / Operasyonlar

- (11) Ekipman etkinliğini başlıca rakiplerinkilerle karşılaştırılabilir tutmak için devam eden bir tesis modernizasyon programı,
- (12) Kapasiteyi genişletme ve taşeronlaşmayı arttırma arasında iyi bir denge,
- (13) Üretim süreçlerinde artan otomasyon,
- (14) Geliştirilmiş tesis düzeni, iş akışı ve çalışma ortamı,
- (15) Daha verimli ve güvenilir çoklu kaynak materyali tedariki,

- (16) Daha etkin ekipman bakım ve değiştirme politikaları,
- (17) Kaliteyi, maliyeti ve zamanı daha iyi kontrol etmek için üretim kontrol sistemlerinin merkezileştirilmesi ve bilgisayarlılaştırmanın arttırılması,
- (18) Geliştirilmiş malzemeler ve envanter kontrolü,
- (19) Geliştirilmiş endüstriyel mühendislik yetenekleri,
- (20) Hava, ses ve diğer kirliliğin azaltılması ve endüstriyel sağlık ve güvenlik düzenlemelerine daha fazla uyum,

Mühendislik ve AR-GE

- (21) Araştırma ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinde iyileştirme,
- (22) Mevcut ürünleri iyileştirmek ve daha ekonomik, kolayca erişilebilen hammadde ikame ürünlerini geliştirmek ve değerleyebilmek için değer analizi,
- (23) Enerji verimliliğine verilen önem ile geliştirilmiş süreç mühendisliği,
- (24) Açık Ar-Ge hedeflerini ve stratejilerini mevcut ve önerilen ürün / pazar alanları ile eşleştirerek Ar-Ge harcamasından daha iyi bir genel yönetim ve artan verimlilik sağlamak,
- (25) Ar-Ge, işletme ve pazarlama (araştırma) arasında etkin bir koordinasyon için çok disiplinli iş gücü veya proje ekipleri kullanmak,

Pazarlama

- (26) Geliştirilmiş pazarlama araştırması ve bilgi sistemleri,
- (27) Yoğun pazar penetrasyonu ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi,
- (28) Büyük iş sözleşmelerini hükümetler ve diğer büyük müşterilerden, özellikle de deniz aşırı ülkelerden temin edebilme becerisi,
- (29) Farklı fiyatlama stratejilerinin daha etkili kullanılması,
- (30) Daha özgün ve etkili satış promosyonu ve reklam kampanyaları,
- (31) Ürün dağıtım ağlarının genişletilmesi, geliştirilmesi ve distribütör ilişkilerinin geliştirilmesi,

- (32) Ürün ekleme ve çıkarmaları için daha etkin ve etkili ürün hattı politikası geliştirilmesi,
- (33) İyi eğitilmiş, motive edilmiş, dinç ve dinamik bir satış organizasyonunun sürdürülmesi,

Finans

- (34) Tahvil derecelendirme ve borsa performansının iyileştirilmesi,
- (35) Fiyat düzenlemelerinde bile etkili temettü politikaları aracılığıyla pay sahiplerine rekabetçi bir geri dönüş sağlamak,
- (36) Genel olarak finansal halkla ilişkiler ve özellikle pay sahipleri ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- (37) Özsermayenin düşük maliyeti ve uzun vadeli krediler,
- (38) İçsel büyüme ve satın almalar için ek sermaye yaratmak için esneklik sağlayan sağlam sermaye yapısı,
- (39) Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle yükseltmek için esneklik sağlayan güçlü işletme sermayesi pozisyonu,
- (40) Etkili vergi yönetimi,
- (41) Enflasyon ve döviz zararlarındaki yabancı yatırım risklerini yönetebilme becerisi,
- (42) Büyüme hedeflerine ulaşmak için yeni iş fırsatlarına karşılık gelen getiri ile risk alma yönünde etkili sermaye harcaması değerlendirme prosedürleri,
- (43) Yatırımın getirisi tekniklerinin yaygın kullanımı ve ürün-pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi,
- (44) Verimli, etkili ve bağımsız iç denetim sistemi,

Personel

- (45) Sendikalarla etkin ilişkiler,
- (46) İşe alma, eğitim, teşvik, tazminat ve çalışan hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları,
- (47) Çalışan değişim oranının optimize edilmesi,
- (48) Çalışan motivasyonu, iş memnuniyeti ve moralinin iyileştirilmesi,

- (49) Çalışanların yaratıcılığını canlandırmak ve ödüllendirmek için teşvik edici performans ödüllendirme sistemlerini kurmak,
- (50) Etkili şikayet prosedürleri,
- (51) Alanlarındaki gelişmelere ayak uydurabilmek ve kendilerini geliştirmeye devam etmek için her kademedeki çalışanların teşvik edilmesi,

Kamu ve hükümet ilişkileri

- (52) Sektördeki ulusal politikayı etkileme ve ilgili düzenleyici kurumlarla etkin ilişkiler kurma yeteneği,
- (53) Çevreciler, toplum örgütleri ve tüketici dernekleri ile daha iyi ilişkiler,
- (54) Yerel yönetimlerle ve yabancı hükümetlerle tatminkar ilişkileri sürdürme becerisi.
- (55) Genel kurumsal imajın iyileştirilmesi,

Hamel ve Prahalad (1996, 3514), temel yetkinlikler (core competencies) kavramını geliştirerek, temel yetkinlikleri işletmelerin müşterilerine fayda sağlamasına olanak tanıyan bir grup beceri ve teknoloji olarak tanımlamıştır. Kaynak temelli yaklaşım içerisinde “yetenekler” ve “yetkinlikler” kavramı, işletmelerin kaynaklarını kullanabilme kabiliyetleri olarak tanım bulduklarından birbirlerinin yerine kullanılabilirler (Moorman ve Day, 2016, 6). Bununla birlikte, literatürde bazı yazarlarca yetkinlik teriminin işletmelerin hem kaynaklarını hem de yeteneklerini kapsayacak şekilde kullanıldığı görülmektedir (Fiol, 1991; Lambe vd., 2002’den Aktaran: Menguc vd., 2007, 315).

Temel yetkinlikler, tek bir ürün/hizmet ile sınırlı olmayan; işletmenin genel olarak ürün/hizmet rekabetçiliğine katkıda bulunan yeteneklerdir. Ürün veya hizmetlerden daha uzun süre yaşayabilen bu çekirdek yetkinlikler, rekabet gücüne katkıda bulunduğu için şirketin büyüme ve rekabetçi farklılaşma potansiyeli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu açıdan, yazarlar işletmelerin sadece ürün ve hizmet sağlayıcıları olarak değil, aynı zamanda yetkinlikleri bazında değerlendirilmesinin de gerektiğini ifade etmişlerdir. İşletmenin ruhu olan temel yetkinliklerin etkin şekilde yönetilebilmesi için işletme yönetiminde söz konusu temel yetkinlikler için görüş birliğinin paylaşılması ve yönetim

sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak algılanması gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996, 3546-3643).

Temel yetkinlikleri, işletmenin varlıkları (assets) ya da ona rekabet avantajı sağlayan diğer yetkinlikleri ile karıştırmamak gerekir. Genellikle kaynaklar, yetenekler, rekabet avantajı kaynakları ve kritik başarı faktörleri temel yetkinlikler ile karıştırılmaktadır. Temel yetkinlikler işletmenin bilançosunda görünmeyen müşteri değeri ve maliyetlerde yarattığı fırsatlar ile önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Tüm temel yetkinlikler rekabet avantajı kaynağı olmalarına karşın, tüm rekabet avantajı kaynakları temel yetkinlik değildir. Aynı şekilde, her temel yetkinlik kritik bir başarı faktörü olmasına karşın, her kritik başarı faktörü bir temel yetkinlik olmayacaktır (Hamel ve Prahalad, 1996, 3546-3666). Yetenekler, bir şirketi stratejik olarak farklılaştırdığında “temel yetenekler” olarak kabul edilirler.

Bir yeteneğin temel yetkinlik olarak tanımlanabilmesi için aşağıdaki üç özelliği taşıması gerekir (Hamel ve Prahalad, 1996, 3546-3643):

- Müşteri değeri yaratmalı,
- Rakiplerden farklılaştırılmalı,
- Yaygınlaştırılabilmelidir.

Örgütlerin hızla değişen dış çevre koşulları karşısında kaynak ve yeteneklerini nasıl konumlandıracağı konusu Teece vd. (1997) tarafından geliştirilen "dinamik yetenekler" kavramı ile incelenmiştir. Firmaların hızlı ve öngörülemeyen değişimlerde rekabet avantajını mevcut kaynak, yetenekleri ve temel yetkinlikleri ile korumasının mümkün olmayacağı görüşünden hareketle doğan (Eisenhardt ve Martin, 2000, 1106) dinamik yetenekler, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için içsel ve dışsal yetenekleri inşa etme, entegre etme ve yeniden yapılandırma kapasitesini ifade etmektedir. (Teece vd., 1997, 515). Değişen çevre koşulları ve zamana bağlı olarak işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin de nitelik ve nicelikleri değişmektedir. Bu kaynak ve yeteneklerin sağladığı avantajlar, değişime bağlı olarak etkisini yitirebilir ya da dezavantaja dönüşebilir ya da tersi olarak dezavantajlar avantaja dönüşebilir (Keskin vd.,

2016, 302). Dinamik yetenekler, yeni değerler yaratmak için işletmenin kaynak tabanının değiştirildiği, kaynak ve yeteneklerin stratejileri üretmek üzere bir araya getirildiği kurumsal rutinlerdir (Eisenhardt ve Martin, 2000, 1109). Yani rekabet avantajının sürdürülebilirliği sadece işletmenin sahip olduğu kaynaklar demetinin niteliğine değil, aynı zamanda değişen dış çevre koşullarıyla başa çıkmada kaynak ve yeteneklerini yenileme, yeniden tanımlama ve tahsis etme becerilerine bağlıdır (Chan vd., 2004, 19).

Dinamik yetenekler üç önemli amaca hizmet ederler: (1) Dış çevredeki fırsat ve tehditleri algılamak ve şekillendirmek, (2) fırsatları değerlemek, (3) rekabet avantajının korunması için işletmenin maddi ve maddi olmayan kaynaklarının birleştirilmesi, artırılması ve gerektiğinde yeninden yapılandırılması (Teece, 2007, 1319).

2.2. PAZARLAMA YETENEKLERİ

Helfat ve Peteraf (2003, 999), organizasyon yeteneğini, hedeflenen sonuçlara ulaşmak amacıyla örgütsel kaynaklardan yararlanarak koordineli şekilde birtakım görevleri yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Yetenekler, işlevsel faaliyetlerin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak üzere organizasyonel süreçlerle icra edilen karmaşık bilgi paketleridir. Pazarlama yetenekleri ise; firmanın sahip olduğu kaynaklar, bilgi ve beceriler ile pazarın değişen şartlarına uyum sağlayarak pazarlama yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlayan birleştirilmiş süreçler şeklinde tanımlanabilir (Day, 1994). Başka bir ifade ile, pazarlama yetenekleri, işletmelerin arzu edilen hedefler doğrultusunda müşteriler için değer yaratmak ve bu değeri sunmak üzere kaynakların etkili şekilde kullanımını ifade etmektedir (Morgan vd., 2012, 273). İşletme düzeyinde pazarlama yetenekleri, bir işletmenin pazarlama ve diğer ilgili görevleri gerçekleştirmek için mevcut kaynaklarını arzu edilen pazarlama çıktısını elde edecek şekilde kullanma yeteneğini ifade etmektedir (Feng vd., 2015, 3). Vorhies ve Harker (2000, 148), pazarlama yeteneklerinin çalışanların pazarlama faaliyetlerini yürütürken tekrarlayan öğrenme süreçleri aracılığı ile gelişebileceğini ifade etmişlerdir. Buna göre pazarlama yetenekleri bilgiye dayalı kaynakların ve maddi varlıkların değerli çıktılar oluşturmak üzere bir araya getirildiği bütünleştirilmiş süreçler olarak tanımlanmıştır.

Pazarlama çalışanları kendi bilgi ve becerilerini kendilerine sunulan soyut ve somut kaynaklarla birleştirdikçe benzersiz pazarlama yetenekleri geliştireceklerdir. İşletmelerin çalışanları aracılığı ile oluşturduğu ve bütünleştirdiği bilgi birikimi, işletmelere rakiplerine göre farklı bir yaklaşım sağlayarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede benzersiz seçenekler yaratacaktır (Day, 1994, 39; Vorhies ve Harker, 2000, 148).

Firmanın pazarlama kaynakları ve pazarlama yetenekleri arasındaki uyum firmaya pazarlama sinerjisi kazandırmakta, bu sinerji ise pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak firma performansına olumlu etkide bulunmaktadır (Song vd., 1997, 50; Cooper ve Kleinschmidt, 1986, 73).

Tanımlanmış pek çok farklı yetenek türünün yer almasına karşın literatürde, pazarlama alanındaki birincil yeteneklerin aşağıdaki şekilde sınıflandırılması konusunda makul bir fikir birliğine varıldığı söylenebilir (Moorman ve Day, 2016, 7):

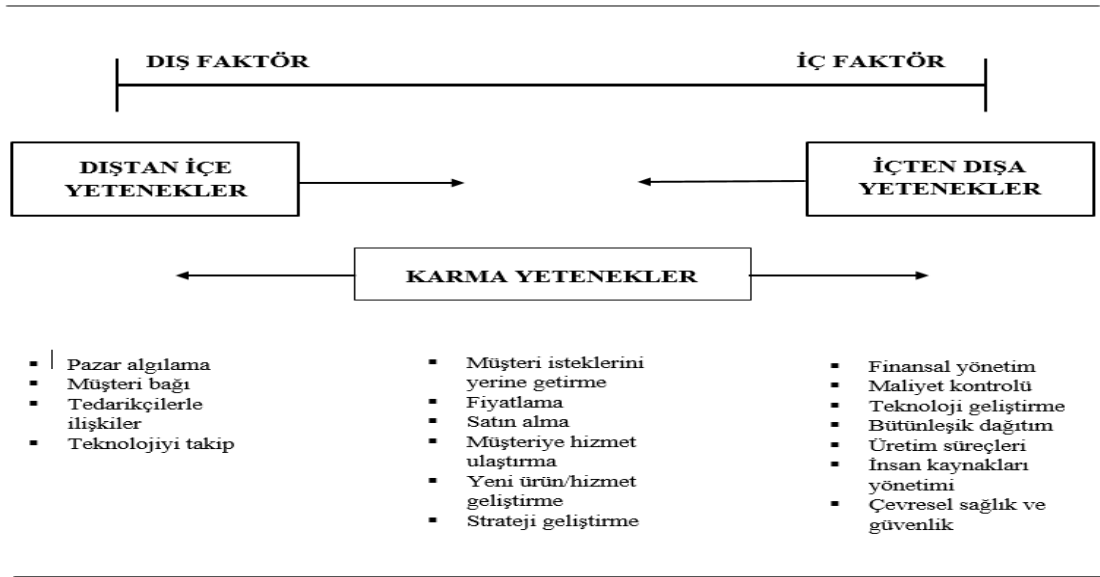
- Pazarı algılama ve bilgi yönetimi yetenekleri,
- İlişkisel yetenekler,
- Marka yönetimi yetenekleri,
- Stratejik pazarlama planması ve uygulamasına yönelik koordine edici yetenekler,
- Pazarlama karmasına yönelik işlevsel yetenekler.

Tüm işletmeler faaliyetlerini devam ettirecek birtakım yeteneklere sahiptir. Ancak bazı işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan ayırt edici yetenekleri ile diğer işletmelerden daha üstün performans gösterirler. Ayırt edici yetenekler sayesinde işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayacak varlıkları bir araya getirebilmekte ve uygun şekilde konumlandırabilmektedir. Pazar algılama yeteneğini ayırt edici bir yetenek olarak tanımlayan Day (1994, 38-39), firmalar için başarının anahtarı olan bu ayırt edici yeteneklerin üç temel özelliğe sahip olduğunu ifade etmiştir:

- Uygun maliyetlerle üstün müşteri değeri yaratılmasını sağlamaları,
- Rakipler tarafından taklit edilmelerinin zor olması,

- Pazar değişimlerine uyum sağlayabilmeleri.

İşletmeler açısından birçok organizasyonel ve pazarlama yeteneği bulunduğundan tüm bu yetenekleri sıralamak mümkün olmasa da, yetenekler temel olarak Şekil 5’de gösterildiği üzere dıştan içe yetenekler, içten dışı yetenekler ve karma yetenekler olmak üzere üç kategoride sınıflandırılabilir.



Şekil 5. Yeteneklerin Sınıflandırılması

Kaynak: Day, George S. 1994. «The Capabilities of Market-Driven Organization.» *Journal of Marketing*, 58, 41.

a) Dıştan İçe Yetenekler

Dıştan içe yetenekler, organizasyon dışındaki süreçlere odaklanılarak pazarı anlamaya ve pazarın gereksinimlerini önceden tahmin etmeye olanak tanıyan becerileri ifade eder. Bu yetenekler sayesinde müşteriler, tedarikçiler ve kanal üyeleri ile kalıcı ilişkiler kurularak rekabet avantajı elde edilmektedir. Dıştan içe yetenekleri gelişmiş olan pazar odaklı işletmelerin en belirgin özellikleri piyasayı algılama ve müşteri bağı oluşturma yeteneklerindeki ustalıklarıdır (Day, 1994, 41-42). İşletmeler pazarı algılama yetenekleri sayesinde pazardaki değişiklikleri yakından izleyerek mevcut ve hedef müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak onlarla daha yakın ilişkiler kurarlar

(Hooley ve Broderick, 1998, 102). Müşteriler ile kurulan yakın ilişkiler, onların istek ve ihtiyaçlarına daha etkili tatmin sağlayacağından işletmenin performansını olumlu yönde etkiler (Koçak vd., 2005, 188).

b) İçten Dışa Yetenekler

İçten dışa yetenekler, müşterilere daha iyi ürün ve hizmet sunmak üzere işletme içi kaynaklara odaklanan, firma ve çalışanlarının sahip olduğu beceri ve ustalıkları ifade eder. Finansal yönetim, maliyet kontrolü, teknoloji gelişimi, lojistik yönetimi, insan kaynakları yönetimi, üretim sistemleri gibi yetenekler firmanın müşterilerine değer katma yeteneklerinin temellerini oluşturur (Hooley ve Broderick, 1998, 102). Bunlar gibi ayırt edici yeteneklere sahip olan firmalar diğer işletmelerden daha üstün performans sonuçları elde ederler.

c) Karma Yetenekler

Karma yetenekler, dıştan içe ve içten dışa yeteneklerin bir arada kullanıldığı yeteneklerdir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayarak (dıştan içe), bu istek ve ihtiyaçları karşılamak üzere işletme içi kaynakları (içten dışa) kullanma yetkinliğidir. Örneğin, yeni ürün geliştirme, pazarın ihtiyacını doğru şekilde tespit ederek, işletmenin teknik yeteneklerinin bir arada kullanılmasını gerektirdiğinden önemli bir karma yetenektir (Hooley ve Broderick, 1998, 102).

2.2.1. İşlevsel Yetenekler

İşlevsel yetenekler, organizasyon yapısı içerisinde ağırlıklı olarak pazarlama bölümünün sorumluluğunda olan alanlarda geliştirilen, klasik pazarlama karması yeteneklerine ve pazar bilgisinin yönetilmesi, pazarlama stratejilerinin planlanması, geliştirilmesi ve yürütülmesine yönelik yetenekleri ifade etmektedir (Vorhies ve Morgan, 2005, 82). Bu yetenekler, yeni siparişlerin yerine getirilmesi, yeni ürün geliştirilmesi veya hizmet sunumları gibi tipik ticari faaliyetlerde kendini gösterir (Day 1994, 38).

Vorhies ve Morgan'a (2005) göre, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak koşulların yaratılmasında pazarlama yeteneklerinin kıyaslanması ve firma performansına etkisinin ölçülmesi, firmanın pazarlama yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olan önemli bir araçtır. Ayrıca yazarlar, kıyaslama ile bir firmanın pazarlama yeteneklerinde sağlanacak iyileştirmelerin, firmaya rekabet üstünlüğü sağlayacağını ifade etmişlerdir. Yazarlar, çeşitli araştırmalar ve saha çalışmaları sonucunda işletme performansına katkıda bulunduğu düşünülen, kıyaslama için uygun olan sekiz ayrı işlevsel pazarlama yeteneği belirlemişlerdir. Bunlar; ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal yönetimi, pazarlama iletişimi, satış yönetimi, pazar bilgisinin yönetilmesi, pazarlama planı ve pazarlama uygulamasına yönelik yeteneklerdir. Bu yeteneklerin işletme performansına olan etkisini ve yetenekler arasındaki bağımlılığı test etmişlerdir. Çünkü kaynak temelli yaklaşıma yönelik teorik literatür, yetenekler arasındaki karşılıklı bağımlılığın işletmeye rekabet avantajı sağlayacak değerli bir kaynak potansiyeli sunmaktadır (Vorhies ve Morgan, 2005, 82; Srivastava vd., 1999, 169). Analizleri sonucunda, tanımlanan tüm bu yeteneklerin işletme performansına doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğunu ve bu yetenekler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu yani yeteneklerin birbirlerine bağımlılığını ortaya koymuşlardır. Bu bağımlılık ise işletme performansı üzerinde anlamlı ve güçlü bir etki yaratmaktadır (Vorhies ve Morgan, 2005, 82-89).

2.2.1.1. Ürün Geliştirme Yetenekleri

Yeni ürün geliştirme, konuyu farklı açıdan değerleyen araştırmacılar ile pazarlama yazınında oldukça eski bir geçmişe dayanmaktadır. Dahan ve Hauser (2001, 5), bu konudaki çalışmaları aşağıdaki gibi gruplandırmışlardır:

- Müşteri tercihleri üzerine araştırmalar (Green ve Wind, 1975, Green ve Srinivasan, 1990, Srinivasan ve Shocker, 1973),
- Ürün konumlandırma ve segmentasyonuna yönelik çalışmalar (Currim, 1981, Green and Krieger, 1989a, 1989b, Green and Rao, 1972, Hauser and Koppelman, 1979),

- Ürün tahmin araştırmaları (Bass, 1969, Jamieson and Bass, 1989, Kalwani and Silk, 1982, Mahajan and Wind, 1986, 1988, McFadden, 1970, Morrison, 1979),
- Test pazarlamasına yönelik çalışmalar (Urban, 1970, Urban, Hauser and Roberts, 1990).

Yeni ürün geliştirme, hızla artan rekabet ortamında hayatta kalabilmek için kritik öneme sahiptir (Song vd., 1997, 47; Cooper ve Kleinschmidt, 1986, 71). Pazarda rekabetçi bir konumda olmanın anahtarı, başarılı yeni ürünleri ticarileştirmektir (Dahan ve Hauser, 2001). Bunun için yaratıcı bir pazarlama programı neticesinde rakip alternatiflerden anlamlı ölçüde farklı yeni ürünlerin geliştirilmesi gerekir. Yaratıcı bir pazarlama programı oluşturmak için iki önemli faktörden söz edilebilir: (1) Yöneticinin sahip olduğu problem çözüme girdileri ve hammadde kaynakları -pazarlama çevresi hakkında bilgi-, (2) Yaratıcı pazarlama programlarının geliştirilmesini sağlayacak motivasyonel faktörler -içsel motivasyon ve risk alma isteği- (Andrews ve Smith, 1996, 175).

Her şeyden önce yeni ürün geliştirme, bir şirketin geleceğini şekillendirir. Ürün ve hizmet satışlarını etkiler, dahası tüm sektörler ve hayatlarımız üzerinde değişiklikler yaratabilir. Güçlü bir markanın kalbinde yatan unsur, harika bir üründür. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için müşteriye eşsiz değer sağlayan üstün kaliteli ürün ve hizmetler sunmalıdırlar. (Kotler ve Keller, 2012, 347-589). Bununla birlikte yeni ürün geliştirme birçok başarısızlık riskini de beraberinde getirmektedir (Cooper ve Kleinschmidt, 1986, 71).

Montoya-Weiss ve Calantone (1994), 47 bilimsel araştırmanın analizini yaparak yeni ürün başarısını Tablo 1’de gösterilen faktörler ile özetlemişlerdir (Aktaran: Cooper ve Kleinschmidt, 2007, 53). Yeni ürün başarısını artıran bu faktörler aynı zamanda organizasyonun ve pazarlama bölümünün sahip olması gereken yeni ürün geliştirme yeteneklerine de işaret etmektedir.

Tablo 1. Yeni Ürün Başarısını Artıran Faktörler

Stratejik Faktörler <ul style="list-style-type: none">• Ürün avantajı• Pazarlama sinerjisi• Teknolojik/üretim sinerjisi• Kaynakların kullanılabilirliği• Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi	Gelişim Süreci Faktörleri <ul style="list-style-type: none">• Teknolojik faaliyetlerin yeterliliği• Pazarlama faaliyetlerinin yeterliliği• Ön hazırlık etkinliklerinin yeterliliği• Üst yönetim desteği• Finansal ve organizasyonel analizlerin yeterliliği
Pazar Ortamı Faktörleri <ul style="list-style-type: none">• Pazar potansiyeli/büyüklüğü• Pazar rekabeti• Dış çevre unsurları	Organizasyonel Faktörler <ul style="list-style-type: none">• İç ve dış ilişkiler• Organizasyonun yönetim şekli

Kaynak: Cooper, Robert, G, ve Elko, J. Kleinschmit. 2007. «Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors.» *Research Technology Management*, 53.

Kotler'ın (2015, XI) pazarlamanın en yaygın olarak kabul gören tanımlarından biri olan ifadesinde yer aldığı gibi pazarlama, “karşılammış gereksinimleri ve talepleri saptayan; bunların büyüklüğünü ve olası karlılığını tanımlayıp ölçen; organizasyonun hangi hedef pazarlara en iyi şekilde hizmet verebileceğini belirleyen; seçilen bu pazarlarda hizmet edecek uygun ürünlere, hizmetlere, programlara karar veren; ve organizasyondaki herkesin müşteriye düşünüp ona hizmet etmesini isteyen işletme fonksiyonudur.” Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, yeni ürün geliştirmede pazarlama departmanı kilit rol oynamaktadır. Karşılammış istek ve ihtiyaçları saptayarak, fikirleri belirleyip değerleyerek, kısacası ürün geliştirmenin her aşamasında, ar-ge ve diğer ilgili birimlerle yürütülen koordineli çalışmalar ile yeni ürün gelişimine önemli katkılar sağlar (Kotler ve Keller, 2012, 589). Özellikle yeni ürün geliştirme stratejilerinin oluşturulmasında, hizmet edilecek pazarların belirlenmesinde, tüm departmanlar arasında işbirliğine dayalı ilişkilerin oluşturulmasında pazarlama departmanına önemli görevler düşmektedir. Müşterilerin sesini doğru anlamak ve o sesi yeni bir ürün geliştirirken alınan mühendislik kararlarına bağlayabilmek önemli bir pazarlama yeteneğidir (Dahan ve Hauser, 2001, 2).

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit ederek bunlara uygun ürün ve hizmetler üreten firmaların sürekli olarak gelişeceğini ifade eden Griffin ve Page'e (1996,

478) göre, ürün geliştirme projesindeki başarıyı değerlemek için en etkili yöntem, sonuçların ürün geliştirme stratejisine dayandırılarak değerlendirilmesidir.

Day (1994, 38), yeni ürün geliştirmeyi “örgütsel süreçler yolu ile uygulanan karmaşık beceri ve birikimli bilgi paketlerini içeren önemli bir firma yeteneği” olarak tanımlamaktadır.

Vorhies ve Morgan (2005, 92) ürün geliştirme yeteneklerine ilişkin aşağıdaki ölçütleri sıralamışlardır:

- Yeni ürün/hizmet geliştirme yeteneği,
- Yeni ürün/hizmet geliştirmek için Ar-Ge yatırımlarından faydalanmak,
- Yeni ürün/hizmetleri başarılı şekilde pazara sunmak,
- Geliştirilen ürün/hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmak.

Tüm bunların yanında, işletmelerin yeni bir ürünün başarısını değerlemek için sadece yeni ürünle gelen talep durumunu baz almaları yeterli değildir. Aynı zamanda yeni ürünün işletmenin mevcut ürünleri üzerindeki etkisinin de yani kanibalizasyon oranının da değerlendirilmesi gerekir (Heerde vd., 2010, 1024-1025). Kanibalizasyon, bir işletmenin yeni bir ürünün piyasaya sürmesi ile işletmenin mevcut ürünlerindeki satışların azalmasını ifade etmektedir (Farris vd., 2016, 2260-2261).

2.2.1.2. Fiyatlandırma Yetenekleri

Fiyat, firmanın ya da markanın amaçlanan değer konumunun piyasaya iletilmesini sağlayan, gelir üreten bir pazarlama karması unsurudur (Kotler ve Keller, 2012, 405). Firmanın beklenen getiriye elde etmesi, pazara sunduğu ürün veya hizmetler için doğru fiyatların belirlenmesi ile ilgilidir. Güçlü fiyatlandırma yetenekleri, işletmeye ve markalarına müşteriler ve kanal ortakları üzerinden daha fazla nakit akışı sağlar (Dutta vd., 2003, 615). İşletmelerin karşılaştıkları temel zorluklardan birisi, doğru fiyat kararlarının nasıl oluşturulacağıdır. Bir firma fiyatı çok düşük tutarsa elde edeceği potansiyel getiriden

mahrum kalacak, fiyatı yükseltmesi halinde ise kar marjını artırmakla birlikte satış hacmini düşürecektir. Doğru fiyat kararları oluşturmak, birtakım bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesini ve sistemleştirilmesini gerektirmektedir. Fiyatlandırma kararları, firmanın pazardaki konumu, pazar payı, marka algısı, pazarlama programı (Yükselen, 2014, 229) gibi konular ile doğrudan ilgili olduğu için sadece taktiksel bir faaliyet olarak ele alınması, firmanın hatalı fiyatlar belirlemesine yol açacaktır (Johansson vd., 2011, 8; Dutta vd., 2003, 628).

Fiyatlandırma kararları; şirket, müşteriler, rekabet edilen pazarlar vb. gibi pek çok makro ve mikro faktörü bir arada değerleyerek ele alınması gereken zor ve karmaşık konulardan bir tanesidir (Kotler ve Keller, 2012, 405; Tybout ve Calder, 2010, 182). Başka bir ifade ile, fiyatlandırma kararları sadece maliyetler ve müşterinin satın alma gücü ile belirlenebilen unsurlar değildir. Bu kararları etkileyen işletme içi ve dışı birçok faktör vardır. Rakipler, araçlar, yasal düzenlemeler, pazardaki arz ve talebin yapısı, ekonomik durum, pazarlama karması stratejileri, fiyatlandırma amaçları vb. birçok unsur fiyatlandırma kararlarını etkiler (Erbaşlar, 2014, 199; Altunışık vd., 2016, 370).

Genel olarak işletmelerin izlediği üç temel fiyatlandırma yöntemi söz konusudur. Bunlar, maliyet tabanlı, rekabet tabanlı ve müşteri (değer) tabanlı fiyatlandırma yöntemleridir (Altunışık vd., 2016, 392; Cram, 2008, 282). Lancaster ve Massingham (2011, 160), fiyatlandırma kararlarının belirleyicilerine yönelik dört temel unsur (işletme ve pazarlama hedefleri, talep durumu, maliyetler, rekabet) üzerinde dururken; Tybout ve Calder (2010, 183-184) beş ana etkene (maliyetler, müşteri değeri, rekabet ve fiyat duyarlılığı, dağıtım kanalları, yasal düzenlemeler) vurgu yapmıştır. Elbette fiyatlandırma kararları, bu temel belirleyiciler dışında kalan kalite, psikolojik algı vb. pek çok unsurdan da etkilenmektedir. Firmanın pazardaki rekabet pozisyonu da fiyatlandırma stratejileri için önemli bir belirleyicidir (Lancaster ve Massingham, 2011, 183).

Fiyatlandırma yetenekleri, pazarlama karmasına yönelik işlevsel yetenekler arasında yer alan önemli bir yetenektir. Firmanın fiyat belirleme kabiliyetlerini ifade ettiği gibi aynı zamanda müşterileri fiyat değişikliklerine ikna etme, büyük müşteriler ile

fiyatlardaki değişikliklerde müzakere becerilerini geliştirmeyi de içermektedir (Liozu ve Hinterhuber, 2013, 597). Buna karşılık pazarlama literatürünün pazarlama yetenekleri açısından oldukça zengin olmasına rağmen, fiyatlandırma yetenekleri açısından özellikle bu yeteneklerin performans üzerindeki etkisini inceleyen ampirik çalışmalar açısından oldukça zayıf kaldığı söylenebilir (Liozu ve Hinterhuber, 2013, 596). Bunun temel nedeni özellikle geçmiş dönemlerde fiyatlandırma kararlarının yöneticiler ve akademisyenler tarafından basit ve nispeten masrafsız bir görev olarak algılanıyor olması ve bu nedenle stratejik bir bakış gerekmediğini düşünmeleri olabilir. Örneğin, Rao vd. (2000, 108) yöneticilerin fiyat değişimlerini/fiyat savaşlarını kolay, hızlı ve geri dönüşümün sağlanabileceği eylemler olarak gördüğünü ifade etmişlerdir.

Johansson vd. (2011, 7), fiyatlandırma yeteneklerini formel ve bilimsel yetenekler ile informel ve davranışsal yetenekler olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Buna göre işletmenin formel fiyatlama yetenekleri yoğun ve spesifik eğitim programları, fiyatlama sürecine ilişkin çeşitli sistemler geliştirilmesi (kurallar, düzenlemeler, rehberler), entegre fiyat yönetimi sistemlerine ilişkin yazılımlar geliştirilmesi, formel olarak müşterinin takip edildiği araştırma programlarının oluşturulması, fiyatlandırma araştırmalarının resmi boyutta takibi ve bilimsel modelleme tekniklerinden yararlanılmasını içermektedir. İformel ve davranışsal yetenekler ise, organizasyon çapında fikir ve inançların paylaşımı, benzersiz organizasyon yapısının oluşturulması, müşteriler ve pazarlara yönelik bilgi yorumlama sistemlerinin geliştirilmesi, bilgi ve tecrübelerin organizasyon içinde dağılımı, pozitif iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi gibi unsurları kapsamaktadır.

Liozu ve Hinterhuber 2014 yılında yazdıkları makalede fiyatlama yeteneklerini müşteri perspektifi (müşterilerin maksimum satın alma gücünün belirlenmesi, fiyat esnekliği ve kullanım değerı), rakip perspektifi (rakiplerin uyguladıkları fiyat seviyeleri, fiyatlama becerileri, piyasa değişikliklerine cevap verme) ve firma perspektifinden (fiyatlama araçları ve süreçlerinin varlığı, çalışanların fiyatlama becerileri için eğitilmesi) oluşan üç kritik boyut kapsamında aşağıdaki şekilde sıralamışlardır (Liozu ve Hinterhuber 2014, 145):

- Piyasa değişikliklerine hızlı cevap verebilmek için fiyatlama becerilerini kullanma,
- Rakiplerin fiyatlama taktikleri hakkında bilgi sahibi olmak,
- Ürün/hizmetleri etkin fiyatlama,
- Müşterilerin satın alma güçlerini ölçmek,
- Rekabet karşısında farklı ekonomik değerleri belirlemek ve ölçmek,
- Ürün ve hizmetlerin fiyat esnekliğini belirlemek ve ölçmek,
- Fiyatlama kararlarını destekleyecek özel araçlar geliştirmek,
- Özel eğitim programlarının geliştirilmesi,
- Özel bir fiyat yönetim süreci geliştirilmesi.

2.2.1.3. Kanal ve Ortaklık Yönetimi Yetenekleri

Dıştan içe yetenek türlerinden biri olan kanal yönetimi yetenekleri, müşteri yönetimi / müşteri bağı (customer linking) oluşturma yetenekleri ile benzer özellikler taşımaktadır. Başarılı bir pazarlama programı oluşturmak için etkin müşteri ilişkileri çalışmalarının yanı sıra kanal ve ortaklık yönetimi süreçlerinin de ustalıkla yürütülmesi gerekmektedir (Kotler ve Keller, 2012, 20).

Pazar odaklı işletmeler, piyasayı algılama, müşteri bağı oluşturma ve kanal yönetiminde daha üstün yeteneklere sahiptir. Kanal düzeyindeki firmalar ile işbirliğine dayalı ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi, firmalara önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır. Firmalar sahip oldukları ayırt edici yetenekler sayesinde kanal düzeyindeki işletmeler ile özelleştirilmiş ilişkiler kurarlar. Bu ilişkiler sayesinde elde edecekleri entegre stratejiler ile diğer işletmelerce taklit edilmesi zor rekabet üstünlüğü sağlamış olurlar. Piyasa algılama ve kanal yönetimi yeteneklerini geliştirmek için işletmelerin tüm birimleriyle birlikte pazar odaklı bir organizasyon oluşturmaları esastır. Çünkü bu yetenekler, organizasyon yapısı, örgüt üyelerinin değerleri, inançları ve davranışlarından bağımsız olarak gelişemezler; organizasyonel sistem tarafından teşvik ve kontrolü şarttır (Day, 1994, 43).

Kumar vd. (1998, 225-226), kanal yönetimi yeteneklerini cezai eylemler açısından ele almışlar ve cezai eylemlerin negatif algısına karşın bazen gerekli ve adil olduklarını ifade etmişlerdir. Örneğin, üretici bir işletme, rekabete aykırı davranışları nedeniyle bir bayiye durdurmak için uygun cezalandırma yöntemi uygulayabilir. Buna karşın, bir firma, kanaldaki iş ortağını doğrudan ya da dolaylı olarak uygulayacağı güç ile olumsuz şekilde etkileyebilir. Cezalandırma yetenekleri (punitive capability) bir firmanın kanal üyeleri üzerinde negatif sonuçlar doğurmaya yönelik istek ve kabiliyetlerini ifade eder. Bu yetenekleri geliştirmek için firmanın kanaldaki diğer üyeler için gerekli değerli kaynaklarını geri çekmesi ya da diğer firmalara zarar verecek uygulamaları hayata geçirebilecek altyapı, sistem ve insan kaynağına sahip olması gerekir.

Pazarlama işbirlikleri/ortaklıkları, pazarlama stratejilerinin paylaşılarak ar-ge, know-how süreçlerinin ortak amaca yönelik kullanılması esasına dayalı iki ya da daha fazla organizasyon arasında biçimselleştirilmiş düzenlemelerdir (Rindfleisch ve Moorman, 2001, 1). Bu işbirlikleri, ürün veya hizmet ortaklıkları, tanıtım ortaklıkları, lojistik ortaklıkları ve fiyatlandırma işbirlikleri olmak üzere dört kategoride sınıflandırılabilir (Kotler ve Keller, 2012, 51).

Pazarlama işbirlikleri pek çok açıdan firma değerine olumlu katkıda bulunur. Öncelikle kurulan ortak girişimler sayesinde firmalar, yeni pazarlara erişme imkanı elde etmiş olurlar. Buna ilave olarak pek çok ürün, hizmet ve markaya ulaşma şansı yakalarlar. Ayrıca yeni bilgi ve beceriler ile tanışmış olurlar (Swaminathan ve Moorman, 2009, 52-56). Firmalar, kurulan stratejik iş ortaklıklarıyla güçlü yönlerini tamamlayabilecek, zayıf yönlerini dengeleyecek sistemler kurmuş olurlar. Elde edecekleri maliyet avantajı ile daha fazla satış imkanına sahip olurlar. Firmaların stratejik iş ortaklıklarını başarılı şekilde gerçekleştirmeleri "ortak ilişki yönetimi (partner relationship management)" olarak adlandırılan temel becerilerini geliştirerek yönetebilmeleri ile mümkün olmaktadır (Kotler ve Keller, 2012, 52).

İşletmelerin pazarlama ortaklıkları oluşturmasında sahip olduğu ağlar (network) çok önemlidir. Bu ağlar, iş ortaklıklarının faydalarını artırmaktadır. Ayrıca işletmelerin

sahip olduğu ağlar, önemli bir stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir (Webster, 2016, 14-15).

Pazarlama işbirliği yönetimi yetenekleri, oluşturulan iş ortaklıklarından daha yüksek getiri elde etme kabiliyetini ifade etmektedir. Oluşturulacak olan iş ortaklığının seçimi ve yönetiminde bu yetenekler önemli rol oynayacaktır (Swaminathan ve Moorman, 2009, 56).

2.2.1.4. Pazarlama İletişimi Yetenekleri

Teknolojik gelişmelere paralel olarak iletişim şekillerinin tüm alanlarında da hızlı bir gelişim yaşanmıştır. Mobil teknolojinin ve internet altyapısının gelişmesi, insanların yaşam standartlarında, iletişim şekillerinde ve tüketim alışkanlıklarında önemli değişiklikler yaratmış ve bu değişiklikler doğal olarak pazarlama iletişimi alanında da yeni akımları beraberinde getirmiştir. Web 2.0'ın geliştirilmesiyle içerik ve uygulamalara tüm kullanıcıların katılımcı ve işbirlikçi olarak etkileşime girmesi mümkün kılınmış, böylece tüketiciler, iletişimdeki pasif konumlarından birbirleriyle ve markalarla sürekli olarak etkileşimde bulunabilecekleri aktif bir konuma yükselmişlerdir.

Pazarlama iletişimi, işletmenin hedef pazarlara ulaşması ve bu pazarlarda etkinlik sağlayabilmesi için doğrudan veya dolaylı olarak tüketicileri ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirmek, ikna etmek, müşteri sadakati, marka bilinci oluşturmak amacıyla sürdürdüğü programlı ve eşgüdümlü faaliyetlerden meydana gelen bir iletişim sürecidir (Kotler ve Keller, 2012, 497-498, Altunışık vd., 2016, 419). 1960'lı ve 1970'lı yıllarda pazarlama iletişimde öne çıkan en önemli olgular, reklamcılık ve satış tutundurma faaliyetleri iken günümüzde e-pazarlama, müşteri deneyimi yaratmak, ağızdan ağıza pazarlama, ürün yerleştirme, sponsorluk vb. gibi birçok iletişim kanalı yer almaktadır. Hiper rekabet ortamında pazarlama iletişimlerinin başarılı olabilmesi için kullanılan iletişim araçlarının sağlanan ürün ve hizmetlere değil, tamamen müşteri odaklı olması ve müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler sağlayacak iletişim araçlarının sürekli olarak müşteri memnuniyetini artıracak şekilde kullanılması gerekir (Yeshin, 2008, 328-329).

Artan iletişim kanalları ile birlikte günümüzde bütünleşik pazarlama iletişimi (BPI) öne çıkmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi, bir şirketin organizasyon ve ürünleri ile ilgili hedef pazarlara ulaştırmak istediği mesajları birçok iletişim kanalını birleştirerek koordine ettiği süreci ifade etmektedir. Her bir iletişim unsurunun birbirleriyle uyumlu ve sinerji yaratacak şekilde entegre edilmesiyle toplam pazarlama iletişimi çabalarının etkinliğinin artırılması sağlanmaktadır (Pickton ve Broderick, 2005, 3-22). Duncan (2002), BPI'ni, marka değerini artıran ve müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan bir süreç olarak ifade etmiştir. Shimp (2000) ise BPI'ni organizasyonun marka konseptini tanıtmak amacıyla çoklu iletişim araçlarının bir arada kullanılmasıyla “tek bir sesle konuşan” koordine edilmiş iletişim çabaları olarak tanımlamıştır (Duncan ve Shimp, Aktaran: Pickton ve Broderick, 2005, 25).

Pazarlama iletişimi, firmanın müşteri ile iletişim kurduğu önemli bir araç olarak doğru uygulandığında, işletmeye önemli kazançlar sağlar. Bu iletişim ile müşteri ilişkileri güçlendirilerek müşteri sadakatine katkı yapılır ve böylece müşteri sermayesi artırılmış olur. Şirketi ve markayı temsil ederek, tüketicilerin zihninde marka imajının yaratılmasına, marka bağlılığının oluşturulmasına önemli katkılar sağlar ki, böylece satışlar ve hisse değerinde pozitif katkı elde edilmiş olur (Kotler ve Keller, 2012, 497-498).

İşletmelerin pazarlama karmasının dört önemli ögesinden biri olan pazarlama iletişimi, üretilen ürün ve hizmetlerin hedef pazarlara aktarılmasına yönelik bilgi akışını sağlayan önemli bir araçtır. Pazarlama programlarının başarılı olabilmesi için işletmenin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri, uygun fiyat ve dağıtım olanakları ile pazara sunması ve sunduğu bu faydalardan müşterileri haberdar ederek, onları satın almaya ikna etmesi gerekmektedir (Yükselen, 2014, 309).

İşletmelerin, pazarlama hedeflerini takip etmek için kullandığı pazarlama iletişimi karması, sekiz ana iletişim modundan oluşur. Bunlar; reklam, satış tutundurma, kişisel satış, halkla ilişkiler ve tanıtım, doğrudan pazarlama, sponsorluklar, etkinlik pazarlaması, interaktif pazarlama, ağızdan ağıza pazarlamadır (Lancaster ve Massingham, 2011, 243).

Etkili bir pazarlama iletişim süreci sırasıyla aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Kotler ve Keller, 2012, 504):

- Hedef kitlenin belirlenmesi,
- İletişim hedeflerinin belirlenmesi,
- İletişimin tasarlanması (iletilecek olan mesajın hazırlanması),
- İletişim kanalın seçilmesi,
- İletişim bütçesinin hazırlanması,
- Kullanılacak iletişim karması ögesi/öğelerine karar verilmesi,
- İletişim sonuçlarının ölçülmesi,
- Bütünleşik pazarlama iletişim süreçlerinin yönetilmesi.

Pazarlama iletişimi yetenekleri bu sekiz sürecin başarı ile yürütülmesini sağlayacak kabiliyetleri kapsamaktadır. Vorhies ve Morgan (2005, 92) söz konusu yetenekler için aşağıdaki ölçütleri geliştirmişlerdir:

- Reklamcılık programlarının başarı ile geliştirilmesi ve yürütülmesi,
- Başarılı reklam yönetimi ve yaratıcı faaliyetler,
- Başarılı halkla ilişkiler çalışmaları,
- Marka imajı ve yönetimi,
- Kurumsal imaj ve yönetimi,

2.2.1.5. Satış Yönetimi Yetenekleri

Satış yönetimi, satış hedef ve amaçlarının belirlenmesi, satış faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, analiz ve kontrol edilmesidir. Bu kapsamda satış amaçlarının ve bölgelerinin belirlenmesi, satış personelinin seçilmesi, işe alınması, eğitilmesi ve motivasyonu ile yönetsel bakış açısının kazandırılması gibi unsurları kapsar (Erbaşlar, 2014, 289-290; Altunışık vd., 2016, 50; Jobber ve Lancaster, 2009, 15).

Rekabetin sınırlı olduğu ve talebin arzdan daha fazla olduğu dönemlerde hakim olan üretim anlayışı çerçevesinde satış yönetiminde temel odak noktası tüketicilerin kısa vadeli ihtiyaçlarını gidermektir (Weitz ve Bradford, 1999, 243). Yönetim çabalarının standartlaştırılmış ürünlerin büyük ölçekli üretimine ve üretim verimliliğine yönelik olduğu bu anlayışta temel felsefe makul kalitede olmak koşuluyla, uygun fiyatlı ürünlerin, geniş tüketici kitlelerinde satış imkanı bulacağı yönündedir (Jobber ve Lancaster, 2009, 15-16). Satış personelinin birincil faaliyetleri müşterilere ürün ve hizmetler hakkında bilgi vermek ve bu ürün ve hizmetlerin satışını gerçekleştirmektir. Bu anlayış içerisinde performans etkinliği yeteneklerden ziyade satış personelinin çabalarına dayanmaktadır (Weitz ve Bradford, 1999, 243).

Temel odak noktasının yoğun satış ve tutundurma çabaları olduğu satışa yönelik anlayış içerisinde satış yönetimi, ürün ve hizmetler için talebi tatmin etmekten çok, müşterilerde söz konusu talebi yaratmaya yönelik faaliyetler ile ilgilenmektedir. Satış personeli, müşterileri ürün ve hizmetleri almaya teşvik etmek üzere agresif satış teknikleri kullanarak kısa vadeli sonuçlar elde etmeye odaklanırlar (Weitz ve Bradford, 1999, 243; Jobber ve Lancaster, 2009, 16; Lancaster ve Massingham, 2011, 6).

Üretim ve satış evrelerinden farklı olarak pazarlama evresinde müşteri istek ve ihtiyaçları (firmanın mevcut ürün ve hizmet sunumlarıyla sınırlı olarak) dikkate alınmaya başlanmış; satış yönetimine ilişkin süreçlerde ve satış personelinin pazarlamanın temel unsurları dikkate alınmıştır. Bununla birlikte satış yönetiminin temel odağı yine satışları artırmaya yöneliktir. Bu rolü destekleyen satış yönetimi uygulamalarında satış personelinin müşteri odaklılığı ve pazar ile firma arasında uyumu sağlayacak adapte edici yetkinlikleri geliştirmeye çalışılmaktadır. Satış personelinin daha etkin çalışmasını sağlayacak bilgi ve becerileri sağlayan eğitim uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Weitz ve Bradford, 1999, 243; Lancaster ve Massingham, 2011, 9-11).

Ortak hareket (ilişki) evresinde satış yönetimi süreçleri, değer yaratma kavramı üzerinde odaklanmıştır. Hem müşteriler hem de firmanın çıkarlarını koruyacak “kazan-kazan” a dayalı anlayış esas alınmaktadır. Müşteriler ile geliştirilen ilişkiler ticaretin odak

noktasıdır. Bu ilişkiler firmaya özgü olduğundan, diğer firmalarca kolaylıkla taklit edilemezler; bu da firmaya rekabet avantajı kazandırmaktadır. Pazarlama evresinde olduğu gibi ortak hareket evresinde de işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya ve tatmin etmeye yönelik faaliyetler ön plandadır. Satış personeli, pazarlama departmanı ile ortak odak noktasına sahip olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını analiz edebilecek yetkinlikte ve işletmenin bu istek ve ihtiyaçları karşılayabileceğine dair müşterileri ikna edebilecek becerilere sahiptir. Müşterilerle uzun vadeli güvene dayalı ilişkiler kurularak rekabet edilmesi esastır. Ortak hareket evresini diğer evrelerden ayıran üç temel farklılık; (1) kişilerarası iletişimin odak noktası -satın alma kararlarını etkilemek için uyumsuzlukları çözmek-, (2) satış yönetimi ve personelinin temel amacı - müşteriler ile ilişki kurmak ve kısa vadeli satışları maksimum seviyeye çıkarmak-, (3) bireysel satıştan ziyade satış ekiplerinin oluşumuna önem verilmesidir (Weitz ve Bradford, 1999, 243).

Dolayısıyla müşteri istek ve ihtiyaçlarını analiz ederek bu bilgilerin şirket içinde paylaşımını sağlamak, bu yetkinliklere sahip olmak için eğitim programları ve sistemler düzenlemek, bu yetkinliklere sahip personeli seçmek, işe almak, motivasyonlarını sağlamak, organize etmek ve kontrol etmek gibi unsurlar, önemli satış yönetimi yetenekleri arasında kabul edilebilir. Bu yeteneklerin geliştirilmesi organizasyonlara en genel anlamda iki temel fayda sağlayacaktır. Birincisi, işletmeler satış yönetim sürecinin odağında yer alan ve müşterileri ile temel bağlantı noktasını oluşturan satış personelinin eğitimi için çoğunlukla yüksek maliyetlere katlanırlar. Bu yeteneklerin geliştirilmesi söz konusu maliyetlerinde iyileştirme sağlayarak organizasyonlara yarar sağlar. İkincisi ise, işletmenin pazarlama faaliyetlerinin verimliliğine olumlu katkı sağlamasıdır. Satış gücünün yetersiz olması iyi tasarlanmış ve planlanmış pazarlama çalışmalarını dahi başarısız kılabilmektedir (Jobber ve Lancaster, 2009, 4).

Satış yönetiminin nicelik olarak başarısı genel olarak satış hacmi, açılan müşteri hesabı sayısı, karlılık, sipariş sayısı, satış masrafları, şikayet eden müşteri sayısı gibi göstergeleri, niteliksel olarak ise satış personelinin tavır ve tutumları, ürün bilgisi, satış

becerileri, tarz ve görünümü, planlama yetenekleri ve takım çalışmasına uygunluk göstergeleri ile değerlendirilmektedir (Morris vd., 1991, 28).

Vorhies ve Morgan (2005, 92) satış yönetimine ilişkin aşağıdaki yetenekleri belirlemişlerdir:

- Satış personelinin etkinliği için eğitim desteğinin sağlanması,
- Satış yönetiminin planlaması ve koordine edilmesine ilişkin yetenekler,
- Satış personelinin üstün nitelikleri,
- Genel olarak satış yeteneklerinin gelişmiş olması,
- Satış ekibine satış desteğini sağlama kapasitesi.

Satış yönetimi sürecinin başarılı olabilmesi için satış personelinin nitelikleri çok önemlidir. Başarılı ya da daha az başarılı satış görevlilerini belirlemenin ya da bir insanın satış kariyerine uygun olup olmadığını bilmenin kesin bir test ya da seçim prosedürü olmamakla birlikte, genellikle bu kişilerin önemli olduğu kabul edilen bazı nitelikleri vardır. Bunlar; empati yapabilme, iletişim kurma yetenekleri, kararlılık, öz disiplin ve esneklik (resilience) özellikleridir (Jobber ve Lancaster, 2009, 12).

Marshall vd. (2003, 251) tarafından yapılan bir çalışmada araştırmaya katılan satış yöneticilerinden satışta başarılı olmak için gerekli olan beceri ve bilgileri belirlemeleri istenmiş; verilen cevaplar doğrultusunda en yüksek önem derecesine sahip özelliklerin şunlar olduğu ortaya konmuştur:

- Dinleme becerileri,
- Takip etme becerileri,
- Satış stilini gerekli durumlara göre uyarlama becerileri,
- Azimle görevi yerine getirme,
- İyi organize olmak/organizasyonel yetenekler,
- Sözlü iletişim becerileri,
- İşletmenin, müşterinin her düzeydeki kullanıcılarla etkileşimindeki yeterliliği.

Günümüzde bir satış ekibinin başarılı şekilde rekabet edebilmesi için müşteriler ile yakın olma ve etkili sunum becerilerine sahip olmanın çok daha ötesinde özelliklere ihtiyaç duyulduğu aşikardır. Modern satış yönetiminin müşteri merkezli aşağıdaki özellikleri, satış yönetimi alanında geliştirilmesi gereken yeteneklerine ilişkin önemli çıkarımlar sunmaktadır (Jobber ve Lancaster, 2009, 6-7):

- Müşteri elde tutma ve çıkarma,
- Veritabanı ve bilgi yönetimi,
- Müşteri ilişkileri yönetimi,
- Ürünü pazarlamak,
- Problem çözme ve sistemin satışı (müşterilerin ürün satışından ziyade bir sistem çözümü sunmak),
- İhtiyaçları tatmin etmek ve değer katmak.

Barker (1999, 98), satış personelinin yeteneklerini, müşterileri anlamak ve tanımak, müşterilerin kendilerine özgü endişelerini gidermek, yeni müşteri edinmek, satış sunumlarını açık ve net olarak ifade edebilmek, müşterilerin soru ve hedeflerine çözümler üretmek gibi önermelerle değerlemiştir.

2.2.1.6. Pazar Bilgisinin Yönetilmesine Yönelik Yetenekler

Hızla artan rekabet ortamı içerisinde bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, giderek önem kazanan bir konu haline gelmeye başlamıştır. Kaynak temelli yaklaşım, rekabet avantajı kaynaklarını işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekler ile açıklamaktadır (Barney, 1986a, 1986b, 1991; Wernerfelt, 1984; Dierickx ve Cool, 1989). Her işletme ürün ve hizmetlerini üreterek bunları pazara sunarken, birtakım varlık ve yeteneklere sahiptir. Ancak bazı işletmeler başarısız olurken, bazı işletmelerin başarılı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, bu işletmelerin birtakım ayırt edici yeteneklere sahip olması ile yakından ilgilidir. İşletmeler sahip oldukları ayırt edici yetenekler ile en etkin maliyetle üstün müşteri değeri yaratma potansiyeline sahip olurlar. Ayırt edici yeteneklerin geliştirilmesi zor olduğundan rakiplerce kolaylıkla taklit

edilemezler. Ayırt edici yeteneklerin bir diğere özelliği ise, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağmasına imkan verecek şekilde geliştirilebilmeleridir (Day, 1994, 47). İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları için ise etkin pazar bilgisi yönetimi yeteneklerine sahip olması gereklidir. Pazar bilgisi, bir işletmenin mevcut ve potansiyel dış paydaşları ile ilgili tüm verileri ifade etmektedir. Yani pazar bilgisi kavramı, yalnızca pazarlama departmanını ilgilendiren sınırlandırılmış “pazarlama bilgileri”nin ötesinde tüm organizasyonel süreçlerle alakalı organize edilmiş ve yapılandırılmış verileri ifade etmektedir (Moorman, 1995, 319; Glazer, 1991, 2). Bu kapsamda, pazar bilgisi sistematik olarak piyasa hakkında örgütlenmiş ve yapılandırılmış bilgi olarak tanımlanırken, pazar bilgisi yetkinlikleri, piyasa bilgisini üreten ve bütünleştiren süreçler olarak tanımlanmaktadır (Li and Calantone, 1998, 14).

İşletmelerin mevcut ve potansiyel pazarlardaki olayları ve eğilimleri sürekli şekilde algılayarak buna uygun hareket etmesi için müşterileri, rakipleri ve kanal üyelerini tanımlarını ve anlamalarını sağlayacak tatmin edici pazar algılama yeteneklerine sahip olması gerekir. Bu yetenekler işletmenin üstün pazar bilgisi üretmesine imkan tanır. Üstün pazar bilgisinin üretilmesi, işletmelerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak içsel ve dışsal yeteneklerini geliştirmesine olanak sağladığında pazar algılama yetenekleri aynı zamanda işletmeler için bir dinamik yetenek özelliğindedir. İşletmeler elde ettikleri bu bilgiler sayesinde müşteriler için değer yaratma, gelirlerini ve karlılıklarını artıracak faaliyetlerde bulunma olanağını elde ederler (Morgan vd., 2009a, 285).

Organizasyonel bazda yürütelen araştırmalar, bir örgütün bilgi alma ve işleme yeteneklerinin bireysel örgüt üyelerinin kapasitelerinin ötesinde olduğunu desteklemektedir. Bu yetenekler örgütsel sistemlerin veya süreçlerin varlığının bir işlevi olarak zaman içerisinde, belirli bir birikimle ve örgüte özgü koşullar özelinde gelişirler ve rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilen “bilgi varlıkları (knowledge assests)” olarak görülrler (Moorman, 1995, 318-319).

Literatürde bilgi yönetimi süreçleri, (1) bilginin edinilmesi, (2) bilginin iletilmesi, (3) kavramsal kullanımı ve (4) araçsal kullanım süreçleri olmak üzere dört grupta

inceleme alanı bulmuştur. Bilginin edinilmesi süreçleri; organizasyonel paydaşlardan birincil ve ikincil veri toplama yöntemleri aracılığıyla bilginin edinilmesi anlamına gelmektedir. Resmi pazar araştırmaları, istihbarat etkinlikleri, müşteri memnuniyetine yönelik araştırmalar, formel veya informel yollar aracılığı ile elde edilmiş diğer bilgiler, bu sürece örnek olarak gösterilebilir. Bilginin iletilmesi, elde edilen pazar verilerinin organizasyon çapında formel veya informel yollar aracılığı ile paylaşımını ifade etmektedir. Bilginin kavramsal kullanım süreçleri, bilginin strateji ve eylemlerde dolaylı kullanımını açıklamaktadır. Bilginin araçsal kullanım süreçleri ise, bir organizasyonun pazarlama stratejisi ile ilgili eylemlerini doğrudan etkileyen piyasa bilgilerini ne ölçüde kullandığı ve uyguladığı ile ilgilidir (Moorman, 1995, 310- 320).

Vorhies ve Morgan (2005, 92), pazar bilgisinin yönetilmesine yönelik yeteneklere ilişkin metrikleri aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

- Müşteriler ve rakiplerle ilgili bilgi toplama faaliyetleri,
- Etkili pazarlama programları oluşturmak için pazar araştırma yetenekleri,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının etkin takibi,
- Pazarlama araştırma bulgularının etkin kullanımı,
- Pazar bilgilerinin analiz edilmesine yönelik yetenekler.

2.2.1.7. Pazarlama Planlaması ve Uygulamasına Yönelik Yetenekleri

Pazarlama planlaması, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlemiş olduğu geleceğe en etkin şekilde ulaşmasını sağlayacak stratejik ve taktiksel olarak biçimlendirilmiş pazarlama programlarının bugünden belirlenmesidir (Altunışık vd., 2016, 256; Torlak ve Altunışık, 2012, 55; Kotler ve Keller 2012, 58-59). Tüm planlamalarda olduğu gibi, pazarlama planlaması da örgütün ve pazarın ihtiyaçlarının net bir şekilde anlaşılması ve geleceğin şekillendirilmesi ile ilgilidir. Planlama, tahmin, öngörü ve adaptasyon yetenekleri ile yakından ilgilidir. Organizasyonun mevcut pozisyonunu değerlendirerek gelecekte izleyeceği programları belirlemesi, hedeflerine ulaşmasını sağlayacak en etkin yolları araştırması, değişen koşullar ışığında alternatif

eylem planlarını oluşturmasıdır. Pazarlama planlaması belirsizlik koşulları altında pazarlama karar verme sũrecine katkı sağlaması amacıyla tasarlanır ve uygulanır. Bu planlama taktiksel ve stratejik olmak üzere iki seviyede geręekleřtirilmektedir (Lancaster ve Massingham, 2011, 20-21).

Taktiksel pazarlama planı genellikle bir yıla kadar olan, stratejik pazarlama planlaması ile uyumlu; ũrũn özellikleri, satış yœnetimi, iletişim, fiyatlandırma, kanal ilişkileri gibi genellikle orta yœnetimin sorumluluğunda olan daha dar kapsamdaki programlara ilişkin planlardır (Altunışık vd., 2016, 256). Stratejik pazarlama planlaması, işletme ve değişen pazar koşulları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sũrdũrmek üzere oluşturulan, organizasyonun hedef ve politikalarına gœre belirlenen amaçlara ulaşmak üzere oluşturulan planlardır (Paley 2006, 163).

Strateji, varılmak istenilen yeri işaret ederken, taktiksel kararlar, varılmak istenilen noktaya nasıl gidileceği ile ilgilidir. Stratejik kararların kısa vadede değiştirilmesi pek mũmkũn değilken, taktiksel kararların değişen koşullara bağlı olarak değiştirilmesi nispeten daha kolaydır. Stratejik pazarlama planlaması, işletmenin ve œvresinin analiz edilerek tũm pazarlama faaliyetlerini ve organizasyonel amaç, hedef ve planları dikkate alarak oluşturulur (Blythe, 2005, 262-244).

Stratejik pazarlama planı oluşturma ve uygulama yetenekleri, geleceğin œngœrũlmesi ve gerekli œnlemlerin alınmasıyla firmanın hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan sistematik bir prosedũr sunduğundan, firma performansına olan pozitif etkisi literatũrde pek œok araştırmacı tarafından teorik ve ampirik olarak ifade edilmiştir (œrn., Ansoff, 1991; Dickson, 1992; Simon, 1993; Menon vd., 1999; Aktaran: Slotegraaf ve Dickson, 2004, 371). Bunun yanı sıra, pazarlama planlamasının firma performansı aœısından kritik œneme sahip olmasına rağmen, literatũrde bazı yazarlarca organizasyonun pazar değişikliklerine hızlı adapte olmasını sağlayan esneklik œzellięine zarar vereceği ve organizasyonel sũreçlere katılık getirme riski taşıması aœısından eleştirilmiş; ayrıca formel planlamaların dinamik ve hızlı değişen ortamlarda etkisinin olmayacağı ifade edilmiştir (Fredrickson, 1984; Mintzberg, 1990; Aktaran: Slotegraaf ve Dickson, 2004, 371). Kimi

yazarlar tarafından da planlama yeteneklerinin organizasyonlarda bir yetkinlik tuzağına sebep olarak çekirdek katılığa neden olacağı belirtilmiştir (Levitt ve Mart, 1988; Aktaran: Slotegraf ve Dickson, 2004, 372) .

McDonald (2016, 151-152) stratejik pazarlama planlamasına aşağıdaki özellikleri dolayısıyla ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir:

- Dış çevrede artan rekabet ve karmaşıklığa karşılık firmanın rekabet gücünü koruması,
- Teknolojik değişime karşı önlemler alınması,
- Rekabet avantajı kaynaklarını belirlemeye yardımcı olması,
- Organizasyonel yaklaşımı özgün bir yapıya dönüştürmesi,
- Uzun vadeli ilişkilerin oluşturulması,
- Üstlerin bilgilendirilmesi gereği,
- Pazarlama dışı işlevlerden destek alınması gerekliliği,
- Kaynak elde etmek,
- Amaç ve stratejileri belirlemek.

Stratejik pazarlama planının pazarlama ve işletme performansına olumlu katkı sağlayabilmesi için etkili bir stratejik pazarlama planı oluşturulması ve uygulanması esastır. Genel olarak stratejik pazarlama planının başarısını engelleyen iki temel unsur vardır (McDonald, 1996, 12):

- Kültürel/politik nedenlerle, pazarlama planlaması ve/veya değişim konusunda organizasyonel inanç eksikliği veya isteksizlik,
- Bilgi ve beceri eksikliği.

Simon (1993, 134) etkili bir planlama için kritik nitelikteki yetenekleri aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Belirsiz geleceği öngörme yeteneği,

- Değişen koşullar karşısında etkin şekilde hareket etmek için alternatifler geliştirebilme yeteneği,
- Alternatif planların hızlı ve verimli şekilde uygulanabilmesine yönelik yetenekler.

2.2.2. Departman Yapısı Yetenekleri

Organizasyon yapısı, yeteneklerin icra edildiği ve organizasyon kültürünün etkinleştirildiği alan olması itibariyle gerek stratejik yönetim alanında gerekse pazarlama yazınında kritik olarak kabul edilen bileşenlerden bir tanesidir. Üstün firma performansını sağlayacak organizasyonel yapının oluşturulması, araştırma, strateji ve pazarlama yazınında farklı açılardan ele alınmış önemli konulardan bir tanesidir.

Örgüt teorisi, bir departmanın firma performansını üç temel mekanizma ile etkileyebileceğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi, çekim gücüdür. Bunun anlamı güçlü departmanların organizasyonel kaynaklardan diğer departmanlara kıyasla daha fazla yararlanacağıdır. Yani güçlü departmanlar, firma kaynaklarından daha çok faydalanarak daha fazla promosyona, daha yüksek ücret artışlarına vb. imkanlara sahip olacaktır (Feng vd., 2015, 2). Departmanın gücü, işletmenin çeşitli kaynaklarının güçlü departmanlara daha fazla tahsis edilmesine imkan tanımaktadır. Terfi, ücret artışı, yetki dağılımları üzerindeki pozitif etkisi nedeniyle daha kalifiye işgücüne sahip olunmasını sağlamaktadır (Welbourne ve Trevor, 2000, 761-762). İkinci mekanizma ise, güçlü departmanların etkili koordinasyon becerilerine sahip olması ile bölümler arası daha etkin ve verimli çalışmalar yürütmesidir. Bu, özellikle pazarlama departmanı açısından çok önemli bir özelliktir. Çünkü pazarlama faaliyetlerinin başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için organizasyonel çapta işbirliği gereklidir. Pazarlama faaliyetleri sadece pazarlama departmanı tarafından yürütülmez. Güçlü bir pazarlama organizasyonu için tüm bölümler ve çalışanların pazarlama bakış açısına sahip olması gerekir. Modern pazarlama anlayışının temel esası olan müşteri değeri, ancak tüm bölümlerin ortak katkısı ile sağlanabilir. Üçüncü mekanizma ise, güçlü departman yöneticilerinin üst yönetim ekibini

ve stratejik kararları etkileme özelliğinin diğerlerine göre daha fazla olması özelliğidir (Feng vd., 2015, 2).

Pazarlama yetenekleri, işletmelere rekabet avantajını etkin bir şekilde elde etmelerini sağlayacak yapılandırılabilen bir kaynak demeti sunar (Srivastava vd., 1999'dan Aktaran: Krush vd., 2015, 34). Bu yapılandırma mevcut yeteneklerin dönüştürülmesi, içsel yeni yeteneklerin geliştirilmesi ya da dış kaynaklardan (dış çevreden) yeni yetenekler kazanılması ile sağlanabilir. Pazarlama bölümü, içsel ve dışsal bilgi ve yeteneklere erişebilirliği ile pazar ve pazarlama bilgisinin bütünleştirildiği bir alan olarak pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde kilit rol oynar (Lavie, 2006, 156; Krush vd., 2015, 35). Bununla birlikte pazarlama faaliyetlerini işletme stratejilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek üzere organize etmek, yöneticilerin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri olarak kabul edilmektedir. Pazarlama faaliyetlerinin ve genel işletme stratejilerinin organizasyonu, her biri birbirinden farklı ancak birbiriyle bağlantılı unsurlardan oluşan çok boyutlu fenomenler (olgular) olarak görülmektedir. Bu kapsamda işletme stratejilerini uygulamak için gerekli olan pazarlama faaliyetlerini başarılı şekilde organize etmek, çok sayıda ve çoğu kez birbiri ile çakışan ihtimalleri uzlaştırmayı içerir. Bu nedenle, pazarlama ve işletme stratejileri arasındaki ilişkinin bütüncül bakış açısı ile değerlendirilmesi ve pazarlama organizasyonu ve işletme stratejisini oluşturan çok sayıda değişkenler arasındaki ilişkilerin eş zamanlı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim alanındaki yapılandırma teorisi ve pazarlama literatürü, pazarlama stratejilerini genel işletme stratejileri ile uyumlu şekilde anlamak ve değerlemek için iki temel alan üzerinde durmaktadır: İşletmenin stratejik türü ve pazarlamanın organizasyonel özellikleri. Stratejik tip bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmaya çalıştığı pazara yönelik planlı uyum sağlama modelleri ile ilgilidir. Miles vd. (1978, 550), ürün-pazar stratejisi seçimleri açısından farklılık gösteren üç geçerli stratejik türü tanımlamışlardır. Bunlar: atılğan strateji, savunmacı strateji ve analizci stratejidir. Atılğan strateji izleyenler, proaktif şekilde yeni pazar fırsatlarını araştırarak dinamik bir politika izlerler. Düzensizlik ve belirsizlik durumlarının yoğun olduğu çevre şartlarına kolay uyum sağlayarak yeni pazarlarda öncü olmayı hedeflerler. Yenilikçilik konusunda agresif şekilde

rekabetçidirler. Savunmacı stratejik türü izleyen işletmeler, mevcut faaliyetlerin verimliliğini artırmaya odaklanarak mevcut pazardaki güvenli konumlarını korumaya çalışırlar. Analizci stratejik türü izleyen işletmeler atılgan ve savunmacı stratejik türlerin belirli özelliklerini sergileyerek iki duruşun sentezini oluştururlar. Rakipleri dikkatli şekilde izleme yetenekleri ile gerek mevcut verimliliklerinin artırılmasına gerekse yeni pazar ve yeni ürün arayışlarına yönelirler (Vorhies ve Morgan, 2003, 102; Doğrul ve Besler, 2017, 71).

Pazarlama organizasyonunun yapısal özellikleri, pazarlama faaliyetlerinin ve bununla ilgili karar verme yetkililerinin nasıl düzenlendiğini gösterir. Pazarlama departmanlarının işletme içerisindeki konumları ise organizasyonun formalleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma seviyeleri ile yakından ilgilidir. Çünkü organizasyonun yapısal özellikleri aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinin de bürokratik ya da organik şekilde düzenlenip düzenlenmediğinin de göstergesidir. (Vorhies ve Morgan, 2003). Pazarlama faaliyetlerinin işletmenin stratejik tipine göre organize edilmesi, pazarlama performans sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Moorman ve Day, 2016, 11). Ayrıca kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde, pazarlama organizasyonuna yönelik özellikler ile stratejik tip arasındaki uyumun işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan ikame edilemezlik (nonsubstitutability) ve taklit edilemezlik (inimitability) karakteristiklerini kazandırdığı ifade edilmektedir (Vorhies ve Morgan, 2003, 103).

Literatürde, güçlü bir pazarlama fonksiyonun firma değerine katkıda bulunduğu yönelik genel bir uzlaşma olduğu görülmektedir (Moorman ve Day, 2016, 10). Buna göre söz konusu etkiyi sınamak üzere gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda, pazarlama departmanının firma değeri ve/veya performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar ağırlık kazanmaktadır (Moorman ve Rust, 1999; Homburg vd. 2015, Feng vd., 2015). Bununla birlikte, sınırlı sayıda araştırma pazarlama departmanı ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşıldığı da görülmektedir (Verhoef ve Leeflang, 2009; Merlo ve Auh, 2009). Bunun yanı sıra Goetz vd. (2013, 362-364), pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkinliği ve gücü ile işletme

performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna yönelik yaptıkları ilave analizlerde, pazarlama departmanının gücünün performans üzerindeki marjinal etkisinin işletmelerin pazar odaklılık seviyelerine bağlı olarak değiştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Homburg vd. (2015, 2-9), 1999 yılındaki Homburg vd.'nin topladığı data üzerinden devam ettirdikleri araştırmada, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkisi, 11 kilit stratejik karar alanında cevaplayıcıların pazarlama, satış, ar-ge ve finans departmanlarının yüzdesel olarak ağırlığının değerlendirilmesi sonucu ölçülmüş ve sonuçlar Homburg ve diğerlerinin 1999 yılında yaptıkları çalışma ile karşılaştırılmıştır. Bu stratejik karar alanları, fiyatlandırma, yeni ürün geliştirme, ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirme kararları alma, pazarlama bütçesini oluşturma, yeni coğrafik pazarlara giriş kararlarının verilmesi, stratejik iş ortaklarının seçimi, müşteri hizmetleri ve desteklerinin dizayn edilmesi, müşteri tatmini geliştirme programlarının hazırlanması, dağıtım stratejilerinin, reklam stratejilerinin belirlenmesi ve müşteri tatmininin ölçümüne yönelik alanları kapsamaktadır. Yazarlar, araştırma bulguları kapsamında pazarlama departmanının son yirmi yıl içinde organizasyon içindeki etkisinin önemli ölçüde azaldığını ve pazarlama departmanının azalan etkisinden en çok satış departmanının yararlandığını ortaya koymuşlardır. Söz konusu çalışmada pazarlama departmanının gücü ile işletme performansı olarak ele alınan müşteri ilişkileri ve finansal performans göstergeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte yazarlar, pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkisinin azalmasının son derece önemli olduğunu, bunun sonuçta performansın düşmesine neden olabileceğinin altını çizmişlerdir.

Nitekim bu konu Kotler (2005) tarafından da gündeme getirilmiştir. Kotler (2005, 13-14), 10 Ölümcül Pazarlama Günahı isimli kitabında pazarlamanın uygulamadaki bugünkü halini “perişan” olarak ifade etmektedir. Bunun en önemli nedenini ise, esasında 4P'nin tüm unsurları ile ilgilenmesi gereken pazarlama departmanı faaliyetlerinin satış ve promosyon ile sınırlandırılması, yani pazarlama anlayışının “4P’li bir iş olmaktan çıkıp tek bir P fonksiyonuna indirgenmesi” ile açıklamaktadır.

Pazarlama departmanının firma değeri üzerindeki pozitif etkisini destekleyen bir çalışmada pazarlama departmanının etkisi dört gösterge ile test edilmiştir. Pazarlama departmanının gücünü gösteren bu göstergeler (Feng vd., 2015, 6-7): “(1) st yönetimdeki pazarlama yöneticilerinin yüzdesi, (2) Pazarlama departmanının aldığı ödüller (diğer st yönetim ekipleri içinde pazarlama yöneticilerinin prim ve tazminatları), (3) Pazarlama yöneticilerinin st yönetim ekibindeki hiyerarşık konumu, (4) st yönetim ekibindeki pazarlama yöneticilerinin görev tanımlarının genişliğidir.” Buna göre, bir firmanın pazarlama departmanının gücü ile gerek kısa vadeli finansal varlık getirisi (ROA) gerekse uzun vadeli hisse senedi getiri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun yanı sıra Verhoef ve Leeflang’ın (2009) alışmasında pazarlama departmanı ve firma performansı arasında direkt bir ilişki tespit edilemediği belirtilmiştir. Buna göre, bir firmanın pazar odaklılığı pazarlama departmanının firma performansı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (Verhoef ve Leeflang, 2009, 17). Bununla birlikte 2011 yılında, Verhoef ve Leeflang’ın (2009) kavramsal modeli genelleştirmek amacıyla, yedi ülkede gerçekleştirilen bir diğer araştırmada, pazarlama departmanının pazar odaklılık yaklaşımından bağımsız olarak işletme performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu tespit edilmiştir. 2009 yılındaki Verhoef ve Leeflang tarafından yürütülen araştırma, Hollanda menēeili firmalar üzerinden gerçekleştirilmiş olup, yazarlar literatürdeki geçmiş dönem araştırmalarından farklı bir sonuç bulmalarını, ülkeler arası farklılıkla açıklanabileceğini ifade ederek 2011 yılında araştırmalarını Hollanda, ABD, İngiltere, İşve, İsrail ve Avustralya ülkelerini dahil ederek genişletmişlerdir (Verhoef vd., 2011, 63).

Pazarlama departmanının organizasyon içindeki konum ve sorumluluklarına dair iki teorik yaklaşım ne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, işlevsel pazarlama organizasyonu, diğeri ise süreç pazarlama organizasyonudur. İşlevsel pazarlama organizasyonu, pazarlama departmanının bölüm içindeki çalışmalarına ve pazarlama faaliyetlerine yönelik bilgi ve becerilere yoğunlaşmayı ifade eder. Bu yapının avantajı, verimliliğin artması, uzmanlaşmış ayırt edici yeteneklerin gelişimine katkıda bulunmasıdır. Buna karşılık, bu yapı aşırı uzmanlaşmaya bağlı olarak organizasyonel

çatışmalar ve fonksiyonel miyopluluğa sebep olma riski taşımaktadır. Pazarlamanın bir süreç olarak organizasyonu ise, örgüt içinde pazarlama departmanı dışındaki bölümler ve çalışanlar arasında pazarlama faaliyetlerine yönelik bilgi ve becerilerin paylaşımını ifade eder (Moorman ve Rust, 1999, 181). Literatürde, pazarlama departmanı dışındaki bölüm ve çalışanların pazarlama yeteneklerine katkısını işaret eden çalışmalar yer almaktadır (Hutt ve Speh, 1984, 53-54; Rouziès vd., 2005, 113; Krush vd., 2015, 35). Süreç yapısında organizasyon müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere yapılandırılmıştır ve birden fazla departman tarafından müşteri ve pazar bilgileri paylaşılır. Bunun yanı sıra literatürde her iki yaklaşımın da organizasyon performansı açısından önemli olduğu görüşünü destekleyen çeşitli çalışmalar yer almaktadır (Moorman ve Rust, 1999, 181-182).

Yukarıda ifade edilen kavramlar ile departman yapısı yeteneklerinin en belirgin özelliğinin, departmanın organizasyon içindeki gücü olduğu anlaşılmaktadır. Güç kavramı, bir aktörün istenilen bir sonuca ulaşmada direncin üstesinden gelme yeteneğini ifade ettiği gibi, daha basit bir ifade ile işleri yapma, sonuçları etkileme yeteneğini de ifade edebilir (House, 1998; Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983; Salancik ve Pfeffer, 1977'den Aktaran: Brass ve Burkhardt, 1993, 441). Organizasyonel anlamda güç, diğer örgüt üyelerinin tutumlarında veya davranışlarında değişiklik yaratma, etkileme yeteneği ifade eder (Homburg vd., 1999, 2; Engelen ve Brettel, 2011, 74). Bir departmanın gücü, o departmanın sorumluluğundaki işlerin başka departmanlarca yerine getirilemeyecek yetenekleri ifade etmektedir (Krush vd., 2015, 33). Başka bir ifade ile, bir departmanın gücü işletmedeki diğer kişileri ve departmanları etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Örgüt teorisinde bir departmanın gücü (iktidarı), departmanın yöneticisi ve çalışanlarının bireysel özelliklerinden ziyade örgütsel yapı ve hiyerarşik otoritedeki konumu ile açıklanmaktadır. (Feng vd., 2015, 2). Bu güç, organizasyon içindeki stratejik ve taktiksel kararlara katılım, departmanın sorumluluk alanları, departmanın sahip olduğu organizasyonel kaynaklar vb. alanlarda kendini göstermektedir. Çünkü güç, organizasyonların stratejik karar almalarında merkezi bir role sahiptir (Nath ve Majahan, 2011, 60). Güçlü bir pazarlama departmanına sahip olmak için, pazarlamanın karşılıklı-fonksiyonel (cross-functional) katkısının yanı sıra, işletmelerin pazar odaklı

yaklaşımı çok önemlidir. Bu kapsamda güçlü bir pazarlama bölümü, müşteriler ve firma arasındaki kritik bağlantıları yönetmede üç önemli rol oynamalıdır. Bu üç farklı bilgi ve beceri çeşidi; (1) müşteriler ve ürünler arasındaki bağlantılar, (2) müşteriler ve hizmet sunumları ve (3) müşteriler ve finansal sorumluluk arasındaki bağlantılardır. Müşteriler ve ürünler arasındaki bağlantılarda, geleneksel pazarlama alanındaki 4P uygulamasının, - yani müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri, uygun fiyatlarla ve uygun dağıtım kanalları vasıtasıyla sunmak, onları satın almaya ikna etmenin ötesinde- müşteriye ürünün tasarımına, kalitesine bağlamaktır. Müşteri hizmetleri sunumu bağlantıları, firmanın mal ve hizmetlerini müşteriye sunma ile ilgili faaliyetlerinin tasarımını ve uygulamasını kapsar. Finansal sorumluluk, firma faaliyetleri ile karlılık arasındaki bağlantıları ifade eder (Moorman ve Rust, 1999, 182-184).

Bu kapsamda pazarlama departmanının gücü ve etkinliği ile pazarlama yeteneklerinin dağılımı, firmaların pazarlama yetenekleri geliştirmek için çeşitli içsel ve dışsal kaynakları bir araya getirme yeteneğini de ortaya koyacaktır. Pazarlama yeteneklerinin dağılımı, organizasyon içi dağılım (intra-organizational dispersion) ve organizasyonlar arası dağılım (inter-organizational dispersion) olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Organizasyon içi dağılım, pazarlama departmanı dışındaki bölümlerin ve çalışanların pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde ne ölçüde katkıda bulunduğunu temsil etmekte; organizasyonlar arası dağılım ise danışmanlar, ajanslar gibi işletmeden bağımsız kuruluşların işletmenin pazarlama yeteneklerinin gelişimine ne ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmektedir (Krush vd., 2015, 34-35). Bununla birlikte, pazarlama departmanının sorumluluğu, müşteri deneyiminin her yönü ile ilişkili olduğundan, bu departmana yönelik yeteneklerin de tüm olası temas noktalarında (mağaza düzenlemeleri, paket tasarımları, ürün işlevleri, çalışanların eğitimi, nakliye ve lojistik yöntemleri) yaygınlaştırılması ve doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Organizasyonların, yalnızca pazarlama departmanına yönelik yetenekler ile başarılı pazarlama performans çıktıları elde etmesi mümkün değildir. Bunun yanı sıra, pazarlama stratejisinin uzun vadedeki rekabet ve müşteri odağı ile işletme stratejileri ile yüksek ölçüde örtüşmesi, bu stratejileri işletme stratejilerinin ayrılmaz bir parçası konumuna getirmektedir (Wind ve

Robertson, 1983, 12). Güçlü bir pazarlama organizasyonu için örgüt çapında yaygınlaştırılmış bir pazarlama bakışına ihtiyaç vardır. Hewlet-Packard'ın kurucularından David Packard'ın ünlü "Pazarlama, sadece pazarlama departmanına bırakılmayacak kadar önemlidir" sözü konunun önemini vurgular niteliktedir (Kotler ve Keller, 2012, 17).

2.2.3. İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler

Organizasyonların temelini oluşturan insan sermayesi, pazarlama stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesinde çok önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Firmaların sahip olduğu insan sermayesine özgü yetenekler, gerek pazarlama liderleri gerekse pazarlama çalışanları açısından pazarlama ve firma performansına önemli katkı sağlar. Pazarlama literatüründe insan sermayesi kavramı, gerek pazarlama liderleri gerekse pazarlama çalışanları yönünden ele alınarak birçok farklı açıdan çalışma alanı bulmuştur (Moorman ve Day, 2016, 15-18).

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynakları işgücünün ötesinde aynı zamanda çalışanların deneyimleri, eğitimleri, bilgileri, yargıları gibi (Barney, 1991, 101-102) pek çok unsuru da içerisinde barındırır. Bu unsurlar ise genellikle sosyal ve bilişsel açıdan tam olarak anlaşılacakları için nedensel belirsizlik nedeniyle rakiplerce kolaylıkla taklit edilemediklerinden işletmelere önemli bir rekabet avantajı kaynağı sağlamaktadır (Coff, 1997, 377; Lippman ve Rumelt, 1982, 418). Bunun yanı sıra çalışanların üretkenlikleri organizasyon içindeki durumsal ve motivasyonel faktörlerden etkilendiği için bir işletmede gösterilen performans başka bir işletmede aynı etkinlik düzeyinde olmayabilir (Grant, 1991, 126).

Çalışanlar, belirli bir firmada geçerli olan özel beceriler, bilgi ve kişisel ilişkilerin kaynaklarıdır. Rakipler açısından sosyal ve bilişsel süreçleri anlamak zordur; bilgi asimetrisi, sosyal karmaşıklık, nedensel belirsizlik ve örtük bilgi nedeniyle kolaylıkla taklit edilemezler. Kaynak temelli yaklaşım kapsamında diğer firmalarca kolaylıkla taklit edilemeyen varlık ve yetenekler, önemli rekabet avantajı kaynağı olmakla birlikte özellikle insan kaynağı gibi bilgi ve becerilere dayalı varlıklar, işletmeler için aynı zamanda ciddi yönetim sorunları da taşırlar. Sadece yetenekli çalışanlara sahip olmak,

işletmeler için sürdürülebilir bir avantaj sağlamaz. Eğer işletme etkin insan kaynağı ve bilgi yönetimi yeteneklerine sahip değilse, yetenekli ve değerli çalışanlarını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. İşletmelerin, önemli bir rekabet avantajı olan insan kaynaklarını koruması için etkin insan kaynakları yönetimi yeteneklerine ihtiyacı vardır (Coff, 1997, 375). İnsan kaynakları yönetimi yeteneği, bir şirkette beşeri sermayeyi çekmek, korumak, motive etmek, geliştirmek ve kullanmak için kullanılır (Chan vd., 2004, 18).

Etkin bir şekilde yönetilen insan kaynakları sistemi, bir firmanın yeteneklerini geliştirmesi için önemli destekler sunar. Bunun yanı sıra, insan kaynağı gibi bilgiye dayalı maddi olmayan kaynakların, hızla değişen çevre koşulları altında sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyelleri daha fazladır (Pringle ve Kroll, 1997, 82; Miller ve Shamsie, 1996, 523). Etkili bir insan kaynakları yönetimi, kapsamlı işgören seçme prosedürleri, performans yönetimi sistemleri, çalışanların eğitimi, motivasyonu, süreç ve kararlara katılımını düzenleyerek kalifiye çalışanların kalıcılığını artırmak, zayıf olanları geliştirmek ya da işten ayrılmaları için teşvik etmek üzere çeşitli sistemlerin geliştirilmesini ifade eder (Huselid, 1995, 635).

Barney ve Wright (1997), rekabet avantajı kazanmada insan kaynaklarının rolünü VRIO (Value - Değer, Rare – Nadir, Imperfect Imitability- Tamamen Taklit Edilemezlik, Organization – Organizasyon) analizi çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Wright ve diğerleri de (1993, 5), Barney'in (1991) kaynak temelli yaklaşımına dayanarak işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının bu dört temel koşulu sağladıkları sürece sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olacağını ifade etmiştir. Bu kapsamda, insan kaynakları yöneticisinin nihai amacının, insan kaynakları fonksiyonu aracılığıyla değer yaratmak olduğunu ifade etmişlerdir. Firmalar ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşürerek ya da ürün ve hizmetleri farklılaştırarak gelirlerini artırmak suretiyle değer yaratabilirler. İnsan kaynakları da maliyetleri düşürmek veya gelirleri artırmak suretiyle organizasyon için değer yaratabilirler. Literatürde iş tatmini, çalışanların memnuniyeti ve çalışma süreleri gibi insan kaynaklarının belirleyici olduğu alanlarda yapılacak iyileştirmelerin, organizasyonlar için değer yaratan, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki

olumlu etkisini destekleyen pek çok ampirik çalışma yer almaktadır (Schlesinger ve Zornitsky, 1991; Ulrich vd., 1991; Tornow ve Wiley, 1991; Schmit ve Allscheid, 1995; Aktaran Barney ve Wright, 1997, 6). Bununla birlikte, firmanın insan kaynaklarının değeri, rekabet avantajı için gerekli, fakat yeterli değildir. Değerli ancak yaygın olan ortak özellikler, firmanın rekabet avantajı sağlamasını engelleyecektir. Bu yüzden organizasyonların insan kaynaklarının nadir özelliklerini geliştirmeye odaklanmaları gerekmektedir. İnsan kaynaklarının değerli ve nadir özellikleri, kısa vadede firma için normalin üzerinde performans çıktıları sağlayabilir. İşletmelerin insan kaynağı aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, bu kaynağın rakiplerce kolayca taklit edilemeyecek özelliklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Firmalar, sahip oldukları insan kaynaklarını değerli, nadir ve kolayca taklit edilemeyecek özelliklerini geliştirip kaynaklarını bu yönde organize ettiklerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmiş olurlar (Barney ve Wright, 1997, 3-12).

Pazarlama çalışanlarının gelişim yetenekleri, firma düzeyinde pazarlama yeteneklerinin entegrasyonunu güçlendiren bir anahtar işlevi görmektedir. Çalışanların artan bilgi ve becerileri, pazarlama yeteneklerini geliştirerek onları firma çapında daha etkin hale getirir. Ayrıca etkin bir şekilde yönetilen insan kaynakları sistemi, bir firmanın yeteneklerini çoğaltmasında kritik öneme sahiptir (Orr vd., 2011, 1075).

Pazarlama çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmek, güçlendirmek ve korumak için pazarlama organizasyonu bazında aşağıdaki metriklerden yararlanılabilir (Orr vd., 2011, 1080):

- Çalışanların eğitimi için düzenli olarak fırsatlar sunulması,
- Çalışanların performansları ile ilgili düzenli olarak geri bildirimde bulunulması,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri için düzenli olarak fırsatlar sunulması,
- Çalışanların motivasyonlarını artırmak amacıyla düzenli olarak performanslarının ödüllendirilmesi,
- Çalışanlara görevleri ile ilgili kararlara katılmaları için yetki verilmesi.

Literatürde pazarlama liderlerinin firma performansı üzerindeki etkisine dair yapılan bazı çalışmalarda, liderler ile kıyaslanan firma performans kriterleri arasında bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalar (Nath ve Mahajan, 2008) olduğu gibi, aralarında pozitif korelasyon olduğunu gösteren çalışmalar da yer almaktadır (Boyd vd., 2010; Homburg vd., 2014; Germann vd., 2015; Weinzimmer, 2003).

Nath ve Mahajan (2008, 66-76) CMO (Chief Marketing Officer – Baş Pazarlama Yöneticisi) varlığının, firma performansına etkisini ölçmek amacıyla yürüttükleri çalışmada, firmaların üst yönetim ekiplerinde CMO'ların varlığını/yokluğunu durumsallık kuramına dayanarak, firmaların karşılaştığı stratejik faktörler (inovasyon, farklılaşma, kurumsal markalaşma, çeşitlendirme), yapısal faktörler (üst düzey yönetim ekibinin pazarlama deneyimi, genel yönetim deneyimi, dışarıdan yönetime CEO) ve çevresel faktörlerin (pazar yoğunluğu/odağı) seviyesine bağlı olarak açıklanabileceğini iddia etmişlerdir. Söz konu çalışma sonucunda ise CMO'nun varlığının inovasyon, farklılaşma, kurumsal markalaşma stratejisi, CEO'ların operasyonel deneyimi, firmanın çeşitlendirme stratejisi ve büyüklüğü ve bir dereceye kadar üst yönetim ekibinin işlevsel deneyimleri ile ilgili olduğunu; ancak CMO varlığının firma performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını, firmaların bir CMO'ya sahip olmalarının CMO varlığı ile bağlantılı faktörler karşısında daha yüksek performans sonuçlarına ulaşmayacağını ortaya koymuşlardır. Yazarlar 2011 yılında yaptıkları çalışmada tüm CMO'ların üst yönetim ekibi içerisinde sahip oldukları güç açısından aynı seviyede olmadıkları görüşünden hareketle, CMO'ların sahip oldukları gücün, üst yönetim ekibini etkileme yeteneğini ve bunun pazarlama faaliyetlerine olan etkisini incelemişlerdir. Buna göre CMO'ların sahip oldukları güç durumsallık teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde (1) CMO'ların kontrolü altında olan kaynak miktarı, (2) bu kaynakların üst yönetim açısından kritikliği, (3) kaynakların etkili şekilde tedarik edilmesi, (4) ikame edilemezliği, (5) CMO'ların ya da kaynaklarının merkezîyetçiliği faktörleri ile değerlemişlerdir (Nath ve Mahajan, 2011, 60-62). Çalışmanın sonucunda CMO'un sorumluluğun satıştan sorumlu olduğu durumlarda CMO'un üst yönetim ekibi içindeki gücünün arttığını ve üst yönetim

ekibindeki pazarlama deneyiminin CMO'un ekip içindeki gücü etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır (Nath ve Majahan, 2011, 71).

Piercy (1986, 278), pazarlama üst yöneticilerinin sorumluluklarını 20 madde ile sınıflandırmıştır: “saha satış operasyonları, dağıtıcı ve bayilerle müzakereler, indirim yapıları, satış tahminleri, satış promosyonları, fiyat düzenlemeleri, ürün düzenlemeleri, ambalaj dizaynları, ürün planlaması, yeni ürün geliştirme, ar-ge stratejileri, pazarlama eğitimi, pazarlama personelinin seçilmesi, pazarlama araştırmaları, pazarlama planı, çeşitlendirme çalışmaları, yatırım değerlemesi, kurumsal planlama/stratejik planlama, depolama ve dağıtım”.

Homburg vd. (2014, 626-637), CMO'ların yeni girişim sermayesi edinmedeki rolleri üzerine yaptıkları araştırmada CMO'ların belirli özelliklerinin yeni girişimin pazarlama meşruiyetini artıracak ve dolayısıyla yeni girişim için fon sağlamada etkin olacağı görüşünden yola çıkarak "eğitim, pazarlama deneyimi, endüstri deneyimi, yeni girişim başlatma deneyimi" faktörlerini CMO'ların yetenekleri olarak belirlemiştir. Çalışmaları sonucunda üst yönetim ekibinde CMO'nun yer almasının yeni girişim sermayesi edinme olasılığını %46 artırdığı ve bu etkinin eğitim, pazarlama deneyimi ve sektör deneyimine yönelik yeteneklerine sahip CMO'larda daha güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Boyd vd. (2010, 1163-1174), CMO'ların hisse senedi getirileri üzerindeki etkisini CMO'ların üç rolü üzerinden incelemiştir. Bu rollerden birincisi CMO'ların bilgilendirici rolüdür. CMO'lar, firmanın pazarı takip etmesi, fırsat ve tehditleri tanımlamasında bilgilendirici role sahip olabilmektedirler. İkincisi, CMO'ların karar verici rolüdür. CMO'lar, pazarlama faaliyetlerine yönelik yatırımların düzeyini ve türünü belirlemeye yardımcı olacak önemli kararlar verebilmektedirler. Ayrıca yönetim ekibinin diğer önemli karar alanlarına müşteriye yönelik bir bakış açısı sağlayabilirler. Üçüncüsü, CMO'ların ilişkisel rolüdür. CMO'lar, reklam ajansları, müşteriler, paydaşlar ile yönetsel ilişkisel rolü üstlenmektedirler. Tüm bu roller, teorik olarak firmanın rekabet yeteneklerini artırmasına yardımcı olabilecek unsurlardır. Ancak pratikte tüm CMO'ların firma değerine katkıda bulunmadığı görülmektedir. Nitekim, yazarlar araştırmaları sonucunda

araştırmaya konu olan 88 firmanın %46'sında CMO'ların hisse getirisi üzerinde olumlu etki gösterdiği, %54'ünde ise negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yukarıda detaylı olarak açıklandığı gibi, Nath ve Mahajan da (2008), bir işletmenin üst yönetim ekibinde CMO varlığının ya da yokluğunun firma değeri ile ilişkilendirilebilecek bir metrik üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Weinzimmer (2003), CMO'ların satışların artmasında olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtirken Nath ve Mahajan (2008) herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu araştırmalar CMO'ların firma performansına katkısı açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Yazarlar, CMO'ların firma değerine bazen önemli katkı sağlayabilecekleri gibi, kimi zaman firma değerini negatif yönde etkileyebileceğini, kimi zaman ise firma değeri üzerinde hiçbir etkileri olmayacağını vurgulayarak bu farklılığı, yani CMO'ların firma değerini etkilediği farklı koşulları, CMO'ların bilgilendirici, karar verici ve ilişkisel rollerini yerine getirirken kullandıkları yönetsel takdir yetkisi (managerial discretion) kapsamında açıklamışlardır. Bu kapsamda CMO'ların yönetsel takdir yetkisini azaltan veya artıran üç temel faktör üzerinde durmuşlardır. Bunlar; müşterilerin işletmeye karşı sahip oldukları güç, CMO'lara özgü koşullar (CMO'ların pozisyonlarına yönelik deneyimleri ve işletme içindeki deneyimleri) ve işletmeye özgü koşullardır (işletmenin büyüklüğü, kapsamı, performansı). Bu kapsamda güçlü müşterilerin varlığı CMO'ların ilgili rollerini yerine getirirken kullanabileceği yönetsel takdir yetkisini azaltacağı ifade edilmektedir. Buna karşın CMO'ların sahip oldukları pozisyona yönelik deneyimleri müşteri gücünün CMO'ların yönetsel takdir yeteneği üzerindeki negatif etkisini azaltmaktadır. Ancak CMO'ların mevcut işletme içindeki deneyimleri müşteri gücünün yönetsel takdir yetkisi üzerindeki negatif etkisini artırıcı özellik gösterebilmektedir. Yazarlar, aynı zamanda firma düzeyindeki faktörlerin CMO'ların yönetsel takdir yetkisi üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır.

Germann vd. (2015, 1-3), Nath ve Mahajan'ın (2008) çalışmasını başlangıç noktası olarak ve onların çalışmasını, ele alınan zaman dilimi, endüstriler ve model kapsamında geliştirerek gerçekleştirdikleri çalışmada CMO'ların varlığının firma performansı

(Tobin'in Q Teorisi kapsamında) üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuşlardır. Analizleri sonucu kadrosunda CMO bulunan firmaların, bulunmayanlara göre %15 daha iyi performansa sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

İnsan sermayesinin, pazarlama personeli açısından değerlendirilmesi ve bunun pazarlamaya, pazarlama ve firma performansına olan etkileri, literatürde oldukça geniş bir çalışma alanına uzanmaktadır. Bu konudaki çalışmalar dört grup altında toplanabilir: (1) Pazarlama personelinin bilgisi ve deneyimi, (2) Pazarlama eğitimi, (3) Müşteriler ile doğrudan temas halinde olan pazarlama çalışanlarının müşteriler ve firma performansına etkisi, (4) Çalışan memnuniyetinin firma performansına etkisi (Moorman ve Day, 2016, 17).

Tüm karar alma alanlarında olduğu gibi pazarlama kararlarının alınmasında da karar vericiler, çeşitli bilgileri yargıları ile değerlendirerek bir seçim oluştururlar. İşletmelerde, her kademedeki çalışanlar yürüttükleri görevler ile ilgili birçok karar alırlar. Bu kararlar programlanabilen, prosedürleri önceden saptanabilen kararlar olabileceği gibi, belirli prosedürlere bağlanması zor olan, çeşitli belirsizlikler içeren, daha çok karar vericinin bilgi, tecrübe ve yaratıcılığını kullanması gereken programlanamayan kararlar da olabilir. Bu tür belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda genellikle "sezgisel karar yöntemi (heuristic decision making)" kullanılmaktadır. Bu karar yöntemi belirli bir modele dayanmayan, daha çok karar vericinin geçmiş deneyim ve bilgilerine dayanılarak oluşturulan yargılar için kullanılır (Koçel, 2015, 135-136). Deneyim, karar verme alanlarında kişilere uzmanlık kazandırmaktadır. Pazarlamacının deneyim düzeyi de programlanamayan alanlarda karar kalitesini geliştirmektedir (Perkins ve Rao, 1990, 6-9). Buna karşın literatürde pazarlama çalışanlarının geçmiş iş tecrübelerinin pazarlama programlarına ve performansına herhangi bir etkisi olmadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Andrews ve Smith (1996, 182), yaratıcı pazarlama programlarının hazırlanmasına dair kaleme aldıkları makalede, çalışanların farklı iş tecrübelerinin yaratıcılığa bir etkisinin olmadığını, eğitim çeşitliliğinin ise yaratıcılığı negatif etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bir başka ifade ile, işletme eğitimi almış kişilerin farklı

bölümlerde eğitim almış kişilere göre daha yaratıcı pazarlama programları geliştirdikleri ifade edilmektedir.

İnsan sermayesine yönelik önemli kavramlardan bir tanesi de, duygusal zekadır. Duygusal zeka, Mayer'e (1990) göre kişinin kendi ve diğer insanların duygu ve duygularını izleme, aralarında ayırım yapma ve elde ettiği bilgileri kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirecek şekilde kullanma becerisini içeren bir sosyal zeka türüdür (Mayer 1990; Aktaran: Goldman, 2017, 11-12). Pazarlamacılarıdaki duygusal zeka, müşteriler ile olan etkileşimleri kolaylaştırmak için pazarlamacıların duyguları kullanma yeteneğini ifade eder. Duygusal zekanın yetenek çerçevesi, farklı akıl yürütme becerilerinden oluşur. Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekayı dört faktörle ifade etmiştir: Algılama, kullanma, anlama ve duyguyu yönetme (Kidwell vd., 2011, 79). Duyguyu algılama, duyguları doğru bir şekilde tanıma ve değerlendirme yeteneğidir. Duygunun kullanılması, zihinsel olarak duygusal deneyimleri özümsemeyi ifade eder. Duygusal zekanın bu boyutu, içsel motivasyon için önemli bir kaynak oluşturur. Duyguyu anlamak, karmaşık olan duyguları analiz etme, birbirinden ayırma ve duygusal bilgiyi oluşturma becerisini ifade eder. Duyguları yönetmek, analiz edilen ve özümsenen duyguları düzenleyerek istenilen sonuçları elde etmeyi ifade eder (Kidwell vd., 2011, 79).

Duygusal zeka, pazarlama alanında özellikle müşteriler ile yüz yüze iletişimde olan pazarlamacılar ve satış temsilcilerinin müşteri ile etkileşimlerini sağlıklı şekilde yürütmesine olanak sağlar. Duyguyu algılama, müşterinin ne zaman kafasının karıştığını, ne zaman sıkıldığını ya da rahatsız olduğunu anlayabilme yeteneğini ifade eder. Duyguyu kullanma yeteneğine sahip pazarlamacılar, hangi duyguların müşterileri etkileyeceğinin farkındadırlar. Duygusal anlayışa sahip olan pazarlamacılar, müşterilerin duygu değişimlerinin, hangi duyguların nasıl bir araya geldiğinin farkındadırlar. Bu farkındalıkla müşterilere, onların ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hareket edebilirler. Duyguyu yönetme yeteneğine sahip olan pazarlamacılar, olumsuz durumlarda ve müşteri memnuniyetsizliğinde sakin kalarak negatif etkileri hafifletme yetkinliğine sahip olurlar (Kidwell vd., 2011, 79).

İnsan sermayesi yeteneklerine yönelik, yukarıda aktarılan bilgilere ilave olarak, departman yapısı yetenekleri bölümünde detaylı olarak aktarıldığı üzere, pazarlama departmanının organizasyon içindeki konumunun belirlenmesinde pazarlama performansının işletme performansına olan katkısının niceliksel olarak ortaya konması oldukça önemlidir. İlaveten, araştırmalar metrik kullanımını bir işletmenin pazar bilgilerini kullanabilme yeteneğinin bir parçası olarak görmektedir (Moorman ve Day, 2016, 13). Mintz ve Currim (2013, 22), pazarlama bölümü yöneticilerinin ve çalışanlarının genel eğilimlerinde, eğitim geçmişlerinde ve iş tecrübelerinde kantitatif eğilime sahip olmalarının finansal metrikleri kullanmaları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Özetle, pazarlama faaliyetlerinin performansa olan katkısının ortaya konmasında sayılara dayalı açıklama, tüm işletme liderleri için önemli bir yeteneği temsil ettiği söylenebilir (Farris vd., 2016, 160-164).

2.2.4. Marka Yönetimi Yetenekleri

Marka, Amerikan Pazarlama Derneği (AMA)'nin tanımıyla, “bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetleri tanımlayan, onları rakiplerden ayıran isim, terim, işaret, sembol, tasarım ya da bu unsurların bileşimidir (<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>, Erişim Tarihi: 11.08.2017). Markanın, ismi, logosu, sembolleri, tasarımı vb. bileşenleri, marka unsurlarını veya marka kimliklerini oluşturmaktadır. Markalar, firmalara ve müşterilere çeşitli faydalar sağlayan, işletmelerin en değerli maddi olmayan varlıklarındandır. Güçlü bir marka oluşturmak “hem sanat hem de bilimdir” ve bunun için dikkatli bir planlama, uzun vadeli bir özveri ve yaratıcı şekilde tasarlanmış pazarlama uygulamaları gereklidir. Buna karşın marka ya da marka topluluğu oluşturmak tek başına bir pazarlama stratejisi değil, bir işletme stratejisidir. Marka yönetim süreçleri organizasyonel yetkinlikler ile yakından ilgilidir. Başarılı marka oluşumu için stratejik marka yönetim sürecinde de mükemmel olunmalıdır. Stratejik marka yönetimi, markayı oluşturmak ve değerini en üst seviyeye çıkarmak için gerekli planlamaların yapılması ve yürütülmesine dair tüm

faaliyetleri kapsamaktadır. Bu süreç temel olarak dört aşamadan oluşur (Kotler ve Keller, 2012, 263):

- Marka konumunu tanımlama ve oluşturma,
- Marka pazarlamasını planlama ve uygulama,
- Marka performansını ölçme ve yorumlama,
- Marka değerini büyütme ve sürdürme.

Marka kavramına ilişkin önemli bir konu da -literatürde sıklıkla birbirlerinin yerlerine kullanılsalar da- marka değeri (brand value – finans temelli marka değeri) ve marka sermayesi (brand equity – tüketici temelli marka değeri) ifadeleri arasındaki farktır. Marka değeri (brand value) soyut bir varlık olan markanın finansal değerinin ifadesi olarak karşılık bulmakta ve genellikle firma odaklı marka sermayesi (firm-based brand equity) kapsamında değerlendirilmektedir (Christodoulides ve Chernatony 2010, 46; Wood, 2000, 662). Bu alan daha çok marka değerini ölçme ve değerlendirme yöntemleri ile ilgili olup, marka yaratma ve geliştirme stratejilerini, tüketici davranış ve tutumlarını değerlendirme dışında bırakır (Keller, 1993, 2). Esasında markanın finansal değeri, yalnızca tüketicinin markaya verdiği tepkinin bir sonucudur. Yani, finans temelli marka değerinin ölçülmesi, markanın parasal değerinin yani piyasadaki ederinin hesaplanması ile ilgilidir (Taşkın ve Akat, 2010, 3; Keller, 1993, 1). Daha çok pazarlamacılar tarafından kullanım alanı bulan marka sermayesi (brand equity) kavramı ise, markanın pazar payını ve karlılığı artıran itici gücünü piyasa algıları ile birlikte açıklamaktadır. Yani tüketiciler ile marka arasındaki ilişkiyi tüketici odaklı marka sermayesi (consumer-based brand equity) kavramı kapsamında tanımlamaktadır (Christodoulides ve Chernatony, 2010, 46; Wood, 2000, 662). Yani, tüketici temelli marka değeri, markanın değerini tüketicilerin algıladığı değer üzerinden ele almaktadır (Clark, 1999, 717; Poppu vd., 2005, 144) Tüketici odaklı marka sermayesine yönelik Keller tarafından yapılan tanımlama yaygın olarak kabul görmektedir. Buna göre, tüketici odaklı marka sermayesi; “marka bilgisinin, markanın pazarlamasına verilen tüketici tepkisi üzerindeki farklı etkisi” dir (Keller, 1993, 8).

Aaker'a (1991, 356-360) göre, marka sermayesi, pazarlama çalışmalarıyla soyut olarak yaratılan, firmaya ve/veya firmanın müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin faydasına değer ekleyen ya da çıkararak, markanın isim, sembol gibi ayırt edici özelliklerine bağlı varlık ve yükümlülükleridir. Bu varlık ve yükümlülükler genel olarak beş kategoride sınıflandırılabilirler: Marka farkındalığı, marka sadakati, algılanan marka kalitesi, algılanan kaliteye ek olarak marka çağrışımları, diğer özel marka varlıkları – patentler, ticari markalar, kanal ilişkileri vb.

Santos-Vijande vd.'ne (2013) göre, marka oluşturma faaliyetleri, sistematik ve yapılandırılmış yönetim süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Marka yönetimi yetenekleri müşteri tutumları ve satın alma davranışlarını etkileyerek firmaların büyüme oranları, gelirleri ve kar marjları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu yetenekler sadece yüksek düzeyde marka bilinirliği yaratmakla sınırlı kalmayıp aynı zamanda bu kaynakları pazarda uygun şekilde dağıtma becerilerini de kapsamaktadır. Güçlü marka yönetimi yeteneklerine sahip olan firmalar yeni müşterilerin ilgisini çekerek, mevcut müşterilerde kalıcılığı destekleyerek rekabet avantajı elde ederler (Morgan vd., 2009a, 286-287). Marka yönetimi yetenekleri firmaya uygun pazarlama stratejileri oluşturarak bu stratejileri yürütme kabiliyeti kazandıracığından, marka varlıklarından yüksek nakit akışı elde etmesine olanak sağlayacaktır. Bu açıdan, güçlü pazarlama yeteneklerine sahip firma, bir marka satın aldığı anda, yatırımcılar söz konusu marka varlığından nakit akışı üretme kabiliyetini daha yüksek algılayacaklardır (Wiles vd., 2012, 40).

Kim ve Lee (2007) ile Lee vd. (2008), marka yönetim sistemleri, MYS (brand management system - BMS) kavramına odaklanarak, MYS'ni marka oluşturma faaliyetlerini destekleyen, organizasyonun herhangi bir sistemi, organizasyon yapısı veya kültürü olarak tanımlamaktadırlar (Aktaran: Santos-Vijande vd., 2013, 148). Aynı zamanda MYS, işletmelerin hızlı pazar değişikliklerine uyum sağlamasına imkan tanıyan örgütsel bir dinamik yetenek olarak değerlendirilmektedir (Santos-Vijande vd., 2013, 148). Dinamik yetenekler, işletmelerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için iç ve dış yeteneklerini entegre olarak inşa etme ve yeniden düzenleme yetenekleridir (Teece vd., 1997, 516). Bu bağlamda MYS, stratejik ve sistematik bir yaklaşımla markayı

merkezi bir unsur olarak gören ve marka yaratma faaliyetlerini entegre ve koordineli bir şekilde uygulama ve kontrol etme faaliyetlerini içeren bütüncül bir sistemdir. Markanın gelişimi için organizasyonel çapta firmanın tüm kaynak ve yeteneklerinin birleştirilerek verimli kullanılmasıyla üst düzey bir organizasyonel yetenek elde edilmiş olur. Yazarlar, MYS'ni üç alt boyuttan oluşan bir sistem olarak kavramsallaştırmıştır. Bunlar; marka odaklılık, iç markalaşma ve marka etkinliklerinin stratejik yönetimidir. Bu yeteneklere sahip firmalar, güçlü markalar geliştirmek, değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için mevcut kaynak ve yeteneklerini yenileyici yetkinliklere sahiptir (Santos-Vijande vd., 2013, 149-150).

Madhavaram ve Hunt (2008), marka yönetimi yeteneklerini; marka odaklılık, marka kimliği yetenekleri ve pazarlama iletişimi yeteneklerine dayalı olarak kavramsallaştırarak, firmaların güçlü bir marka veya marka portföyü geliştirerek büyütebilme yeteneklerinin altını çizmişlerdir. Kitchen ve diğerleri (2004, 27), "yalnızca strateji odaklı bütünleşik marka iletişiminin 21. yüzyılın rekabetçi dünyasında ilerlemeye yardımcı olacağını" ifade etmişlerdir.

Markalar, bütünleşik pazarlama iletişiminin (BPİ - Integrated marketing communication - IMC) merkezinde yer almaktadır. Etkili bir BPİ, etkili marka sermayesi stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır. Çünkü BPİ, firmanın marka portföyünün etkinliğini artırarak marka değeri ve sermayesi üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Madhavaram vd., 2005, 73). Bu bağlamda, temel bir stratejik iş süreci olan BPİ alanındaki yeteneklerin geliştirilmesinin firmanın marka yönetimi yeteneklerinde doğrudan bir etki yaratacağı sonucu çıkarılabilir.

Morgan vd. (2009a, 292), marka yönetimi yeteneklerine ilişkin Vorhies ve Morgan'ın 2005 yılındaki çalışmalarında tasarlanan ölçeklerden yararlanarak aşağıdaki metrikleri sıralamışlardır:

- Değerli marka konumları oluşturmak için müşteri analizlerini kullanmak,
- Müşterilerin zihninde arzu edilen marka çağrışımlarını oluşturmak,

- Rakiplere göre daha pozitif bir marka imajı oluşturmak ve korumak,
- Pazarda yüksek düzeyde marka farkındalığı elde etmek,
- Marka sermayesini öncelikle kanal konumlarına yükseltmek,
- Hedef müşterilerde marka imajı ve marka farkındalığını izlemek.

Güçlü markalar, kaynak temelli yaklaşımın vurguladığı değerli, nadir bulunma, taklit edilememe ve ikame edilememe özelliklerini taşımaları sebebiyle işletmeler için önemli rekabet avantajı kaynaklarını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin farklılaştırmaya dayalı konumlandırma stratejilerinde önemli bir gündeme sahiptir. Bu nedenle marka yönetimi yetenekleri gerek pazarlama bölümünün gerekse genel işletme stratejilerinin odak noktasında yer almaktadır (Louro ve Cunha, 2001, 849). Bununla birlikte işletmelerin güçlü marka oluşturması, zorlandıkları önemli alanlardan biridir. Aaker (1996, 542-546), marka oluşturmalarını zorlaştıran içsel ve dışsal koşullara bağlı faktörleri; fiyat rekabeti, rakiplerin çoğalması, pazarları ve medyayı bölümlendirme, karmaşık marka stratejileri ve ilişkileri, değişim stratejilerine karşı önyarı, yeniliğe karşı önyargı başka yerlerde yatırım yapma baskısı ve kısa süreli baskılar olarak sıralamıştır. İşletmelerin bu engeller ile mücadele etmek üzere geliştireceği yetenekler, güçlü marka oluşturmalarına ve böylelikle rekabet avantajı elde etmelerine imkan sağlayacaktır.

Dijital teknolojilerin yaygınlaşması ile birlikte pazarlama dünyasında iki önemli güç meydana gelmiştir. Bunlar; sosyal marka savunuculuğu (social advocacy) ve sosyal katılımdır (social engagement). Marka savunuculuğu, tüketicilerin sosyal içerikleri yaratma, düzenleme ve tüketim isteğini ifade etmektedir (Kaufman ve Horton 2015, 48-49). Tüketiciler bir markayı beğendiklerinde, olumlu deneyimler yaşadıklarında yaydıkları pozitif bilgiler ile marka savunucusu konumunda hareket etmektedirler (Anderson, 1998, 7-8). Markaya yönelik tüketiciler arasındaki bu iletişim, satın alma kararlarını etkileyen önemli bir bilgi kaynağıdır (Herr vd., 1991, 454; Kim vd., 2001, 195-196). Marka savunuculuğu için önemli olan husus, doğal (organik) olarak yani işletmenin tüketicilerden herhangi bir talep ya da ödüllendirmesi olmaksızın, işletmenin tüketiciye yaşattığı olumlu deneyimler, markanın çekiciliği vb. nedenler altında kendiliğinden oluşmasıdır (Kaufman ve Horton 2015, 49). Esasında marka savunuculuğu pazarlama

dünyası için yeni bir kavram değildir. Ağızdan ağıza pazarlamanın (word of mouth marketing) özellikle sosyal medya platformlarının yaygınlaşması sonucu “bağlılık” kavramı altında yeniden şekillenmesidir. Markaya bağlı kabul edilen bu müşteriler, markayı çevrelerine tavsiye etmeye istekli olmaktadır (Kotler vd., 2017, 53). Sosyal katılım ise markaların, bu savunmayı yaratma ve yönetme yeteneklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin sosyal katılım ve sosyal marka savunuculuğu yaratmaya yönelik geliştireceği yetkinlikler, marka yönetim süreçlerine önemli katkılar sağlayacaktır.

2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yetenekleri

Modern pazarlama anlayışının temel amacı müşteri tatmini yaratmaktır. Bu amaca ulaşmak için pazarlama karması bileşenlerini kullanırken, günümüzde teknolojinin de sağladığı olanaklar ışığında yararlanabileceği bir diğer yaklaşım ilişkisel pazarlama olmuştur. İlişkisel pazarlama, pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen tüm kişi ve kuruluşlarla (müşteriler, kanal üyeleri, iş ortakları) uzun süreli yakın ilişkiler geliştirilmesidir (Yükselen, 2014, 34-35).

Müşteri tatmini genel olarak, bir kişinin beklentileri ile ürün veya hizmetin algılanan performansını karşılaştırması sonucu oluşan duygularıdır. Algılanan performans beklentilerin altında kaldığında, müşteri hayal kırıklığına uğrar; beklentilerini karşıladığında ise tatmin olur (Kotler ve Keller, 2012, 150). Bir firmanın müşteri tatminini sağlaması, mevcut ve potansiyel rakiplerine kıyasla müşterilere daha üstün değer sunmasına bağlıdır. Müşterilere üstün değer sunulabilmesi için, pazarlama departmanının kontrolü alanındaki uygulamaların ötesine geçilerek işletme kaynaklarının, bilgi birikimlerinin ve organizasyonel yeteneklerinin bir arada kullanımını gerekli kılan iş veya işletim süreçleri olarak adlandırılan çalışma programları tasarlanmalı ve uygulanmalıdır (Srivastava vd., 1999, 169-170). Bu üç temel iş süreci, ürün geliştirme yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinden oluşmaktadır ve bu süreçlerin hepsi müşteri değeri yaratılmasına katkıda bulunmaktadır (Srivastava vd., 1999, 167).

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY – Customer Relationship Management, CRM), ilişkisel pazarlamanın değer ve stratejilerini uygulamaya dönüştüren işgücü ve bilgi teknolojilerine dayanan boyutudur (Gummesson, 2011, 404-406). Müşterileri mutlu etmek ve onlarla devam eden kişisel bir ilişki yaratma sanatını ifade eder (Ryan, 2016, 156). Gartner (2003), müşteri ilişkileri yönetimini, müşteri segmentlerini organize ederek müşteri odaklı süreç uygulamaları ile müşteri tatminini teşvik eden ve bu yolla gelir, karlılık ve müşteri memnuniyetini optimize eden bir işletme stratejisi olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Sanad vd., 2010, 3). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, müşteri ilişkileri yönetimi yalnızca bir teknoloji değil, teknoloji ile desteklenen bir işletme stratejisidir. Bu strateji dahilinde MİY, müşterileri tanımlama, müşteri bilgisi oluşturma, müşterilerin istek ve ihtiyaçları, karlılıkları bazında segmentlerine ayırma, onlar ile iletişim kurma, organizasyon ve ürünler hakkındaki algılarını şekillendirme süreci olarak müşterilere uygun kaynakları etkin ve verimli şekilde tahsis edecek sistemler tasarlamak ve uygulamaktır (Srivastava vd., 1999, 169). Kotler ve Keller (2012, 135), müşteri ilişkileri yönetimini, müşteri sadakatini en üst seviyeye çıkarmak için tüm müşteri temas noktalarının yönetildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Müşteri temas noktası, kişisel deneyimlerden kitlesel iletişimlere kadar bir müşterinin markayla ve/veya ürünle karşılaştığı herhangi bir durumu ifade etmektedir. Yine bir başka ifadeye göre, müşteri ilişkileri yönetimi, ilişkisel pazarlama felsefesi altında tek bir müşteri resmi oluşturmak amacıyla tüm müşteri temas noktalarını yönetmeye çalışan ve bunu sağlamak için çeşitli veritabanlarının oluşumu ve entegrasyonunu kolaylaştıracak teknolojilerden faydalanılan bir süreçtir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları için teorik temel, ilişkisel pazarlama alanıdır. Verhoef'a (2003, 30) göre, işletmeler, müşterilerin ilişki algılarını geliştirmek amacıyla müşteriler ile yakın ilişkiler kurmayı hedefler. Müşteri ilişkileri yönetimi de ilişkisel pazarlama stratejilerini uygulamak için bilgi teknolojilerinden yararlanılarak hedef müşteriler ile ilişkiler kurmayı, geliştirmeyi ve sürdürmeyi hedefleyen bir yönetim süreci olarak ifade edilebilir (Payne ve Frow, 2008, 391).

Bununla birlikte, ekonomik temelli bazı yaklaşımlarda da ilişkilerin yönetimine yönelik kavramlara değinildiği gözlenmektedir. Örneğin, işlem maliyetleri teorisi, ilişkileri yapılandırma ve yönetme maliyetlerini minimize etmeye ve ilişkiler dolayısıyla sağlanacak olan getirileri en üst seviyeye çıkarmaya odaklanmaktadır. İlişkilerin yönetimine ilişkin tüm teorik yaklaşımlarda ortak olan husus ise, geliştirilen ilişkilerin firmaya başarı avantajı sağladığıdır. Burada önemli olan nokta, durumsal faktörlere bağlı olarak “doğru” nitelikte ilişkiyi oluşturmaktır. Müşteriler ile kurulan ilişkileri sadece ilişki pazarlama faaliyetleri değil, endüstri, şirketin ve müşterilerin yapısı, bilgi teknolojileri gibi pek çok farklı kaynak etkileyebilir. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetiminin tüm aşamaları (ilişki başlatma, devam ettirme ve sona erdirmeye) sistematik ve proaktif olarak yönetilmeli ve şirket performansının tamamı ile ilişkilendirilmelidir. Bu kapsamda MİY yeteneklerinin müşteri bilgisi toplama, analiz etme vb. diğer bilgi teknolojilerinden çok daha fazlasını kapsadığı söylenebilir (Reinartz vd., 2004, 293-295)

Morgan ve diğerlerine (2009a, 286) göre, MİY yetenekleri iki kavramsal temel üzerine kurulmuştur. Birincisi, müşteriler ile olan ilişkilerin bir dizi farklı işlemden/teknikten çok daha fazlası olduğunun tanımlamasıdır. İkincisi ise, mevcut müşterilerin hepsinin firmaya kazandırdıkları karlılık açısından eşit derecede cazip olmadıklarının kabulüdür. Dolayısıyla MİY yetenekleri, firmanın mevcut ve potansiyel müşterilerini tanımlama, yeni cazip müşteriler elde etme ve bu müşterileri koruyarak karlılıklarını artırma becerileri olarak tanımlanabilir. MİY yetenekleri güçlü olan firmalar, işletme için daha az değerli olan müşterileri eleyerek daha cazip yeni müşterilere odaklanmakta ve bu müşterileri tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca bu yetenekler, firmanın ilişkisel varlıklarını konumlandırmaya odaklanan; firmanın hedef müşteri kitlesi ile yararlı ilişkiler kurma ve sürdürme becerilerini yansıtan kaynakların etkin kullanımınıdır (Orr vd., 2011, 1075).

Geçmişte, perakendiciler için müşteri tanıma işlemi bir müşterinin adını, mağazaya geldiklerini hatırlamak, beğenilerini ve ilgilerini tanımak kadar basit olmayı gerektirirken, günümüzde gelişen dijital teknolojiler ile coğrafi ve fiziksel sınırların

ortadan kalkmasıyla birçok işletmenin aynı anda çevrimiçi kurduğu milyarca bağlantı, MİY fonksiyonunu çok daha karmaşık hale getirmiştir (Ryan, 2016, 157).

Müşteriler hakkındaki veriler MİY yazılım programı veritabanı aracılığı ile kolaylıkla sağlanabilirken, bu veriler tek başına müşteri bilgisi oluşturmaz. Bunun için bu verilerin müşteri bilgisine dönüştürülmesi ve müşteri bilgisini geliştirmek amacıyla da organizasyonun bütününe entegre edilmesi gereklidir. Bu beceriler, işletmelerin müşteri bilgisi yetkinliklerini işaret etmektedir. Müşteri bilgisi yetkinliği, spesifik müşteri bilgisini oluşturma ve bunu organizasyon çapında entegre etmeye dayanan süreçleri ifade etmektedir. Müşteri bilgisinin üretilmesi ve bütünleştirilmesi, organizasyonel bilişsel faaliyetlere gömülü olduğundan diğer firmalara aktarılması kolay değildir. Süreçler işletme içinde ve işletmeye özgü koşullar özelinde geliştiğinden, dışarıdan satın alınamazlar. Bu durum kaynak tabanlı yaklaşımın ifade ettiği rekabet üstünlüğü sağlayan yeteneklere işaret etmektedir (Campbell, 2003, 376).

Müşteri ilişkileri yönetiminin başarısını etkileyen müşteri bilgi sistemi, veri madenciliği, bilişim teknolojileri, üst yönetimin tutumu ve organizasyon yapısı gibi pek çok faktör vardır. İşletmelerin bu faktörler üzerinde geliştireceği yetenekler, etkin müşteri ilişkileri yönetimi sürecini destekleyecektir (Çiçek, 2005, 64-70).

Morgan vd. (2009a, 292), müşteri ilişkileri yönetimi yeteneklerine ilişkin Vorhies ve Morgan'ın 2005 yılındaki çalışmasında tasarlanan ölçeklerden yararlanılarak aşağıdaki ölçütleri sıralamışlardır:

- İşletme için cazip/değerli müşterileri hedeflemek ve belirlemek,
- Hedef müşteriler ile diyalog kurmak,
- Hedef müşteri ürün ve hizmetleri denemesi için yönlendirmek,
- Hedef müşterilerin uzun vadeli istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmak,
- Cazip müşterilerde müşteri sadakatini korumak,
- Cazip müşteriler ile geliştirilen ilişkilerin kalitesini artırmak,

- İşletme için daha az değerli müşteriler ile iş ilişkisi kesilirken olumlu ilişkileri sürdürmek.

Bununla birlikte, birçok işletmenin müşteri davranışları hakkında pek çok bilgi sahibi olduğu bilinmektedir. Ancak bu bilginin nasıl kullanılması gerektiğini bilen işletme sayısı azdır. Bilgi tabanlı yetkinliklere sahip işletmeler, önemli rekabet üstünlüğü elde etmektedirler (Campbell, 2003, 375-376).

Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşteri hizmetleri iyileştirme yeteneğini geliştirerek, gelirlerini artırmasına yardımcı olur. Bununla birlikte müşteri sadakatini artırma, üstün hizmet ve daha iyi bilgi toplama-paylaşma ve organizasyonel öğrenme yoluyla işletmenin rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlar (Nguyen vd., 2007, 113-114). Bunun yanı sıra MİY stratejileri geliştiren işletmeler, sadık müşterilere nasıl daha fazla değer yaratılabileceği konusuna odaklanarak, müşteri yaşam boyu değerinden daha fazla faydalanarak, genişletilen müşteri değeri ile birlikte daha yüksek bir müşteri sermayesi elde edebilirler (Mukerjee, 2009, 2683-2685). Müşteriler için daha fazla değer yaratabilmek, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca, MİY, çapraz satış ve daha hızlı ürün tanıtımları için önemli fırsatlar yarattığından daha etkin bir pazarlama programı oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Ancak müşteri ilişkilerini yönetmek için sadece çeşitli yazılım araçlarından yararlanmak, işletmelere başarılı sonuçlar elde etmeyi garanti etmemektedir. Kuzey Amerika'daki Gartner Araştırma Grubu tarafından yapılan bir araştırmada tüm CRM projelerinin %55'inin sonuç üretmediği tespit edilmiştir. Ernst & Young (2001) tarafından yapılan bir başka araştırmada, MİY stratejilerinin uygulanmasında en büyük zorluğun, içsel organizasyonel sorunlar olduğu (katılımcıların %53'ü) ortaya konmuştur. Bu sonuçlar, işletmelerin MİY'nin başarılı olabilmesi için müşteri bilgilerini dahil ederek yönetim biçimlerinde değişiklikler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Campbell, 2003, 375).

Günümüzde dijital pazarlama olanakları, müşteri ilişkileri yönetimine önemli katkılar sağlamaktadır. Şirket veritabanının internet faaliyetleri ile entegre edilmesi, kişiselleştirilmiş müşteri ilişkileri yönetimine imkan tanımaktadır (Blythe, 2005, 327).

Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetiminde mobil iletişim oldukça önemli bir hale gelmiştir. Mobil telefonların artan fonksiyonel özellikleri ile birlikte müşterilerin ihtiyaç duydukları hizmetleri her an sunabilmek, ilgi çekici özelliklere sahip içerikler paylaşabilmek, kişiselleştirilmiş içerik ve hizmet sunmak gibi yetenekler ön plana çıkmıştır (Kannan vd., 2001, 2). Bu kapsamda günümüz dijital çağında sosyal müşteri ilişkileri yönetimi, SMİY (social customer relationship – SCRМ) kavramının öne çıktığı görülmektedir. SMİY'nin başarısı için gerekli yetkinlikler, geleneksel MİY için gerekli koşullardan farklıdır. Her şeyden önce geleneksel MİY, müşteri ilişkilerinin yönetimi için içsel bir operasyon yaklaşımına dayanırken, SMİY, işletmelerin hedef müşterilerinin kişisel gündemlerini karşılama ve aynı zamanda kendi işletme hedeflerini yerine getirme yeteneklerine dayanmaktadır. Müşteri yönetiminden ziyade müşteri katılımını hedeflemektedir. Sosyal medyanın yaygınlaşması, pazarlamacıların MİY stratejilerini SMİY'ne göre güncellemeleri için stratejik bir zorunluluk oluşturmaktadır. MİY süreçlerinin dijital tüketicilerin talep ve beklentileri ile uyumlu hale getirmek için SMİY sürekli olarak güncellenmelidir (Kaufman ve Horton, 2015, 94-96).

2.2.6. Digital Medya Platformlarına Yönelik Yetenekler

Teknolojik ve global gelişmeler ışığında hızla artan rekabet ortamı içerisinde organizasyon yapıları ve pazarlama faaliyetleri de dijitalleşmeyle birlikte evrim geçirmiş, dolayısıyla bu alanlarda yeni yeteneklerin tanımlanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde dijital platformların rolü ve bu alana yönelik yatırımların ve geliştirilecek yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisinin analiz edilmesi oldukça önemli hale gelmiştir.

Deloitte, Amerikan Pazarlama Derneği ve Fuqua İşletme Okulu iş birliği ile yılda iki kez gerçekleştirilen, The CMO Survey, Şubat 2018 sonuçlarına göre anket katılımcılarına yöneltilen “Gelecekteki pazarlama yetenekleri ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurduğunuzda, hangi becerileri işe alım sırasında önceliklendirirsiniz?” sorusuna katılımcıların “pazarlama teknoloji platformlarındaki tecrübe” seçeneğini ilk sırada

önceliklendireceklerini belirtmeleri bu alanda gerçekleştirilecek çalışmaların önemini vurgular niteliktedir (https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/02/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-Feb-2018.pdf; Erişim Tarihi: 01.04.2018).

Dijital medya platformları, genel olarak insanların online şekilde iletişim kurdukları internet, mobil ve diğer interaktif uygulamaları ifade etmektedir. Internet Live Stats 2018 verilerine göre, dünyada 3.8 milyar internet kullanıcı (dünya nüfusunun yaklaşık yarısı) yer almaktadır (<http://www.internetlivestats.com/> ; Erişim Tarihi: 29.01.2018). Özellikle Web 2.0'ın geliştirilmesiyle birlikte web dünyası, içerik ve uygulamaları tüm kullanıcılar arasında paylaşılan ve karşılıklı etkileşime olanak tanıyan sosyal bir topluluğa dönüşmüştür. Böylece Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest gibi sosyal ağlar ortaya çıkmıştır (Kingsnorth, 2017, 7). Dünyanın her yerinden insanların sayısız yollarla düşüncelerini, yenilikleri birkaç dakika hatta saniyeler içinde yayımlama ve yayma becerisine sahip olmasını sağlayan dijital teknoloji, insanlık tarihinin en önemli inovasyonu olarak kabul edilmektedir (Kaufman ve Horton, 2015, 16). Bu teknoloji kendi değerleri ve alışkanlıkları olan çevrimiçi ve çevrimdışı olmak üzere her geçen gün artan sayısız yollarla kendini ifade eden bir dijital kültür yaratmıştır. Esasında bu kültür, coğrafi sınırların olamaması, herhangi bir sosyo-ekonomik, ırksal veya etnik hiyerarşiye tabi olmaması ile şimdiye kadar görülmuş ilk gerçek küresel kültürü temsil etmektedir (Kaufman ve Horton 2015, 16-20). İşletmelerin bu kültür içinde kalıcı bir başarı elde edebilmeleri için dijital bir zihniyet oluşturarak, dijital dönüşümü kavramaları ve bu kavramı tüm çalışanlar, tüketiciler, hitap ettikleri topluluklar ile ürün ve hizmetlerine entegre edecek yeteneklere sahip olmaları gerekir. Dijital dönüşüm, günümüz rekabet koşulları içerisinde işletmelerin hayatta kalması ve büyümesi için kritik bir paradigma kayması niteliğindedir (Kaufman ve Horton, 2015, 20-21).

Dijital pazarlama stratejilerinin başarı ile uygulanabilmesi, işletmenin hedef kitesine ve iş modeline uygun dijital medya platformlarını seçmeleri ile yakından ilgilidir. Mobil pazarlama, e-posta ve sosyal medya platformları yaygın olarak kullanılan dijital medya kanallarını oluşturmaktadır. Ayrıca, dijital stratejilerin başarı ile

yürütülebilmesi için örgütsel değişim üzerine yoğunlaşılması ve organizasyonel bazda esneklik getirecek yetkinliklere sahip olunması gerekir (Kane vd., 2017, 8).

Araştırmanın kısıtları dahilinde bu bölümde yalnızca genel olarak dijital platform yeteneklerinin geliştirilmesi konusuna, sosyal medya pazarlaması ve sosyal medya kullanma yeteneklerine yer verilmiştir. Buna göre dijital medya platformları ve bu platformların kullanım ve işleyişine yönelik çeşitli yetenekler ve başarı faktörleri çalışmaları derinlemesine literatür araştırması sonucunda aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir:

- Dijital kültür ve alt kültürlerini tanımak (Kotler vd., 2017)
- Organizasyon çapında dijital zihniyetin oluşturulması, dijital dönüşümün sağlanması (Kaufman ve Horton, 2015; Kane vd., 2017)
- Dijital pazarlama stratejilerinin oluşturulması; genel işletme ve pazarlama stratejilerine uyarlanması ve bütünlük dijital pazarlama stratejilerinin oluşturulmasına yönelik yetenekler (Ryan, 2017; Kaufman ve Horton, 2015; Kingsnorth, 2017)
- Etkili bir web sitesi geliştirmeye yönelik teknik bilgi ve yetenekler (Ryan, 2017)
- Oluşturulan web sitesine hedef kitelenin ulaşabilmesi için arama motoru pazarlaması (SEM - Search Engine Marketing) ve arama motoru optimizasyonu (SEO – Search Engine Optimization) gibi teknik faaliyetlere yönelik yetenekler (Dou vd., 2010; Gökşin, 2017; Kingsnort, 2017)
- Web sitesinin mobil cihazlara göre otomatik ayarlanan ara yüzlere sahip olması (Dodson, 2016)
- Çevrimiçi geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması (Dellarocas, 2003)
- Tüketicilerin sosyal marka savunucusuna dönüştürülme süreçlerini anlamaya ve yönetmeye özgü yetenekler (Kaufman ve Horton, 2015)
- Tüketicilerin sosyal katılımını anlamaya ve yönetmeye yönelik yetenekler (Kaufman ve Horton, 2015)

- Hızla değişen tüketiciler davranışlarına uyum sağlama, dijital dünyanın tüketici davranışlarına etkisini kavrama ve buna uygun pazarlama programları geliştirme (Stephen, 2015; Kotler vd., 2017)
- İçerik pazarlamasına -etkili içerik yaratmak, dağıtmak, değerlemek ve iyileştirmek- yönelik yetenekler (Kotler vd., 2017)
- Etkili omnichannel pazarlaması (Kotler vd., 2017)
- Uygun mobil arama optimizasyonlarının oluşturulması (Dodson, 2016)
- Mobil pazarlama faaliyetlerinin izinli kampanyalar şeklinde yürütülmesi (Smutkupt vd., 2010)
- Özgün ve hedef kitleye uygun e-posta kampanyalarının oluşturulması; gönderilecek e-postaların sistem tarafından hatalı pozitif olarak algılanmasına yol açamayacak içerik ve tekniklerin kullanılması (Ryan, 2017)
- Optimum e-posta gönderim sayısının belirlenmesi (Zhang vd., 2017; Kaufman ve Horton, 2015; Ryan, 2017).

2.2.6.1. Sosyal Medya Platformları

Statista Ocak 2018 verilerine göre, dünyada 2.62 milyar (dünya nüfusunun yaklaşık %34'ü) sosyal medya kullanıcısı vardır. Bu sayının 2021 yılında 3.02 milyar kullanıcıya ulaşması beklenmektedir (<https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>; Erişim Tarihi: 10.02.2018). Sosyal medya dünyasındaki bu ani patlama ile, Facebook, Twitter, YouTube gibi sosyal medya platformları insanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin önemli bir parçası haline gelmiş ve pazarlama, reklamcılık ve tanıtım alanlarında da devrim yaratmaya başlamıştır (Hanna vd., 2011, 2).

Tüketici yaşam biçimleri ve iletişim alanlarındaki bu önemli değişikliklerle meydana gelen yeni tüketim alışkanlıkları, pazarlama alanında da yeni akımları beraberinde getirmiştir. Son elli yılda müşterilere ulaşmak için kullanılan diğer araçlar, giderek daha az etkili olmaya başlamıştır. Gazeteler okuyucu kaybetmeye başlamış,

televizyon izlenme oranları azalmış, radyolar genel olarak nüfusun çok kısıtlı bir kesime hitap eden medya organları olarak kalmıştır. İstenmeyen mailleri ayırıştırın programlar ya da spam araçları ile e-posta pazarlaması etkinliğini önemli ölçüde kaybetmiştir. Çeşitli ülkelerde yer alan hukuksal düzenlemelerle mobil pazarlama alanına yönelik reklam ve kampanya mesajları da önemli ölçüde sekteye uğramıştır (Gillin, 2007; Tiago vd., 2014). Milyarlarca insanın her gün trilyonlarca içerik oluşturduğu sosyal medya platformları ise aşağıdan yukarı pazarlamayı temsil ederek önemi gittikçe artan bir güç haline gelmiştir (Kim ve Ko, 2012, 3). Dolayısıyla pazarlamacıların bu dünyayı kabul etmek ve katılmaktan başka seçenekleri kalmamıştır (Gillin, 2007; Tiago vd., 2014).

Sosyal medya, kullanıcılar arasındaki sosyal iletişimi destekleyen ve monolog iletişim yerine daha çok diyaloglara dayalı bir dizi çevrimiçi araçtır (Hansen vd., 2011, 773-774). Müşteriler açısından sosyal medya ise, tanıdığı veya tanımak istediği insanlar veya işletmelerle bağlantı kurmanın yoludur (Dodson, 2016, 4238-4239).

Sosyal medya platformları Web 2.0'ın geliştirilmesiyle, içerik ve uygulamaların kurucu bireyler tarafından yaratılması yerine, tüm kullanıcıların katılımcı ve işbirlikçi bir biçimde etkileşim içine girdiği bir platform olarak doğmuştur. Sosyal medyanın ardındaki temel fikir, doğrudan reklamcılık ve satış faaliyetleri yerine katılım, paylaşım ve işbirliği oluşturacak içerikler hazırlayarak tüketicileri etkilemektir (Kaplan ve Haenlein, 2010, 61-65). Dolayısıyla işletmelerin ürettiği içeriklerin, kullanıcıların katılım ve işbirliğini hedeflemesi, buna yönelik yetkinliklerini artırması oldukça önemlidir.

Hızla büyüyen bu platformun başarılı bir pazarlama aracı olarak kullanılması, işletmeler için çok önemlidir. Gillin (2007, 4), *The New Influencers* adlı kitabında sosyal medyanın etkinlik hızını ve gücünü "Geleneksel pazarlamada tatmin olmayan bir müşterinin memnuniyetsizliğini on kişiye aktardığı kabul edilmektedir. Sosyal medya çağında ise bir kişinin deneyimlerini bir gecede neredeyse on milyona aktarabilecek kadar elinde pek çok araç vardır" sözleri ile vurgulamıştır. Yazar aynı zamanda, sosyal medya pazarlamasını, tüketiciler ile etkileşim kurmak için oluşturulan yeni bir disiplin olarak ifade etmekte ve "sohbet pazarlaması (conversation marketing)" şeklinde

adlandırmaktadır. Bilginin, tüketiciler ve firmalar arasında değiş tokuş edildiği, her iki tarafında fayda sağladığı bu diyalogları oluşturmak için işletmelerin tamamen yeni bir beceri setine ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir.

Teknolojinin gelişimi, yalnızca mevcut tanıtım araçlarının (reklam, satış tutundurma, doğrudan pazarlama vb.) iletişim yeteneğini arttırmakla kalmamış; aynı zamanda bu araçların kullanılabilereğı yeni kanallar sağlamıştır (Smutkupt vd., 2010, 131). Mangold ve Faulds (2009, 357), sosyal medyayı tutundurma karmasının (reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama) yeni ve karma (hybrid) bir elemanı olarak ele almışlardır. Sosyal medya, geleneksel anlamda şirketlerin müşteriler ile iletişimlerini sağladığı gibi aynı zamanda müşterilerin birbirleriyle anlık, doğrudan ve şirketlerin kontrol altında tutamayacağı şekilde iletişim kurmalarına da olanak vermesi nedeniyle bütünleşik pazarlama iletişimi araçlarından ayrılmaktadır.

Tüketiciler arasındaki çevrimiçi sohbetler, şirket yöneticilerinin kontrolü dışındadır. Bu durum ise, yüksek düzeyde işletme kontrolü altında olan geleneksel bütünleşik pazarlama iletişimi paradigmasının tersini işaret etmektedir. İşletmeler, hedeflerine ulaşmak amacıyla, tutundurma karması unsurlarını koordine etmekte ve bu unsurlar vasıtasıyla pazara uyumlu ve örgütün temel değerlerini yansıtan bütünleşik mesajlar iletmektedirler. Oysa sosyal medyada oluşan mesajların içerik ve paylaşım sıklığı, şirket yöneticilerinin yönetemeyeceğı ölçüde genişlemiş bir ağızdan ağıza iletişimi biçimlendirmektedir. Yazarlar ayrıca, sosyal medyanın anlık, gerçek zamanlı iletişimi sağlayan multimedya formatları (sesli ve görüntülü sunumlar) ve küresel erişim yetenekleri ile çok sayıda yayın platformlarını (Facebook, YouTube, bloglar vb.) kullanan karışık teknoloji ve medya kaynakları dolayısıyla karma bir tutundurma unsuru olduğunu ifade etmişlerdir (Mangold ve Faulds, 2009, 357-364). Bu nedenlerle, tutundurma karmasına yeni bir unsur olarak eklenen sosyal medyanın yönetiminde işletmelerin mevcut bütünleşik pazarlama iletişimi stratejilerine yönelik birtakım değişikliklere gitmesi gerekir.

Her şeyden önce pazarlama yöneticileri, bireysel tüketicilerin sosyal medya platformları aracılığı ile diğer tüketicilere ürün ve hizmetler hakkında çok geniş kapsamlı bilgi aktardığını kabul etmelidirler. İkincisi, bu bilgi akışı içerisindeki memnuniyet ve memnuniyetsizliğin diğer tüketicilerin satın alma kararlarını doğrudan etkilediğini farketmelidirler. Üçüncüsü, tüketicilerin diğer tutundurma karması öğelerinden giderek uzaklaştığını, satın alma kararlarında reklam kaynaklarına olan bağımlılığın giderek azaldığını farketmelidirler. Son olarak, pazarlama iletişimde yüksek düzeyde pazar kontrolü sağlamaya alışmış pazarlama organizasyonu, kontolsüz olarak kullanıcılar arasında oluşan bu yeni iletişim paradigmasında müşteriler ile karşılıklı iletişim kurmayı öğrenmeli ve bu dünyada aktif rol oynamalıdır (Mangold ve Faulds, 2009, 360-361).

Yüzlerce farklı ve birbirinden bağımsız sosyal medya aracının yer aldığı bu platformlarda işletmelerin başarı elde edebilmeleri, işletmelerine ve iş modellerine uygun sosyal medya araçlarını seçmelerine bağlıdır (Hanna vd, 2011, 3-4). Mümkün olan en geniş kitleye ulaşmak için kimi durumlarda farklı sosyal medya araçlarının aynı anda kullanımı gerekebilir. Bu durumda tüm sosyal medya faaliyetlerinin birbirleri ile uyumlu olmaları gerekir (Kaplan ve Haenlein, 2010, 65). Bunun yanı sıra sosyal medya pazarlaması, geleneksel pazarlama faaliyetlerinden tamamen ayrı yürütülen faaliyetleri ifade etmediğini de belirtmek gerekir. Başarılı bir pazarlama programı oluşturabilmek için çevrimiçi sosyal medya uygulamaları ile geleneksel medya ve pazarlama uygulamalarının entegrasyonu gerekmektedir. Sosyal medyanın odak noktası, tüketici deneyimleridir. Bu deneyimleri en etkili şekilde oluşturmak için sosyal medya ile geleneksel medya uygulamalarının bir araya getirilerek şirketin genel bütünleşik pazarlama stratejilerine dahil edilmesi gerekir (Hanna vd., 2011, 3-4; Mangold ve Faulds, 2009, 362). İlk bakışta bu iki alan birbirinden tamamen farklı gözükse de, müşterilerin gözünde her ikisi de aynı kurumsal imajı temsil ettiğinden esasında birbirinden farksızdır (Kaplan ve Haenlein, 2010, 65).

Sosyal medya pazarlama stratejilerinin başarı ile uygulanabilmesi için dijital kültürün çok iyi tanınması gerekir. Kotler vd. (2017, 59), dijital çağın en etkili alt kültürlerini gençler, kadınlar ve netandaşlar (GKN) olarak belirlemişler; özellikle marka

savunucusu elde etme olasılıklarını artırmak için bu üç segmente önem verilmesi gerektiğinin altını çizmişlerdir. Netandaş sözcüğü ilk olarak Michael Hauben tarafından 1990'lı yılların başlarında aktif internet kullanıcılarını tanımlayan internet vatandaşları anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde ise netandaş sözcüğü internet vatandaşı anlamından daha derin bir anlamı ifade etmektedir. İnterneti sadece izleyici, tüketici olarak kullanmayan, internete etkin şekilde katkı yapan (internet sayfalarına etiketler ekleyen, RSS beslemelerini kullanan, yorum yazan, online içerik üreten) internet vatandaşlarıdır (Kotler vd., 2017, 67-68).

Bunun yanı sıra insanları dijital platformlardaki aktivite seviyelerine göre sınıflandırmak da mümkündür. Li ve Bernoff (2011, 43), sosyal medya kullanıcılarını yedi sınıfta kategorilendirerek incelemişlerdir. Bu hiyerarşik sınıflandırmada yaratıcılar (online içerik üreten ve paylaşanlar), konuşmacılar (en az haftada bir sosyal medya statüsünü güncelleyenler, içerik paylaşanlar), eleştirmenler (sosyal medya içeriklerine eleştiri ve yorum yaparak katılanlar), toplayıcılar (internet sayfalarına ve sosyal medya paylaşımlarına etiket ekleyenler, RSS beslemelerini kullananlar), katılımcılar (sosyal medyaya katılanlar, ziyaret edenler), seyirciler (online içerikleri izleyen ve okuyanlar), aktif olmayanlar (yukarıdaki özelliklerin hiçbirini taşımayanlar) vardır. İşletmeler, hedef kitleleri içerisinde bu grupların ağırlıklarını analiz ederek buna uygun dijital ve sosyal stratejiler geliştirmelidirler.

Sosyal medya programlarının başarı ile yürütülmesinde bir diğer önemli husus, doğru uygulamaların seçilmesi veya kimi zaman bu uygulamaların bizzat işletmenin kendisi tarafından oluşturulmasıdır. Bazı durumlarda mevcut bir sosyal medya uygulamasına katılmak ve geniş kullanıcı kitlesinden yararlanmak iyi bir avantaj olabilirken, bazı durumlarda şirketin kendi uygulamasını yaratması ve kitleleri bu uygulamaya çekmesi daha avantajlı olabilir (Kaplan ve Haenlein, 2010, 65). Dünya nüfusunun yaklaşık %33'ünün akıllı telefon kullandığı (<https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>; ET: 10.02.2018) göz önünde bulundurulursa, tüm dijital platformlarda olduğu gibi sosyal medya platformlarının da mobil cihazlar ve uygulamaları ile uyumu çok önemlidir

(Anderson ve Wolff, 2010). Geleneksel pazarlamanın zaman-mekan paradigmasını genişleterek bu sınırları ortadan kaldıran mobil cihazlar (Watson vd., 2000, 335), hızla artan kullanıcı sayılarıyla modern pazarlamanın vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır.

Sosyal medya pazarlaması uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için öncelikle hedeflerin belirlenmesi gerekir. Sonrasında ise işletmelerin kazanılmış (earned), edinilmiş (owned) ve ödenmiş (paid) medya ayrımlarını yapmaları ve bu üç tür arasında işletmeyi başarıya götürecek dengeleri analiz etmesi gerekir (Dodson, 2016, 153-236). Ödenmiş (paid) medya, işletmenin belirli bir ücret karşılığında reklamlarını ya da pazarlama mesajlarını yayınlattığı televizyon, basılı medya, internet reklamcılığı gibi medya kanallarını; edinilmiş (owned) medya, işletmenin kendi sahip olduğu Web sitesi, sosyal medya hesapları gibi kanalları; kazanılmış (earned) medya ise ağızdan ağıza pazarlamanın etkisi ve gücü ile müşteriler, fanlar, marka savunucuları vb. tarafından oluşturulan içerikleri ifade etmektedir (Flores, 2014, 878).

Sosyal medya hedefleri, işletme, müşteri hizmetleri, ürün, iletişim ve pazarlama hedefleri olarak ayrı ayrı belirlenmelidir. Hedefler belirlendikten sonra, bu hedefe erişilmesini sağlayacak uygun kanallar seçilmelidir. Facebook, YouTube, Twitter, Instagram vb. gibi birçok sosyal medya kanalından işletmenin kendisine ve iş modeline uygun kanal veya kanalları seçerek bu kanala uygun kaliteli ve özgün içerikli bir sayfa oluşturması gerekir. Sosyal medya platformlarında müşterilerin ilgisini çekecek içeriği planlamak ve uygulamak için hedef kitlenin tanınması çok önemlidir. Kısacası onlarla ilişki kurmanın ve sürdürmenin en etkili yolu, müşteriyi dinlemektir. Başarılı bir sosyal medya kampanyası için etkili bir sosyal medya stratejisi zorunludur. Her sosyal medya kanalının kendine özgü yapısı ve gereklilikleri karşısında, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bu yapılar ile uyumlu, müşterilerin ihtiyaç ve beğenilerine uygun, özgün nitelikte içerikler hazırlamak, başarılı bir sosyal medya stratejisinin temel anahtarıdır (Dodson, 2016, 153-236).

Bunun yanı sıra hedefleri gerçekleştirecek içeriklerin paylaşımında ve kontrolünde önceden bir bütçe hazırlanması gerekir. Çünkü sosyal medya faaliyetleri de birtakım gizli masraflar içermektedir. Ayrıca, sosyal medya içeriklerinin kurumda kim tarafından hazırlanarak, işletmeyi kimin temsil edeceğinin belirlenmesi; olumsuz geri bildirim veya yorumlarda nasıl hareket edileceğinin önceden saptanması gerekir. Olumsuz geri bildirimleri yönetmeye dair yetenekler, işletmeler için aynı zamanda önemli bir öğrenme aracı olabilir. Bu konuda en etkili çözümlerden birisi, konuşmaları mümkün olduğunca çabuk çevrimdışı haline getirerek müşteri ile bire bir sorunları tartışmaktır. Sosyal medya kampanyasını yönetmenin önemli bir boyutu da ilerleyişini ölçmektir. Bunun için nelerin çalıştığını, nelere ihtiyaç duyulduğu ya da hangi faaliyetlerin durdurulması gerektiği sürekli olarak izlenmelidir. Birçok sosyal medya aracının sahip olduğu "beğen" özelliği, işletmeler için içeriklerinin kalitesini ve etkileşim seviyesini ölçmelerinin etkili bir yoludur. Bunun yanı sıra, takipçi sayısı, video izlenme oranları, sayfayı ziyaret edenlerin sayısı gibi özellikler, işletmenin sosyal medya kampanyasının etkilerini yakından izlemek için önemli fırsatlar sunar (Dodson, 2016, 158-233).

Pazarlama bölümünde sosyal medya platformları kullanımının pazarlama faaliyetlerine ve performansına katkısı genellikle satışlar, marka bilinci, müşteri yaşam boyu değeri gibi süregelen analizler ve kampanya odaklı ölçümler ile gerçekleştirilmektedir. Esasında sosyal medya çalışmaları günümüzde pek çok pazarlama programının temelini oluşturduğundan yalnızca pazarlama hedeflerini karşılamakla kalmayıp şirketin genel hedefleri üzerindeki iyileştirici etkisi açısından da değerlendirilmelidir (Drell ve Davis, 2014, 23-24).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA PERFORMANSI

Bu bölümde pazarlama performansı kavramı, pazarlama verimliliği ve pazarlama denetimi ve kontrolü açısından ele alınarak aktarılmıştır.

3.1. PAZARLAMA PERFORMANSI KAVRAMI

Performans değerlendirme sistemleri önemli bir organizasyonel kontrol işlevidir. Kontrol sistemleri hedeflenen sonuçları elde etmek için organizasyonel faaliyetlerin etkilerini değerlemek, gerekli düzenleme ve değişiklikleri gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş rutinler ve prosedürleri ifade etmektedir. Bu süreç genel olarak, (1) istenilen performans standartlarının belirlenmesi, (2) gerçekleşen performansla ilişkin gerekli bilgilerin toplanması, (3) elde edilen bilgilerin performans standartları ile karşılaştırılması ve (4) farklılıklara ilişkin düzeltici önlemlerin alınması olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır (Morgan vd., 2002, 364). Pazarlama performansının ölçülmesi pazarlama faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir (Clark ve Ambler, 2001, 231).

Pazarlama performansının ölçülmesi, işletmeye, işletme değerine ve performansına olan katkısının değerlendirilmesi, işletmelerin önemli gündemlerinden birini oluşturmaktadır. Esasında pazarlama performans çıktıları etki alanları gereği (pazar payı, gelir, karlılık, müşteri tatmini vb.), genel olarak tüm işletme faaliyetlerinin göstergesi niteliğindedir. Ayrıca, pazarlamanın işletme performansına olan katkılarının ortaya konması, pazarlama bölümünün işletme içindeki rolünün güçlenmesine, etkinliğinin artmasına önemli katkı sağladığı bilinmektedir (Verhoef ve Leefhang, 2009, 16). Bununla birlikte, pazar payı, müşteri memnuniyeti, marka bilinirliği, müşteri sadakati gibi somut olmayan temel pazarlama göstergelerinin işletmeye olan katkısının niceliksel olarak ortaya konmasında yaşanan güçlükler, pazarlama faaliyetlerine yönelik harcamaların ilgili dönemdeki sonuçlara etkilerinin tespitinde yaşanan sıkıntılar, pazarlama performansı kavramının tanımlanması, kavramsallaştırılması ve uygulanmasına yönelik pek çok direnç oluşturmaktadır (Altunışık ve Torlak, 2016, 535; Ambler, 2008, 415). Bu

durum, pazarlamanın organizasyon içindeki önemli konumuna rağmen pazarlama faaliyetlerini en az ölçülebilir işlevlerden birisi durumuna sokmaktadır (Farris vd., 2016, 98-99).

Pazarlama performansının ölçülmesine yönelik yapılan çalışmalara tarihsel açıdan bakıldığında, yıllar içerisinde birbiriyle bağlantılı olarak üç yönde gelişim gösterdiği görülmektedir. Bu alandaki ilk çalışmalarda büyük ölçüde pazarlama çabalarının verimliliğine odaklanılmış ve pazarlama performansı, işletmenin finansal çıktılarına etkisi yönünden ele alınmıştır. Dolayısıyla pazarlama verimliliği daha çok finans ve muhasebe perspektifi üzerinden değerlendirilerek ağırlıklı olarak karlılık, satış gelirleri ve nakit akışı gibi metriklerden yararlanılmıştır. Sonraki dönemlerde pazarlama girdilerinin çıktılarına dönüşüm sürecinde büyük ölçüde "kara kutu (black box)" olarak adlandırılan, yani tam olarak açık bir şekilde tanımlanamayan/gözlemlenemeyen sürecin diğer değişkenlere bağlı olarak açıklanabileceği temelinden hareketle pazarlama performansının değerlendirilmesine yönelik çalışmaların alanı pazar payı, hizmet kalitesi, müşteri tatmini, müşteri sadakati, marka değeri gibi finansal olmayan metriklerin de kullanılmaya başlaması ile genişlemiştir. Bu metrikler aynı zamanda pazarlama performansının ölçülmesinde karlılık, satış gelirleri gibi çıktılarına odaklanmanın ötesinde pazarlama girdilerine ilişkin metriklerin dikkate alınmasına yönelik önemli bir bakış açısı sunmaktadır.

Üstün performans sağlayan pazarlama girdilerinin değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilen ilk önemli girişim, pazarlama denetimi kavramının geliştirilmesi olmuştur. Pazarlama performansının değerlendirilme sürecine yönelik bir diğer önemli gelişim aşaması ise, çok boyutlu değişkenlerin kullanılmaya başlamasıyla gerçekleşmiştir. Çok boyutlu pazarlama değişkenlerinin kullanılması, performans değerlendirmesinde etkililik (effectiveness) ve etkinlik (efficiency) ölçümlerinden yararlanılması, performansın altında yatan boyutların belirlenmesi amacıyla faktör analizi, veri zarflama analizi gibi çok değişkenli veri analizleri tekniklerinden yararlanılması, bu alanda öne çıkan önemli gelişmelerdir (Clark, 1999, 712-719).

Pazarlama performansının değerlenmesine yönelik çalışmalar pazarlama verimliliği analizleri ve pazarlama denetimi olmak üzere genelde iki ana yaklaşım etrafında toplanmaktadır. Pazarlama verimliliği analizleri, pazarlama performansına etkinlik (efficiency) perspektifi ile bir yaklaşım sunarken, pazarlama denetimleri konuyu etkililik (effectiveness) perspektifi üzerinden ele alır. Bu sebeple, pazarlama performans değerleme sisteminin alt kümeleri olan pazarlama verimliliği analizleri ve pazarlama denetimi yaklaşımı entegre edilerek pazarlama performansı erevesi bağlamında birlikte dikkate alınması gerekmektedir (Morgan vd., 2002, 363-365).

Pazarlama performans değerleme sürecini tam olarak kavrayabilmek için verimlilik (productivity), etkinlik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) kavramlarının anlaşılması gerekir. Literatürde sıklıkla karıştırılan ve/veya birbirlerinin yerine kullanılan bu kavramlar, teknik performansın tanımlanması açısından birbirlerinden farklıdır (Keh vd., 2006; Sheth ve Sisodia, 2002; Halim, 2010; Salkovska ve Ggsta, 2014; Morgan vd., 2002).

Verimlilik bir süreçteki (retim süreci, hizmet süreci) kaynakların hizmet sağlayıcı ve müşteriler için etkili şekilde ekonomik sonuçlara nasıl dönüştürüldüğü ile ilgilidir (Grönroos ve Ojasola, 2002, 1-2). Yani girdilerin çıktılara dönüşme sürecini ifade eden verimlilik kavramı, en az girdi ile en çok çıktıyı (kazancı) elde etmeyi ifade etmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009, 7). Pazarlama verimliliği geleneksel olarak çoğunlukla etkinlik açısından incelenmiştir. Bununla birlikte pazarlama verimliliğinin ölçülmesinde ilgili değişkenlere etkisi olan çok sayıda faktörün varlılığı göz önünde bulundurularak birbirinden bağımsız çok sayıda etkinlik (efficiency) ve etkililik (efficient) göstergelerinin kullanılması gerektiği açıktır (Halim, 2010, 845; Sheth ve Sisodia, 2002, 351-351).

Etkinlik (efficiency), işleri doğru yapmayı (doing things right) ifade ederken, etkililik ya da etkili olma (effectiveness) doğru işleri yapmak (doing the right things) olarak tanım bulmaktadır. Pazarlama maliyetlerinin kontrol altında tutulması, düşürülmesi etkinlik kavramı ile ilgilidir. Pazarlama faaliyetlerinin etkili olması ise müşteri memnuniyeti, müşterileri elde tutma gibi çıktılardan sorumludur. Pazarlama verimliliği ise hem etkinlik hem etkililik boyutlarını içermektedir. Tek başına ne etkinlik ne etkililik

yeterli değildir (Sheth ve Sisodia, 2002, 351). Bir işletmenin pazarlama faaliyetleri etkili olabilir; ancak bu faaliyetler aynı zamanda etkin değilse (ya da tam tersi durum geçerli ise) verimli bir pazarlama programından bahsedilemez. Örneğin, işletmenin yüksek müşteri memnuniyetini çok yüksek maliyetler sonucunda gerçekleştirmesi, pazarlama verimliliği açısından olumlu karşılanamaz. Pazarlama performansı için hem etkinlik hem de etkililik kavramları kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla pazarlama faaliyetlerinde etkili etkinlik (effective efficiency) sağlamaya odaklanılmalıdır (Sheth ve Sisodia, 2002, 351-352; Salkovska ve Ggsta, 2014, 96).

Pazarlama performansının ölçülebilmesi için öncelikle ulaşılmak istenilen performans standartları belirlenmeli; ardından uygun ölçüm tekniklerine karar verilerek ne sıklıkta (günlük, aylık, yıllık vb.) ve kim tarafından ölçüm/değerleme yapılacağına karar verilmesi gerekir. Ayrıca ölçüm masraflarının ve kontrol sürecinin kendisinin de işletmeye ek maliyetler getireceği unutulmamalıdır (Lancaster ve Massingham, 2011, 437).

3.2. PAZARLAMA VERİMLİLİĞİ ANALİZLERİ

Pazarlama verimliliğine yönelik çalışmalar 1950 ve 1960'lı yıllar boyunca özellikle muhasebe ve finans alanlarının araştırma konusu olmuştur. Bu dönemde pazarlama verimliliği daha çok etkinlik açısından ele alınmıştır. Pazarlama maliyetlerinin, etkilerinden çok daha kolay ölçülebilir olması nedeniyle ağırlıklı olarak maliyet analizlerine ve pazarlama maliyetlerinin en aza indirilmesine yönelik çalışmalara odaklanılmıştır (Halim, 2010, 844; Sheth ve Sisodia, 2002, 350).

O yıllarda pazarlama verimliliği ve etkinliğini ölçmenin imkansız olmasa bile çok zor olduğuna inanılmaktadır. Örneğin, 1948 yılında Harvard Business School'dan Nil Houston, tezinde “pazarlama verimliliğinin nicel değerlemesi yapılamaz” diye yazmıştır (Sheth ve Sisodia, 2002, 350). Ayrıca o dönemlerde verimlilik analizleri bütünsel bir bakış açısı sunmaktan ziyade reklam kampanyaları, satış kampanyaları gibi farklı pazarlama araçlarının etkilerini ayrı ayrı ölçmeye yönelik olmuştur. İlaveten, analizler genellikle

kitlesel pazar seviyelerine yönelik gerçekleştirilmektedir. Günümüzde ise pazarlama anlayışındaki gelişmelere bağlı olarak verimlilik analizleri segmentler bazında ayrı ayrı gerçekleştirilmektedir (Sheth ve Sisodia, 2002, 350).

Pazarlama verimliliğini ölçmek için birbirini tamamlayıcı iki temel yaklaşım vardır: (1) pazarlama etkilerini değerlemek için pazarlama metriklerinin (marketing metrics) kullanılması ve (2) çeşitli pazarlama faaliyetlerinin sonuçları nasıl etkilediğini ölçmek için pazarlama karması modellemesidir (Kotler ve Keller, 2012, 114). Bununla birlikte, verimlilik kavramı girdilerin çıktılara dönüşüm sürecini ifade ettiğinden pazarlama verimliliğinin “etkinlik (efficiency)” kavramı üzerinden ölçülmesi de mümkündür (Halim, 2010, 845). Pazarlama gösterge panoları (marketing dashboards) ise bu iki yaklaşım aracılığıyla toplanan bilgileri kurum içinde yaymak için yapılandırılmış bir yolu ifade etmektedir (Kotler ve Keller, 2012, 114).

Daha önce de ifade edildiği üzere, pazarlama verimliliği kavramı pazarlama faaliyetlerinin hem etkili olması hem de etkin olması ile ilgilidir. Bir işletme yüksek etkinlik ve yüksek etkililik sağladığında düşük pazarlama maliyetleri ile yüksek müşteri memnuniyeti yaratmak gibi verimli pazarlama çıktularına ulaşmış olur (Keh vd., 2006, 266).

Pazarlama verimliliği bir bütün olarak pazarlama girdilerinin çıktularına dönüşüm sürecini ifade ettiğinden bu sürece ilişkin her adımda pazarlama eylemlerinin etkinliğini gerektirmektedir. Yani işletme doğru ürünü yaratmalı, doğru fiyatı belirlemeli, doğru dağıtım kanalları ve satış noktalarını tespit ederek doğru dağıtım faaliyetlerinde bulunmalı ve doğru bilgi seviyesine ulaşarak ikna edici iletişim becerisinde olmalıdır. İşletme bu adımların her birine yönelik "doğru" kavramını tanımladıktan sonra her bir alanda istenilen sonuçları elde etmek için kaynaklarını etkin şekilde kullanmalıdır (Sheth ve Sisodia, 2002, 351).

Modern anlamda etkinlik ölçümü Debreu (1951) ve Koopmans'ın (1951) çalışmalarına ilave olarak bir işletmenin etkinliğini ölçmek üzere çok sayıda girdiyi hesaba katan Farrel'in (1957) çalışmalarına dayanmaktadır. Farrel, etkinlik kavramının üç

bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir. Birincisi, bir işletmenin maksimum çıktı elde etme yeteneğini yansıtan teknik etkinlik (technical efficiency), ikincisi bir işletmenin girdiyi kendi fiyatlarına göre optimal oranlarda kullanma yeteneğini yansıtan tahsis etkinliği (allocative efficiency), üçüncüsü ise teknik etkinlik ve tahsis etkinliği kombinasyonunu yansıtan ekonomik etkinliktir (economic efficiency). Ekonomik etkinlik en az maliyetli üretim kavramını ortaya koymaktadır. Yani bir işletme belirli bir çıktı seviyesi için en düşük maliyetli kaynakları kullandığında ekonomik olarak etkin kabul edilmektedir (Halim, 2010, 845).

Etkinlik ölçütü, pazarlama verimliliği analizlerinde, kıyaslama süreçlerine dahil edilerek (benchmarking process) kullanılabilir. Kıyaslama, üstün performans gösteren işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini değerlendirme ve öykünme sürecini ifade etmektedir. Xerox, AT&T, Chevrob, Amerikan Express ve 3M gibi pek çok Fortune 500 işletmesi, kıyaslama tekniğini küresel ölçekte kullanmaktadır (Donthu vd., 2005, 1474). Ancak kıyaslama tekniğinin yönetsel açıdan uygun olabilmesi için işletme için hesaplanan ve rakiplerle karşılaştırılabilecek tek bir verimlilik ya da etkinlik ölçütü sağlanmalıdır. Bir etkinlik/performans değerlendirme metodu olan veri zarflama analizinin (VZY, Data Envelopment Analysis, DEA) pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümünde kullanılması, ilk olarak Charnes vd. (1985) tarafından önerilmiş; sonrasında ise pek çok araştırmacı tarafından çeşitli pazarlama faaliyetlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır (Halim, 2010, 846; Donthu vd., 2005, 1474).

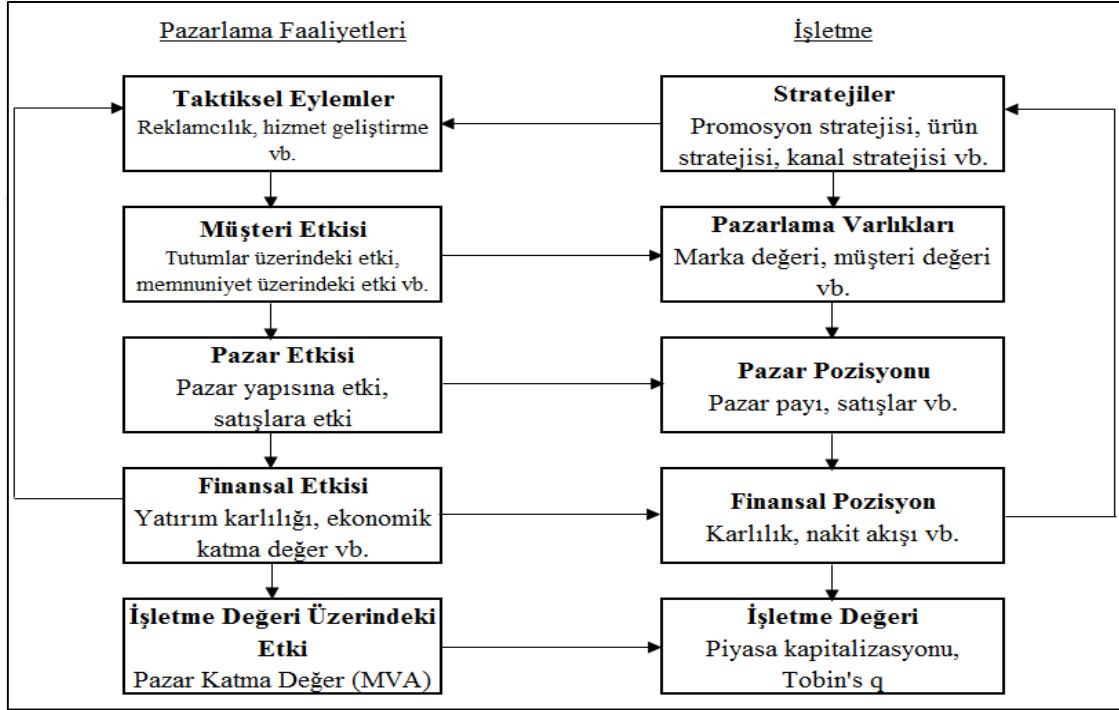
Pazarlama verimliliği araştırmaları, pazarlama performansının değerlendirilmesine iki önemli katkı sağlamaktadır. Birincisi, pazarlama performansının verimlilik boyutuna ilişkin kavramsal bir model sunması, ikincisi ise, pazarlama maliyetlerinin ve gelirlerinin belirlenmesi ve ölçülmesine yönelik bir odak sağlamasıdır.

Pazarlama verimliliği analizleri, sağladığı bu katkılara karşın hem uygulama hem de kavramsal açıdan birtakım önemli güçlüklerle sahiptir (Morgan vd., 2002, 364-365; Rust vd., 2004, 76). Pazarlama ve üretim maliyetlerindeki yapısal farklılıklar nedeniyle pazarlama maliyetlerini analiz ederken üretim maliyetleri için geliştirilmiş tekniklerden yararlanmak zordur. Üretim maliyetleri genellikle üretim altyapısında (örneğin tesis ve

makineler) veya ürünlerin içinde (örneğin ürün tasarımı) içinde yer alırken, pazarlama maliyetleri bunların oluşumundan çok daha öncesine dayanabilir. Bunun yanı sıra pek çok pazarlama varlığı somut değildir (örneğin marka adı). Bu tür varlıkları korumak ve geliştirmek için genellikle önemli kaynaklar harcanır. Pazarlama varlıklarının değerinde meydana gelen değişiklikleri düzeltmek için performans ölçütleri geliştirmek, genellikle mevcut genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri modellerinde değişiklikler yapmayı gerektirir. Ayrıca pazarlama faaliyetlerini uzun vadeli etkilerle ilişkilendirmek oldukça güçtür (Rust vd., 2004, 76; Dekimpe ve Hanssens, 1995, 1-2). Bazı pazarlama maliyetlerinin (örneğin reklam harcamaları) ortaya çıktığı tarih ile faydaya dönüştüğü tarih arasında büyük bir fark/gecikme vardır. Bu durum da aradaki nedensel ilişkilerin tespit edilmesini ve kümülatif değerlemeyi güçleştirir (Foster ve Gupta, 1994, 44-45). İlaveyen, verimlilik ölçütleri genel olarak yönetsel eylemleri ve çıktıları birbirine bağlayan sebep-sonuç ilişkilerine dayanmaktadır. Ancak pazarlamada bu tür ilişkilerin değerlemesi oldukça zordur; pazarlamada dönüşüm süreçleri büyük oranda “kara kutu (black box)” olarak kalmaktadır. Ayrıca verimlilik analizlerinin pazarlama girdi ve çıktılarının kalitesi yerine miktarları üzerine odaklanması da önemli bir kısıt olarak kabul edilmektedir.

Pazarlama verimliliği analizleri bu kavramsal kısıtların yanında aynı zamanda bazı önemli uygulama problemlerine de sahiptir. İlk olarak, pazarlama verimliliği analizi pazarlama girdilerinin ve çıktılarının ekonomik ve doğru bir şekilde değerlendirilebileceğini ve bu ölçümlerin zaman içinde sabit kalacağını varsayar. Ancak bu varsayım genellikle somut girdi ve çıktılar (özellikle maliyetler ve gelirler) için geçerlidir. Somut olmayan girdi ve çıktılar ölçülmesi çok daha zordur. Ayrıca pazarlama verimliliğine ilişkin girdiler ve çıktılar genellikle farklı ölçü birimlerinden geldiğinden, verimlilik analizlerinde girdi ve çıktılar ortak ölçüm birimine (ortak para birimine) çevrilmesi de önemli bir uygulama problemi yaratmaktadır. Örneğin, pazarlama literatüründe çok araştırılan bir konu olmasına ve çok çeşitli değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş olmasına karşın marka değerini bir para birimi değerine çevirmek için evrensel olarak kabul edilen tek bir yöntem bulunmamaktadır (Morgan vd., 2002, 365).

Rust vd. (2004, 77), pazarlama verimliliği analizlerini Şekil 6’da gösterildiği üzere işletmenin pazarlama faaliyetleri ile ilgili genel durumu ve işletmenin kendisine yönelik eylemleri ile ilişkilendiren bir zincir etki modeli ile kavramsallaştırmışlardır. Bu model, pazarlamanın stratejik işlevi ve bunun işletme performansına etkisini ortaya koymaktadır.



Şekil 6. Pazarlama Verimliliği Zinciri

Kaynak: Rust, Roland T. , Tim Ambler, Gregory S Carpenter, V. Kumar, ve Rajendra Kumar Srivastava. 2004. «Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions.» *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4 77.

Pazarlama verimliliği zinciri tutundurma, üretim, kanal stratejileri gibi işletme veya pazarlama stratejilerini temsil eden “stratejiler” bölümü ile başlamaktadır. Pazarlama stratejileri, müşteri elde etmek, işletmenin büyümesini, kendini yenilemesini sağlamak, sürdürülebilir rekabet avantajları geliştirmek yoluyla işletmenin finansal performansının gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için iş süreçlerinde kullanılacak pazarlama varlıklarını geliştirmeye yönelik yatırımların

yönlendirilmesinde önemli bir payı vardır. İşletmelerin piyasa değerlerinin önemli bir kısmı maddi varlıklarından ziyade markalar, pazar ağları, fikri mülkiyet hakları gibi bilanço dışı varlıkları oluşturmaktadır (Rust vd., 2004, 77-78; Gupta vd., 2004, 7). İşletme performansını artırmak için maddi olmayan varlıkların kullanılması, yöneticilerin geleneksel girdilerin ve pazarlama analizlerinin ötesine geçerek pazarlama kararlarının finansal sonuçlarını anlamalarını gerektirmektedir. Bu stratejiler işletmenin reklam kampanyaları, hizmet iyileştirme çalışmaları, markalaşma girişimleri, sadakat programları gibi taktiksel pazarlama faaliyetlerinin oluşumunda etkili rol oynamaktadır. İşletme yöneticileri kısa vadeli karlılığı artırmak için taktiksel pazarlama faaliyetlerinden yararlanırlar. Stratejik ve taktiksel pazarlama kararları oluşturulurken işletmeler hangi harcamaların müşteri değeri üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu değerlendirirler. Örneğin, işletmenin reklam faaliyetleri için yeni bir kampanya düzenlemenin mi yoksa hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik faaliyetlerin mi daha etkili olacağını analiz etmesi gerekir. Ya da fiyatlandırma yapısındaki değişikliklerin müşteri kazanma, elde tutma ve çapraz satış üzerindeki etkilerinin tüm yönleri ile değerlendirilmesi gerekir.

Taktiksel faaliyetler, müşteri memnuniyeti, marka sadakati ve diğer müşteri odaklı öğeleri etkilemektedir. İşletme düzeyinde bakıldığında, bu müşteri ölçütleri aynı zamanda marka kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri gibi göstergeler ile ölçülebilen “pazarlama varlıkları”nı meydana getirmektedir. Müşteri davranışları pazarı, işletmenin pazar payını ve satışlarını etkilemektedir. Bu etkinin işletmenin kar/zarar hesabına olan etkisini değerlemeden önce firmanın pazarlama varlıkları tarafından yönlendirilen pazar pozisyonunu dikkate almak gerekir. Çünkü taktiksel eylemler, herhangi bir zamanda müşterilerin zihinlerinde değişiklik yaratsalar da eş zamanlı olarak firmanın finansal pozisyonunu etkilememiş olabilirler. Bu nedenle, pazarlama varlıkları işletmenin pazarlama faaliyetleri sonucunda oluşmuş olan, ancak henüz gelire dönüştürülmemiş bir nakit akışı haznesini temsil etmektedir ve işletmenin, pazarlamanın finansal etkisini değerlemesine olanak sağlarlar. Şekil 6’da gösterilen müşteri etkisi kavramı, pazarlama harcamalarının müşteriler üzerindeki etkisini değerlemek üzere Ambler ve diğerlerinin 2002 yılındaki çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan beş temel boyuttan

oluşmaktadır. Müşteri farkındalığı (customer awareness), müşteri çağrışımları (customer associations), müşteri davranışları (customer attitudes), müşteri bağlılığı (customer attachment) ve müşteri deneyimi (customer experience) olarak belirlenen bu boyutlar pazarlama faaliyetlerinin müşteriler üzerindeki etkisini ölçmekte önemli bir katkı sağlamaktadır (Rust vd., 2004, 78).

Şekildeki pazarlama varlıkları, işletmenin uzun vadeli değerini artırabilecek müşteri odaklı ölçümlerini ifade etmektedir. Pazarlama yazınında pazarlama varlıklarının değerlendirilmesine yönelik öne çıkan iki önemli ölçüt vardır. Bunlar, marka değeri ve müşteri değeridir.

Pazar etkisi, işletmenin pazardaki rekabetçi konumunu ortaya koymaktadır. Müşteri etkisi ve müşteri etkisinin pazarlama varlıklarında meydana getirdiği değişimler işletmenin pazardaki konumunu etkilemektedir. Örneğin, müşteri memnuniyetinin bir sonucu olarak işletme daha büyük bir pazar payı veya daha yüksek karlılık elde edebilir.

Finansal etki, pazarlama faaliyetleri sonucunda elde edilen mali faydaları ortaya koymaktadır. Yani pazarlama eylemlerinin getirisini, bu getiriye üretmek için gerçekleştirilen harcamalarla karşı karşıya getirir. Yatırım karlılığı (return on investment, ROI), iskontolu getiri oranı (discount return), iç getiri oranı (internal rate of return), net bugünkü değer (net present value), ekonomik katma değer (economic value-added, EVA) en çok kullanılan ölçütlerdendir. Bununla birlikte kısa vadeli geri dönüşleri ölçmek için kullanılan ve yaygın olarak geriye dönük olarak hesaplanan ROI pazarlama etkinlikleri bazında dikkatli değerlendirilmelidir. Finansal etki, Şekil 6'da de görüleceği üzere, işletmenin karlılığı, nakit akışı ve diğer finansal araçlarla ölçülen finansal durumunu etkilemektedir (Rust vd., 2004, 77-85).

Pazarlama verimliliğinin ölçülmesinde ilgili değişkenlere etki edebilecek çok sayıda faktör yer aldığından, seçilen ölçütlerin suni ilişkiler ya da bağlantılar oluşturmadığına dikkat edilmesi gerekir. Örneğin, pazar payındaki artış, işletmenin pazarlama verimliliğinden bağımsız olarak bir rakibin pazarı terk etmesi nedeniyle gerçekleşmiş olabilir ya da satışlardaki artış, ekonomik konjunktürdeki genel iyileşmeden

kaynaklanıyor olabilir. Bu şartlar altında tek bir metriğin mükemmel olma imkanı yoktur. Bu nedenle birden çok bağımsız metriğin bir arada kullanıldığı bir portföyden ya da gösterge tablosundan (dashboard) yararlanmak gereklidir (Sheth ve Sisodia, 2002, 351; Farris vd., 2016, 183-184).

3.2.1. Pazarlama Metrikleri

Metrik (ölçüt) ifadesi terim olarak bir trendi, dinamiği veya karakteristiği ölçen bir ölçüm sistemini ifade etmektedir. Hemen hemen bütün disiplinlerde, uygulayıcılar olguları açıklamak, nedenlerini teşhis etmek, bulguları paylaşmak, gelecekteki olayların sonuçları ile ilişkilendirmek üzere metrikleri kullanırlar (Farris vd., 2016, 149-153). Metrikler, bir işletme yönetiminin düzenli olarak gözden geçirilip değerlendirilmesi gereken performans ölçümünü ifade etmektedir. Çoğu pazarlama metriği, stratejik olarak tasarlanmış pazarlama ölçümü ve değerlendirme yöntemi kümesi olarak tanımlanır (Salkovska ve Ggsta, 2014, 93). Kotler ve Keller (2012, 114), pazarlama metriklerini, pazarlama performansını ölçmeye, karşılaştırmaya ve yorumlamaya yardımcı olan bir dizi önerme olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, metrikler yalnızca birer ölçüm aracı değildir. Aynı zamanda gözden geçirilen faaliyetlerin amaçlarıyla alakalı, kesin ve tutarlı bilgiler sunan ve bu bilgilerin karşılaştırılmasına ve yorumlanmasına yardımcı olan ölçütlerdir.

Günümüzde sayılara dayalı açıklama, tüm işletme liderleri için önemli bir yetkinliktir. Pazardaki rekabetçi fırsatların ve tehditlerin ölçülmesi, alınan kararların finansal risk ve faydalarının ortaya konulması, planların değerlendirilmesi, değişimlerin açıklanması ve bir bütün olarak performansın değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi için sayısal terimler ile ifade edilebilen sistemler ve formüllere ihtiyaç vardır (Farris vd., 2016, 160-164). Bu yüzden pazarlama metriklerinin kullanımı, pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecinin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Salkovska ve Ggsta, 2014, 93). CMO Şubat 2018 sonuçlarına göre, ankete katılan yöneticilerin %40,6'sı kısa vadede, %50'si ise uzun vadede pazarlamanın etkilerini ortaya koymak amacıyla kantitatif araçların kullanımını tercih ettiklerini ifade etmişlerdir

(https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/02/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-Feb-2018.pdf; Erişim Tarihi: 10.07.2018).

Pazarlama metriklerine yönelik çalışmalarda, araştırmacıların pazarlama metriklerini belirli kategoriler altında inceleyerek en çok kullanılan çeşitli metrikleri işaret ettikleri görülmektedir. Kotler ve Keller (2012, 115), Ambler'in (2003) çalışmasına dayanarak temel pazarlama metriklerini içsel ve dışsal metrikler olarak iki kategoride incelemiştir. Buna göre, içsel açıdan yararlanılabilecek pazarlama metrikleri; hedef farkındalığı, hedeflere bağlılık, aktif inovasyon desteği, kaynak yeterliliği, personel/beceri düzeyleri, öğrenme arzusu, değişime istekli olma, başarısızlıktan korkmama, özerklik, görelî çalışan memnuniyetidir. Yazarların dışsal açıdan örneklendirdiği metrikler ise; farkındalık, pazar payı (hacim ve değer açısından), nisbi fiyat (pazar payı hacmi/değeri), memnuniyetsizlik düzeyi, müşteri memnuniyeti, dağıtım / bulunabilirlik, toplam müşteri sayısı, algılanan kalite / saygınlık, sadakat / elde tutma, görelî algılanan kalitedir.

Kotler (2015, 133-134), pazarlama performansının değerlendirilmesi için satışlar, pazar payı, kar marjı gibi finansal ölçütlerin yeterli ve yararlı olmayacağını altını çizerek pazarlama alanlarına yönelik aşağıdaki ölçütleri önermektedir:

- Yeni müşteriler / ortalama müşteri sayısı
- Kaybedilen müşteriler / ortalama müşteri sayısı
- Geri kazanılmış müşteriler / ortalama müşteri sayısı
- Çok memnun, memnun, nötr, memnun değil ve hiç memnun değil kategorilerindeki müşteriler / toplam müşteri sayısı
- İşletmeden tekrar satın alım yapabileceğini söyleyen müşterilerin oranı
- İşletmeyi başkalarına tavsiye edebileceğini söyleyen müşterilerin oranı
- İşletmenin ürünlerinin kendi kategorisinde en çok tercih edilen ürünler olduğunu söyleyen müşterilerin oranı
- Şirketin hedeflediği konumlandırma ve farklılaştırmayı doğru algılayan müşterilerin oranı
- En önemli rakibe kıyasla işletmenin ürün kalitesinin ortalama algısı

- En önemli rakibe kıyasla işletmenin hizmet kalitesinin ortalama algısı

Pazarlama metrikleri alanında en kapsamlı çalışmalardan biri olarak kabul edilebilecek olan Farris vd. (2016) tarafından kaleme alınmış olan “Marketing Metrics, The Manager’s Guide To Measure Marketing Performance (Third Edition)” isimli çalışmada pazarlama performans göstergeleri on başlık altında incelenmiştir:

- **Pazar payına yönelik bazı metrikler:** Birim pazar payı, toplam pazar birim satışları, gelirler pazar payı, görelî pazar payı, marka geliştirme endeksi, kategori geliştirme endeksi, pazar penetrasyonu, marka penetrasyonu, penetrasyon payı, müşteri cüzdan payı, kullanım endeksi, farkındalık ve bilgi, tutumlar, kullanım, müşteri tatmini ve tavsiye etme isteği, satın alma eylem oranı, net destekçi skoru, araştırma isteği, nöro pazarlama metrikleri.
- **Marjlar ve karlılığa yönelik bazı metrikler:** Marjlar, karma marjlar, ortalama kanal marjı, pazarlama harcamaları, toplam satış (pazarlama) maliyetleri, toplam değişken satış maliyetleri, hedef hacim, birim başına katkı.
- **Ürün ve portföy yönetimine yönelik bazı metrikler:** Deneme oranı, kanibalizasyon oranı, marka sermayesi ve marka değeri, tekrar satın alma.
- **Müşteri karlılığına yönelik bazı metrikler:** Müşteri sayısı, en son alışveriş zamanı, müşteri yaşam boyu değeri, müşteri elde etme ve tutma maliyeti.
- **Satış gücü ve kanal yönetimine ilişkin bazı metrikler:** Satış gücü ve kapsamı, satış gücü etkinliği, ödüllendirme, satış hunisi ve satış boru hattı analizleri, sayısal dağıtım, ağırlıklı dağıtım, kategori performans oranı, dağıtım etkinliği, stok ve eksik stok, stok devir oranı, raf payı, doğrudan ürün karlılığı.
- **Fiyatlandırma stratejilerine yönelik bazı metrikler:** Fiyat premiumu, çekince fiyat, fiyat esnekliği.
- **Tutundurma faaliyetlerine yönelik bazı metrikler:** Taban satışlar, tutundurma etkisi ile artan satışlar, kuponların paraya çevrilme oranı,

kuponlardan gelen satış yüzdesi, pazarlıklı satış yüzdesi, yansıma oranı, fiyat şelalesi.

- **Reklam faaliyetlerine yönelik bazı metrikler:** Reklam impresyonu (çevrimiçi reklamın görüntülenme sayısı), toplam izlenme oranı, bin gösterim başına maliyet, erişim sayısı, ortalama frekans, frekans cevap fonksiyonu, etkili ulaşım, etkili sıklık.
- **Dijital pazarlama alanına yönelik bazı metrikler:** Sayfa görüntüleme sayısı, zenginleştirilmiş medya araçlarının görüntülenme sayısı, tıklanma oranı, tıklanma başına maliyet, görüntülenme başına maliyet, ziyaret sayısı, ziyaretçi sayısı, vazgeçme oranı, hemen çıkma oranı, çeşitli sosyal medya araçlarındaki beğeni oranı, gönderilen e-postaların tıklanma oranı.
- **Pazarlama ve finans alanına yönelik bazı metrikler:** Net kar, satışların karlılığı, yatırım karlılığı, ekonomik katma değer, sermaye maliyeti, pazarlama yatırım getirisi.

3.2.2. Pazarlama Karması Modeli

Pazarlama metrikleri yaklaşımını tamamlayıcı özellikte olan pazarlama karması modellemesi, nedensel ilişkileri tahmin etmek ve pazarlama faaliyetlerinin genel çıktıları nasıl etkilediğini ölçümlemek amacıyla kullanılır.

Pazarlama hesap verilebilirliği (marketing accountability), pazarlama yatırımlarının etkilerini daha kesin olarak tahmin edilmesini gerektirir. Pazarlama karması modelleri, belirli pazarlama faaliyetlerinin etkilerini daha net anlamak için karmayı oluşturan bileşenlere yönelik faaliyetlerden (örneğin satıcılara yönelik veriler, dağıtımaya yönelik veriler, fiyatlandırma, medya ve promosyon harcamalarına yönelik veriler gibi çeşitli kaynaklardan gelen) elde edilen verilerin analiz edilmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımı derinleştirmek için pazarlamacılar her pazarlama ögesinin marka satışları veya pazar payı gibi pazarlama sonuçlarını nasıl etkilediğini belirlemek üzere regresyon analizleri gibi çok değişkenli çeşitli analizler yapabilirler.

Bununla birlikte pazarlama karması modeli çeşitli pazarlama bileşenlerinin birlikte etkilerinin değerlendirilmesinde sınırlı bir çalışma alanı sunmaktadır. Ayrıca Wharton Üniversitesi'nden Dave Reibstein'in vurguladığı aşağıdaki üç eksikliğe sahiptir (Kotler ve Keller, 2012, 116):

- Pazarlama karması modellemesi taban satışlar veya uzun vadeli etkiler yerine genel olarak pazarlama çıktılarındaki artış oranı ile ilgilidir.
- Müşteri memnuniyeti, farkındalık ve marka değeri gibi önemli metriklerin pazarlama karması modellemesinde entegrasyonu sınırlıdır.
- Pazarlama karması modellemesi genellikle rakipler, ticaret veya satış gücü gibi ölçütleri içermemektedir.

3.3. PAZARLAMA KONTROLÜ VE DENETİMİ

Pazarlama denetimi (marketing audit) pazarlama verimliliğinin değerlendirilmesine yönelik çalışmalara paralel olarak gelişim göstermiştir (Morgan vd., 2002, 365). İlk kez 1959 yılında Abe Shuchman tarafından pazarlama literatürüne kazandırılan pazarlama denetimi, pazarlama programlarının kontrolü ve değerlendirme sürecinin önemli bir bileşenidir (Rothe 1997, 1).

Pazarlama kontrolü, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin ve programlarının etkilerini değerlendikleri, gerekli değişiklik ve düzeltmeleri yaptıkları süreci ifade etmektedir. Tablo 2'de pazarlama faaliyetlerinde uygulanabilecek kontrol türlerine ilişkin detaylar yer almaktadır (Kotler ve Keller, 2012, 641).

Tablo 2. Pazarlama Kontrolü Türleri

Kontrol Türü	Birinci Derece Sorumlular	Kontrolün Amacı	Kullanılan Yöntemler
Yıllık Plan Kontrolü	Üst ve orta kademe yönetim	Planlanan sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının incelenmesi	<ul style="list-style-type: none">▪ Satış analizleri▪ Pazar payı analizleri▪ Satış-gider oranı analizleri▪ Finansal analizler▪ Pazar temelli performans karnesi
Karlılık Kontrolü	Pazarlama kontrolörü	İşletmenin karlılık açısından durumunun belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none">▪ Ürün▪ Bölge▪ Müşteri▪ Segment▪ Dağıtım kanalı vb karlılık analizleri
Etkinlik Kontrolü	Pazarlama kontrolörü	Pazarlama harcamalarının etkinliğini değerlemek ve geliştirmek	<ul style="list-style-type: none">▪ Satış gücü▪ Reklamcılık▪ Satış promosyonları▪ Dağıtım alanlarının etkinliği
Stratejik Kontrol	Üst yönetim ve pazarlama denetçisi	İşletmenin pazar, ürünler ve dağıtım kanalları ile ilgili en iyi fırsatları takip edip etmediğini incelemek	<ul style="list-style-type: none">▪ Pazarlama faaliyetlerinin etkililiğinin gözden geçirilmesi▪ Pazarlama denetimi▪ Faaliyetlerin pazarlama mükemmelliyeti açısından gözden geçirilmesi▪ Etik ve sosyal sorumluluk anlayışının gözden geçirilmesi

Kaynak: Kotler, Philip ve Kevin, Lane Keller. 2012. *Marketing Management, 14e.* Essex: Pearson Education Limited., 641.

Pazarlama planlama sürecinin stratejik kontrolü, stratejik planlama sürecinin kendisinin kontrolü ile ilgilidir. İşletmeler pazarlama hedeflerinin ve faaliyetlerinin gelişimini, pazardaki stratejik konumunu düzenli aralıklarla değerlemelidirler. Bu değerlemeler için iki araç kullanılabilir (Lancaster ve Massingham, 2011, 447; Torlak ve Altunışık, 2012, 404):

- Pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin gözden geçirilmesi,
- Pazarlama denetimi araçları.

Pazarlama faaliyetlerinin etkili olup olmadığının gözden geçirilmesi, bir işletmenin ya da bölümün pazarlama odaklılığının yansıdığı aşağıdaki beş temel özelliğini sergileme derecelerinin değerlendirilmesidir (Kotler, 2002, 59; Lancaster ve Massingham, 2011, 447; Torlak ve Altunışık, 2012, 404):

- Müşteri felsefesi (tüm işletmenin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hizmet etmesi, müşteri odaklı olması)
- Bütünleşik pazarlama organizasyonu (diğer bölümler ile pazarlamanın entegrasyonu)
- Yeterli pazarlama bilgisi (pazarlama bilgi sisteminin etkinliği)
- Stratejik odaklılık (pazarlama faaliyetlerine stratejik yaklaşım)
- Operasyonel etkinlik (pazarlama kaynaklarının etkili ve esnek kullanımı)

Görüldüğü üzere, pazarlama faaliyetlerinin etkili olup olmadığının kontrolü son derece geniş ve karmaşık bir konudur. Bu kontrolün sağlanabilmesi için ilgili alanlardaki çıktıların yorumlanmasında önemli bir yönetim yargısı ve becerisi gereklidir. Bu alanda etkililiğin değerlendirilmesi amacıyla anket yaklaşımından faydalanılarak hazırlanan bir kontrol listesi üzerinden pazarlama faaliyetlerinin etkili olup olmadığı puanlanarak incelenebilir (Lancaster ve Massingham, 2011, 447).

Pazarlama denetimi, bir işletmenin ya da stratejik iş biriminin pazarlama çevresinin, hedeflerinin, stratejilerinin ve faaliyetlerinin kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik olarak incelenmesi, problem ve fırsatların belirlenmesi ve işletmenin pazarlama

performansını geliştirmek amacıyla çeşitli eylem planlarının önerilmesidir (Kotler ve Keller, 2012, 643). Pazarlama denetimlerinin en önemli katkısı pazarlama faaliyetlerinin etkililiğini/etkili olup olmadığını değerlemek üzere sistematik bir yaklaşım sunmasıdır (Morgan vd, 2002, 365). Pazarlama denetiminin temel amacı, mevcut koşullar ışığında, işletmeye yön veren pazarlama hedef ve politikalarını periyodik olarak incelemek ve değerlemektir. Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, pazarlama denetiminin temel özellikleri şunlardır (Kotler ve Keller, 2012, 643; Torlak ve Altunışık, 2012, 406-407):

- **Kapsamlı olması**, geniş bir bütüncül bakış açısı ile işletmenin bütün pazarlama faaliyetlerini kapsaması,
- **Sistematik olması**, işletmenin makro ve mikro pazarlama ortamının, pazarlama hedef ve stratejilerinin, pazarlama sistemlerinin düzenli olarak bir sistem dahilinde incelenmesi,
- **Bağımsız olması**, denetimlerin pazarlama bölümünden bağımsız olarak deneyimli, objektif, sektörü iyi tanıyan uzmanlarca gerçekleştirilmesi,
- **Periyodik olması**, yani düzenli zaman aralıkları ile gerçekleştirilmesidir.

Pazarlama denetimi gerek işletmenin kontrolü altında olmayan makro ve mikro çevresine yönelik değişkenleri gerekse işletmenin kontrolünde olan içsel değişkenleri kapsamaktadır (Lancaster ve Massingham, 2011, 448). Kotler (2002, 59), pazarlama denetimin incelediği altı temel pazarlama bileşenini aşağıdaki şekilde gruplandırmıştır:

- Makro ve mikro çevre,
- Pazarlama stratejisi,
- Pazarlama organizasyonu,
- Pazarlama sistemleri,
- Pazarlama verimliliği,
- Pazarlama fonksiyonu (4P - Pazarlama Karması).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAZAR ODAKLILIK VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN PAZARLAMA PERFORMANSINA ETKİLERİ ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin bütünsel olarak ve bileşenleri bazında ayrı ayrı işletmelerin görelî pazarlama performansı üzerindeki etkileri ve değişkenler arasındaki ilişkiler uygun istatistiksel yöntemler ile test edilmiş, ilaveten elde edilen bulgular üzerinden işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçekleri bazında farklılık analizleri yapılarak elde edilen bulgular detaylı şekilde açıklanmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Teknolojik gelişmeler ile birlikte coğrafi sınırların ortadan kalkmaya başladığı küresel rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmelerinde değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak bir organizasyon kültürüne sahip olmaları, giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra işletmelerin rakiplerce kolaylıkla taklit edilemeyen ayırt edici yeteneklere sahip olmaları, onlara rekebet avantaj sağlama potansiyeli yaratmaktadır. Hem stratejik yönetim hem de stratejik pazarlama alanında bir mihenk taşı olarak görülen pazar odaklı yaklaşım (Harris and Ogbonna, 2000'den Aktaran: Meunier-FitzHugh ve Piercy, 2011, 288) yetenekler kavramı ile de yakından ilgilidir. Stratejik yönetim alanındaki kaynak temelli yaklaşım anlayışı içinde önem kazanan yetenekler kavramı, işletmelerin sahip oldukları kaynakları kullanabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Gerek organizasyonel yeteneklerinin gerekse pazarlama yeteneklerinin, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli rol oynadığı bilinmektedir.

Bu bakış açıları doğrultusunda hazırlanan araştırmanın amacı, İSO (İstanbul Sanayi Odası) tarafından hazırlanan ve işletmelerin sınai faaliyet büyüklüklerine göre (üretimden satışlar kalemi) sıralandıkları “Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO-1)” ve “Türkiye'nin İkinci Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (İSO-2)” listelerinde yer alan sanayi şirketlerinin pazarlama performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülen müşteri

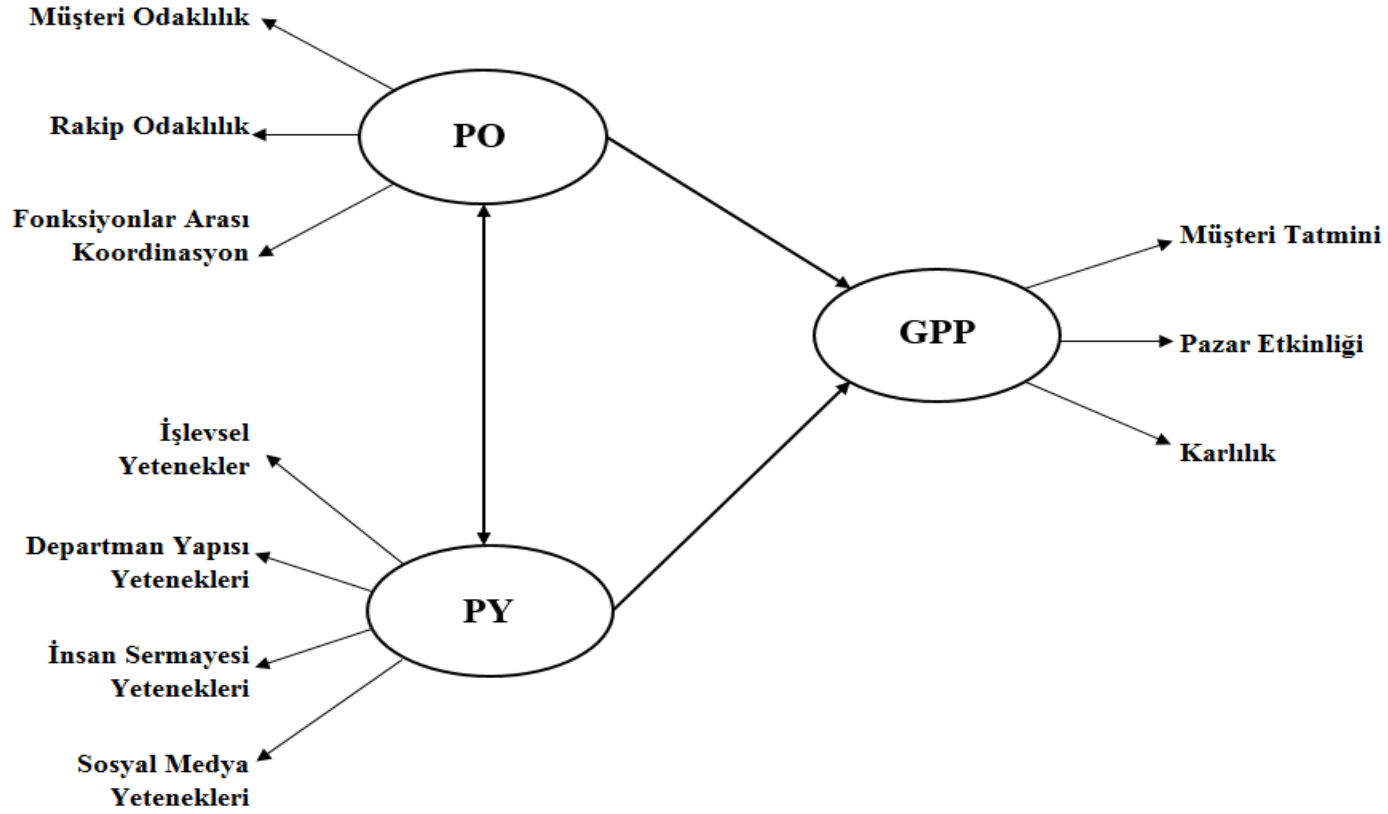
odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç bileşenden oluşan pazar odaklılık yaklaşımı ile işlevsel yetenekler, departman yapısı yetenekleri, insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya yetenekleri olmak üzere dört ana kategoride sınıflandırılan pazarlama yeteneklerinin etki derecelerini araştırmaktır. Ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkilerin saptanması ve bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin işletmelerin pazarlama performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada, pazar odaklılık yaklaşımı ile birlikte pazarlama yeteneklerinin birçok boyutunun geniş kapsamlı incelenmesi ve müşteri tatmini, pazar etkinliği ve karlılık olmak üzere üç pazarlama performansı göstergesi üzerinde ayrı ayrı etkilerini sınanan kavramsal bir model sunması açısından önemlidir. Ayrıca çalışma Marketing Science Institute tarafından 2015-2016 yılında düzenlenen “Frontiers of Marketing” etkinliği kapsamında American Marketing Association ve Journal of Marketing işbirliği ile oluşturulan komite tarafından belirlenen, öncelikli araştırılması önerilen konular ile yakın ilişkilidir (Kumar vd., 2016, 1). Söz konusu çalışma kapsamında akademik olarak incelenme ihtiyacı duyulan yedi temel konu belirlenmiştir. Bu konular arasında yer alan “pazarlama mükemmelliği için organizasyon” konusunda işletmelerde mükemmel pazarlama organizasyonunun kurulması için birbirleriyle ilişkili dört unsur üzerinde durulmuştur. Bunlar; yetenekler, kültür, pazarlama yeteneklerinin kullanıldığı ve kültürün etkinleştirildiği organizasyonel ortam ve insan sermayesi unsurlarıdır. Bu çalışmanın araştırma modeli de bir bütün olarak düşünüldüğünde, araştırmanın boyutlarını oluşturan bileşenlerin pazarlama mükemmelliğinde önemli rol oynayan, pazarlama organizasyonun dört temel ögesine –yetenekler, pazarlama yapılandırılması, kültür ve insan sermayesi - hitap ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra aynı çalışma içerisinde dijital, sosyal ve mobil teknoloji kullanımının pazarlama yazını açısından önemi ve sonuçlarına ilişkin çeşitli çalışmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. Araştırılma ihtiyacı hissedilen yukarıdaki konular, bu araştırma özelinde entegre edilerek, araştırmanın kavramsal modeline dahil edilmiş ve aralarındaki ilişkileri test ederek, elde edilecek bulgularla alana katkı sağlanması hedeflenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 7'de gösterilmiştir. Modelin ilk boyutunu müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç bileşen ile ele alınan pazar odaklılık bağımsız değişkeni oluşturmaktadır. Modelin ikinci boyutunu işlevsel yetenekler, departman yapısı yetenekleri, sosyal medya yetenekleri ve insan sermayesi yetenekleri olmak üzere dört bileşenden oluşan pazarlama yetenekleri bağımsız değişkeni oluşturmaktadır. Modelin üçüncü boyutunu ise yukarıda açıklanan iki bağımsız değişkenin etkisinin ölçüldüğü görel pazarlama performansı bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin görel pazarlama performansı müşteri tatmini, pazar etkinliği ve karlılık olmak üzere üç kategoride sınıflandırılarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Bu araştırma modeli ile pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin bütünsel olarak ve bileşenleri bazında ayrı ayrı görel pazarlama performans göstergelerine etkisi test edilmiş, iki bağımsız değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlaveten, elde edilen bulguların işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçekleri bazında farklılıklarına ilişkin analizler yapılmıştır.



PO: Pazar Odaklılık, PY: Pazarlama Yetenekleri, GPP: Göreli Pazarlama Performansı

Şekil 7. Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında geliştirilen model üzerinden pazar odaklık ve pazarlama yeteneklerini oluşturan bileşenlerin işletmelerin görelî pazarlama performansı göstergeleri üzerindeki etkilerinin test edilmesi; iki bağımsız değişkenin bir arada ilgili pazarlama performans göstergelerine etkisinin sınanması ayrıca bu etkilerin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılıklarının ortaya konulması amacıyla 16 ana hipotez ve bunları açıklayan 59 alt hipotez oluşturulmuştur. Çalışma içerisinde uygun istatistiksel yöntemler aracılığı ile test edilen bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁ :	Pazar odaklılık, işletmenin görelî pazarlama performansını pozitif yönde etkiler.
H _{1a} :	Müşteri odaklılık, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
H _{1b} :	Müşteri odaklılık, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
H _{1c} :	Müşteri odaklılık, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
H _{1d} :	Rakip odaklılık, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
H _{1e} :	Rakip odaklılık, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
H _{1f} :	Rakip odaklılık, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
H _{1g} :	Fonksiyonlar arası koordinasyon, görelî müşteri tatminini pozitif etkiler.
H _{1h} :	Fonksiyonlar arası koordinasyon, görelî pazar etkinliğini pozitif etkiler.
H _{1i} :	Fonksiyonlar arası koordinasyon, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
H₂:	Pazar odaklılık bileşenleri birlikte işletmenin görelî pazarlama performansını pozitif yönde etkiler.

H _{2a}	Pazar odaklılık bileşenleri birlikte görelî müşteri tatmini etkiler.
H _{2b} :	Pazar odaklılık bileşenleri birlikte görelî pazar etkinliğini etkiler.
H _{2c} :	Pazar odaklılık bileşenleri birlikte görelî karlılığı etkiler.
H₃:	Pazarlama yetenekleri işletmenin görelî pazarlama performansını pozitif yönde etkiler.
H _{3a} :	İşlevsel yetenekler, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
H _{3b} :	İşlevsel yetenekler, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
H _{3c} :	İşlevsel yetenekler, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
H _{3d} :	Departman yapısı yetenekleri, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
H _{3e} :	Departman yapısı yetenekleri, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
H _{3f} :	Departman yapısı yetenekleri, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
H _{3g} :	İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
H _{3h} :	İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
H _{3j} :	İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
H _{3j} :	Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
H _{3k} :	Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
H _{3m} :	Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
H₄:	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yetenekleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
H₅:	Pazar odaklılık bileşenleri ile pazarlama yetenekleri bileşenleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆:	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî pazarlama performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H _{6a} :	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî müşteri tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H _{6b} :	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî pazar etkinliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H _{6c} :	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî karlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H₇:	Pazar odaklılığın görelî pazarlama performansına etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{7a} :	Pazar odaklılığın görelî müşteri tatminine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{7b} :	Pazar odaklılığın görelî pazar etkinliğine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{7c} :	Pazar odaklılığın görelî karlılığa etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H₈:	Pazar odaklılığın görelî pazarlama performansına etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H _{8a} :	Pazar odaklılığın görelî müşteri tatminine etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H _{8b} :	Pazar odaklılığın görelî pazar etkinliğine etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H _{8c} :	Pazar odaklılığın görelî karlılığa etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H₉:	Pazarlama yeteneklerinin görelî pazarlama performansına etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{9a} :	Pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{9b} :	Pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{9c} :	Pazarlama yeteneklerinin görelî karlılığa etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H₁₀:	Pazarlama yeteneklerinin görelî pazarlama performansına etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H _{10a} :	Pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.

H _{10b} :	Pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H _{10c} :	Pazarlama yeteneklerinin görelî karlılığa etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H₁₁:	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî pazarlama performansına etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{11a} :	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî müşteri tatminine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{11b} :	Pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî pazar etkinliğine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H _{11c} :	Pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî karlılığa etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.
H₁₂:	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî pazarlama performansına etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H _{12a} :	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî müşteri tatminine etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H _{12b} :	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî pazar etkinliğine etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H _{12c} :	Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin görelî karlılığa etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır.
H₁₃:	Pazar odaklılık yaklaşımı işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H _{13a} :	Müşteri odaklılık yaklaşımı işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H _{13b} :	Rakip odaklılık yaklaşımı işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H _{13c} :	Fonksiyonlar arası koordinasyon yaklaşımı işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H₁₄:	Pazar odaklılık yaklaşımı işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.
H _{14a} :	Müşteri odaklılık yaklaşımı işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.
H _{14b} :	Rakip odaklılık yaklaşımı işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.
H _{14c} :	Fonksiyonlar arası koordinasyon yaklaşımı işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.

H₁₅:	Pazarlama yetenekleri işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H _{15a} :	İşlevsel yetenekler işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H _{15b} :	Departman yapısı yetenekleri işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H _{15c} :	İnsan sermayesine yönelik yetenekler işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H _{15d} :	Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterir.
H₁₆:	Pazarlama yetenekleri işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.
H _{16a} :	İşlevsel yetenekler işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.
H _{16b} :	Departman yapısı yetenekleri işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.
H _{16c} :	İnsan sermayesine yönelik yetenekler işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.
H _{16d} :	Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterir.

4.4. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEK SEÇİMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, anakütlesi ve örnek seçimi, veri toplama yöntem ve aracı ile sürecine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın anakütlesi İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından hazırlanan “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO-1)” ve “Türkiye’nin İkinci Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (İSO-2)” listelerinde yer alan firmalardır.

İSO tarafından hazırlanan “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” araştırmaları ilk olarak merhum işadamı Vehbi Koç’un öneriyle 1968 yılında en büyük 100 sanayi kuruluşu belirlenerek hazırlanmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır. 1981 yılında çalışmanın kapsamı 500 kuruluşu çıkarılmıştır. 1998 yılından itibaren ise Türkiye’nin 1000 büyük sanayi kuruluşuna ilişkin veriler oluşturularak kamuoyu ile paylaşılmaya başlanmıştır.

Söz konusu listeler işletmelerin sınai büyüklüklerini ortaya koymak amacıyla üretimden satışlar kalemine göre oluşturulmaktadır (<http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/tarihce-ve-metodoloji>; Erişim Tarihi: 05.01.2018).

Araştırmada, İSO'nun 2016 yılı için açıkladığı listede yer alan işletmeler anakütleye dahil edilerek pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yetenekleri açısından görece pazarlama performanslarının değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda İSO-1 listesinde yer alan 151 firma ve İSO-2 500 listesinde yer alan 149 firma tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilerek araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma soruları, söz konusu işletmelerde üst ve orta düzey yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır.

4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketler anketörler tarafından yüz yüze görüşme aracı kullanılarak doldurulmuştur. Böylelikle eksik ve hatalı cevapların önüne geçilmiştir. Çalışma Eylül 2017 – Şubat 2018 tarihleri arasında yürütülmüştür.

Kavramsal modelde belirtilen değişkenlere ilişkin, araştırmada kullanılan ölçekler ayrıntılı bir literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur. Tablo 3'de detaylarına yer verilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan bu ölçeklerden yararlanılarak anket formu hazırlanmıştır. Anket formu, beş adet katılımcı firmalara yönelik tanımlayıcı bilgileri içeren soruları takiben üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde pazarlama yetenekleri bileşenlerini temsil eden yargılara, ikinci bölümde pazar odaklılık yaklaşımına yönelik yargılara, üçüncü bölümde ise görece pazarlama performansını temsil eden yargılara yer verilmiştir (Ek 1: Anket Formu). Araştırma sorularında, firmalara ilişkin bilgilerle ilgili sorular haricinde ağırlıklı olarak, cevaplayıcıların yargılara katılım düzeylerini belirleyen “1- kesinlikle katılmıyorum”dan 5- tamamen katılıyorum’a doğru derecelendiren 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Görece pazarlama

performansı için de 5'li Likert ölçeği “5-çok yüksek'ten 1-çok düşük”e doğru derecelendirilmiştir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçekler

Değişkenler	Geliştirenler Yazarlar	Yer Aldığı Çalışmanın Adı
İşlevsel Yetenekler	Vorhies ve Morgan	Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, Journal of Marketing (2005)
Departman Yapısı Yetenekleri	Homburg ve diğ.	The Loss of Marketing Department's Influence: Is It Really Happening? And Why Worry?, Journal of Academic Marketing Science (2015)
İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler	Mintz ve Currim	What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?, Journal of Marketing (2013)
Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yetenekler	Njeri	Effect of Social Media Interactions on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya (2013)
Pazar Odaklılık	Narver ve Slater	The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing (1990)
Pazarlama Performansı	Vorhies ve Morgan	Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, Journal of Marketing (2005)

4.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın anakütlesi zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı İSO tarafından 2016 yılı için açıklanan İSO-1 ve İSO-2 listesinde yer alan üretim işletmeleri olarak belirlendiğinden sonuçların hizmet sektörlerine yönelik yorumlanamayacağı açıktır.

Bunun yanı sıra, söz konusu işletmeler Türkiye'nin en büyük ve köklü sanayi kuruluşlarını oluşturduklarından, çalışan ve yöneticilerinin yoğun iş programlarına sahip olması ve bu nedenle veri toplama gücünü dolayısıyla tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri arasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu durum, sonuçlar genellenemeyeceği için araştırma için bir kısıt olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise modeldeki boyutlardan “pazarlama performansı” bileşenlerinin, katılımcıların cevapları baz alınarak yani algılanan performansın ölçülmesidir. Öznel performans ölçümleri yanlılık potansiyeli taşısa da pazarlama yazınında sıklıkla kullanılmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1977, 17). Bunun yanı sıra literatürdeki bazı araştırmalar öznel değerlendirmeler ile onların objektif muadilleri arasında güçlü bir korelasyon ortaya koymuştur (Narver ve Slater, 1990, 27).

Araştırmanın boyutlarından biri olan pazarlama yetenekleri konusunun işleyişinde dijital platform yetenekleri konusunun genişliği ve derinliği dolayısıyla anket sorularının artması ve anket tamamlama süresinin uzaması, anket cevaplama oranını düşüreceği için dijital platform yeteneklerinden sadece sosyal medya kullanımı yetenekleri bileşeni ölçülmüştür.

4.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARI

Araştırma kapsamında anket yöntemi aracılığı ile elde edilen veriler SPSS 20 paket programına uygun şekilde kodlanarak girişi yapılmış ve uygun istatistiksel yöntemler aracılığı ile analizler gerçekleştirilmiştir.

4.7.1. Katılımcı Firmalara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Tablo 4-8'de katılımcı firmalara ilişkin tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Tablo 4'de belirtildiği üzere, katılımcı işletmelerden 151'i İSO ilk 500 listesinde, 149'u ise İSO ikinci 500 listesinde yer almaktadır.

Tablo 4. İşletmelerin İSO Gruplarına Göre Dağılımı

İSO Grubu	n	%
İSO-1	151	50,3
İSO-2	149	49,7
Toplam	300	100

İSO-1: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi

İSO-2: Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi

Tablo 5 ve 6'da gösterildiği üzere, çalışmaya katılan işletmelerin %74,3'ünün faaliyet süreleri 31 yıl ve üstünde; çalışan sayıları 500 kişi ve üzerindedir. İSO listeleri, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarını kapsadığından sonuçlar beklendiği gibidir. İSO ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nun 2016 yılı itibariyle temel fiyatlarla yarattığı brüt katma değer in sanayi sektörü içindeki payı ilk ve ikinci 500 firmaları için sırasıyla % 19,7 ve %4'tür. Üretici fiyatlarıyla yarattığı brüt katma değer in GSYH içindeki payı ise yine sırasıyla %7,1 ve %0,83'tür.

Tablo 5. İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süresi	n	%
31 Yıl ve üzeri	223	74,3
21-30 Yıl	39	13,0
11-20 Yıl	25	8,3
1-10 Yıl	13	4,3
Toplam	300	100,0

Tablo 6. İşletmelerin Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	n	%
500 ve üzeri	223	74,3
250-499	39	13,0
50-249	35	11,7
10-49	3	1,0
Toplam	300	100,0

Tablo 7, katılımcı işletmelerin sermaye yapılarını göstermektedir. Buna göre çalışmaya dahil olan işletmelerin %71,3'ünün tamamen, %13,7'sinin ise ağırlık olarak yerli sermayeye sahip olduğu gözlenmektedir. Katılımcı firmaların toplamda (yabancı, ağırlıklı yabancı, %50 yabancı) %15'i yabancı sermaye payına sahiptir.

Tablo 7. İşletmelerin Sermaye Yapıları

Sermaye Yapısı	n	%
Yerli	214	71,3
Ağırlık Yerli	41	13,7
Ağırlıklı Yabancı	19	6,3
Yabancı	13	4,3
%50 Yerli - %50 Yabancı	13	4,3
Toplam	300	100,0

Tablo 8, çalışmaya katılan firmaların sektörel dağılımlarını göstermektedir. Buna göre katılımcı işletmelerin %18'i gıda sektöründe, %15'i dokuma ve giyim sektöründe faaliyet göstermektedir. “Diğer” olarak belirtilmiş 48 firma, 12 farklı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri temsil etmektedir.

Tablo 8. İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Sektör	n	%
Gıda Maddeleri	54	18,0
Diğer	48	16,0
Dokuma ve Giyim Sanayi	45	15,0
Demir, Çelik Ana Metal	26	8,7
Taş ve Toprağa Dayalı	22	7,3
Taşıt Araçları	20	6,7
Elektrik Makineleri, Aletleri	20	6,7
Diğer Kimyasal Ürünler	14	4,7
Demir, Çelik Dışında Ana Metal	12	4,0
Kağıt ve Kağıt Ürünleri	11	3,7
Metal Eşya Sanayi	10	3,3
Plastik Ürünler	10	3,3
Makina Sanayi	8	2,7
Toplam	300	100,0

4.7.2. Cevaplayıcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Bu kısımda anketleri cevaplayanlara yönelik tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Buna göre, Tabla 9’da belirtildiği üzere cevaplayıcıların %60,7’si işletmede pazarlama yönetmeni/yetkilisi pozisyonunda, %62’si satış müdürü, %25’i pazarlama müdürü pozisyonunda görev almaktadır. Bu kişilerin %36’sı 1-5 yıl, %33,3’ü 6-10 arasında yöneticilik tecrübesine sahiptir (Tablo 10). Tablo 11’de görüleceği üzere cevaplayıcıların yaklaşık %70’i mevcut işletmelerinde 1-10 yıl arasında çalışma süresine sahiptirler. Cevaplayıcıların %57,3’ü mevcut pozisyonlarındaki çalışma sürelerini 1-5 yıl olarak ifade etmiştir (Tablo 12).

Tablo 9. Cevaplayıcıların İşletmedeki Pozisyonları

Unvan	n	%
Pazarlama Yönetmeni/Yetkilisi	182	60,7
Satış Müdürü	62	20,7
Pazarlama Müdürü	25	8,3
Marka Müdürü	12	4,0
Genel Müdür	9	3,0
Satış Direktörü	5	1,7
Pazarlama Direktörü	2	0,7
Diğer	2	0,7
Başkan/Sahip	1	0,3
Toplam	300	100,0

Tablo 10. Cevaplayıcıların Yöneticilik Tecrübeleri

Yöneticilik Tecrübesi	n	%
1-5 Yıl	108	36,0
6-10 Yıl	100	33,3
11-15 Yıl	65	21,7
16 Yıl ve üzeri	27	9,0
Toplam	300	100,0

Tablo 11. Cevaplayıcıların İşletmedeki Çalışma Süreleri

İşletmede Çalışma Süresi	n	%
1-5 Yıl	114	38,0
6-10 Yıl	110	36,7
11-15 Yıl	46	15,3
16 Yıl ve üzeri	30	10,0
Toplam	300	100,0

Tablo 12. Cevaplayıcıların Mevcut Pozisyonlarındaki Çalışma Süreleri

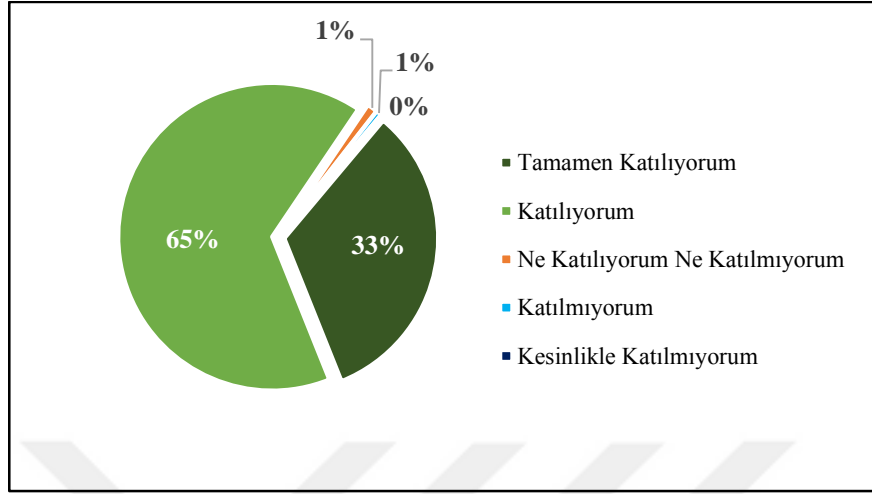
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	n	%
1-5 Yıl	172	57,3
6-10 Yıl	96	32,0
11 Yıl ve üzeri	32	10,7
Toplam	300	100,0

4.7.3. Pazar Odaklılık Yaklaşımına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri

Tablo 13’de müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç boyutu bulunan pazar odaklılık yaklaşımına ilişkin yargılara katılma düzeyleri gösterilmektedir. Buna göre cevaplayıcıların %99,4’ünün müşteri odaklılığı temsil eden, Tablo 13’de detayları yer alan altı yargıya "tamamen katılıyorum" ve/veya "katılıyorum" yanıtını verdikleri görülmektedir. Benzer şekilde pazar odaklı yaklaşımın diğer bileşenleri olan rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyona ilişkin yargılara da yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Cevaplayıcıların bu yargılara katılım düzeyleri sırasıyla %97,8 ve %97,5’dir. Şekil 8’de bütünsel olarak pazar odaklılık yaklaşımına ilişkin yargılara katılım düzeyleri özetlenmiştir. Tablo 14’de ise pazar odaklılık ve bileşenlerine yönelik yargılara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Buna göre, cevaplayıcıların müşteri odaklılık (4,37), rakip odaklılık (4,28) ve fonksiyonlar arası koordinasyon (4,24) bileşenlerini benzer ortalamalarda değerledikleri görülmektedir.

Tablo 13. Pazar Odaklılık Yaklaşımına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri

	Pazar Odaklılık	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Müşteri Odaklılık	İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir.	118	39,3	180	60	1	0,3	1	0,3	0	0
	Rekabet stratejimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır.	119	39,7	180	60	1	0,3	0	0	0	0
	Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız	121	40,3	178	59,3	1	0,3	0	0	0	0
	Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz.	114	38	184	61,3	2	0,7	0	0	0	0
	Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz.	111	37	187	62,3	1	0,3	1	0,3	0	0
	Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.	104	34,7	193	64,3	3	1	0	0	0	0
Rakip Odaklılık	Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi topluyoruz.	101	33,7	193	64,3	5	1,7	1	0,3	0	0
	Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	94	31,3	200	66,7	5	1,7	1	0,3	0	0
	Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.	97	32,3	195	65	5	1,7	3	1,1	0	0
	Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.	77	25,7	217	72,3	5	1,7	1	0,3	0	0
Fonksiyonlararası Koordinasyon	İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.	78	26	202	67,3	7	2,3	13	4,3	0	0
	İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	78	26	218	72,7	2	0,7	2	0,7	0	0
	Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.	85	28,3	208	69,3	7	2,3	0	0	0	0
	Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır.	86	28,7	210	70	2	0,7	2	0,7	0	0
	Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.	94	31,3	203	67,7	2	0,7	1	0,3	0	0



Şekil 8. Pazar Odaklılık Yargılarına Katılım Düzeyleri

Tablo 14. Pazar Odaklılık Yaklaşımına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
PO	300	3,40	5,00	4,3058	,35851
POMO	300	3,67	5,00	4,3744	,42994
PORO	300	2,00	5,00	4,2808	,42162
POFK	300	2,60	5,00	4,2433	,41973

PO: Pazar Odaklılık

POMO: Müşteri Odaklılık

PORO: Rakip Odaklılık

POFK: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

4.7.4. Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri

Araştırmada pazarlama yetenekleri kavramı işlevsel yetenekler, departman yapısı yetenekleri, insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler olmak üzere dört kategoride sınıflandırılarak değerlendirilmiştir.

4.7.4.1. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri

İşlevsel yetenekler, araştırma kapsamında fiyatlandırma, ürün geliştirme, kanal yönetimi, pazarlama iletişimi, satış yönetimi, pazar bilgisi, pazarlama planı ve pazarlama uygulaması olmak üzere sekiz bileşen ile değerlendirilmiştir. Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17'de işlevsel yeteneklere ilişkin yargılara katılma düzeyleri gösterilmektedir (Şekil 9'da bütünsel olarak işlevsel yeteneklere ilişkin yargılara katılım düzeyleri özetlenmiştir).

Buna göre, Tablo 15'de görüldüğü üzere, katılımcıların %93,2'si fiyatlandırma yeteneklerini temsil eden dört yargıya katıldıklarını ifade etmiştir (Tamamen Katılıyorum ve Katılıyorum yargıları birleştirilmiştir). Ürün geliştirme yeteneklerini ortaya koyan dört yargıya da yine yüksek oranda (%95,7) katılma düzeyinin mevcut olduğu görülmektedir. Kanal yönetimi yeteneklerini temsil eden yargılara da yüksek oranda katılım düzeyi mevcuttur. Cevaplayıcıların söz konusu yargılara ilişkin %5,1'i "ne katılıyorum ne katılmıyorum", %1,2'si "katılmıyorum ve/veya tamamen katılmıyorum" cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 16'da yer alan pazarlama iletişimi yeteneklerine dair beş yargıya katılımcıların %5,5'i katılmadığını, %6,3'ü ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Yine aynı tablodaki satış yönetimi yeteneklerini ifade eden beş yargıya ise cevaplayıcıların %94,7'si, katıldıklarını belirtmişlerdir. Satış yönetimi yeteneklerine ilişkin bu yargılara "tamamen katılmıyorum" yanıtını veren cevaplayıcı olmamıştır.

Tablo 17'de gösterilen pazar bilgisi, pazarlama planı, pazarlama uygulaması yeteneklerine ilişkin yargılara da oldukça yüksek oranda cevaplayıcının katıldığı görülmektedir. Buna göre, cevaplayıcıların pazar bilgisine ilişkin yargılara %94,6'sı, pazarlama planına ilişkin yargılara %92'si, pazarlama uygulamasına ilişkin yargılara %92,5'i katıldıklarını ifade etmişlerdir. Her üç bileşen içinde "tamamen katılmıyorum" yanıtını veren cevaplayıcı yer almamaktadır.

Tablo 15. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Kanal Yönetimi)

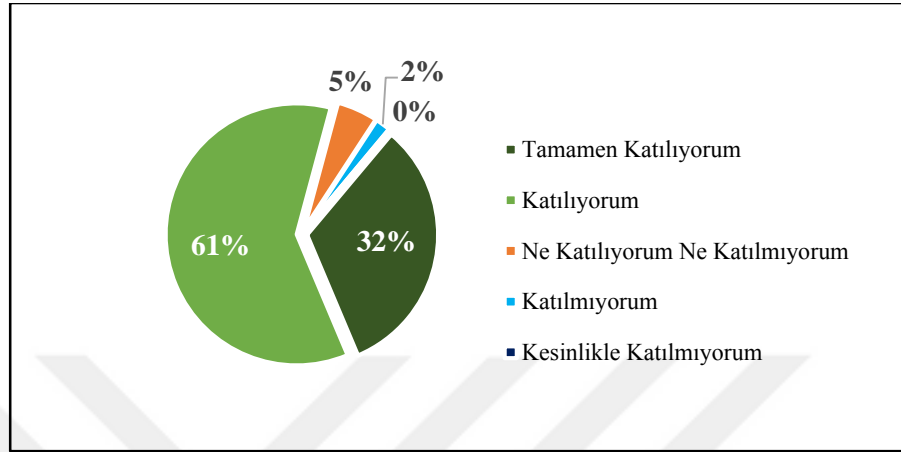
	Pazarlama Yetenekleri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Fiyatlandırma	Pazar değişikliklerine hızlı cevap vermek için fiyatlama yeteneklerini ve sistemlerini daha iyi	127	42,3	161	53,7	10	3,3	2	0,7	0	0
	Rakiplerimizin fiyatlandırma taktikleri hakkında oldukça iyi bilgiye sahibiz.	127	42,3	144	48	11	3,7	18	6	0	0
	Fiyatlandırma stratejilerini daha etkili kullanıyoruz.	121	40,3	164	54,7	14	4,7	1	0,3	0	0
	Rakiplerimizin fiyat ve fiyat değişikliklerini daha iyi izleriz.	120	40	154	51,3	15	5	11	3,7	0	0
Ürün Geliştirme	Yeni ürün/hizmet geliştirme yeteneklerimiz daha iyidir.	115	38,3	175	58,3	9	3	1	0,3	0	0
	Yeni ürün/hizmet geliştirmek için Ar-Ge'den daha çok yararlanıyoruz.	94	31,3	183	61	10	3,3	13	4,3	0	0
	Yeni ürün/hizmetleri daha başarılı şekilde pazara süreriz.	97	32,3	192	64	11	3,7	0	0	0	0
	Geliştirdiğimiz yeni ürün/hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığından eminiz.	96	32	197	65,7	7	2,3	0	0	0	0
Kanal Yönetimi	Distribütörlerimizle ilişkilerimiz daha güçlüdür.	88	29,3	189	63	17	5,7	4	1,3	2	0,7
	En iyi distribütörlerle çalışmak ve onları bünyemizde tutmakta daha başarılıyız.	82	27,3	200	66,7	15	5	2	0,7	1	0,3
	Distribütörlerimizin işlerine daha çok değer katarız.	90	30	192	64	15	5	2	0,7	1	0,3
	Distribütörlerimize daha üstün hizmet desteği sağlarız.	97	32,3	187	62,3	14	4,7	1	0,3	1	0,3

Tablo 16. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri (Pazarlama İletişimi ve Satış Yönetimi)

	Pazarlama Yetenekleri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazarlama İletişimi	Reklamcılık programlarının geliştirilmesi ve yürütülmesinde daha başarılıyız.	111	37	131	43,7	31	10,3	27	9	0	0
	Reklam yönetimi ve yaratıcı çalışmalarda yeteneklerimiz daha iyidir.	105	35	136	45,3	30	10	28	9,3	1	0,3
	Halka ilişkiler alanında daha başarılıyız.	107	35,7	154	51,3	15	5	24	8	0	0
	Marka imajı yönetimi yetenekleri ve süreçlerinde daha başarılıyız.	107	35,7	184	61,3	9	3	0	0	0	0
	Kurumsal imaj ve itibarın yönetilmesi alanında daha başarılıyız.	105	35	184	61,3	9	3	2	0,7	0	0
Satış Yönetimi	Satış personelinin daha etkin olmaları için eğitim desteğinin sağlanmasında daha başarılıyız.	97	32,3	188	62,7	15	5	0	0	0	0
	Satış yönetiminin planlanması ve kontrol süreçlerinde daha başarılıyız.	105	35	182	60,7	13	4,3	0	0	0	0
	Satış personelimiz daha üstün yeteneklere sahiptir.	93	31	188	62,7	18	6	1	0,3	0	0
	Satış yönetimi yeteneklerimiz daha üstündür.	88	29,3	195	65	16	5,3	1	0,3	0	0
	Satış ekibimize etkili satış desteği sağlama hususunda daha başarılıyız.	81	27	204	68	12	4	3	1	0	0

Tablo 17. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri (Pazar Bilgisi, Pazarlama Planı, Pazarlama Uygulaması)

	Pazarlama Yetenekleri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pazar Bilgisi	Müşteriler ve rakiplerle ilgili bilgi toplama faaliyetlerinde daha başarılıyız.	86	28,7	201	67	12	4	1	0,3	0	0
	Etkili pazarlama programları oluşturmak için pazar araştırma yeteneklerimizi daha	80	26,7	205	68,3	12	4	3	1	0	0
	Müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha iyi takip ederiz.	90	30	204	68	6	2	0	0	0	0
	Pazarlama araştırma bulgularını daha iyi kullanırız.	81	27	192	64	18	6	9	3	0	0
	Pazar bilgilerimizi daha iyi analiz ederiz.	87	29	193	64,3	16	5,3	4	1,3	0	0
Pazarlama Planı	Pazarlama planlaması becerilerimiz daha üstündür.	82	27,3	193	64,3	21	7	4	1,3	0	0
	Pazarı etkili şekilde bölümlere (segmentlere) ayırma ve hedef pazarları	79	26,3	197	65,7	20	6,7	4	1,3	0	0
	Pazarlama yönetimi yeteneklerimizde ve süreçlerde daha iyiyiz.	97	32,3	180	60	19	6,3	4	1,3	0	0
	Pazarlama planlama süreçlerimiz daha iyidir.	94	31,3	183	61	18	6	5	1,7	0	0
Pazarlama Uygulaması	Pazarlama kaynaklarını daha etkin şekilde kullanırız.	94	31,3	183	61	18	6	5	1,7	0	0
	Pazarlama programlarını daha etkin bir şekilde organize ederiz.	93	31	184	61,3	16	5,3	7	2,3	0	0
	Pazarlama stratejilerini uygulamaya sokmakta daha başarılıyız.	94	31,3	184	61,3	18	6	4	1,3	0	0
	Pazarlama stratejilerini daha hızlı şekilde uygulamaya dönüştürürüz.	100	33,3	178	59,3	18	6	4	1,3	0	0



Şekil 9. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılım Düzeyleri Özeti

Tablo 18’de ise işlevsel yeteneklere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların işlevsel yeteneklere verdikleri ortalama değer 4,24’dür. Bu değer, katılımcı işletmelerin kendilerini rakiplerine göre işlevsel yetenekler alanında daha yetenekli olarak değerlediklerini göstermektedir.

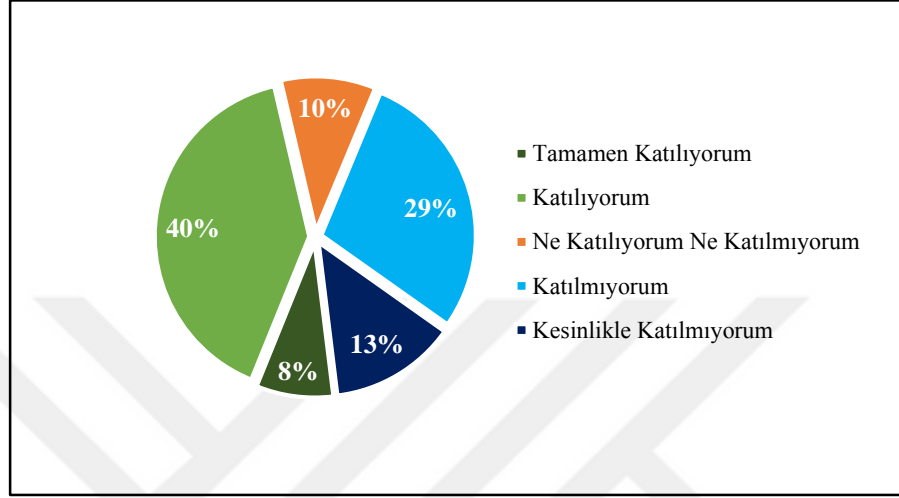
Tablo 18. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler

n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
300	2,94	5,00	4,2356	,41502

4.7.4.2. Departman Yapısına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri

Departman yapısına ilişkin yargılarına katılma düzeyleri Şekil 10’da özetlenmiş olup, detayları Tablo 19’da sunulmuştur. Buna göre, cevaplayıcıların %8’inin departman yapısı ile ilgili yargılara tamamen katıldığını, %40’nın katıldığını, %10’unun kararsız

olduğunu, %29'unun katılmadığını ve %13'ünün ise ilgili yargılara kesinlikle katılmadıkları görülmektedir.



Şekil 10. Departman Yapısı Yeteneklerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyleri

Departman yapısı yeteneklerini değerlemek üzere oluşturulan bu yargılar, Homburg ve diğerlerinin 2015 yılındaki çalışmalarında kullandıkları ölçekten yararlanılarak ve 11 karar alanında (fiyatlandırma, yeni ürün geliştirme, ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirme, pazarlama bütçesi, yeni coğrafik pazarlara giriş, stratejik iş ortaklarının seçimi, müşteri hizmetleri ve desteklerinin dizaynı, müşteri tatmini geliştirme programları hazırlama, dağıtım stratejileri, reklam stratejileri, müşteri tatminin ölçümü) pazarlama departmanının etkinliğini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Tablo 19'da yer alan sonuçlara göre, çalışmaya katılan firma yalnızca yöneticilerinden;

- %45'i fiyatlandırma stratejilerinin,
- %35,7'si yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin,
- %44,7'si ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirme kararlarının,
- %46,7'si pazarlama bütçesinin oluşturulması faaliyetlerinin,
- %46,3'ü yeni pazarlara giriş kararlarının,
- %46,4'ünün stratejik iş ortaklarının seçiminin,
- %53,7'sinin müşteri hizmetleri ve desteklerine yönelik faaliyetlerin,

- %55,7'si müşteri tatmini geliştirme programlarının oluşturulmasına yönelik faaliyetlerin,
- %50,4'ü dağıtım stratejilerinin,
- %50'si reklam stratejilerinin büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından oluşturulduğunu ifade etmiştir.

Yine aynı tabladaki sonuçlara göre pazarlama departmanının etkinliğinin en az olduğu karar alanlarının yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma, ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirmeler alanında olduğu görülmektedir. Bu karar alanlarında pazarlama departmanının daha etkin olduğuna yönelik yargılara sırasıyla 164, 139 ve 130 cevaplayıcı katılmadığını belirtmiştir.

Bu sonuca göre, araştırma kapsamındaki firmalar bazında ürün geliştirmeye ve ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirmelerde diğer departman veya departmanların görece olarak pazarlama departmanından daha etkin olduğu sonucuna varıldığı söylenebilir. Bu durum hakkında, analizin yapıldığı firmaların Türkiye'nin en büyük sanayi firmalarını oluşturması sebebiyle söz konusu işletmelerin güçlü üretim departmanlarına sahip olması ve böylece özellikle üretime yönelik kararlarında üretim departmanlarının daha etkin oldukları yorumu yapılabilir. Ancak fiyatlandırma gibi pazarlama bölümünü bire bir ilgilendiren bir alanda cevaplayıcıların %46,3'ünün "fiyatlandırma stratejileri büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından belirlenir" yargısına katılmadıklarını ifade etmeleri, dikkat çekici olmakla birlikte, bu durum söz konusu işletmelerde bu ve benzeri stratejik kararların departmanlara bırakılmaksızın üst yönetim kapsamında alındığının bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Tablo 19. Departman Yapısına İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Pazarlama Yetenekleri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Departman Yapısı	Fiyatlama stratejileri büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından belirlenir.	28	9,3	107	35,7	26	8,7	106	35,3	33	11
	Yeni ürün geliştirme faaliyetleri büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından gerçekleştirilir.	23	7,7	84	28	29	9,7	129	43	35	11,7
	Ürün/ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirme kararları pazarlama bölümünce verilir.	18	6	116	38,7	36	12	106	35,3	24	8
	Pazarlama gider bütçesi büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından belirlenir.	23	7,7	117	39	33	11	112	37,3	15	5
	Yeni coğrafik pazarlara girilmesi kararları büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından verilir.	21	7	118	39,3	37	12,3	94	31,3	30	10
	Stratejik iş ortaklarının seçimi büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından yapılır.	26	8,7	113	37,7	35	11,7	75	25	51	17
	Müşteri hizmetleri ve desteklerin dizaynı pazarlama departmanı tarafından yapılır.	23	7,7	138	46	18	6	60	20	61	20,3
	Müşteri tatmini geliştirme programları pazarlama bölümü tarafından gerçekleştirilir.	27	9	140	46,7	21	7	54	18	58	19,3
	Dağıtım stratejileri pazarlama bölümü tarafından belirlenir.	26	8,7	125	41,7	34	11,3	63	21	52	17,3
	Reklam stratejileri pazarlama bölümü tarafından belirlenir.	25	8,3	125	41,7	38	12,7	72	24	40	13,3
	Müşteri tatminin ölçümü pazarlama bölümü tarafından yapılır.	26	8,7	144	48	20	6,7	71	23,7	39	13

Tablo 20’de departman yapısı yeteneklerine ilişkin verilen minimum, maksimum ve ortalama değerlere yer verilmiştir. Buna göre söz konusu yargılara verilen değerlerin ortalamasının 3,01 olduğu görülmektedir. Bu değer, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin fiyatlandırma, yeni ürün geliştirme, ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirme kararları alma, pazarlama bütçesini oluşturma, yeni coğrafik pazarlara giriş kararlarının verilmesi, stratejik iş ortaklarının seçimi, müşteri hizmetleri ve desteklerinin dizayn edilmesi, müşteri tatmini geliştirme programları hazırlama, müşteri tatmini lme ve dağıtım stratejilerini oluşturmada büyük lde pazarlama departmanının etkili olduğuna ilişkin yargılara ortalama olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” cevabını verdiklerini ifade etmektedir.

Tablo 20. Departman Yapısı Yeteneklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
300	1,09	5,00	3,0124	1,13812

4.7.4.3. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklere İlişkin Değerler

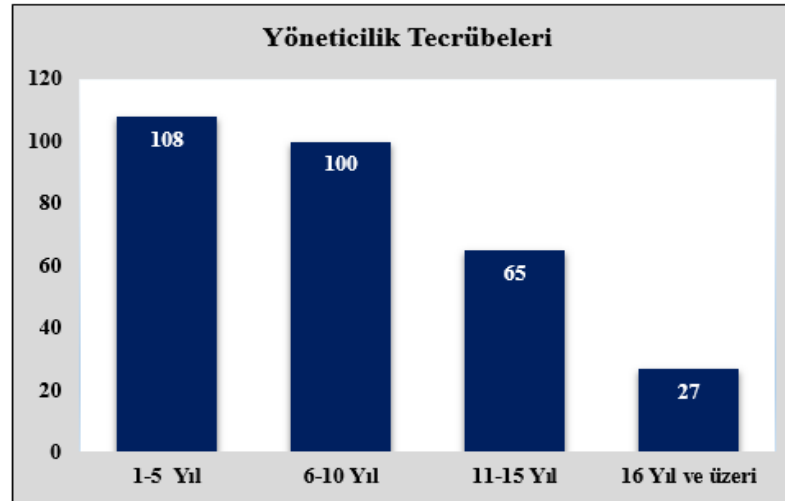
Pazarlama yöneticilerin yönetsel özelliklerinin, yöneticilerin önceliklerini, yeteneklerini, bilgi kullanımlarını ve dolayısıyla karar yapılarını etkileyeceği yönündeki teorik altyapıya (Curren vd., 1992; Perkins ve Rao, 1990; Mintz ve Currim, 2013) dayanılarak oluşturulan insan sermayesi yeteneklerine dair yargılarda cevaplayıcılardan genel eğilimlerinde, eğitim geçmişlerinde ve iş deneyimlerinde bilgi altyapılarını değerlemek üzere bir ucu tamamen kantitatif diğer ucu tamamen kalitatif olan 5’li ölçekte birikimlerini ifade etmeleri istenmiştir. Tablo 21’de katılımcıların yanıtlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların neredeyse tamamının tüm alanlarda bilgi altyapılarını “tamamen kantitatif/kantitatif” seçenekleri ile ifade ettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra pazarlamacıların deneyim düzeylerinin özellikle programlanamayan karar alanlarında karar kalitesini geliştirdiği yönündeki teorik altyapıya (Perkins ve Rao, 1990) dayanılarak cevaplayıcılardan deneyim sürelerine dair bilgiler talep edilmiştir. Katılımcıların yöneticilik tecrübeleri, işletmede ve aynı pozisyonda çalışma sürelerine

dair verdikleri cevaplar grafikler halinde gösterilmiştir (Şekil 11, Şekil 12 ve Şekil 13). Buna göre 108 katılımcı 1-5 yıl arasında, 100 kişi 6-10 yıl arasında, 65 kişi 11-15 yıl arasında, 27 kişi ise 16 yıl ve üzerinde yöneticilik tecrübesine sahiptir. Bu kişiler arasından 114 katılımcı 1-5 yıl, 110 katılımcı ise 6-10 yıldır mevcut işletmelerinde çalışmaktadırlar. Katılımcıların %57'sinin (172 kişi) 1-5 yıl arasında mevcut pozisyonlarında çalışma süresine sahiptir. Tablo 22'de ise cevaplayıcıların deneyim sürelerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

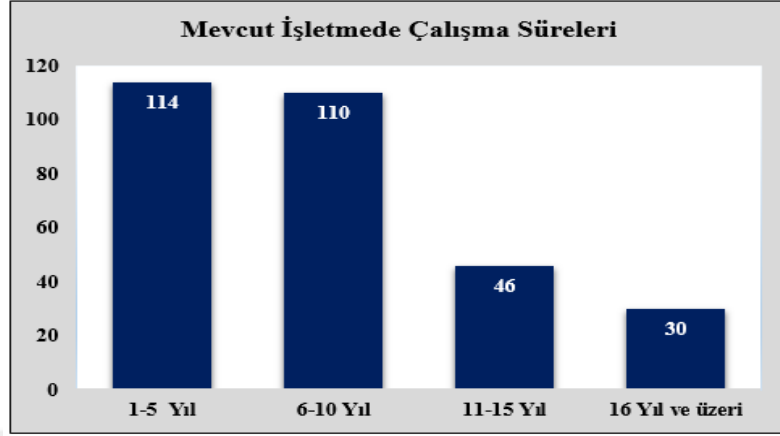


Tablo 21. Cevaplayıcıların Kantitatif ve Kalitatif Bilgi Altyapılarına İlişkin Değerler

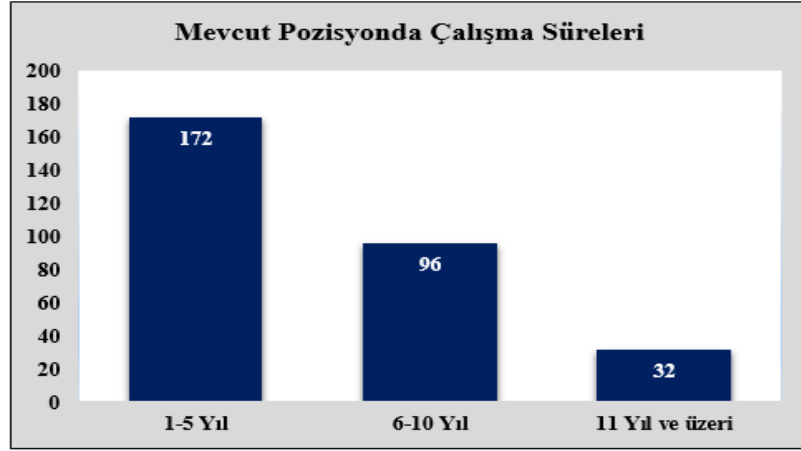
	Pazarlama Yetenekleri	Tamamen Kantitatif		Kantitatif		Orta		Kalitatif		Tamamen Kalitatif	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İnsan Sermayesi	Genel eğiliminiz	272	90,7	25	8,3	3	1	0	0	0	0
	Eğitim geçmişiniz	263	87,7	33	11	4	1,3	0	0	0	0
	İş deneyiminiz	272	90,7	24	8	4	1,3	0	0	0	0



Şekil 11. Cevaplayıcıların Yöneticilik Tecrübeleri



Şekil 12. Cevaplayıcıların Mevcut İşletmedeki Çalışma Süreleri



Şekil 13. Cevaplayıcıların Mevcut Pozisyonlarındaki Çalışma Süreleri

Tablo 22. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
YON	300	1,00	52,00	8,5833	5,77358
CALS	300	1,00	52,00	8,6600	6,68931
POZ	300	1,00	52,00	5,9933	4,61566

YON: Yöneticlik Tecrübesi

CALS: İşletmedeki Çalışma Süresi

POZ: Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi

4.7.4.4. Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yeteneklere İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri

Tablo 23'de araştırmaya katılan işletmelerin sosyal medya hesaplarının varlığına ilişkin istatistikler yer almaktadır. Buna göre işletmelerin %81,3'ünün sosyal medya hesabının (hesaplarının) olduğu, %18,7'sinin ise sosyal medya hesabının olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 23. İşletmeye Ait Sosyal Medya Hesabının Varlığı

İşletmenin Sosyal Medya Hesabı	n	%
Var	244	81,3
Yok	56	18,7
Toplam	300	100,0

İşletmelerin hangi sosyal medya hesaplarını kullandıklarına dair bilgiler Tablo 24'de gösterilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmeler arasında en fazla kullanılan sosyal medya hesabı Facebook'tur (%63,7). Facebook'u %47 ile LinkedIn, %37,7 ile Instagram sosyal medya hesapları izlemektedir. Tablo 25'de görüleceği üzere, araştırmaya katılan firmaların sadece %12,3'ünün işletmelerinde sosyal medya departmanı yer almaktadır.

Tablo 24. Kullanılan Sosyal Medya Hesapları

Sosyal Medya Hesabı	n	%
Facebook	202	63,7
LinkedIn	141	47,0
Instagram	113	37,7
Twitter	110	36,7
Diğer	5	1,7
Snapchat	0	0,0
Blogs	0	0,0

Tablo 25. Sosyal Medya Departmanının Varlığı

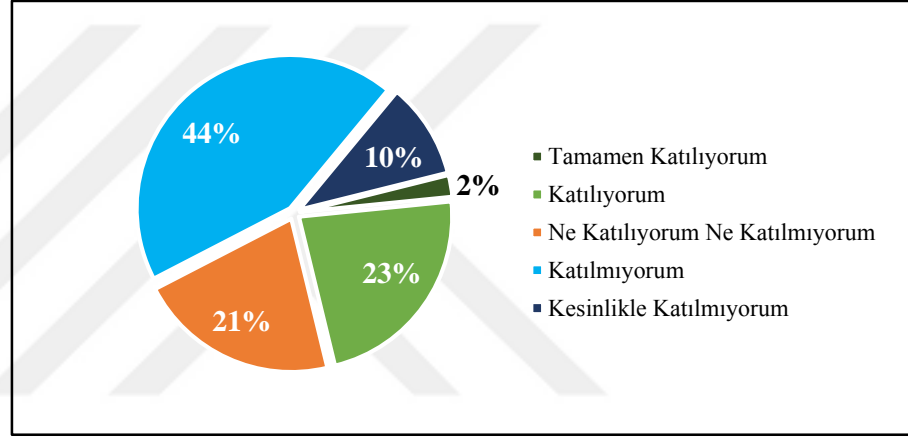
Sosyal Medya Departmanı	n	%
Yok	263	87,7
Var	37	12,3
Toplam	300	100,0

Tablo 26’da sosyal medya yeteneklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Buna göre, cevaplayıcıların söz konusu yargıları ortalama 2,14 ile değerlendikleri görülmektedir. Bu değer oldukça düşüktür. Buradan hareketle, söz konusu işletmelerde sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin zayıf olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Tablo 26. Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yeteneklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
300	0,00	5,00	2,1444	1,25593

Şekil 14’de sosyal medya yeteneklerine yönelik yargılara katılım düzeylerinin özeti yer almakta olup, detayları Tablo 27’de gösterilmiştir. Katılımcıların %2’si söz konusu yargılara tamamen katıldığını, %23’ü katıldığını, %21’i kararsız olduğunu, %44’ü katılmadığını ve %10’u kesinlikle katılmadığını cevabını vermiştir.



Şekil 14. Sosyal Medya Yeteneklerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyleri

Tablo 27. Sosyal Medya Yeteneklerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyleri

	Pazarlama Yetenekleri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sosyal Medya Yetenekleri	Sosyal medyayı pazar araştırması yapmak için kullanıyoruz	6	2,5	47	19,3	61	25,0	113	46,3	17	7,0
	Sosyal medyayı yeni pazarlara giriş yapmak için kullanıyoruz	3	1,2	46	18,9	70	28,7	101	41,4	24	9,8
	Sosyal medyayı yeni ürün geliştirmek için kullanıyoruz	5	2,0	49	20,1	58	23,8	107	43,9	25	10,2
	Sosyal medyayı ürünlerimizi satmak için kullanıyoruz	5	2,0	26	10,7	50	20,5	126	51,6	37	15,2
	Sosyal medyayı müşteri verisi toplamak amacıyla kullanıyoruz.	7	2,9	76	31,1	40	16,4	99	40,6	22	9,0
	Sosyal medyayı müşteri ilişkileri yönetimi amacıyla kullanıyoruz.	8	3,3	90	36,9	31	12,7	92	37,7	23	9,4

4.7.5. Görelî Pazarlama Performansı Göstergelerine İlişkin Değerler

Çalışma içerisinde rakibe göre müşteri tatmini, pazar etkinliği ve karlılık olmak üzere üç boyut ile değerlendirilen görelî pazarlama performansına ilişkin olarak katılımcıların başlıca rakiplerini göz önünde bulundurarak verdikleri cevap dağılımları Tablo 28’de gösterilmektedir. Buna göre; katılımcıların ortalama %97,2’si müşteri tatmin seviyesini belirlemek üzere oluşturulan dört yargıyı "çok yüksek/yüksek" şeklinde ifade etmiştir. Müşteri tatmin seviyesini “çok düşük” olarak değerleyen işletme yer almamaktadır. İşletmelerin pazar etkinliğini değerlemek üzere oluşturulan pazar büyüme hızı, satış gelirlerindeki büyüme oranları, yeni müşteri kazanımı ve mevcut müşteri satışların artış oranları maddelerine de katılımcıların büyük çoğunluğu (ortalama %84,83) "çok yüksek/yüksek" cevabını vermişlerdir. Bir diğer görelî pazarlama performans göstergesi olan karlılık göstergesine yönelik katılımcıların %79’u ürün/ürün grubu karlılık seviyesi için, %80,7’si yatırım karlılığı için, %80,4’ü satışların karlılığı için ve %86’sı finansal hedeflere ulaşma bileşeni için "çok yüksek/yüksek" cevabını vermişlerdir. Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi katılımcıların büyük çoğunluğu (%87,8) tanımlanan görelî performans göstergelerinde işletmelerinin rakiplerine göre çok yüksek/yüksek performans sergilediğini ifade etmiştir.

Tablo 28. Görelî Pazarlama Performansı Göstergelerine İlişkin Değerler

Görelî Pazarlama Performansı		Çok Yüksek		Yüksek		Orta		Düşük		Çok Düşük	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Müşteri Tatmini	Müşterilerin tatmin düzeyi	167	55,7	122	40,7	10	3,3	1	0,3	0	0
	Müşterilere değer sunma	230	76,7	67	22,3	3	1	0	0	0	0
	Müşterilerin isteklerine cevap verme	219	73	72	24	9	3	0	0	0	0
	Değerli müşterileri elde tutma	210	70	79	26,3	11	3,7	0	0	0	0
Pazar Etkinliği	Pazar büyüme hızı	150	50	106	35,3	39	13	4	1,3	1	0,3
	Satış gelirlerindeki büyüme oranı	138	46	115	38,3	44	14,7	3	1	0	0
	Yeni müşteri kazanma oranı	132	44	114	38	45	15	6	2	3	1
	Mevcut müşterilere satışların artış oranı	128	42,7	135	45	34	11,3	3	1	0	0
Karlılık	Ürün/ürün grubu karlılık düzeyi	82	27,3	155	51,7	55	18,3	8	2,7	0	0
	Yatırımların karlılığı	90	30	152	50,7	52	17,3	6	2	0	0
	Satışların karlılığı	101	33,7	140	46,7	53	17,7	6	2	0	0
	Finansal hedeflere ulaşma	137	45,7	121	40,3	35	11,7	7	2,3	0	0

4.7.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma modeli bir bağımlı değişken, iki bağımsız değişken olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Modelin her alt boyutu için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerleri, en fazla kullanılan güvenilirlik testleridir. Güvenilirlik, bir ölçeğin tesadüfi hata içermemesidir (Yükselen, 2017, 117). Yani, ölçeklerin ölçme doğruluğunu ifade etmektedir. Temel olarak, bir araştırmanın tekrarlanması durumunda aynı sonuçlar elde edilip edilmeyeceğini belirtmektedir (Gegez, 2015, 222). Bu katsayı, çok sorulu bir ölçekteki sorular arasındaki uyumun derecesini (cevaplayıcıların tutarlı cevaplar verip vermediğini) göstermektedir ve 0 ile 1 arasında değerler alabilir. Cronbach's Alpha katsayısı 1'e yaklaştıkça, ölçekteki sorular arasındaki içsel uyum artmaktadır. Cronbach Alpha katsayısının kabul edilebilirliği için en az 0,7 değerini alması arzu edilmektedir (Coşkun vd., 2017, 133; Gürbüz ve Şahin, 2017, 331).

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk test sonuçları aşağıda Tablo 29'da gösterildiği gibi Cronbach Alpha katsayısı bütünsel olarak pazar odaklılık için 0,924; pazarlama yetenekleri için 0,753 ve görel pazarlama performansı için 0,897 olarak çıkmıştır. Buna göre, pazar odaklılık ve görel pazarlama performansı değişkenleri yüksek güvenilirliğe sahip; pazarlama yeteneklerine ilişkin α katsayısı ise kabul edilebilir seviyededir. Pazarlama yeteneklerini oluşturan bileşenler arasında işlevsel yetenekler 0,962, departman yapısı yetenekleri 0,981, sosyal medya yetenekleri 0,962 ile yüksek güvenilirlik oranına sahip olmasına karşın, insan sermayesine yönelik yeteneklerin katsayısı 0,673 ile kabul edilebilir seviyenin hemen altında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 29. Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Birinci Aşama)

Değişkenler ve Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Pazar Odaklılık	15	0,924
1. Müşteri Odaklılık	6	0,928
2. Rakip Odaklılık	4	0,836
3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	5	0,851
Pazarlama Yetenekleri	63	0,753
1. İşlevsel Yetenekler	35	0,962
2. Departman Yapısı Yetenekleri	11	0,981
3. İnsan Sermayesi Yetenekleri	6	0,673
4. Sosyal Medya Yetenekleri	11	0,962
Görel Pazarlama Performansı	13	0,897
1. Müşteri Tatmini	4	0,761
2. Pazar Etkinliği	4	0,853
3. Karlılık	5	0,925

İnsan sermayesine yönelik yeteneklere ilişkin güvenilirlik testi sonuçlarından altı bileşenden oluşan bu ölçekten, cevaplayıcıların bilgi altyapılarındaki kantitatif ve kalitatif yöndeki genel eğilimlerini belirlemeye yönelik aşağıdaki madde çıkarıldığında Cronbach's Alpha katsayısının 0,703'e yükseldiği görülmektedir. Bu nedenle ilgili madde çıkarılmış ve yeni değerler Tablo 30'da gösterilmiştir.

Bilgi altyapınızı değerlemek üzere aşağıda yer alan bir ucu tamamen kantitatif diğer ucu tamamen kalitatif olan 5'li ölçekte birikiminizi hangisi ifade eder?							
Genel eğiliminiz	Tamamen kantitatif	5	4	3	2	1	Tamamen kalitatif

Tablo 30. Güvenilirlik Analizi Sonuçları (İkinci Aşama)

Değişkenler ve Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Pazar Odaklılık	15	0,924
1. Müşteri Odaklılık	6	0,928
2. Rakip Odaklılık	4	0,836
3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	5	0,851
Pazarlama Yetenekleri	62	0,753
1. İşlevsel Yetenekler	35	0,962
2. Departman Yapısı Yetenekleri	11	0,981
3. İnsan Sermayesi Yetenekleri	5	0,703
4. Sosyal Medya Yetenekleri	11	0,962
Görelî Pazarlama Performansı	13	0,897
1. Müşteri Tatmini	4	0,761
2. Pazar Etkinliği	4	0,853
3. Karlılık	5	0,925

4.7.7. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmada, öncelikle müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç boyuttan olan pazar odaklılık bileşenleri ile görelî pazarlama performans göstergeleri arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenmiş, sonrasında bu bileşenler aynı anda regresyon modeline dahil edilerek çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

4.7.7.1. Müşteri Odaklılığın Görelî Müşteri Tatminine Etkisi

Müşteri odaklılık yaklaşımının, görelî pazarlama performansı göstergelerinden müşteri tatminine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı (R) Tablo 31’de gösterildiği üzere 0,154’tür. Basit doğrusal regresyon analizlerinde elde edilen R değeri, bu değişkenler için hesaplanan korelasyon katsayısını ifade eden r’ye eşittir (Durmuş vd., 2016, 164; Gürbüz ve Şahin,

2017, 268; Yükselen, 2017, 168). Hesaplanan bu değer iki değişken arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Genel olarak 0,1 ile 0,3 arasındaki korelasyona zayıf; 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyona orta kuvvette; 0,5 ile 0,8 arasındaki korelasyona güçlü; 0,8'den büyük korelasyona ise çok güçlü korelasyon adı verilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2013, 340). Aynı tabloda yer alan, modelin açıklama gücünü ifade eden determinasyon katsayısı (R^2) 0 ve 1 arasında bir değer alan; bağımlı değişkendeki değişimin (varyansının) yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Buna göre müşteri tatminindeki değişimin %2,4'ünün müşteri odaklılık yaklaşımındaki değişimle açıklandığı ifade edilebilir. Kurulan regresyon modelinin bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı olup olmadığını ortaya koyan F değeri ve ona ilişkin önem derecesine göre model istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($F=7,227$, $p<0,01$). Aynı tablodaki sabit terime ilişkin B katsayısı regresyon doğrusunun dikey kestiği noktayı ifade etmektedir. Yani bağımsız değişken müşteri odaklılık sıfır değeri aldığı anda ya da dikkate alınmadığında görece müşteri tatmininin alacağı değeri ifade etmektedir. İkinci satırdaki müşteri odaklılık için hesaplanan B değeri regresyon doğrusunun eğimini vermektedir. Bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimde, bağımlı değişkende ne kadarlık bir değişiklik olacağını göstermektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2013, 355). Buna göre, müşteri odaklılık yaklaşımındaki 1 birimlik değişimde, görece müşteri tatmininde aynı yönde 0,144 birimlik değişim olacağı görülmektedir ($B=0,144$). Tüm bu sonuçlar ışığında H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Müşteri odaklı yaklaşım, görece pazarlama performans göstergelerinden müşteri tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 31. Müşteri Odaklılığın Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	4,030	,235	17,127	,000
	POMO	,144	,054	,154	,008
R=,154		R²=,024		F=7,227	

POMO: Pazar Odaklılık, Müşteri Odaklılık Bileşeni

4.7.7.2. Müşteri Odaklılığın Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi

İşletmelerin pazarlama performans göstergelerinden bir diğeri olan görelî pazar etkinliği bağımlı değişkeni üzerinde, müşteri odaklılığın etkisine yönelik analizde; Tablo 32'de görüldüğü üzere iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı (R) 0,231 çıkmış olup bu değer aralarında zayıf seviyede bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Aynı tablodaki determinasyon katsayısına göre, müşteri odaklılık görelî pazar etkinliğindeki değişimi %5,3 oranında açıklamaktadır. Müşteri odaklılık ile görelî pazar etkinliği arasındaki denklemin istatistiksel anlamlılığı incelendiğinde, modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=16,802, p<0,001). Modeldeki bağımsız değişkene ilişkin B katsayısı incelendiğinde bağımsız değişkendeki 1 birimlik değişimin, bağımlı değişkende 0,345 birimlik aynı yönlü bir değişim ortaya çıkaracağı görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda işletmelerin müşteri odaklılığı arttıkça, görelî pazar etkinliğinin de aynı seviyede arttığı söylenebilir. Buna göre, H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir. Müşteri odaklılık, işletmelerin görelî pazarlama performans göstergelerinden görelî pazar etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 32. Müşteri Odaklılığın Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	2,776	,370	7,503	,000
	POMO	,345	,084	,231	,000
R=,231		R²=,053		F=16,802	

POMO: Pazar Odaklılık, Müşteri Odaklılık Bileşeni

4.7.7.3. Müşteri Odaklılığın Görelî Karlılığa Etkisi

Müşteri odaklılık ile görelî karlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, Tablo 33'de görüldüğü üzere iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,184 çıkmıştır. Bu değer, değişkenler arasındaki korelasyonun zayıf olduğunu göstermektedir. Aynı tablodaki determinasyon katsayısının ifade ettiği gibi, müşteri odaklılık, görelî karlılığın sadece %3,4'ünü açıklamaktadır. Müşteri odaklılık boyutuna bağlı regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılığı incelendiğinde, denklemin anlamlı olduğu görülmektedir (F=10,425, p<0,01). Müşteri odaklılık bileşenini temsil eden B değeri 0,291'dir. Buna ilişkin standart hata değeri 0,090'dır. Aynı tablodaki t değeri ve t değeri ile ilgili anlamlılık düzeyi p<0,01 olduğundan hesaplanan B katsayısının anlamlı olduğu söylenebilir. Yani müşteri odaklılıkta meydana gelecek 1 birimlik değişimde, görelî karlılıkta da 0,291 birimlik aynı yönde bir değişim yaşanabileceği ifade edilebilir. Dolayısıyla H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 33. Müşteri Odaklılığın Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	2,860	,396	7,215	,000
	POMO	,291	,090	,184	,001
R=,184		R²=,034		F=10,425	

POMO: Pazar Odaklılık, Müşteri Odaklılık Bileşeni

4.7.7.4. Rakip Odaklılığın Görelî Müşteri Tatminine Etkisi

Tablo 34’de gösterildiği üzere, pazar odaklılığın bir diğer boyutu olan rakip odaklılık ile görelî pazarlama performans göstergelerinden olan müşteri tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,108 çıkmıştır. Bu sayı, iki değişken arasındaki korelasyonun zayıf olduğunu göstermektedir. Aynı tablodaki determinasyon katsayısının işaret ettiği üzere, görelî müşteri tatminindeki %1,2’lik değişim rakip odaklılık bileşeni ile açıklanmaktadır. Rakip odaklılık ile görelî müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon denkleminin istatistiksel olarak %5 önem seviyesinde anlamlı olmamakla birlikte birlikte p değerinin %5’e çok yakın olduğu görülmektedir (F=3,505, p=0,062). Yani bu değer sınırda anlamlı olarak kabul edilebilir. Buna göre rakip odaklılığın görelî müşteri tatminindeki değişimi %6,2 seviyesinde anlamlı ve olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu sonuçlara göre, H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir. Modelin katsayıları incelendiğinde ise rakip odaklılık bileşenini temsil eden B değerinin 0,103 olduğu görülmektedir. Buna göre, işletmenin rakip odaklılığındaki 1 birimlik artışta, görelî müşteri tatmininde 0,103 birim artış yaşanacağı söylenebilir.

Tablo 34. Rakip Odaklılığın Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	4,219	,236	17,859	,000
	PORO	,103	,055	,108	,062
R=,108		R²=,012		F=3,505	

PORO: Pazar Odaklılık, Rakip Odaklılık Bileşeni

4.7.7.5. Rakip Odaklılığın Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi

Rakip odaklılık ile bir diğêr görelî pazarlama performans göstergelerinden olan pazar etkinliğinin arasındaki korelasyon katsayısı 0,232'dir (Tablo 35). Rakip odaklılığın, pazar etkinliğindeki değışimin %5,4'ünü açıkladığı görölmektedir. Tablo 35'deki sonuçlar iki değışken arasındaki pozitif ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F=16,877, p<0,001). Aynı tabloda, regresyon modelindeki rakip odaklılık bağımsız değışkeni için B katsayısı 0,353 olarak görölmektedir. Buna göre, işletmenin rakip odaklılığındaki %100'lük artış, pazar etkinliğini %35,3 oranında artıracığı söylenebilir. Bu sonuçlar ışığında H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35. Rakip Odaklılığın Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	2,776	,369	7,520	,000
	PORO	,353	,086	,232	,000
R=,232		R²=,054		F=16,877	

PORO: Pazar Odaklılık, Rakip Odaklılık Bileşeni

4.7.7.6. Rakip Odaklılığın Görelî Karlılığa Etkisi

Tablo 36’da gösterildiği üzere, rakip odaklılığın görelî pazarlama performans göstergelerinden karlılığı açıklayıcılık oranı %3,2’dir ($R^2=0,032$). İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,180’dir ve bu değer rakip odaklılık ile görelî karlılık arasında zayıf bir doğrusal ilişki olduğunu ifade etmektedir. Aynı tablodaki F değeri ve ona ilişkin önem seviyesi iki değişken arasındaki bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=9,970$, $p<0,01$). Rakip odaklılık bileşenini temsil eden B değerinin 0,291 olduğu görülmektedir. Buna göre, işletmenin rakip odaklılığındaki 1 birimlik artışta, görelî karlılığında 0,291 birim artacağı söylenebilir. Bu sonuçlar çerçevesinde H_{1f} hipotezi kabul edilmiştir. Rakip odaklılık, görelî karlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 36. Rakip Odaklılığın Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	2,890	,396	7,300	,000
	PORO	,291	,092	,180	,002
$R=,180$		$R^2=,032$		$F=9,970$	

PORO: Pazar Odaklılık, Rakip Odaklılık Bileşeni

4.7.7.7. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Müşteri Tatminine Etkisi

Pazar odaklılığın boyutlarından bir diğeri olan olan fonksiyonlar arası koordinasyon ile görelî müşteri tatmini arasındaki korelasyon katsayısı Tablo 37’de görüleceği üzere 0,231’dir. Bu değer, iki değişken arasında zayıf bir doğrusal ilişki olduğuna işaret etmektedir. Tablodaki 0,054 olan determinasyon katsayısı, fonksiyonlar arası koordinasyonun görelî müşteri tatminindeki varyasyonun %5,4’ünü açıkladığını

ifade etmektedir. Tablodaki F değeri 16,873 ve p değeri 0,000 olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bilgiler ışığında H_{1g} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre; fonksiyonlar arası koordinasyon görelî pazarlama performans göstergelerinden görelî müşteri tatmini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 37. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	3,718	,230	16,153	,000
	POFK	,222	,054	,231	4,108
R=,231		R²=,054		F=16,873	

POFK: Pazar Odaklılık, Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Bileşeni

4.7.7.8. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi

Fonksiyonlar arası koordinasyon ve görelî pazar etkinliği arasındaki korelasyon katsayısı (R) Tablo 38’de gösterildiği gibi 0,366’dır. Bu değer, iki değişken arasındaki korelasyonun orta kuvvette olduğunu ifade etmektedir. Aynı tablodaki determinasyon katsayısına göre fonksiyonlar arası koordinasyon, görelî pazar etkinliğindeki değişimin %13,4’ünü açıklamaktadır. Çalışmada değerlendirilen pazar odaklılık bileşenleri içerisinde görelî pazarlama performans boyutlarındaki değişimi en yüksek oranla açıklayan bu değere ilişkin kurulan regresyon modeli Tablo 38’de görüleceği üzere istatistiksel açıdan anlamlıdır (F= 46,106, p<0,001). Buradaki 0,560 olan B katsayısı dahilinde, işletmenin fonksiyonlar arası koordinasyonundaki %100’lük bir artışta pazar etkinliğinin %56 oranında artacağı söylenebilir. Bu bilgiler doğrultusunda H_{1h} hipotezi kabul edilmiştir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, görelî pazar etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 38. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Pazar Etkiliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	
	B	Standart Hata	Beta			
1	Sabit	1,909	,352		5,429	,000
	POFK	,560	,082	,366	6,790	,000
R=,366		R²=,134		F=46,106		

POFK: Pazar Odaklılık, Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

4.7.7.9. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Karlılığa Etkisi

Fonksiyonlar arası koordinasyonun görelî karlılık üzerindeki etkisine yönelik basit regresyon analizi test sonuçları Tablo 39’da verilmiştir. Buna göre, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,286’dır. Tablo 39’daki sonuçlar kapsamında model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=26,459, p<0,001). Bu sonuçlar doğrultusunda H_{1i} hipotezi kabul edilmiştir. Fonksiyonlar arası koordinasyonun, görelî karlılık üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

Tablo 39. Fonksiyonlar Arası Koordinasyonun Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	
	B	Standart Hata	Beta			
1	Sabit	2,168	,384		5,645	,000
	POFK	,463	,090	,286	5,144	,000
R=,286		R²=,082		F=26,459		

POFK: Pazar Odaklılık, Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Bileşeni

Elde edilen tüm bu bulgular ışığında, pazar odaklılık yaklaşımının görelî pazarlama performansını pozitif yönde etkilediği iddiasında olan H_1 ana hipotezi; pazar odaklılık yaklaşımının boyutları ile görelî pazarlama performans göstergelerini ayrı ayrı değerleyen tüm alt hipotezleri tarafından desteklendiği görölmektedir. Yani müşteri odaklılık, rakip odaklılık¹ ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenleri her üç görelî pazarlama performansını da anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir. Bu bilgiler ile H_1 ana hipotezi kabul edilmiştir.

4.7.7.10. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisi

Tablo 40'da göröleceği üzere pazar odaklılık bileşenleri ile görelî müşteri tatmini arasındaki çoklu korelasyon katsayısı (R) 0,243'tür. Bu değer, görelî müşteri tatminindeki değişim ile eş zamanlı olarak ele alınan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondaki değişim ilişkisinin derecesini göstermektedir. Modelin açıklama gücü olarak da ifade edilebilen detarminasyon katsayısı (R^2) 0,059'dır. Bununla birlikte, regresyon modeline ilave edilen, bağımlı değişkeni açıklama yeteneği olan veya olmayan her yeni değişkenin determinasyon katsayısının (R^2) büyümesine sebep olduğu bilinmektedir. Bu nedenle modele göre katkısı az olan veya katkısı olmayan değişkenlerin sebep olduğu R^2 değerindeki suni artışın dikkate alınarak modelin açıklayıcılığının yorumlanması gerekir. Düzeltilmiş determinasyon katsayısı (uyarlanmış R^2) bu düzeltme sonucu ortaya çıkan ve modelin gerçek açıklama gücünü gösteren değerdir. Düzeltilmiş R^2 , genellikle R^2 değerinden daha küçük olma eğilimindedir (Çoşkun vd., 2017, 245). Buna göre Tablo 40'da gösterilen R^2 değer, değişken sayısı dikkate alındığında %5'e düşmektedir. Bu değer, görelî müşteri tatminindeki değişkenliğin %5'inin müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenleri tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Tablodaki F değer 6,194 olup bu değerin anlamlılık düzeyi $p < 0,001$ 'dir. Buna göre kurulan çoklu regresyon denkleminin anlamlı olduğu

¹ Rakip odaklılığın görelî müşteri tatmini üzerindeki etkisi %6,2 önem seviyesinde anlamlıdır.

görülmektedir. Yani pazar odaklılık yaklaşımının bileşenleri olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon ile görece müşteri tatmini arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu bilgiler çerçevesinde H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir. Pazar odaklılık bileşenleri görece müşteri tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, tüm pazar odaklılık bileşenleri eş zamanlı olarak regresyon modeline dahil edildiği zaman sadece fonksiyonlar arası koordinasyon faktörü modele anlamlı bir katkı sağlarken ($\beta= 0,247, p<0,01$), müşteri odaklılık ($\beta=0,074, p>0,05$) ve rakip odaklılık ($\beta= -0,087, p>0,05$) bileşenlerinin görece müşteri tatmini açıklamak üzere kurulan regresyon modeline istatistiksel olarak %5 önem seviyesinde anlamlı bir katkı sağlamadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 40. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görece Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	Eş Doğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF	
1	Sabit	3,710	,273		13,571	,000		
	MO	,069	,066	,074	1,037	,300	,629	1,590
	RO	-,083	,074	-,087	-1,128	,260	,535	1,871
	FK	,236	,071	,247	3,308	,001	,572	1,749
R=,243		R²=,059		Düzeltilmiş R²=,050		F=6,194		p=,000

MO: Müşteri Odaklılık RO: Rakip Odaklılık FK: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

4.7.7.11. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görece Pazar Etkinliğine Etkisi

Tablo 41’de pazar odaklılık bileşenlerinin görece pazar etkinliğine etkisine ilişkin oluşturulan modelin sonuçları yer almaktadır. Buna göre ilgili değişkenlerin çoklu korelasyon katsayılarının (R) 0,369 olduğu görülmektedir. Bu değer değişkenler arasında orta seviyede güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Modelin açıklama gücünü ortaya koyan düzeltilmiş determinasyon katsayısı ($R^2=0,127$), görece pazar etkinliğindeki

değişkenliğin %12,7'sinin müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon tarafından açıklanabileceğini ifade etmektedir. Tablodaki F değeri ve bu değer anlamlılık düzeyi kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir (F=15,557, p<0,001). Bu nedenle H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir. Modelin katsayıları ve modeldeki değişkenlerin tek tek katkısı incelendiğinde, fonksiyonlar arası koordinasyonun görece pazar etkinliğini açıklamada anlamlı bir katkısı varken ($\beta = 0,345$, p<0,001), müşteri odaklılık ve rakip odaklılık değişkenlerinin modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamadıkları görülmektedir (p>0,05).

Tablo 41. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görece Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	Eş Doğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF	
1	Sabit	1,764	,418		4,218	,000		
	MO	,088	,102	,059	,864	,388	,629	1,590
	RO	-,024	,113	-,016	-,212	,832	,535	1,871
	FK	,528	,109	,345	4,826	,000	,572	1,749
R=,369		R²=,136		Düzeltilmiş R²=,127		F=15,557		p=,000

MO: Müşteri Odaklılık RO: Rakip Odaklılık FK: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

4.7.7.12. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görece Karlılığa Etkisi

Tablo 42'de müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun görece karlılığa etkisine ilişkin oluşturulan modelin katsayıları yer almaktadır. Buna göre ilgili değişkenlerin çoklu korelasyon katsayısının (R) 0,289 olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş determinasyon katsayısı ise, görece karlılıktaki değişkenliğin %7,4'ünün müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon tarafından açıklanabileceğini ifade etmektedir. Tablodaki sonuçlara göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=8,962, p<0,001). Dolayısıyla H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir. Modeldeki değişkenlerin tek tek

modele katkılarını gösteren Tablo 42'deki β katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler aynı anda regresyon modeline sokulduğu zaman, görece karlılığı açıklamada sadece fonksiyonlar arası koordinasyonun anlamlı bir katkı sağladığı ($\beta= 0,268$, $p<0,001$), diğer bağımsız değişkenler olan müşteri odaklılık ve rakip odaklılığın istatistiksel olarak %5 önem seviyesinde modeli açıklamada anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 42. Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Birlikte Görece Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	Eş Doğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF	
1	Sabit	2,037	,457		4,458	,000		
	MO	,083	,111	,052	,742	,458	,629	1,590
	RO	-,026	,123	-,016	-,207	,836	,535	1,871
	FK	,435	,119	,268	3,641	,000	,572	1,749
$R=,289$		$R^2=,083$		$Düzeltilmiş R^2=,074$		$F=8,962$		$p=,000$

MO: Müşteri Odaklılık RO: Rakip Odaklılık FK: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Elde edilen bu bilgiler ışığında pazar odaklılık bileşenlerinin pazarlama performansını olumlu yönde etkilediği iddiasında olan H_2 hipotezinin, H_{2a} , H_{2b} ve H_{2c} alt hipotezleri tarafından desteklendiği görülmektedir. İlgili hipotezleri sınamak için yapılan çoklu regresyon analizlerinde, kurulan regresyon denklemlerinin istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmüştür. Bununla birlikte tüm bağımsız değişkenler aynı anda regresyon modeline dahil edildiğinde ilgili pazarlama performans göstergelerini açıklamada fonksiyonlar arası koordinasyon değişkeninin anlamlı katkı sağladığı tespit edilmiştir.

4.7.8. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Pazarlama yetenekleri bileşenlerinin (işlevsel yetenekler, departman yapısı yetenekleri, insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya kullanımına ilişkin yetenekler) pazarlamanın görelî performans göstergeleri üzerindeki etkileri regresyon analizleri ile test edilmiştir.

4.7.8.1. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Müşteri Tatminine Etkisi

Pazarlama yetenekleri bileşenlerinden olan işlevsel yetenekler ile görelî pazarlama performans göstergelerinden müşteri tatmini arasındaki korelasyon katsayısı (R) Tablo 43’de görüleceği üzere 0,235’dir. Bu değer, iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Nitekim aynı tabloda yer alan, modelin açıklama gücü olarak ifade edilen determinasyon katsayısına ($R^2=0,055$) göre işlevsel yetenekler, görelî müşteri tatmininin %5,5’ini açıklamaktadır. Tablo 43’e göre işlevsel yeteneklerin, bağımlı değişken görelî müşteri tatminindeki değişikliği anlamlı biçimde açıkladığı görülmektedir ($F=17,495$, $p<0,001$). Bu bilgiler çerçevesinde H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir. Aynı tablodaki işlevsel yetenekleri temsil eden B değeri 0,228 olup bunun standart hata değeri 0,055’dir. Bu bilgiler kapsamında, işlevsel yeteneklerde meydana gelecek %100 bir artışta, görelî müşteri tatmini üzerinde de %22,8’lik bir artış yaşanabileceği söylenebilir.

Tablo 43. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	3,693	,232	15,909	,000
	İşlevsel Y.	,228	,055	,235	,000
$R=,235$		$R^2=,055$		$F=17,495$	

İşlevsel Y.: İşlevsel Yetenekler

4.7.8.2. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi

İşlevsel yetenekler ile görelî pazarlama performans göstergelerinden pazar etkinliği arasındaki korelasyon katsayısı Tablo 44’de görüldüğü üzere 0,357’dir. Bu değer, iki değişken arasında orta kuvvette bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Aynı tabloda yer alan determinasyon katsayısına ($R^2=0,127$) göre işlevsel yeteneklerin, görelî pazar etkinliğindeki değişimin %12,7’sini açıkladığı görülmektedir. Tablodaki F testi sonucu 43,442 olup önem derecesi değeri $p<0,001$ olduğundan modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir. İşlevsel yetenekler, görelî pazar etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Aynı tablodaki işlevsel yetenekler bileşenini temsil eden B değeri 0,552’dir. Buna ilişkin standart hata değeri 0,084’dür. Buna göre, işlevsel yeteneklerdeki 1 birimlik değişimin, görelî pazar etkinliğinde 0,552 birimli aynı yönlü bir değişim ortaya çıkaracağı görülmektedir.

Tablo 44. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	1,948	,356	5,466	,000
	İşlevsel Y.	,552	,084	,357	,000
$R=,357$		$R^2=,127$		$F=43,442$	

İşlevsel Y.: İşlevsel Yetenekler

4.7.8.3. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Karlılığa Etkisi

İşlevsel yetenekler ile bir diğer görelî pazarlama performans göstergesi olan karlılık arasındaki korelasyon katsayısı (R) Tablo 45’de görüleceği üzere 0,289’dur. Buna göre, işlevsel yetenekler ile görelî karlılık değişkeni arasında zayıf bir pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Tablodaki determinasyon katsayısına ($R^2=0,083$) göre görelî karlılıktaki

değişkenliğin %8,3'ünün işlevsel yetenekler tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki sonuçlardan işlevsel yetenekler boyutuna ilişkin regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=27,057$ ve $p<0,001$). Bu bilgiler doğrultusunda H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir. İşlevsel yetenekler, görelî karlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir. Modelin katsayılarından görüleceği üzere işlevsel yeteneklerdeki 1 birimlik değişim, görelî karlılıkta 0,473 birimlik aynı yönlü bir değişim ortaya çıkarmaktadır ($B= 0,473$).

Tablo 45. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	2,129	,387	5,497	,000
	İşlevsel Y.	,473	,091	,289	,000
$R=,289$		$R^2=,083$		$F=25,057$	

İşlevsel Y.: İşlevsel Yetenekler

4.7.8.4. İşlevsel Yeteneklere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Tablo 46, işlevsel yetenekler olarak gruplandırılmış olan fiyatlandırma, ürün geliştirme, kanal yönetimi, pazarlama iletişimi, satış yönetimi, pazar bilgisinin yönetilmesi, pazarlama planı ve uygulamasına yönelik yetenekler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Tablodan görüleceği üzere, söz konu yetenekler arasında oldukça güçlü seviyede korelasyon vardır. Bu yüksek korelasyon katsayıları yeteneklerin birbirine bağıllığını ortaya koymaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, yetenekler arasındaki bu bağıllılığın, rakiplerce taklit edilmesi güç, eşsiz kaynak konumu yaratabileceği ve böylece işletmelere önemli bir rekabet avantajı sunabileceğini işaret etmektedir (Vorhies ve Morgan, 2005, 89). Çalışmanın teori kısmında detaylı şekilde anlatıldığı üzere, yetenekler arasındaki bu bağıllılık, nedensel belirsizlik dolayısıyla rakiplerce tam olarak

anlaşılammakta, yani rakiplerin gözlenen performans avantajının kaynağını çözmelerini güçlendirmektedir (Morgan vd., 2009b, 911). Bu durum ilgili yeteneklerin taklit edilmesini güçlendiren bir izolasyon mekanizması yaratmaktadır. Bu yetenekler arasındaki güçlü ilişkiler nedeniyle örneğin, işletmenin fiyatlandırma yeteneklerini taklit etmek isteyen bir rakip, söz konusu işletmede fiyatlandırma yeteneğinde diğer hangi yeteneklerin etkili olduğunu tespit edemeyecektir.



Tablo 46. İşlevsel Yetenekleri Oluşturan Bileşenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Fiyatlandırma	Pearson Korelasyon	1							
	Anlamlılık Düzeyi (p)								
2. Ürün Geliştirme	Pearson Korelasyon	,602**	1						
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000							
3. Kanal Yönetimi	Pearson Korelasyon	,503**	,530**	1					
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000						
4. Pazarlama İletişimi	Pearson Korelasyon	,601**	,538**	,541**	1				
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000					
5. Satış Yönetimi	Pearson Korelasyon	,558**	,451**	,431**	,604**	1			
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000				
6. Pazar Bilgisinin Yönetilmesi	Pearson Korelasyon	,532**	,460**	,438**	,588**	,687**	1		
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,000			
7. Pazarlama Planlaması	Pearson Korelasyon	,494**	,434**	,476**	,589**	,673**	,737**	1	
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
8. Pazarlama Uygulaması	Pearson Korelasyon	,505**	,429**	,448**	,603**	,701**	,787**	,833**	1
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (çift kuruk)

4.7.8.5. Departman Yapısı Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisi

Araştırma modelinde tanımlanmış olan pazarlama yetenekleri boyutlarından departman yapısı yetenekleri ile görelî müşteri tatmini arasındaki korelasyon katsayısı (R) Tablo 47’de görüleceği üzere 0,124’dür. Bu değer, iki değişken arasında oldukça zayıf bir ilişkinin yer aldığını göstermektedir. Tablodaki değerler, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=4,623$, $p<0,05$). Ancak tablodaki B değerinden ($B=-0,044$) iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, departman yapısı yeteneklerinde meydana gelecek 1 birimlik değişimin, görelî müşteri tatmini 0,044 birimlik ters yönde etkileyeceği söylenebilir. Bu bilgiler altında, H_{3d} hipotezi reddedilmiş; departman yapısı yeteneklerinin, görelî müşteri tatminini üzerinde anlamlı fakat negatif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 47. Departman Yapısı Yeteneklerin Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	4,791	,065	73,271	,000
	DY	-,044	,020	-,124	,032
R=,124		R²=,015		F=4,623	

DY: Departman Yapısı Yetenekleri

4.7.8.6. Departman Yapısı Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi

Departman yapısı yetenekleri ile görelî pazar etkinliği arasındaki korelasyon katsayısı Tablo 48’de görüleceği üzere 0,282’dür. Tablodaki F değeri ve F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir ($F= 25,699$, $p<0,001$). Ancak tablodaki B değerinden

anlaşılacağı ($B = -0,159$) üzere iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde departman yapısı yeteneklerinde meydana gelecek 1 birimlik değişimin, görelî pazar etkinliğini 0,159 birimlik ters yönde etkileyeceği söylenebilir. Bu bilgiler ışığında, H_{3e} hipotezi reddedilmiştir. Departman yapısı yeteneklerinin, görelî pazar etkinliği üzerinde ters yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 48. Departman Yapısı Yeteneklerin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	4,764	,101	47,189	,000
	DY	-,159	,031	-,282	,000
R=,282		R²=,079		F=25,699	

DY: Departman Yapısı Yetenekleri

4.7.8.7. Departman Yapısı Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisi

Departman yapısı yetenekleri ile görelî pazar etkinliği arasındaki korelasyon katsayısı Tablo 49’da görüleceği üzere 0,126’dır. Tablodaki sonuçlara göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=4,779$, $p<0,05$). Ancak tablodaki B değerinden ($B = -0,075$) iki değişken arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Bu durumda, departman yapısı yeteneklerinin artması (azalması) durumunda, görelî karlılığın azalma (artma) eğiliminde olacağı yorumu yapılabilir. Elde edilen bu veriler ile, H_{3f} hipotezi reddedilmiştir. Departman yapısı yeteneklerinin, görelî pazarlama performans göstergelerinden karlılık üzerinde ters yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 49. Departman Yapısı Yeteneklerin Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	
	B	Standart Hata	Beta			
1	Sabit	4,361	,111		39,387	,000
	DY	-,075	,034	-,126	-2,186	,030
R=,126		R²=,016		F=4,779		

DY: Departman Yapısı Yetenekleri

Elde edilen tüm bu sonuçlar çerçevesinde, departman yapısı yetenekleri ile araştırmada incelenen tüm görelî pazarlama performans göstergeleri arasında iddia edilenin aksine anlamlı fakat negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın yetenekler bölümünde detaylı şekilde ifade edildiği gibi, literatürde pazarlama departmanının gücü ve etkisinin performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar ağırlık kazanmakla birlikte, aralarında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşan sınırlı sayıda çalışmaya da rastlanılmaktadır. Bunun yanı sıra Gotz vd. (2013, 362-364) pazarlama departmanının performans üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu çalışmada bu durumun potansiyel nedenlerini ortaya koymak için yapılan ilave analizlerde, pazarlama departmanının gücünün performans üzerindeki marjinal etkisinin işletmelerin pazar odaklılık seviyelerine bağlı olarak değiştirdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yargılara ilişkin frekans tablolarının açıklamalarında belirtildiği üzere, araştırmadaki pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliğini belirlemeye yönelik yargılara cevaplayıcıların %42'si katılmadığını (%13 kesinlikle katılmıyorum cevabı ile %29 katılmıyorum cevaplarının toplamı), %10'u ise kararsız olduğunu ifade etmişti. Konuya cevaplayıcıların ilgili yargılara verdikleri puanlar açısından bakıldığında ise verilen değerlerin ortalamasının 3,012 olduğu görülmektedir (standart sapma=1,138). Bu sonuçlar, araştırma kapsamındaki işletmelerde pazarlama

departmanının organizasyon içinde fiyatlandırma, yeni ürün geliştirme, ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirme kararları alma, pazarlama bütçesini oluşturma, yeni coğrafik pazarlara giriş kararlarının verilmesi, stratejik iş ortaklarının seçimi, müşteri hizmetleri ve desteklerinin dizayn edilmesi, müşteri tatmini geliştirme programları hazırlama, dağıtım stratejileri, reklam stratejileri, müşteri tatminin ölçümü alanlarında güçlü bir etkisi olmadığını, ya da bu alanlarda tek başına karar verici konumda olmadığını göstermektedir. Yani işletmelerde, bu karar alanlarında diğer departman ya da departmanlar pazarlama departmanından daha etkili konumdadırlar. Literatürde, pazarlama departmanının etkisi ortadan kaldırıldığında dahi, işletmelerin pazar odaklı olabileceği, organizasyon çapında benimsenmiş bir pazarlama anlayışına erişebileceğini ifade eden çalışmalar da yer almaktadır. Dolayısıyla, aslında pazarlama düşüncesinin zaferi olarak düşünülebilecek pazarlama kavramının organizasyon çapında benimsenmesi, pazarlama fonksiyonunun azalan etkisine yol açabileceği düşünülmektedir (Verhoef ve Leeflang, 2009, 28).

Bunun yanı sıra, literatürde son dönemlerde pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkinliğini yitirmeye başladığına dair bulguları ortaya koyan çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmada da, pazarlama departmanının organizasyon içindeki güç ve etkinlik seviyesinin performansa olan negatif etkisini açıklamakta anlamlı olup olmadığını ortaya koyabilmek için söz konusu yargılara verilen değerler medyan değeri üzerinden bölünerek “yüksek” ve “düşük” olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmış ve bu sınıflandırma üzerinden farklılık analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda departman yapısı yeteneklerinin görece pazarlama performans göstergelerine etkilerinin, bu yeteneklerin seviyelerine bağlı olarak değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 50’de departman yapısı yeteneklerinin seviyelerine bağlı farklılıkların görece müşteri tatminine etkisine ilişkin sonuçlar raporlanmıştır. Burada görüldüğü üzere, departman yapısı yetenekleri düşük olduğunda yani pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkisi görece olarak düşük değerlendirildiğinde, departman yapısı yeteneklerinin görece müşteri tatmini açıklama oranı %5,7, yüksek olduğunda ise %4,5’dir. Tablodaki değerlerden kurulan regresyon modellerinin her iki durumda da

anlamli olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Modele ilişkin katsayılar incelendiğinde ise, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkisi düşük olduğunda görelî müşteri tatminini negatif etkilediğini ($B = -0,181$, $p < 0,05$), yüksek olduğunda ise görelî müşteri tatmini üzerinde pozitif etki sağladığı görülmektedir ($B = 0,198$, $p < 0,05$). İlave olarak, Tablodaki açıklayıcılık oranları ve β katsayılarından görüleceği üzere, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliği düşük değerlendiğinde performansa olan negatif etkisi, yüksek değerlendiği durumdaki pozitif etkiden daha fazladır.

Tablo 50. Departman Yapısı Yeteneklerinin Seviyelerine Göre Farklılıklarının Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model			Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	önem Derecesi
			B	Standart Hata	Beta		
Düşük	1	Sabit	5,062	,125		40,586	,000
		DY	-,181	,061	-,238	-2,959	,004
Yüksek	1	Sabit	3,816	,302		12,615	,000
		DY	,198	,075	,211	2,650	,009
Düşük	R=,238		R²=,057			F=8,754 p=,004	
Yüksek	R=,211		R²=,045			F=7,022 p=,009	

DY: Departman Yapısı Yetenekleri

Tablo 51’de departman yapısı yeteneklerinin seviyelerine bağlı farklılıkların görelî pazar etkinliğine etkisine ilişkin sonuçlar raporlanmıştır. Buna göre, departman yapısının organizasyon içindeki etkinliği görelî olarak düşük değerlendiğinde pazar etkinliğini açıklama oranı %13,6, yüksek değerlendiğinde ise %3,9 olduğ görülmektedir. Tablodaki değerlerden kurulan her iki regresyon modelinin de anlamlı olduğ görülmektedir ($p < 0,05$). Pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliği düşük değerlendiğinde görelî pazar etkinliğini negatif etkilediğini ($B = -0,396$, $p < 0,001$), yüksek değerlendiğinde ise görelî pazar etkinliği üzerinde pozitif bir etkisinin olduğ

görülmektedir ($B=0,312$, $p<0,05$). Yine söz konusu değerler kapsamında pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkisinin düşük değerlendirildiğinde performansa olan negatif etkisinin, yüksek değerlendirildiği durumdaki pozitif etkisinden daha güçlü olduğu söylenebilir.

Tablo 51. Departman Yapısı Yeteneklerinin Seviyelerine Göre Farklılıklarının Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model			Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
			B	Standart Hata	Beta		
Düşük	1	Sabit	5,238	,169		31,077	,000
		DY	-,396	,083	-,369	-4,799	,000
Yüksek	1	Sabit	2,858	,512		5,587	,000
		DY	,312	,126	,198	2,473	,015
Düşük	R=,369		R²=,136			F=23,034	p=,000
Yüksek	R=,198		R²=,039			F=6,115	p=,015

DY: Departman Yapısı Yetenekleri

Tablo 52’de departman yapısı yeteneklerinin seviyelerine bağlı farklılıkların görelî karlılığa etkisine ilişkin regresyon analizlerine yer verilmiştir. Buna göre, departman yapısı yetenekleri düşük değerlendirildiğinde görelî karlılığı %3,5 oranında açıkladığı, yüksek değerlendirildiğinde ise %1,6 oranında açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte kurulan regresyon modelinin düşük seviye için anlamlı, yüksek seviye için ise istatistiksel olarak %5 önem seviyesinde anlamlı olmadığı görülmektedir (Düşük için $F=5,337$, $p<0,05$; Yüksek için $F=2,506$, $p>0,05$). Yani, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliği düşük değerlendirildiğinde görelî karlılığı anlamlı fakat negatif şekilde etkilemekte; yüksek değerlendirildiğinde ise istatistiksel olarak anlamını yitirmektedir. Bu durum, literatürde de sıklıkla tartışıldığı gibi pazarlama departmanı ve faaliyetlerinin karlılık gibi dönemsel değerlendirilen performans göstergelerine etkisinin ortaya konulmasında yaşanan sıkıntılara işaret ediyor olabilir. Bilindiği üzere, pek çok

pazarlama faaliyetinin ve yatırımlarının ortaya çıktığı tarih ile faydaya dönüştüğü tarih arasında önemli gecikmeler yaşanabilmektedir. Bu durum ise pazarlama performansının finansal olarak ortaya konulmasını güçleştirmektedir.

Tablo 52. Departman Yapısı Yeteneklerinin Seviyelerine Göre Farklılıklarının Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	
		B	Standart Hata	Beta			
Düşük	1	Sabit	4,571	,155		29,576	,000
		DY	-,175	,076	-,188	-2,310	,022
Yüksek	1	Sabit	3,039	,638		4,760	,000
		DY	,250	,158	,128	1,583	,116
Düşük		R=,188	R²=,035			F=5,337	p=,022
Yüksek		R=,128	R²=,016			F=2,506	p=,116

DY: Departman Yapısı Yetenekleri

4.7.8.8. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklerin Görelî Müşteri Tatminine Etkileri

İnsan sermayesine yönelik yetenekler ile görelî müşteri tatmini arasındaki korelasyon katsayısı (R) 0,141'dir (Tablo 53). Bu değer, iki değişken arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Aynı tablodaki modelin açıklama gücü olarak ifade edilen determinasyon katsayısı 0,020 olarak görülmektedir. Bu değer, görelî müşteri tatminindeki değişkenliğin yalnızca %2'sinin insan sermayesine yönelik yetenekler değişkeni ile açıklanabileceğini ifade etmektedir. Tabloda görülen F testi sonucu 6,061 ve olasılık değeri $p < 0,05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Tablodaki insan sermayesine yönelik yetenekleri temsil eden B değeri 0,019 olup bunun standart hata değeri 0,008'dir. Bu bilgiler, insan sermayesine yönelik yeteneklerin görelî müşteri tatminini anlamlı bir şekilde açıkladığını ve pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. Dolayısıyla H_{3g} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 53. İnsan Sermayesi Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	
	B	Standart Hata	Beta			
1	Sabit	4,535	,055		81,814	,000
	ISY	,019	,008	,141	2,462	,014
R=,141		R²=,020		F=6,061		

ISY: İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler

4.7.8.9. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklerin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi

İnsan sermayesine yönelik yetenekler ile görelî pazar etkinliği arasında Tablo 54'de görüleceği gibi anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır ($R < 0,1$). Tablodaki değerlerden ($F = 0,067$ ve $p > 0,05$) regresyon modelinin %5 önem derecesinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden H_{3h} hipotezi reddedilmiştir. İnsan sermayesine yönelik yeteneklerin görelî pazar etkinliği üzerinde pozitif bir etkisi yoktur.

Tablo 54. İnsan Sermayesi Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	
	B	Standart Hata	Beta			
1	Sabit	4,264	,089		47,695	,000
	ISY	,003	,012	,015	0,258	,796
R=,015		R²=,000		F=,067		

ISY: İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler

4.7.8.10. İnsan Sermayesi Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisi

İnsan sermayesine yönelik yetenekler ile bir diğer görelî pazarlama performans göstergesi olan karlılık arasında Tablo 55’de görüleceği üzere anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır ($R < 0,1$). Tabloda yer alan değerlere göre kurulan regresyon modeli %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F = 0,034$, $p > 0,05$). Bu bilgiler altında, H_{3i} hipotezi reddedilmiştir. İnsan sermayesine yönelik yeteneklerin görelî karlılık üzerinde pozitif bir etkisi yoktur.

Tablo 55. İnsan Sermayesi Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	4,118	,095	43,427	,000
	ISY	,002	,013	,011	,186
R=,008		R²=,000		F=,034	

ISY: İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler

Elde edilen tüm bu sonuçlar ışığında, insan sermayesine yönelik yeteneklerin, görelî müşteri tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu; görelî pazar etkinliği ve karlılığı açıklamada ise istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır. İnsan sermayesine yönelik yeteneklerin görelî pazar etkinliği ve karlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmamasın olası nedenlerinden birisi bu yeteneklerin ilgili performans göstergelerini açıklamada doğrudan etki yerine dolaylı bir etkiye sahip olması olabilir. Söz konusu yeteneklere ilişkin ölçeklerin alındığı çalışmada (Mintz ve Currin, 2013) ilgili yeteneklerin finansal metrik kullanımı ile ilişkili olduğu, finansal metrik kullanımının ise işletme performansını etkilediği sonucu elde edilmiştir.

4.7.8.11. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisi

Sosyal medya yetenekleri ile görelî müşteri tatmini arasındaki korelasyon katsayısı (R) Tablo 56’da görüleceği üzere 0,115’dir. Bu değer iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Tablodaki F değeri 3,989 olup ve bu değere ilişkin önem derecesi $p < 0,05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ile H3j hipotezi kabul edilmiştir. Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görelî müşteri tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekleri temsil eden B değeri 0,037’dir. Buna ilişkin standart hata değeri 0,018’dir. Buna göre sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerdeki 1 birimlik değişimin görelî müşteri tatmininde 0,037 birimlik aynı yönlü bir değişim ortaya çıkaracağı görülmektedir.

Tablo 56. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	4,580	,046	100,087	,000
	SMY	,037	,018	,115	,047
R=,115		R²=,013		F=3,989	

SMY: Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yetenekler

4.7.8.12. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi

Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler ile görelî pazar etkinliği arasındaki korelasyon katsayısı (R) Tablo 57’de görüleceği üzere 0,144’dür. Buna göre iki değişken arasında zayıf bir pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Tablodaki determinasyon katsayısına ($R^2 = 0,021$) göre görelî pazar etkinliğindeki değişkenliğin yalnızca %2,1’i sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler ile açıklanmaktadır. Tablodaki sonuçlardan sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler boyutuna ilişkin regresyon modelinin istatistiksel olarak

anamlı olduğu gör÷lmektedir ($F= 6,285$, $p<0,05$). Bu bilgiler ile H_{3k} hipotezi kabul edilmiştir. Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler görelî pazar etkinliğini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Aynı tablodaki 0,073 olan B katsayısına göre, sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin %100'lük bir artışında görelî pazar etkinliğinin %7,3 oranında artacağı söylenebilir.

Tablo 57. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	4,127	,073	56,695	,000
	SMY	,073	,029	,144	,013
$R=,144$		$R^2=,021$		$F=6,285$	

SMY: Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yetenekler

4.7.8.13. Sosyal Medya Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisi

Sosyal medya yetenekleri ile görelî pazarlama performans göstergelerinden karlılık arasındaki korelasyon katsayısı (R) Tablo 58'de gösterildiği üzere 0,142'dir. Bu değer, iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Aynı tabloda yer alan, modelin açıklama gücünü ifade eden detarminasyon katsayısı (R^2) 0,020 'tür. Bu değer, görelî karlılıktaki değişkenliğin %2'sinin sosyal medya yetenekleri değişkeni ile açıklanabileceğini ifade etmektedir. Tablodaki değerler kapsamında regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 6,175$, $p<0,05$). Bu sonuçlar ışığında H_{3m} hipotezi kabul edilmiştir. Sosyal medya yetenekleri görelî karlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 58. Sosyal Medya Yeteneklerin Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	3,968	,077	51,385	,000
	SMY	,077	,031	,142	,014
R=,142		R²=,020		F=6,175	

SMY: Sosyal Medya Kullanımına Yönetlik Yetenekler

Tüm bu bulgular ışığında, pazarlama yeteneklerinin görelî pazarlama performansını pozitif yönde etkilediği iddiasında bulunan H₃ ana hipotezini açıklayan alt hipotezlere ilişkin kabul ve red durumları Tablo 59’da özetlenmiştir: Analiz sonuçlarına göre pazarlama yeteneği olarak ele alınmış olan değişkenlerin birçoğunun görelî pazarlama performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu görölmektedir.

Tablo 59. Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

H₃:	Pazarlama yetenekleri işletmenin görel pazarlama performansını pozitif yönde etkiler.	Red
H _{3a} :	İşlevsel yetenekler, görel müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H _{3b} :	İşlevsel yetenekler, görel pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H _{3c} :	İşlevsel yetenekler, görel karlılığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
H _{3d} :	Departman yapısı yetenekleri, görel müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.	Red
H _{3e} :	Departman yapısı yetenekleri, görel pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.	Red
H _{3f} :	Departman yapısı yetenekleri, görel karlılığı pozitif yönde etkiler.	Red
H _{3g} :	İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görel müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H _{3h} :	İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görel pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.	Red
H _{3i} :	İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görel karlılığı pozitif yönde etkiler.	Red
H _{3j} :	Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görel müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H _{3k} :	Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görel pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H _{3m} :	Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görel karlılığı pozitif yönde etkiler.	Kabul

4.7.9. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Bileşenleri ile Pazarlama Yetenekleri ve Bileşenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Test Sonuçları

Pazar odaklılık yaklaşımı ve bileşenleri ile pazarlama yetenekleri ve bileşenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile test edilmiştir. Aralarındaki ilişkilerin test edildiği bağımsız değişkenler ve boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 60'da verilmiştir. Korelasyon analizinde Pearson katsayısı kullanılmış ve iki kuyruk (two tailed) anlamlılık testi uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi değerlendirildiğinde; bütünsel olarak pazarlama yetenekleri ve pazar odaklılık yaklaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki olmadığı görülmektedir ($r = -0,73$, $p > 0,05$). Pazar odaklılık yaklaşımının bileşenleri olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun da bütünsel olarak pazarlama yetenekleri ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Müşteri odaklılık ve pazarlama yetenekleri için $\{r = -0,071$, $p > 0,05\}$, rakip odaklılık ve pazarlama yetenekleri için $\{r = -0,085$, $p > 0,05\}$, fonksiyonlar arası koordinasyon ve pazarlama yetenekleri için $\{r = -0,033$, $p > 0,05\}$).

İşlevsel yetenekler ile bütünsel olarak pazar odaklılık yaklaşımı arasındaki korelasyon katsayısı %1 anlamlılık seviyesinde 0,698'dir. Bu değer iki değişken arasında anlamlı ve güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması iki değişkenin birlikte ve aynı yönlü değişim gösterdiğini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile, işlevsel yetenekler ile pazar odaklılık yaklaşımı ve bileşenleri birlikte artmakta veya azalmaktadır. İşlevsel yetenekler ile pazar odaklılık yaklaşımını oluşturan bileşenlerden müşteri odaklılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ($r = 0,557$, $p < 0,001$), rakip odaklılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ($r = 0,596$, $p < 0,001$), fonksiyonlar arası koordinasyon arasında da yine anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir ($r = 0,625$, $p < 0,001$).

Departman yapısı yetenekleri ile bütünsel olarak pazar odaklılık yaklaşımı arasında %1 önem seviyesinde anlamlı, negatif yönlü ve orta seviyeli bir ilişki görülmektedir ($r = -0,338$, $p < 0,001$). Değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin bulunması bir değişken artarken (azalırken) diğer değişkenin aynı şiddette azalacağını (artacağını) ifade etmektedir. Yani işletmelerin pazar odaklılık yaklaşımında artış (azalış) olduğunda, pazarlama departmanının etkinliğinde aynı seviyede azalış (artış) meydana gelecektir.

İnsan sermayesi yetenekleri ile pazar odaklılık yaklaşımı ve bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$). Aynı şekilde, sosyal medya yetenekleri ile pazar odaklılık yaklaşımı ve bileşenleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Bu bilgiler ışığında, H_4 hipotezi reddedilmiştir. Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yetenekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna

varılmıştır. Pazar odaklılık yaklaşımına ilişkin bileşenler ile pazarlama yetenekleri bileşenleri arasında pozitif bir ilişki olduğu iddiasında olan H_5 hipotezi ise; yalnızca işlevsel yetenekler açısından desteklenebilir niteliktedir. Departman yapısı yetenekleri ile pazar odaklılık yaklaşımı ve bileşenleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuş, insan sermayesi ve sosyal medya yetenekleri açısından ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_5 hipotezi de reddedilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, yalnızca departman yapısı yetenekleri ile bütünsel olarak pazar odaklılık ve bileşenleri ile işlevsel yetenekler arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Hatırlanacağı üzere, daha önceki analizlerde departman yapısı yeteneklerinin görece pazarlama performansı göstergelerine etkilerinin, pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkinlik seviyesine bağlı olarak değişiklik gösterdiği sonucu elde edilmişti. Tablo 61’de de departman yapısı yeteneklerinin cevaplayıcılar tarafından görece olarak düşük ve yüksek olarak değerlendirilmesinin değişkenler arasındaki söz konusu ilişkilerde farklı sonuçlar yarattığı görülmektedir. Buna göre, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliği düşük değerlendirildiğinde, pazarlama departmanı ile pazar odaklılık ve işlevsel yetenekler arasında negatif ilişki bir ortaya çıkmakta; yüksek değerlendirildiğinde ise söz konusu bileşenler arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 60. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Bileşenleri ile Pazarlama Yetenekleri ve Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Pazar Odaklılık	Pearson Korelasyon	1								
	Anlamlılık Düzeyi (p)									
2. Müşteri Odaklılık	Pearson Korelasyon	,863**	1							
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000								
3. Rakip Odaklılık	Pearson Korelasyon	,828**	,568**	1						
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000							
4. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Pearson Korelasyon	,837**	,525**	,620**	1					
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000						
5. Pazarlama Yetenekleri	Pearson Korelasyon	-,073	-,071	-,085	-,033	1				
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,102	,111	,071	,284					
6. İşlevsel Yetenekler	Pearson Korelasyon	,698**	,557**	,596**	,625**	,074	1			
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,100				
7. Depart. Yapısı Yetenekleri	Pearson Korelasyon	-,338**	-,299**	-,201**	-,339**	,257**	-,273**	1		
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
8. İnsan Sermayesi Yetenekleri	Pearson Korelasyon	-,057	-,027	-,107*	-,026	,847**	,004	-,098*	1	
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,164	,321	,032	,327	,000	,471	,044		
9. Sosyal Medya Yetenekleri	Pearson Korelasyon	,017	-,037	,017	,075	,366**	,104*	,102*	-,064	1
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,385	,263	,382	,099	,000	,036	,038	,133	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)

Tablo 61. Departman Yapısı Yeteneklerinin Seviyelerine Bağlı Farklılıkların Pazar Odaklılık Yaklaşımı ile Bileşenleri ve İşlevsel Yetenekler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	
Düşük	1. Pazar Odaklılık	Pearson Korelasyon	1					
		Anlamlılık Düzeyi (p)						
	2. Müşteri Odaklılık	Pearson Korelasyon	,805**	1				
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000					
	3. Rakip Odaklılık	Pearson Korelasyon	,741**	,296**	1			
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000				
	4. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Pearson Korelasyon	,853**	,501**	,607**	1		
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000			
	5. İşlevsel Yetenekler	Pearson Korelasyon	,690**	,509**	,535**	,629**	1	
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000		
	6. Departman Yapısı Yetenekleri	Pearson Korelasyon	-,291**	-,282**	-,155	-,242**	-,372**	1
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,001	,060	,003	,000	
Yüksek	1. Pazar Odaklılık	Pearson Korelasyon	1					
		Anlamlılık Düzeyi (p)						
	2. Müşteri Odaklılık	Pearson Korelasyon	,890**	1				
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000					
	3. Rakip Odaklılık	Pearson Korelasyon	,931**	,865**	1			
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000				
	4. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Pearson Korelasyon	,769**	,418**	,579**	1		
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000			
	5. İşlevsel Yetenekler	Pearson Korelasyon	,631**	,506**	,611**	,531**	1	
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000		
	6. Departman Yapısı Yetenekleri	Pearson Korelasyon	,403**	,403**	,360**	,271**	,513**	1
		Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,001	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)

4.7.10. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ile Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Bu bölümde bütünsel olarak pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî pazarlama performans göstergelerine etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

4.7.10.1. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisi

Tablo 62’de görüleceği üzere, pazar odaklılık yaklaşımı, pazarlama yetenekleri ve görelî müşteri tatmini arasındaki çoklu korelasyon katsayısı (R) 0,263’dür. Bu değer, görelî müşteri tatminindeki değişim ile eşzamanlı olarak ele alınan pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerindeki değişim ilişkisinin derecesini göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değerinden, görelî müşteri tatminindeki değişkenliğin %6,3’ünün pazar odaklılık ve pazarlama yetenekleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki F değeri ve bu değer anamlılık düzeyine bakılarak kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir (F=11,029, $p<0,001$). Aynı tablodaki standardize katsayı β değeri bağımsız değişkenlerin modele katkılarını göstermektedir. Modele katkısı fazla olan (bağımlı değeri daha iyi açıklayan) değişkenin β katsayısı daha büyüktür. Tablodaki β katsayıları pazar odaklılık için 0,211 ve pazarlama yetenekleri için 0,174 olarak görülmektedir. Buna göre pazar odaklılık yaklaşımının görelî müşteri tatminini pazarlama yeteneklerine göre daha iyi açıkladığı söylenebilir. Bu bilgiler doğrultusunda H_{6a} hipotezi kabul edilmiştir. Pazar odaklılık yaklaşımının ve pazarlama yeteneklerinin birlikte pazarlama performans göstergelerinden görelî müşteri tatminine pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 62. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	Eş Doğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF	
1	Sabit	3,307	,300		11,025	,000		
	PO	,236	,063	,211	3,754	,000	,995	1,005
	PY	,084	,027	,174	3,091	,002	,995	1,005
R=,263		R²=,069		Düzeltilmiş R²=,063		F=11,029 p=,000		

PO: Pazar Odaklılık PY: Pazarlama Yetenekleri

4.7.10.2. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisi

Tablo 63’de ilgili değişkenler arasındaki çoklu regresyon katsayısının 0,329 olduğu görülmektedir. Bu değer değişkenler arasında orta seviyede güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Tablodaki düzeltilmiş determinasyon katsayısı modelin açıklama gücününün %10,2 olduğunu ifade etmektedir. Tablodaki F değeri ve bu değer in anlamlılık düzeyi kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 17,990, p<0,001). Bu bilgiler ışığında H_{6b} hipotezi kabul edilmiştir. Pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yetenekleri görelî pazar etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Modelin katsayıları incelendiğinde ise, pazar odaklılığın görelî pazar etkinliğini açıklamakta anlamlı bir katkısı varken ($\beta= 0,329$, p<0,001), pazarlama yeteneklerinin modeli açıklamada %5 önem düzeyide anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 63. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	Eş Doğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF	
1	Sabit	1,623	,469		3,461	,001		
	PO	,590	,098	,329	5,991	,000	,995	1,005
	PY	,031	,042	,040	,729	,466	,995	1,005
R=,329		R²=,108		Düzeltilmiş R²=,102		F=17,990 p=,000		

PO: Pazar Odaklılık PY: Pazarlama Yetenekleri

4.7.10.3. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisi

Tablo 64’de pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî karlılığa etkisine ilişkin oluşturulan regresyon modelinin sonuçları yer almaktadır. Buna göre ilgili değişkenlerin çoklu regresyon katsayılarının (R) 0,267 olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü ifade eden düzeltilmiş determinasyon katsayısı (R²) ise %6,5’dir. Tablodaki sonuçlara göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F=11,393, p<0,001). Yani görelî karlılık değişkenindeki varyasyonu pazar odaklılık ve pazarlama yetenekleri değişkenleri ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür. Bu bilgiler ışığında H_{6c} hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, pazar odaklılık değişkeninin (β=0,262, p<0,001) modeli anlamlı şekilde açıkladığı görülmekteyken, pazarlama yeteneklerinin modeli açıklamada %5 önem seviyesinde anlamlı bir katkı sağlayamadığı görülmektedir (β=0,076, p>0,05).

Tablo 64. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	Eş Doğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF	
1	Sabit	1,748	,508		3,444	,001		
	PO	,497	,107	,262	4,666	,000	,995	1,005
	PY	,062	,046	,076	1,348	,179	,995	1,005
R=,267		R²=,071		Düzeltilmiş R²=,065		F=11,393 p=,000		

PO: Pazar Odaklılık PY: Pazarlama Yetenekleri

Elde edilen bu sonuçlar ışığında, pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin görelî pazarlama performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu iddasında olan H₆ ana hipotezinin H_{6a}, H_{6b}, H_{6c} alt hipotezleri tarafından desteklendiği görülmüştür. İlgili hipotezleri sınamak için yapılan çoklu regresyon analizlerinde, kurulan regresyon denklemlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Pazar odaklılık ve pazarlama yetenekleri bağımsız değişkenleri aynı anda regresyon modeline dahil edildiklerinde görelî müşteri tatmini için her iki bağımsız değişkenin de, görelî pazar etkinliği ve karlılık için ise pazar odaklılık değişkeninin modeli %5 önem seviyesinde anlamlı şekilde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.11. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkilerinin İşletmelerin Faaliyet Süreleri ile Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizleri

Bu bölümde pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin işletmelerin görelî pazarlama performans göstergelerine etkilerinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılıkları regresyon analizleri ile test edilmiştir. Faaliyet süresi,

işletmenin kuruluş tarihlerinden günümüze kadar geçen süreyi yani işletmenin yaşını ifade etmektedir. İşletmenin ölçeği ise, çalışan sayıları bazında değerlendirilerek gruplanmıştır.

4.7.11.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Aşağıdaki Tablo 65’de pazar odaklılık yaklaşımının görelî pazarlama performans göstergelerinden müşteri tatminine etkisinin faaliyet sürelerine göre kurulan regresyon modelinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, 30 yıl ve daha kısa süreli faaliyette olan üç gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modeller %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Sadece 31 yıl ve daha uzun sürede faaliyet gösteren işletmelerde pazar odaklı yaklaşımın anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu farklılık sonucu H_{7a} hipotezi kabul edilmiştir. Pazar odaklılık yaklaşımının görelî pazarlama performans göstergelerinden müşteri tatminine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.

Tablo 65. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,198	0,448	0,517
11-20 yıl	0,146	0,504	0,485
21-30 yıl	0,046	0,078	0,782
31 yıl ve üzeri	0,197	8,914	0,003

4.7.11.2. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 66’da pazar odaklılık yaklaşımının görelî pazarlama performans göstergelerinden olan pazar etkinliğine etkisinin faaliyet sürelerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, 30 yıl ve daha

kısa süreli faaliyette olan üç gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modellerin %5 önem derecesinde anlamlı çıkmadığı görülmektedir. Sadece 31 yıl ve daha uzun süre faaliyette olan işletmelerde pazar odaklı yaklaşımın görelî pazar etkinliğine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Bu sonuçlar kapsamında H_{7b} hipotezi kabul edilmiştir. Pazar odaklılık yaklaşımının pazarlama performans göstergelerinden görelî pazar etkinliğine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.

Tablo 66. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,102	0,115	0,741
11-20 yıl	0,198	0,936	0,343
21-30 yıl	0,131	0,645	0,427
31 yıl ve üzeri	0,381	37,553	0,000

4.7.11.3. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 67’de pazar odaklılık yaklaşımının görelî pazarlama performans göstergelerinden karlılığa etkisinin faaliyet sürelerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. 30 yıl ve daha kısa süreli faaliyette olan üç gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren regresyon modellerinin yine %5 önem derecesinde anlamlı çıkmadığı görülmektedir ($p>0,05$). 31 yıl ve daha fazla süre faaliyet gösteren işletmelerde ise pazar odaklı yaklaşımın görelî karlılığa etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Dolayısıyla H_{7c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 67. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Karlılığa Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,089	0,087	0,773
11-20 yıl	0,043	0,043	0,838
21-30 yıl	0,083	0,254	0,617
31 yıl ve üzeri	0,270	17,365	0,000

4.7.11.4. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 68’de pazar odaklı yaklaşımının görelî pazarlama performans göstergelerinden olan müşteri tatminine etkisinin işletmelerin ölçeklerine (çalışan sayılarına) göre oluşturulan regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre 500 kişiden az çalışanı olan iki gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren regresyon modellerinin %5 önem seviyesinde anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Sadece 500 kişi ve üzerinde çalışana sahip işletmelerde pazar odaklı yaklaşımın görelî müşteri tatminine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Bu farklılık sonucu H_{8a} hipotezi kabul edilmiştir. Pazar odaklılık yaklaşımın görelî pazarlama performans göstergelerinden müşteri tatminine etkisi işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 68. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,097	0,343	0,562
250-499 kişi	0,194	1,453	0,236
500 kişi ve üzeri	0,247	14,403	0,000

4.7.11.5. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 69’da pazar odaklılık yaklaşımın bir diğêr görelî pazarlama performans göstergesi olan pazar etkinliğine etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre kurulan regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, 500 kişiden daha az çalışanı olan işletmelerde etkiyi gösteren modeller %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Yalnızca, 500 kişi ve daha fazla çalışana sahip işletmelerde pazar odaklılığın görelî pazar etkinliğine etkisinin anlamlı olduğu görölmektedir ($p<0,001$). Buna göre, pazar odaklılık yaklaşımın görelî pazar etkinliğine etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre farklı olduğu iddiasında olan H_{8b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 69. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,102	0,382	0,540
250-499 kişi	0,266	2,814	0,102
500 kişi ve üzeri	0,336	28,088	0,000

4.7.11.6. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 70’de pazar odaklılık yaklaşımının bir diğêr görelî pazarlama performans göstergesi olan karlılığa etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, 500 kişiden az çalışanı olan iki gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modeller %5 önem derecesinde yine anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Yalnızca, 500 kişi ve daha fazla çalışana sahip işletmelerde pazar odaklı yaklaşımın görelî karlılığa etkisinin anlamlı olduğu görölmektedir. Bu farklılık nedeniyle H_{8c} hipotezi kabul edilmiştir. H_8 hipotezini açıklayan tüm alt hipotezler kabul edildiğinden H_8 temel hipotezi de kabul edilmiştir. Pazar odaklılık yaklaşımının

işletmelerin görelî pazarlama performans göstergelerine etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 70. Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,016	0,009	0,923
250-499 kişi	0,028	3,047	0,089
500 kişi ve üzeri	0,287	19,782	0,000

4.7.11.7. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 71’de pazarlama yeteneklerinin görelî pazarlama performans göstergelerinden müşteri tatminine etkisinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre kurulan regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre 30 yıl ve daha kısa sürede faaliyette olan üç gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modeller %5 önem seviyesinde anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). 31 yıl ve daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerde pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine etkisinin ise anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu farklılık nedeniyle H_{9a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 71. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,211	0,515	0,488
11-20 yıl	0,149	0,522	0,477
21-30 yıl	0,150	0,856	0,361
31 yıl ve üzeri	0,163	6,026	0,015

4.7.11.8. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 72’de pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisinin, işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı olup olmadığını ortaya koyan regresyon modellerinin sonuçları yer almaktadır. Tablodaki sonuçlara göre pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisi %5 önem seviyesinde tüm gruplar için de anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). H_{9b} hipotezi reddedilmiştir. Yani, pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 72. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,462	2,993	0,112
11-20 yıl	0,202	0,980	0,332
21-30 yıl	0,202	1,574	0,218
31 yıl ve üzeri	0,005	0,005	0,941

4.7.11.9. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 73’de pazarlama yeteneklerinin bir diğer görelî pazarlama performans göstergesi olan karlılığa etkisinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre oluşturulan regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre söz konusu etkiyi gösteren modeller tüm gruplar için %5 önem seviyesinde anlamlı çıkmamıştır. H_{9c} hipotezi reddedilmiştir. Pazarlama yeteneklerinin görelî karlılığa etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 73. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,176	0,353	0,564
11-20 yıl	0,019	0,008	0,928
21-30 yıl	0,086	0,278	0,601
31 yıl ve üzeri	0,080	1,434	0,232

Bu bilgiler doğrultusunda H_9 ana hipotezinin H_{9a} alt hipotezi tarafından desteklendiği, buna karşın H_{9b} ve H_{9c} alt hipotezleri tarafından desteklenmediği görülmektedir. Dolayısıyla H_9 hipotezi reddedilmiştir. Başka bir ifade ile, pazarlama yeteneklerinin görelî pazarlama performans göstergelerine etkisi, görelî müşteri tatmini için istatistiksel olarak anlamlı şekilde işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermekte iken, görelî pazar etkinliği ve görelî karlılık için faaliyet sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

4.7.11.10. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 74’de pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine etkisinin işletmelerin ölçeklerine (çalışan sayılarına) göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre 500 kişiden daha az çalışana sahip olan iki gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modellerin %5 önem derecesinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Sadece 500 kişi ve daha fazla çalışana sahip olan işletmelerde pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Bu sonuçlar çerçevesinde pazarlama yeteneklerinin görelî pazarlama performans göstergelerinden müşteri tatminine etkisinin işletmelerin çalışan sayılarına göre değişiklik gösterdiği yorumu yapılabilir. H_{10a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 74. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerin Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,179	1,198	0,281
250-499 kişi	0,006	0,001	0,970
500 kişi ve üzeri	0,196	8,854	0,003

4.7.11.11. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 75’de pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, her üç gruptaki işletmelerdeki etkiyi gösteren modellerin %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu nedenle, pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre farklı olduğu iddiasında olan H_{10b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 75. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,007	0,002	0,967
250-499 kişi	0,136	0,697	0,409
500 kişi ve üzeri	0,063	0,868	0,353

4.7.11.12. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 76’da pazarlama yeteneklerinin bir diğeri görelî pazarlama performans göstergesi olan karlılığa etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre regresyon modellerinin

anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre her üç gruptaki işletmelerde de pazarlama yeteneklerinin görelî karlılığa etkisinin %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu yüzden H_{10c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 76. Pazarlama Yeteneklerinin Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,149	0,815	0,373
250-499 kişi	0,035	0,044	0,835
500 kişi ve üzeri	0,069	1,050	0,307

Bu bilgiler doğrultusunda H_{10} ana hipotezinin, H_{10a} alt hipotezi tarafından desteklenirken, H_{10b} ve H_{10c} alt hipotezleri tarafından desteklenmediği görülmektedir. Yani, pazarlama yeteneklerinin sadece görelî müşteri tatminindeki etkisi işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

4.7.11.13. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Bütünsel olarak pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yetenekleri aynı anda regresyon modeline dahil edildiğinde, ilgili bağımsız değişkenlerin görelî müşteri tatminine etkisinin faaliyet sürelerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları Tablo 77’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre 30 yıl ve daha kısa süre faaliyette olan üç gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren model %5 önem seviyesinde anlamlı çıkmamıştır. 31 yıl ve daha uzun süre faaliyette bulunan işletmelerde ise pazar odaklılığın ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî müşteri tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Modellerin katsayılarını ve modeldeki değişkenlerin tek

tek katkısını gösteren Tablo 78’de görüleceği üzere pazar odaklılık yaklaşımı da pazarlama yetenekleri de sadece 31 yıl ve daha uzun süre faaliyette olan işletmelerde görece müşteri tatminini açıklamada anlamlı bir katkı sağlamaktadır ($p < 0,001$). Bu sonuçlar ile H_{11a} hipotezi kabul edilmiştir. Pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görece müşteri tatminine etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır.

Tablo 77. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görece Müşteri Tatminine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,255	0,347	0,715
11-20 yıl	0,191	0,415	0,665
21-30 yıl	0,152	0,426	0,657
31 yıl ve üzeri	0,272	8,755	0,000

Tablo 78. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
		B	Standart Hata	Beta		
1-10 yıl	Sabit	2,602	2,216		1,174	,267
	PO	,237	,509	,149	,465	,652
	PY	,195	,372	,168	,525	,611
11-20 yıl	Sabit	3,637	1,153		3,154	,005
	PO	,152	,267	,121	,569	,575
	PY	,085	,145	,125	,584	,565
21-30 yıl	Sabit	4,501	,983		4,580	,000
	PO	-,030	,220	-,022	-,134	,894
	PY	,059	,067	,147	,880	,385
31 yıl ve üzeri	Sabit	3,298	,349		9,462	,000
	PO	,240	,072	,219	3,347	,001
	PY	,086	,030	,188	2,881	,004

PO: Pazar Odaklılık PY: Pazarlama Yetenekleri

4.7.11.14. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 79’da pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin aynı anda regresyon modeline dahil edilmesi ile görelî pazar etkinliğine etkisinin faaliyet sürelerine göre regresyon modellerin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. 30 yıl ve daha kısa süreli faaliyette olan üç gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modelin %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamadığı görülmektedir ($p>0,05$). Sadece 31 yıl ve daha uzun sürede faaliyette bulunan işletmelerde kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Bu bilgiler ışığında H_{11b} hipotezi kabul edilmiştir.

Modelin katsayılarını ve modeldeki değişkenlerin tek tek katkısını gösteren Tablo 80’de ise, pazar odaklılığın, 31 yıl ve daha uzun sürede faaliyet gösteren işletmelerde görelî pazar etkinliğini açıklamakta anlamlı bir katkısı varken ($p < 0,001$); pazarlama yeteneklerinin tüm gruplar bazında modeli açıklamada %5 önem seviyesinde anlamlı bir katkı sağlayamadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 79. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,525	1,900	0,200
11-20 yıl	0,316	1,222	0,314
21-30 yıl	0,225	0,963	0,391
31 yıl ve üzeri	0,384	19,060	0,000

Tablo 80. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
		B	Standart Hata	Beta		
1-10 yıl	Sabit	2,576	2,756		,935	,372
	PO	-,583	,633	-,259	-,921	,379
	PY	,885	,463	,538	1,912	,085
11-20 yıl	Sabit	5,011	1,757		2,852	,009
	PO	-,490	,407	-,248	-1,202	,242
	PY	,270	,221	,252	1,219	,236
21-30 yıl	Sabit	3,635	1,685		2,157	,038
	PO	,232	,377	,101	,615	,542
	PY	-,129	,114	-,186	-1,130	,266
31 yıl ve üzeri	Sabit	1,381	,517		2,673	,008
	PO	,656	,106	,387	6,174	,000
	PY	,035	,044	,050	,794	,428

PO: Pazar Odaklılık PY: Pazarlama Yetenekleri

4.7.11.15. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 81’de pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin birlikte pazarlama performans göstergelerinden olan görelî karlılığa etkisinin faaliyet sürelerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. 30 yıl ve daha kısa süreli faaliyette olan üç gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modeller %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Yalnızca 31 yıl ve daha uzun süre faaliyette olan işletmelerde pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin görelî karlılığa etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Bu bilgiler ile H_{11c} hipotezi kabul edilmiştir. Modelin katsayılarını ve modeldeki değişkenlerin tek tek katkısını gösteren

Tablo 82’de, pazar odaklılık yaklaşımı, 31 yıl ve daha uzun sürede faaliyet gösteren işletmelerde görelî pazar etkinliğini açıklamakta anlamlı bir katkısı varken ($p < 0,001$); pazarlama yeteneklerinin tüm gruplar bazında modeli açıklamada anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 81. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisinin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Faaliyet Süreleri	R	F	p
1-10 yıl	0,181	0,169	0,847
11-20 yıl	0,051	0,029	0,971
21-30 yıl	0,111	0,224	0,800
31 yıl ve üzeri	0,292	10,279	0,000

Tablo 82. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
		B	Standart Hata	Beta		
1-10 yıl	Sabit	1,654	4,106		,403	,696
	PO	,118	,944	,041	,125	,903
	PY	,348	,689	,164	,506	,624
11-20 yıl	Sabit	4,168	2,173		1,918	,068
	PO	-,113	,504	-,049	-,225	,824
	PY	,036	,274	,029	,132	,896
21-30 yıl	Sabit	3,148	2,510		1,254	,218
	PO	,236	,562	,071	,420	,677
	PY	-,076	,170	-,075	-,448	,657
31 yıl ve üzeri	Sabit	2,039	,492		4,147	,000
	PO	,441	,101	,283	4,360	,000
	PY	,073	,042	,113	1,741	,083

PO: Pazar Odaklılık

PY: Pazarlama Yetenekleri

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda; pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin aynı anda regresyon modeline dahil edildiklerinde pazarlama performansına etkisinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterdiği iddiasında olan H_{11} hipotezi, ilgili regresyon modellerin anlamlı çıkması ile doğrulanmıştır. Pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine ilişkin oluşturulan modeli açıklamakta her iki değişkenin de istatistiksel olarak anlamlı katkı sağladığı görülürken, görelî pazar etkinliği ve karlılıkta pazar odaklılığın modeli anlamlı şekilde açıkladığı, pazarlama yeteneklerinin ise modeli açıklama istatistiksel olarak %5 önem seviyesinde anlamlı bir katkı sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.11.16. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatmine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 83’de pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine etkisinin, işletmelerin ölçeklerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre 500 kişiden az sayıda çalışanı olan küçük ve orta ölçekli işletmelerde etkiyi gösteren modeller %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamıştır. Sadece 500 kişi ve daha fazla çalışanı olan işletmelerde pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Yani kurulan regresyon modelinin bağımlı değişken görelî müşteri tatmini açıklamada anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler kapsamında H_{12a} hipotezi kabul edilmiştir. Modellerin katsayılarını ve modeldeki değişkenlerin tek tek katkısını gösteren Tablo 84’de görüleceği üzere, gerek pazar odaklılık yaklaşımının gerekse pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatmini açıklamada anlamlı bir katkı sağladığı görülmektedir ($p < 0,01$).

Tablo 83. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,205	0,769	0,471
250-499 kişi	0,194	0,707	0,500
500 kişi ve üzeri	0,334	13,772	0,000

Tablo 84. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Müşteri Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
		B	Standart Hata	Beta		
10-249 kişi	Sabit	3,722	,950		3,919	,000
	PO	,131	,218	,100	,602	,551
	PY	,080	,073	,181	1,092	,282
250-499 kişi	Sabit	5,808	,981		5,918	,000
	PO	-,284	,239	-,194	-1,189	,242
	PY	-,001	,048	-,003	-,018	,986
500 kişi ve üzeri	Sabit	2,787	,371		7,519	,000
	PO	,316	,075	,271	4,244	,000
	PY	,125	,036	,225	3,521	,001

PO: Pazar Odaklılık

PY: Pazarlama Yetenekleri

4.7.11.17. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 85’de pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi

sonuçları yer almaktadır. Buna göre, 500 kişiden az çalışanı olan iki gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modellerin %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Yalnızca, 500 kişi ve daha fazla çalışanı olan büyük ölçekli işletmelerde pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin görelî pazar etkinliğine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,001$). Dolayısıyla H_{12b} hipotezi desteklenmektedir. Buna karşın, modelin katsayılarını ve modeldeki değişkenlerin tek tek katkısını gösteren Tablo 86'da görüleceği üzere, pazar odaklılık yaklaşımı, 500 kişi ve daha fazla çalışana sahip olan işletmelerde görelî pazar etkinliğini açıklamada anlamlı bir katkı sağlarken ($p<0,001$), pazarlama yeteneklerinin modeli açıklamada %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 85. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisinin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,103	0,186	0,831
250-499 kişi	0,297	1,735	0,191
500 kişi ve üzeri	0,350	15,358	0,000

Tablo 86. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Pazar Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
		B	Standart Hata	Beta		
10-249 kişi	Sabit	3,180	1,225		2,595	,014
	PO	,171	,281	,102	,609	,547
	PY	-,003	,094	-,006	-,034	,973
250-499 kişi	Sabit	7,337	1,852		3,961	,000
	PO	-,746	,450	-,264	-1,656	,106
	PY	-,075	,091	-,131	-,825	,415
500 kişi ve üzeri	Sabit	1,430	,550		2,602	,010
	PO	,603	,111	,346	5,453	,000
	PY	,082	,053	,099	1,563	,119

PO: Pazar Odaklılık

PY: Pazarlama Yetenekleri

4.7.11.18. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 87’de pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin görelî karlılığa etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre regresyon modellerinin anlamlılık testi sonuçları yer almaktadır. 500 kişiden az çalışanı olan iki gruptaki işletmelerde etkiyi gösteren modellerin %5 önem seviyesinde anlamlı olmadığı görülmektedir. 500 kişi ve daha fazla çalışana sahip işletmelerde ise pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî karlılığa etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Bu bilgiler kapsamında H_{12c} hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, modelin katsayılarını ve modeldeki değişkenlerin tek tek katkısını gösteren Tablo 88’de görüleceği üzere, pazar odaklılık yaklaşımı, 500 kişi ve daha fazla çalışana sahip olan işletmeler için görelî karlılığı açıklamada anlamlı bir katkı sağlarken ($p < 0,001$); pazarlama yeteneklerinin tüm

gruplar bazında görelî karlılığı açıklamada %5 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamadığı sonucuna ulaşılmaktadır ($p>0,05$).

Tablo 87. Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Regresyon Modeli Sonuçları

Çalışan Sayıları	R	F	p
10-249 kişi	0,149	0,400	0,674
250-499 kişi	0,277	1,501	0,237
500 kişi ve üzeri	0,303	11,160	0,000

Tablo 88. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin Birlikte Görelî Karlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
		B	Standart Hata	Beta		
10-249 kişi	Sabit	3,408	1,896		1,797	,081
	PO	-,037	,435	-,014	-,085	,933
	PY	,130	,146	,149	,889	,380
250-499 kişi	Sabit	7,637	2,199		3,473	,001
	PO	-,919	,534	-,275	-1,719	,094
	PY	-,020	,108	-,030	-,186	,854
500 kişi ve üzeri	Sabit	1,710	,546		3,132	,002
	PO	,505	,110	,297	4,602	,000
	PY	,081	,052	,100	1,553	,122

PO: Pazar Odaklılık PY: Pazarlama Yetenekleri

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin aynı anda regresyon modeline dahil edildiklerinde, pazarlama performansına etkisinin işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterdiği iddiasında olan

H₁₂ hipotezinin, ilgili regresyon modellerinin anlamlı çıkması ile doğrulanmıştır. Pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin 500 kişi ve üzerinde çalışana sahip olan işletmelerde görelî müşteri tatminine ilişkin oluşturulan modeli açıklamakta her iki değişkenin de istatistiksel olarak anlamlı katkı sağladığı görülürken, görelî pazar etkinliği ve karlılıkta pazar odaklılığın modeli anlamlı şekilde açıkladığı, pazarlama yeteneklerinin ise modeli açıklama istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.12. Pazar Odaklılık Yaklaşımı ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Faaliyet Süreleri ve Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Önceki bölümlerde pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin görelî pazarlama performanslarına etkilerinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılıkları uygun istatistiksel yöntemleri ile test edilmiş olup; bu bölümde pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yeteneklerinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılıkları analiz edilmiştir.

4.7.12.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımının İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Pazar odaklılık yaklaşımın faaliyet sürelerine göre farklılığı, gruptaki firma sayılarında 30'dan küçük değerler olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir. Tablo 89'daki test sonuçlarına göre pazar odaklılık yaklaşımı işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklıdır. Bu bilgiler doğrultusunda H₁₃ temel hipotezi ve H_{13a}, H_{13b} ve H_{13c} alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 89. Pazar Odaklılık Yaklaşımının İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi Sonuçları

	Sıfır (Boş) Hipotezleri	Test	p	Karar
1	Müşteri odaklılık (POMO) yaklaşımı işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,002	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
2	Rakip odaklılık (PORO) yaklaşımı işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,003	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
3	Fonksiyonlar arası koordinasyon (POFK) yaklaşımı işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
4	Pazar odaklılık yaklaşımı (PO) yaklaşımı bütünsel olarak işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 90’da pazar odaklılık bileşenleri ve bütünsel olarak pazar odaklılık puanlarının işletmelerin faaliyet sürelerine göre ortalamaları yer almaktadır. Tabloda görülen sonuçlara göre 31 yıl ve daha uzun süre faaliyet gösteren işletmelerde müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünsel olarak pazar odaklılık yaklaşımı diğer gruplardaki firmalara göre daha yüksektir.

Tablo 90. Pazar Odaklılık ve Bileşenlerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Ortalamaları

	Faaliyet Süreleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri Odaklılık	1-10 yıl	13	4,2308	,43853
	11-20 yıl	25	4,2733	,43269
	21-30 yıl	39	4,1966	,38781
	31 yıl ve üzeri	223	4,4253	,42670
	Toplam	300	4,3744	,42994
Rakip Odaklılık	1-10 yıl	13	4,1346	,28165
	11-20 yıl	25	4,2200	,36315
	21-30 yıl	39	4,1218	,33869
	31 yıl ve üzeri	223	4,3240	,43962
	Toplam	300	4,2808	,42162
Fonks. Arası Koordinasyon	1-10 yıl	13	4,0154	,33128
	11-20 yıl	25	4,1120	,39192
	21-30 yıl	39	4,0000	,29019
	31 yıl ve üzeri	223	4,3139	,42419
	Toplam	300	4,2433	,41973
Pazar Odaklılık	1-10 yıl	13	4,1333	,31151
	11-20 yıl	25	4,2053	,36000
	21-30 yıl	39	4,1111	,26015
	31 yıl ve üzeri	223	4,3611	,36007
	Toplam	300	4,3058	,35851

4.7.12.2. Pazar Odaklılık Yaklaşımının İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Pazar odaklılık yaklaşımının işletmelerin ölçeklerine göre farklılığı, gruptaki firma sayılarında 30'dan küçük değerler olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçlarına göre Tablo 91'de görüleceği üzere pazar odaklılık yaklaşımı işletmelerin ölçeklerine göre farklıdır. Bu bilgiler doğrultusunda H_{14} ana hipotezi ve H_{14a} , H_{14b} ve H_{14c} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Tablo 92'de pazar odaklılık bileşenleri ve bütünsel olarak pazar odaklılık puanlarının

işletmelerin ölçeklerine göre ortalamaları yer almaktadır. Tabloda görülen sonuçlara göre 500 kişi ve üzerinde çalışana sahip olan işletmelerde müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünsel olarak pazar odaklılık yaklaşımı diğer gruplardaki firmalara göre daha yüksektir.

Tablo 91. Pazar Odaklılık Yaklaşımının İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi Sonuçları

	Sıfır (Boş) Hipotezleri	Test	p	Karar
1	Müşteri odaklılık (POMO) yaklaşımı işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
2	Rakip odaklılık (PORO) yaklaşımı işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
3	Fonksiyonlar arası koordinasyon (POFK) yaklaşımı işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
4	Pazar odaklılık yaklaşımı (PO) yaklaşımı bütünsel olarak işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 92. Pazar Odaklılık ve Bileşenlerinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Ortalamaları

	Faaliyet Süreleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri Odaklılık	10-249 kişi	38	4,2632	,42382
	250-499 kişi	39	4,1282	,34084
	500 ve üzeri kişi	223	4,4365	,42721
	Toplam	300	4,3744	,42994
Rakip Odaklılık	10-249 kişi	38	4,1382	,39292
	250-499 kişi	39	3,9872	,44035
	500 ve üzeri kişi	223	4,3565	,39512
	Toplam	300	4,2808	,42162
Fonks. A. Koord.	10-249 kişi	38	3,9684	,34336
	250-499 kişi	39	3,9641	,22883
	500 ve üzeri kişi	223	4,3390	,41574
	Toplam	300	4,2433	,41973
Pazar Odaklılık	10-249 kişi	38	4,1316	,29224
	250-499 kişi	39	4,0359	,24702
	500 ve üzeri kişi	223	4,3827	,35285
	Toplam	300	4,3058	,35851

4.7.12.3. Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi

Pazarlama yeteneklerinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılığı, gruplardaki firma sayılarında 30'dan küçük değerler olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir. Tablo 93'deki test sonuçlarına göre pazarlama yeteneklerinden işlevsel yetenekler ve departman yapısı yetenekleri araştırmaya konu işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermesine karşın insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya yeteneklerinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda H_{15a} ve H_{15b} alt hipotezleri kabul edilmiş; H_{15c} ve H_{15d} alt hipotezleri reddedilmiştir. Tüm

pazarlama yeteneklerinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklı olduğu iddiasında olan H_{15} ana hipotezi kendisini desteklemeyen alt hipotezlerin varlığı nedeniyle reddedilmiştir. Tablo 94’de pazarlama yetenekleri bileşenleri ve bütünsel olarak pazar yetenekleri puanlarının işletmelerin faaliyet sürelerine göre ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 93. Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılıklarının Analizi Sonuçları

	Sıfır (Boş) Hipotezleri	Test	p	Karar
1	İşlevsel yetenekler işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
2	Departman yapısı yetenekleri işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
3	İnsan sermayesine yönelik yetenekler işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,070	Sıfır hipotezi kabul edilmiştir.
4	Sosyal medya yetenekleri işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,479	Sıfır hipotezi kabul edilmiştir.
5	Pazarlama yetenekleri bütünsel olarak işletmelerin faaliyet sürelerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,447	Sıfır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 94. Pazarlama Yetenekleri ve Bileşenlerinin Faaliyet Sürelerine Göre Ortalamaları

	Faaliyet Süreleri	N	Ortalama	Standart Sapma
İşlevsel Yetenekler	1-10 yıl	13	3,9934	,37017
	11-20 yıl	25	4,1234	,42046
	21-30 yıl	39	4,0176	,44081
	31 yıl ve üzeri	223	4,3004	,39342
	Toplam	300	4,2356	,41502
Departman Yapısı Yet.	1-10 yıl	13	3,9161	,73711
	11-20 yıl	25	3,7236	,87452
	21-30 yıl	39	3,6620	,66542
	31 yıl ve üzeri	223	2,7664	1,14763
	Toplam	300	3,0124	1,13812
İnsan Serm. Yet.	1-10 yıl	13	6,0462	1,21423
	11-20 yıl	25	5,5280	1,69890
	21-30 yıl	39	6,0205	2,86716
	31 yıl ve üzeri	223	6,8520	3,19275
	Toplam	300	6,5987	3,01741
Sosyal Medya Yet.	1-10 yıl	13	2,5128	1,56267
	11-20 yıl	25	1,8600	1,72044
	21-30 yıl	39	1,9701	1,65870
	31 yıl ve üzeri	223	2,1854	1,08510
	Toplam	300	2,1444	1,25593
Pazarlama Yetenekleri	1-10 yıl	13	4,1171	,42638
	11-20 yıl	25	3,8088	,66297
	21-30 yıl	39	3,9175	,85791
	31 yıl ve üzeri	223	4,0261	,86462
	Toplam	300	3,9978	,83439

4.7.12.4. Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi

Pazarlama yeteneklerinin işletmelerin ölçeklerine göre farklılığı, gruplardaki firma sayılarında 30'dan küçük değerler olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir. Tablo 95'deki test sonuçlarından pazarlama yeteneklerinden işlevsel yetenekler ve departman yapısı yeteneklerinin işletmelerin ölçeklerine göre farklılık gösterdiği; insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin ise araştırmaya konu işletmelerin ölçeklerine göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda H_{16a} ve H_{16b} alt hipotezleri kabul edilmiş; H_{16c} ile H_{16d} hipotezleri reddedilmiştir. Tablo 96'da pazarlama yetenekleri bileşenleri ve bütünsel olarak pazarlama yeteneklerinin işletmelerin ölçeklerine göre ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 95. Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Farklılıklarının Analizi Sonuçları

	Sıfır (Boş) Hipotezleri	Test	p	Karar
1	İşlevsel yetenekler işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
2	Departman yapısı yetenekleri işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,000	Sıfır hipotezi reddedilmiştir.
3	İnsan sermayesine yönelik yetenekler işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,077	Sıfır hipotezi kabul edilmiştir.
4	Sosyal medya yetenekleri işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,951	Sıfır hipotezi kabul edilmiştir.
5	Pazarlama yetenekleri bütünsel olarak işletmelerin ölçeklerine göre aynıdır.	Kruskal-Wallis Testi	0,351	Sıfır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 96. Pazarlama Yetenekleri ve Bileşenlerinin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Ortalamaları

	Faaliyet Süreleri	N	Ortalama	Standart Sapma
İşlevsel Yetenekler	10-249 kişi	38	3,9962	,43240
	250-499 kişi	39	4,0015	,46251
	500 ve üzeri kişi	223	4,3174	,37155
	Toplam	300	4,2356	,41502
Departman Yapısı Yet.	10-249 kişi	38	3,7392	,72023
	250-499 kişi	39	3,5828	,86840
	500 ve üzeri kişi	223	2,7888	1,15381
	Toplam	300	3,0124	1,13812
İnsan Serm. Yet.	10-249 kişi	38	5,8158	2,78660
	250-499 kişi	39	7,0000	4,90907
	500 ve üzeri kişi	223	6,6619	2,58964
	Toplam	300	6,5987	3,01741
Sosyal Medy. Yet.	10-249 kişi	38	1,8860	1,60942
	250-499 kişi	39	1,9444	1,57713
	500 ve üzeri kişi	223	2,2235	1,11456
	Toplam	300	2,1444	1,25593
Pazarlama Yet.	10-249 kişi	38	3,8593	,87078
	250-499 kişi	39	4,1322	1,22561
	500 ve üzeri kişi	223	3,9979	,74009
	Toplam	300	3,9978	,83439

4.8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında katılımcı firmaların genel özelliklerine bakıldığında;

- Katılımcı işletmelerin 151 tanesinin İSO-1, 149 tanesinin İSO-2 listesinde yer aldığı,
- İşletmelerin büyük çoğunluğunun (%74) 31 yıl ve üzerinde faaliyet süresine sahip olduğu,
- Katılımcı işletmelerin çoğunluğunun (%71) yerli sermaye yapısına sahip olduğu,
- Büyük çoğunluğunun (%74) 500 kişi ve üzerinde çalışana sahip oldukları,
- Yine büyük çoğunluğunun (%81) işletmelerine ait en az bir sosyal medya hesabı olduğu,
- En çok tercih edilen sosyal medya hesabının Facebook olduğu (%64),
- İşletmelerin yalnızca %12'sinin bir sosyal medya departmanına sahip olduğu

Araştırma kapsamında yer alan işletmeleri temsil edilen cevaplayıcılara ilişkin tanımlayıcı bilgilere bakıldığında;

- Cevaplayıcıların çoğunluğunun işletme pazarlama yönetmeni/yetkilisi pozisyonunda çalıştığı,
- Cevaplayıcıların %69'unun 1-10 yıl arasında yöneticilik tecrübesi bulunduğu,
- %75'inin mevcut işletmelerinde 1-10 yıl arasında çalışma sürelerinin olduğu,
- %57'sinin 1-5 yıl arasında mevcut pozisyonlarında çalışma sürelerinin olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında düzenlenen anket formundaki yargılara katılma düzeyleri incelendiğinde;

- Cevaplayıcıların büyük çoğununun (%98) işletmelerini pazar odaklı olarak gördükleri,
- Yine cevaplayıcıların %93'ünün işletmelerinin işlevsel yeteneklerinin (fiyatlandırma, ürün geliştirme, kanal yönetimi, pazarlama iletişimi, satış yönetimi, pazar bilgisi, pazarlama planı ve pazarlama uygulaması) başlıca rakiplerine göre daha iyi olduğunu ifade ettikleri,
- Pazarlama departmanının gücünü ve etkinliğini belirlemeye yönelik fiyatlandırma, yeni ürün geliştirme, ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirme, pazarlama bütçesi, yeni coğrafik pazarlara giriş, stratejik iş ortaklarının seçimi, müşteri hizmetleri ve desteklerinin dizaynı, müşteri tatmini geliştirme programları hazırlama, dağıtım stratejileri, reklam stratejileri, müşteri tatmininin ölçümü alanlarında cevaplayıcıların yaklaşık yarısının (%48) bu alanlarda pazarlama departmanının daha etkin olduğunu, yaklaşık yarısının ise (%42) bu alanlarda başka bölüm/bölmelerin daha etkin olduğunu düşündükleri ve %10'unun ise kararsız olduklarını ifade ettikleri,
- Cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun genel eğilim, eğitim geçmişi ve iş deneyim altyapılarını "kantitatif" olarak değerlendikleri,
- Katılımcıların yarısından fazlasının sosyal medya kullanımına yönelik yetenekleri temsil eden yargılara katılmadıkları (%54), %21'inin konu hakkında kararsız olduğu,
- Katılımcıların neredeyse tamamının (%97) işletmelerinin müşteri tatmin seviyelerini başlıca rakiplerine göre daha yüksek buldukları,
- Büyük çoğunluğunun (%85) işletmelerin pazar etkinliğini başlıca rakiplerine göre daha yüksek değerlediği,
- Yine büyük çoğunluğunun (%82) işletmelerinin karlılık ile ilgili finansal performans göstergelerinin başlıca rakiplerinden daha iyi olduğunu ifade ettikleri görülmektedir.

Araştırmada hipotezler kapsamında yapılan analizlerde;

- Müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenlerinin tüm görelî pazarlama performans göstergeleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu,
- Pazar odaklılık bileşenleri eş zamanlı olarak regresyon modeline dahil edildiğinde görelî pazarlama performansı göstergelerine ilişkin regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bununla birlikte tüm performans göstergeleri üzerinde modeli %5 önem seviyesinde anlamlı şekilde açıklayan bileşenin fonksiyonlar arası koordinasyon olduğu,
- İşlevsel yeteneklerin işletmelerin tüm görelî pazarlama performans göstergelerini pozitif yönde etkilediği,
- Departman yapısı yeteneklerinin tüm görelî performans göstergelerini negatif yönde etkilediği, bununla birlikte bu etkinin gücü ve yönünün pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücünün düşük ve yüksek değeri lenmesine bağlı olarak farklılık gösterdiği,
- İnsan sermayesi yeteneklerinin görelî müşteri tatminini etkilediği, görelî pazar etkinliği ve görelî karlılık üzerinde istatistiksel olarak %5 önem seviyesinde bir etkisinin olmadığı,
- Sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin tüm görelî pazarlama performans göstergelerini olumlu yönde etkilediği,
- İşlevsel yetenekler ve pazar odaklılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu,
- Departman yapısı yetenekleri ile pazar odaklılık ve işlevsel yetenekler arasında negatif yönlü ve orta seviyede güçlü bir ilişki bulunduğu, ancak bu ilişkinin yönü ve şiddetinin departman yapısı yeteneklerinin değeri lenme seviyelerine bağlı olarak farklılık gösterdiği,
- İnsan sermayesine yönelik yetenekler ile pazar odaklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı,
- Bütünsel olarak pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte tüm görelî pazarlama performans göstergelerini etkilediği, görelî müşteri tatmini için hem

pazar odaklılık hem de pazarlama yeteneklerinin modele açıklamakta anlamlı katkı sağladığı, görelî pazar etkinliği ve karlılığı açıklamakta ise pazar odaklılık yaklaşımının katkı sağladığı,

- Pazar odaklılığın tüm görelî pazarlama performans göstergelerine etkisinin işletmelerin faaliyet sürelerine ve ölçeklerine göre farklılık gösterdiği,
- Pazarlama yeteneklerinin görelî müşteri tatminine etkisinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılık gösterdiği, buna karşın görelî pazar etkinliğine ve görelî karlılığa etkisinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılık göstermediği,
- Benzer şekilde pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin birlikte görelî müşteri tatminine etkisinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılık gösterdiği, buna karşın görelî pazar etkinliğine ve görelî karlılığa etkisinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılık göstermediği,
- İşletmelerde pazar odaklı yaklaşımın işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine bağlı olarak farklılık gösterdiği,
- İşletmelerin işlevsel yetenekleri ve departman yapısı yeteneklerinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılık gösterdiği, insan sermayesine ilişkin yetenekler ile sosyal medya kullanımına ilişkin yeteneklerin ise işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre bir farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

SONUÇ

Temelleri 1950 ve 1960'lı yıllarda pazarlamanın tüm organizasyon çapında etkisine dikkat çeken çalışmalara dayanan, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren önem kazanmaya başlayan pazar odaklılık yaklaşımı temel olarak, üstün müşteri değeri yaratmak için müşterileri anlamak, istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere pazara yönelik bilgilerin toplanması, bunların organizasyon içinde paylaşılması ve bu bilgilerin işletmelerin stratejik plan ve eylemlerine dahil edilerek kullanılmasını ifade etmektedir.

Küreselleşme, artan rekabet yoğunluğu, hızlı teknolojik ilerlemeler ve ekonomik koşullardaki değişimlerin iş dünyası içinde yarattığı dinamizm, işletmelerin hızla değişen pazar değişikliklerini algılama ve bunlara uygun stratejiler geliştirmelerini neredeyse kaçınılmaz kılmaktadır. Nitekim, bu çalışma kapsamında yapılan araştırmaya katılan yöneticilerin de neredeyse tamamının işletmelerini pazar odaklı olarak değerlendikleri görülmektedir. Elbette bu durumun açıklayıcı nedenlerinden birisi, araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarını temsil etmeleri olabilir. Nitekim araştırma bulguları gerek pazar odaklı yaklaşımının, gerekse pazar odaklılığın bütünsel olarak görelî pazarlama performansı üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinin işletmelerin faaliyet süreleri ve ölçeklerine göre farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre köklü ve büyük ölçekli işletmelerde –her ne kadar bu araştırmanın sahip olduğu kısıtlar nedeniyle sonuçlar genelleştirilemeyecek olsa da- pazar odaklı yaklaşımın bir organizasyon kültürü olarak daha etkin şekilde benimsendiği, organizasyonda tüm bölümlerin pazara hizmet sorumluluğunun bilincinde olduğun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Elbette tüm bölümlerin ve çalışanların müşteriler için üstün değer yaratılmasına katkı sağlayacağı bir organizasyon kültürünü inşa etmek çok kolay değildir. Ancak günümüz rekabet koşulları altında, pazara dönük bir organizasyon kültürü oluşturmanın, bu araştırma bulguları ile de desteklendiği üzere performansa olan katkıları da göz önünde bulundurulduğunda gerekliliği ortadadır.

Araştırma bulguları, pazar odaklılık yaklaşımını ortaya koyan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon değişkenlerinin tüm görelî pazarlama

performansı üzerindeki pozitif etkisini doğrulamaktadır. Bununla birlikte pazar odaklılık yaklaşımını oluşturan bileşenler birlikte ele alındıklarında yani eş zamanlı olarak regresyon modeline dahil edildiklerinde söz konusu görelî pazarlama performansı göstergelerini açıklamada istatistiksel olarak en anlamlı katkının fonksiyonlar arası koordinasyon bileşeni tarafından sağlandığı görülmektedir. Bu durum, bilgiye ulaşma imkanlarının oldukça kolaylaştığı ve ucuzladığı günümüz koşullarında pazar odaklılığın performansa olan etkisinde fonksiyonlar arası koordinasyonun daha fazla önem kazanmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu noktada, işletmelerin pazar odaklı bir organizasyon kültürü oluşturmalarında bölümler arasında bilgi akışını sağlayacak formel ve informal yapıları inşa etmeye ve buna yönelik koordinasyon çabalarını artırmaya özellikle daha fazla önem vermesinin yerinde olacağı tavsiye edilebilir.

Kuşkusuz başarılı pazarlama performansı çıktıları elde etmek için tek başına pazar odaklı bir organizasyon kültürü yeterli değildir. Pazar odaklı yaklaşım, işletmelere üstün müşteri değeri yaratmak üzere pazara yönelik bir odak sağlamakta ve bu odağın tüm organizasyon çapında yayılmasını ve benimsenmesini olanaklı kılmaktadır. Bu odağın başarılı pazarlama performansı çıktılarına dönüşmesi için kuşkusuz işletmelerin birtakım kaynak ve yeteneklere de ihtiyacı vardır. Yetenekler kavramı özellikle 1980'li yıllar itibariyle stratejik yönetim alanındaki kaynak temelli yaklaşım içerisinde önem kazanmaya başlamıştır. Bu kapsamda yetenekler, işletmelerin sahip oldukları kaynakları kullanabilme kapasitesi olarak tanım bulmaktadır. Pazarlama yetenekleri ise firmanın sahip olduğu kaynaklar, bilgi ve beceriler ile pazarın değışen şartlarına uyum sağlayarak pazarlama yükümlülüklerinin yerine getirilmesini ve işlevsel etkinliklerin üstün koordinasyonunu sağlayan örgütsel süreçlerle uygulanan becerileridir.

Literatürde pek çok pazarlama yeteneğinin tanımlanmış olmasına karşın, genel olarak pazarı algılama ve bilgi yönetimi yetenekleri, ilişkisel yetenekler, marka yönetimi yetenekleri, stratejik pazarlama planlaması ve uygulamasına yönelik yetenekler ve pazarlama karmasına yönelik işlevsel yeteneklere yönelik çalışmaların ağırlık kazandığı söylenebilir. Bu çalışma içinde pazarlama yetenekleri işlevsel yetenekler, departman

yapısına yönelik yetenekler, insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler olmak üzere dört grupta sınıflandırılarak incelenmiştir.

İşlevsel yetenekler, çalışma içerisinde organizasyonda pazarlama bölümü tarafından oluşturulan ayırt edici yetenekler olarak tanımlanmış ve sekiz grupta sınıflandırılarak değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, işlevsel yeteneklerin, literatür ile uygun olarak işletmelerin görelî pazarlama performans göstergelerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra, söz konusu yetenekler arasında yüksek korelasyon olduğu saptanmıştır. Yetenekler arasındaki güçlü korelasyon bu yeteneklerinin birbirlerine bağıllığını ortaya koymaktadır. Kaynak temelli yaklaşımda teorik temel, bu bağıllığın işletmeler için rakiplerce taklit edilmesi güç, eşsiz kaynak özelliği yaratacak önemli bir rekabet avantajı kazandırma potansiyeli taşıdığını işaret etmektedir. Bu kapsamda, işletme yöneticilerin çoklu işlevsel pazarlama yetenekleri kümesine yönelik bütüncül bir bakış açısı geliştirmesi ve etkilerinin bu çerçevede değerlendirilmesi son derece yerinde olacaktır. Örneğin, gelişmiş bir pazar bilgisi yönetimi yeteneğinin, fiyatlandırma, ürün geliştirme, satış yönetimi ve diğer işlevsel yetenekleri değiştime ve geliştirme potansiyelinin göz önünde bulundurulması işletmenin söz konusu yeteneklere yönelik bütünsel bir odak kazanmasını sağlayacaktır.

İşletme kültürünün etkinleştirildiği ve yeteneklerinin icra edildiği organizasyonel ortam, stratejik yönetim ve pazarlama yazınında kritik olarak önemli kabul edilen alanlardan bir tanesidir. Departman yapısına yönelik yetenekler, literatürde üstün firma performansını sağlayacak organizasyonel yapının inşa edilmesinde pek çok açıdan ele alınarak değerlendirilmiştir. Örgüt teorisi, bir departmanın performansa etkisini departmanın sahip olduğu güç ile açıklamaktadır. Organizasyonel anlamda güç, örgüt üyelerin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma, etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir departmanın gücü de başka departmanlarca yerine getirilemeyecek işlerin ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi yeteneğini ifade etmektedir.

Araştırmada da departman yapısı yetenekleri, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliği açısından ele alınmıştır. Araştırma sonuçları, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücünü ve etkinliğini belirlemeye

yönelik olarak incelenen departman yapısı yeteneklerinin, çalışmada incelenen tüm görelî pazarlama performansı göstergelerini negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırmada, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücünü ve etkinliğini belirlemeye yönelik olarak ele alınan 11 kritik karar alanında, pazarlama departmanının daha etkili olduğu yönündeki yargılara cevaplayıcıların yaklaşık yarısının katılmadıkları, bir kısmının ise kararsız kaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırma kapsamındaki işletmelerde söz konusu stratejik karar alanlarında pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkinliğinin düşük değerlendirildiğini ve/veya ilgili alanlarda tek başına karar verici konumunda olmadığını göstermektedir.

Literatürde bir iş birimin başarısını etkileyen stratejik karar alanlarında, etkili konumda olan bölümlerin işletme performansına olumlu katkı sağladığı görüşü desteklenmektedir. Esasında, aynı mantıkla, organizasyon içinde düşük etkinliğe sahip bölümlerin işletme ya da pazarlama performansına katkı sağlamama ya da negatif etki yaratma potansiyeli taşıdığı düşünülebilir. Çünkü bir bölümün organizasyon içinde iktidarsız kalması yani organizasyonun stratejik kararlarına katılımında etkisiz ya da düşük derecede etkili olması, bu bölümün performansına olan etkisine ve bu etkinin yönüne tesir edecektir. Nitekim, araştırma bulguları departman yapısı yeteneklerinin görelî pazarlama performans göstergelerine etkisinin bu yeteneklerin seviyelerine bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliği düşük değerlendirildiğinde görelî müşteri tatmini ve görelî pazar etkinliğini negatif yönde etkilediği, yüksek olarak değerlendirildiğinde ise söz konusu performans göstergelerini pozitif yönde etkilediği görülmekte; yine pazarlama departmanının gücü ve etkisinin düşük olduğu durumda görelî karlılığı negatif yönde etkilediği, yüksek olduğu durumda ise bu etkinin istatistiksel olarak anlamını yitirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Pazarlama departmanının görelî karlılığı açıklamada anlamlı bir katkı sağlayamaması esasında literatürde de sıklıkla tartışıldığı üzere pazarlama departmanı ve faaliyetlerinin karlılık gibi dönemsel performans göstergelerine etkisinin ortaya konulmasında yaşanan zorluklardan kaynaklanıyor olabilir. İlâveten, analiz bulguları

pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliği düşük olduğunda, işlevsel yetenekler ve pazar odaklılık yaklaşımı ile arasında negatif bir ilişki olduğunu, yüksek olduğu durumda ise söz konusu değişkenleri ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tüm bu etkiler bir arada değerlendirildiğinde, pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkinliğini artırmanın potansiyel faydaları ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin pazar odaklı bir kültür içinde pazarlama departmanının etkisini korumaya/genişletmeye yönelik faaliyetlerde bulunması tavsiye edilebilir. Bunun için işletmelerin çeşitli yapısal ve işlevsel önlemler almaları gerekebilir. Organizasyonel yapıda değişikliğe gidilerek pazarlama departmanının iktidarı korunabilir. Bunun yanı sıra, güçlü bir üst yönetim desteğinin de pazarlama bölümünün organizasyon içindeki etkinliğini artırabileceği düşünülmektedir. İlave olarak, pazarlama faaliyetlerinin performansa olan katkılarını ortaya koyan çalışmalara ağırlık vermesi, pazarlama departmanının organizasyon içindeki yerinin yeniden konumlanmasına yardımcı olabilir. Bilindiği üzere, pazarlamanın işletme performansına olan katkısının niceliksel olarak ortaya konulması, pazarlama departmanının işletme içindeki rolünü güçlendirmekte ve etkinliğini artırmaktadır. Bu noktada ise pazarlama bölümü çalışanlarının ve özellikle yöneticilerinin bilgi alt yapıları ve deneyimleri önem kazanmaktadır.

Bilindiği üzere işletmelerin sahip oldukları insan sermayesi, sadece bu kaynağın ortaya koyduğu işgücü açısından değil, insanların deneyim ve yargıları, eğitimleri gibi pek çok unsuru da içerisinde bulundurmaktadır. İnsan sermayesine özgü yetenekler, pazarlama literatüründe gerek çalışanlar gerekse üst yöneticiler açısından ele alınarak oldukça geniş bir çalışma alanına uzanmaktadır. Genel olarak alanda yer alan bu çalışmaların; pazarlama personelinin bilgisi ve deneyimi, pazarlama eğitimi, müşteriler ile doğrudan temas halinde olan pazarlama çalışanlarının müşteriler ve firma performansına etkisi ve çalışan memnuniyetinin firma performansına etkisi açısından değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışma içerisinde de insan sermayesine özgü yetenekler, pazarlama çalışanlarının bilgi altyapıları ve deneyimleri açısından ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre, insan sermayesine yönelik olarak tanımlanan bu yeteneklerin

görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkilediği, görelî pazar etkinliği ve görelî karlılık üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar kapsamında, müşteri tatmin seviyesini artırmak isteyen işletmelere, pazarlama çalışanlarının seçiminde belli bir yöneticilik tecrübesi ve pozisyonel deneyim süresini dikkate almaları, ayrıca eğitim ve iş deneyimlerinde kantitatif altyapıya sahip çalışanlara ağırlık verilerek ve/veya mevcut çalışanlara kantitatif değerlendirme yetkinlikleri kazandırmak üzere çeşitli eğitim programlarının verilmesi tavsiye edilebilir.

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler hayatın her alanında olduğu gibi iş dünyasında da önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Dijital medya platformlarının yaygınlaşması insan ilişkileri ve iletişim şekillerini evrimleştirmiş, geleneksel pazarlamanın zaman ve mekan paradigmasını genişleterek tüketici alışkanlıklarında ve davranışlarında önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Böylelikle organizasyonların pazarlama, satış, müşterilere ulaşma, elde tutma, bilgiyi elde etme ve analiz etme gibi süreç ve faaliyetleri yeni bir boyut kazanmıştır.

Sosyal medya platformlarının kullanımı, işletmelerin iletişim yeteneği artırmakla beraber aynı zamanda tutundurma karması için yeni ve karma (hybrid) bir öge sunmaktadır. Yüzlerce farklı sosyal medya aracının yer aldığı bu platformlarda işletmelerin başarılı olabilmeleri için iş modellerine uygun ve en geniş kitleye hitap edebilecekleri sosyal medya araçlarını seçmeleri gereklidir. Bunun yanı sıra tüm sosyal medya uygulamalarının birbirleriyle ve geleneksel medya ve pazarlama uygulamaları ile uyumlu olması yani işletmenin bütünleşik pazarlama stratejilerine dahil edilmesi, işletmelere başarılı performans çıktıları sağlayacaktır. Nitekim, analiz bulgularının da ortaya koyduğu gibi sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin çalışmada tanımlanmış tüm görelî pazarlama performansı göstergelerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bu alanda yeteneklerini geliştirerek müşteri tatminlerini, pazar etkinliklerini ve karlılıklarını artırmaları mümkün olduğu görülmektedir. Bunun için işletmelerin faaliyet konuları ve hitap ettikleri müşteri kitlesini göz önünde bulundurarak uygun sosyal medya kanallarını seçmelerinin, sosyal medya faaliyetlerinden sorumlu kişilere gerekli yetkinlikleri kazandıracak eğitim programlarının

düzenlenmesinin, ve sosyal medyadaki etkileşim oranlarının düzenli olarak takip edilemesinin işletmelerin bu alandaki yeteneklerini geliştirmesine katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Tüm bu bulgular ışığında söz konusu araştırmaya yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında, pazar odaklı bir organizasyon kültürünün ve pazarlama yeteneklerinden işlevsel yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin çalışmada incelenen tüm görelî pazarlama performans göstergelerini olumlu yönde etkilediği, insan sermayesine yönelik yeteneklerin görelî müşteri tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Departman yapısı yeteneklerinin ise araştırmada elde edilen pazarlama performansı üzerindeki negatif etkisinin pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliğinin seviyesine bağılı olarak farklılık gösterdiği, aynı zamanda bu farklılığın pazarlama departmanı ile işlevsel yetenekler ve pazar odaklılık arasındaki ilişkinin gücüne ve yönüne de tesir ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

İleride, bu alanda yapılacak çalışmalar için öneriler ise şunlardır:

- Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri oluşturduğundan, ileride yapılacak çalışmalarda araştırma evrenine hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Bunun yanı sıra tesadüfî örnekleme yöntemine dayalı araştırmalar ile elde edilen sonuçlar genelleştirilebilir.
- Bu araştırmada yer alan işletmeler sınıai faaliyet büyüklüğü açısından Türkiye’nin en büyük kuruluşlarını oluşturmaktadır. İleride yapılacak araştırmalarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin de çalışmaya dahil edilmesi ile karşılaştırmalı analizler yapılabilir.
- Bu çalışmada, pazarlama performansı göstergeleri yöneticilerin öznel değerlendirmelerine bağılı olarak incelenmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda objektif performans ölçütleri kullanılabilir.
- Bu araştırmanın bulguları, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliğinin düşük olarak değerlendirildiğinde pazarlama performansı, pazar odaklılık ve işlevsel yetenekler ile arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Bu durumda esasında literatürde bir süredir tartışılan, pazara yönelik faaliyetlerin sorumluluğu farklı departmanlarca paylaşılırken, pazarlama bölümünün organizasyon içindeki merkezi rolünü nasıl koruyacağı sorusu gündeme gelmektedir. Örneğin, literatürde güçlü fonksiyonların entegrasyonuna imkan tanıyan karma organizasyon veya matris yönetimi gibi çeşitli organizasyon yapıları altında söz konusu ilişkiler test edilebilir.

- Bu araştırmada digital medya platformlarına yönelik yetenekler yalnızca sosyal medya kullanımına yönelik ele alınmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda e-posta, mobil pazarlama gibi platformlar dahil edilerek dijital yeteneklere ilişkin bütüncül bir bakış açısı elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, Vol. 31, No. 2, 91-106.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name [Kindle 1.24.3 Version]*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands [Kindle 1.24.3 Version]*. New York: The Free Press E-Book.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., ve Torlak, Ö. (2016). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ambler, T. (2008). Marketing Metrics. In M. J. Baker, ve S. J. Hart, *The Marketing Book, Sixth Edition* (s. 414-427). Oxford: Elsevier Ltd.
- Amit, R., ve Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Asstes and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, 33-46.
- Anderson, C., ve Wolff, M. (2010, Ağustos 17). *Wired*. Alındı: <https://www.wired.com/2010/08/ff-webrip/>
- Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, 5-17.
- Andrews, J., ve Smith, D. C. (1996). In Search of the Marketing Iminigation: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*, XXXIII, 174-187.
- Baker, W. E., ve Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, 411-427.

- Barker, A. T. (1999). Benchmarks of Successful Salesforce Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 16, No. 2, 95-104.
- Barney, J. B. (1986 (a)). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986 (b)). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Barney, J. B., ve Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage [Kindle 1.24.3 Version]*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J. B., ve Wright, P. M. (1997). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. Ithaca, New York: Cornell University ILR School.
- Bayazıt, M., ve Koçaş, C. (2010). Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: "Kültür Tipi" ve "Güçlü Kültür" Önermelerinin Türkiye'de Testi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1-2, 35-70.
- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing, Third Edition [Kindle 1.24.3 Version]*. Edinburg: Pearson Education.
- Bonoma, T. V. (1984). Making Your Marketing Strategy. *Harvard Business Review*, 69-76.
- Boyd, D. E., Chandy, R. K., ve Cunha, M. (2010). When Do Chief Marketing Officers Affect Firm Value? A Customer Power Explanation. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVII, 1162-1176.

- Brass, D. J., ve Burkhardt, M. E. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No:3, 441-470.
- Campbell, A. J. (2003). Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 375-383.
- Caruana, A., Pitt, L., ve Berthon, P. (1999). Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms. *Journa of Business Research*, Vol. 44, 5-15.
- Celuch, K. G., Kasouf, J. C., ve Peruvemba, V. (2002). The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31, 545-554.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., ve Snape, E. (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, 17-35.
- Christodoulides, G., ve Chernatony, L. d. (2010). Consumer-Based Brand Equity Conceptualisation And Measurment A Literature Review. *International Journal of Market Research*, Vol. 52, No. 1, 43-66.
- Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, 711-732.
- Clark, B. H., ve Ambler, T. (2001). Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 3, 231-244.

- Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping With Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, 374-402.
- Cooper, R. G., ve Kleinschmidt, E. J. (1986). An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. *Journal of Product Innovation Magazine*, 3, 71-85.
- Cooper, R. G., ve Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. *Research Tecnology Management*, 52-66.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cram, T. (2008). Pricing. In M. J. Baker, ve S. J. Hart, *The Marketing Book, Six Edition* (pp. 281-295). Oxford: Elsevier.
- Curren, M. T., Folkes, V. S., ve Steckel, J. H. (1992). Explanations for Successful and Unsuccessful Marketing Decision: The Decision Maker's Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 56, 18-31.
- Çiçek, E. (2005). Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 5, 60-72.
- Dahan, E., ve Hauser, J. R. (2001). *Product Development - Managing a Dispersed Process*. (B. Weitz, ve R. Wensley, Eds.) Handbook of Marketing.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 58, 37-52.
- Day, G. S., ve Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Jornal of Marketing*, Vol. 52, 1-20.

- Dekimpe, M. G., ve Hanssens, D. M. (1995). The Persistence of Marketing Effects on Sales. *Marketing Science*, Vol. 14, No. 1, 1-21.
- Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, Vol. 49, No.10, 1407-1424.
- Deng, S., ve Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, 725-742.
- Deshpande, R., ve Parasuraman, A. (1986). Linking Corporate Culture to Strategic Planning. *Business Horizons*, May-June, 28-37.
- Deshpande, R., ve Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53, 3-15.
- Deshpande, R., ve Zaltman, G. (1982). Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, 14-31.
- Deshpande, R., Farley, J. U., ve Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 23-27.
- Dierickx, I., ve Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Vol. 35, No. 12, 1504-1511.
- Dodson, I. (2016). *The Art of Digital Marketing: The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted, and Measurable Online Campaigns [Kindle 1.24.3 Version]*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Doğrul, B. Ş., ve Besler, S. (2017). Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Profilden Sapma Yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17, No:1, 67-86.

- Donthu, N., Hershberger, E. K., ve Osmonbekov, T. (2005). Benchmarking Marketing Productivity Using Data Envelopment Analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1474-1482.
- Dou, W., Lim, K. H., Zhou, N., Cui, N., ve Su, C. (2010). Brand Positioning Strategy Using Search Engine Marketing. *MIS Quarterly*, Vol. 34, No. 22, 261-279.
- Drell, L., ve Davis, J. (2014). Getting Started With Social Media Success Metrics. *Marketing Insights*, Vol. 26, No. 5, 24-27.
- Drucker, P. F. (1985). *The Practice of Management [Kindle 1. 24. 3 Version]*. HarperCollins e-books.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., ve Bergen, M. (2003). Pricing Process As A Capability: A Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 24, 615-630.
- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Engelen, A., ve Brettel, M. (2011). A Cross-Cultural Perspective of Marketing Departments' Influence Tactics. *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 2, 73-94.
- Erbaşlar, G. (2014). *Pazarlama Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., ve Reibstein, D. J. (2016). *Marketing Metrics The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance, Third Edition [Kindle 1.24.3 Version]*. New Jersey: Pearson Education.
- Feng, H., Morgan, N. A., ve Rego, L. L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 79, 1-20.

- Flores, L. (2014). *How to Measure Digital Marketing [Kindle 1.24.3. Version]*. London: Palgrave MacMillan.
- Foster, G., ve Gupta, M. (1994). Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Marketing Accounting Research*, Vol. 6, 43-77.
- Gainer, B., ve Padanyi, P. (2002). Applying the Marketing Concept To Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, No. 2, 182-193.
- Gatignon, H., ve Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Gegez, A. E. (2015). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım.
- Germann, F., Ebbes, P., ve Grewal, R. (2015). The Chief Marketing Officer Matters! *Journal of Marketing*, Vol. 79, 1-22.
- Gillin, P. (2007). *The New Influencers A Marketer's Guide to the New Social Media [Kindle 1. 24. 3 Version]*. California: Quill Drivers Books.
- Glazer, R. (1991). Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, Vol. 55, 1-19.
- Goetz, O., Hoelter, A.-K., ve Krafft, M. (2013). The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXXIII, No. 4, 353-371.
- Goldman, A. (2017). *Emotional Intelligence: Why It Is More Important Than IQ and How You Can Improve Yours [Kindle 1.24.3 Version]*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Gökşin, E. (2017). *Dijital Pazarlama Temelleri*. İstanbul: Deniz Ofset.

- Grant, M. R. (1991). The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Marketing*, Vol. 6, 1-13.
- Griffin, A., ve Page, A. L. (1996). PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, 478-496.
- Grönroos, C., ve Ojasalo, K. (2002). Service Productivity Towards A Conceptualization of the Transformation of Inputs Into Economic Results in Services. *Journal of Business Research*, 5703, 1-10.
- Gummesson, E. (2011). *Total relationship Marketing [Kindle 1.24.3 Version]*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., ve Stuart, J. A. (2004). Valuing Customer. *Journal of Marketing*, Vol. 41, 7-18.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Halim, R. E. (2010). Marketing Productivity and Profitability of Indonesian Public Listed Manufacturing Firms. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17, No. 6, 842-857.
- Hamel, G., ve Prahalad, C. (1996). *Competing For The Future [Kindle 1.24.3 Version]*. Harward Business School Press (Kindle Edition).
- Hanna, R., Rohm, A., ve Crittenden, V. L. (2011). We're All Connected: The Power of the Social Media Ecosystem. *Business Horizons*, No. 881.

- Hansen, D., Shneiderman, B., ve Smith, M. A. (2011). *Analyzing Social media Networks with NodeXL Insights from a Connected World*. Burlington: Elsevier Inc.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of A Market Orientation and Its Impact on Business Performance. *Journal of Quality Management, Vol. 6*, 139-172.
- Heerde, H. J., Srinivasan, S., ve Dekimpe, M. G. (2010). Estimating Cannibalization Rates for Pioneering Innovations. *Marketing Science, Vol. 29. No. 6*, 1024-1039.
- Helfat, C. E., ve Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal 24*, 997-1010.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., ve Kim, J. (1991). Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research, Vol. 17*, 454-462.
- Hitt, M. A., ve Ireland, R. D. (1985). Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. *Strategic Management Journal, Vol. 6, Issue 3*, 273-293.
- Homburg, C., ve Christian, P. (2000). A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research, Vol. XXXVII*, 449-462.
- Homburg, C., Hann, A., Bornemann, T., ve Sandner, P. (2014). The Role of Chief Marketing Officers for Venture Capital Funding: Endowing New Ventures with Marketing Legitimacy. *Journal of Marketing Research, LI*, 625-644.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., ve Grimm, P. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry? *Journal of The Academic Marketing Science, 43*, 1-13.
- Homburg, C., Workman, J. P., ve Krohmer, H. (1999). Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing, Vol. 63*, 1-17.

- Hooley, G., ve Broderick, A. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Management*, 6, 97-115.
- Hunt, S. D., ve Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1-15.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 635-672.
- Hutt, M. D., ve Speh, T. W. (1984). The Marketing Strategy Center. Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role. *Journal of Marketing*, Vol. 48, 53-61.
- İslamoğlu, A. H., ve Alnıaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İslamoğlu, H. (2013). *Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Jaworski, B. J., ve Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 53-70.
- Jiménez-Zarco , A. I., Rospigliosi , A., Martínez-Ruiz , M. P., ve Izquierdo-Yusta , A. (2017). Marketing 4.0: Enhancing Consumer-Brand Engagement through Big Data Analysis. In H. R. Kaufmann, ve M. F. Panni, *Socio-Economic Perspectives on Consumer Engagement and Buying Behavior* (s. 94-117). Hershey: IGI Global.
- Jobber, D., ve Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management, 8th Edition*. Essex: Pearson Education.
- Johansson, M., Hallberg, N., Hinterhuber, A., Zbaracki, M., ve Liozu, S. (2011). Pricing Strategies and Pricing Capabilities. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 11, No. 1, 4-11.

- Jozsa, T. (2017). The Antecedents of Market Orientation and Its Effect on Customer Satisfaction and Service Quality: The Case of Hungarian Municipal Public Service Provisions. *International Review Public Nonprofit Marketing, No. 14*, 391-407.
- Jyoti, J., ve Sharma, J. (2012). Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction. *Vision, 16 (4)*, 297-313.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., ve Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity Adopting Your Company to a Changing World*. MITSloan Management Review, 59180.
- Kannan, P. K., Chang, A.-M., ve Whinston, A. B. (2001). Wireless Commerce: Marketing Issues and Possibilities. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii.
- Kaplan, A. M., ve Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons, 53*, 59-68.
- Kaufman, I., ve Horton, C. (2015). *Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics With Values [Kindle 1.24.3 Version]*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Keh, H. T., Chu, S., ve Xu, J. (2006). Efficiency, Effectiveness and Productivity of Marketing. *European Journal of Operational Research, Vol. 170*, 265-276.
- Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal Of Marketing, 35-38*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing, Vol. 57*, 1-22.
- Keskin, H., Akgün, A. E., ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., ve Sheng, S. (2011). Emotional Intelligence in Marketing Exchanges. *Journal of Marketing, Vol. 75*, 78-95.

- Kim, A. J., ve Ko, E. (2012). Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Equity? An Empirical Study of Luxury Fashion Brand. *Journal of Business Research*, 65, 1480-1486.
- Kim, C. K., Han, D., ve Park, S.-B. (2001). The Effect of Brand Personality and Brand Identification on Brand Loyalty: Applying the Theory of Social Identification. *Japanese Psychological Research*, Vol. 43, No. 4, 195-206.
- Kingsnorth, S. (2017). *Dijital Pazarlama Stratejisi, Çevrimiçi (Online) Pazarlamaya Bütünleşik Bir Yaklaşım*. (F. Apaydın, Ed., ve L. İldeniz, Trans.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., ve Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, 24-41.
- Kitchen, P. J., Brignel, J., ve Li, T. (2004). The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. *Journal of Advertising Research*, 19-30.
- Koçak, A., Özer, A., ve Gürel, E. (2005). Kaynak Temelli Yaklaşımında Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 179-201.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1-18.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. (2005). *10 Ölümcül Pazarlama Günahı*. İstanbul: MediaCat.
- Kotler, P. (2015). *A'dan Z'ye Pazarlama*. (A. K. Bakkal, Trans.) İstanbul: Media Cat.

- Kotler, P., ve Armstrong, G. (2018). *Pazarlama İlkeleri*. (A. E. Gegez, Ed.) İstanbul: Beta Basım.
- Kotler, P., ve Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, 14e*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Kartajaya, H., ve Setiawan, İ. (2010). *Pazarlama 3.0*. (K. Dündar, Trans.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kotler, P., Kartajaya, H., ve Setiawan, I. (2017). *Pazarlama 4.0 Gelenekselden Dijitale Geçiş*. (N. Özata, Trans.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Krush, M. T., Sohi, R. S., ve Saini, A. (2015). Dispersion of Marketing Capabilities: Impact on Marketing's Influence and Business Unit Outcomes. *Journal of the Academic Marketing Science*, 43, 32-51.
- Kumar, N., Scheer, L. K., ve Steenkamp, J.-B. E. (1998). Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, XXXV, 225-235.
- Kumar, V., Keller, K. L., ve Lemon, K. N. (November, 2016). Introduction The Special Issue-Mapping The Boundaries of Marketing: What Needs to Be Known. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80*, 1-5.
- Lafferty, B. A., ve Hult, G. M. (2001). A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No: 1/2, 92-109.
- Lancaster, G., ve Massingham, L. (2011). *Essentials of Marketing Management*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Lavie, D. (2006). Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses To Technological Change. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, 153-174.

- Li, C., ve Bernoff, J. (2011). *Groundswell Winning in a World Transformed By Social Technologies [Kindle 1.24.3 Version]* Boston: Harward Business Review Press.
- Li, T., ve Calantone, R. J. (1998). The Impact of market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing, Vol. 62*, 13-29.
- Liozu, S. M., ve Hinterhuber, A. (2013). Pricing Orintation, Pricing Capabilities, and Firm Performance. *Management Decision, Vol. 51, No. 3*, 594-614.
- Liozu, S., ve Hinterhuber, A. (2014). Pricing capabilities: the design, development, and validation of a scale. *Management Design, Vol. 52 No. 1*, 144-158.
- Lippman, S. A., ve Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics, Vol. 13, No. 2*, 418-438.
- Louro, M. J., ve Cunha, P. V. (2001). Brand management Paradigms. *Journal of Marketing Management, 17*, 849-875.
- Madhavaram, S., ve Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academic Marketing Science, 36*, 67-82.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., ve McDonald, R. E. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity As Critical Components of Brand Equity Strady: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising, Vol. 34 No. 4*, 69-80.
- Mahoney, J. T., ve Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal, Vol. 13*, 363-380.

- Mangold, W. G., ve Faulds, D. J. (2009). Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix. *Business Horizons*, 52, 357-365.
- Marshall, G. W., Goebel, D. J., ve Moncrief, W. C. (2003). Hiring For Success at the Buyer-Seller Interface. *Journal of Business Research*, Vol. 56, 247-255.
- McDonald, M. (1996). Strategic Marketing Planning: Theory, Practice and Research Agendas. *Journal of Marketing Management*, 12, 5-27.
- McDonald, M. (2016). *Marketing Planning, Understanding Marketing Plans and Strategy [Kindle 1.24.3 Version]*. Kogan Page.
- Menguc, B., Auh, S., ve Shih, E. (2007). Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance. *Journal of Business Research*, 60, 314-321.
- Merlo, O., ve Auh, S. (2009). The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance. *Marketing Letters*, No. 20, 295-311.
- Meunier-FitzHugh, K. L., ve Piercy, N. F. (2011). Exploring The Relationship Between Market Orientation and Sales and Marketing Collaboration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXXI, No. 3, 287-296.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 546-562.
- Miller, D., ve Shamise, D. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, 519-543.
- Mintz, O., ve Currim, I. S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*, Vol. 77, 17-40.

- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXII, 318-335.
- Moorman, C., ve Day, S. G. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal Of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 1-30.
- Moorman, C., ve Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing, Special Issue, Vol. 63*, 180-197.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., ve Gooner, R. (2002). Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems Ffor Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 363-375.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., ve Vorhies, D. W. (2012). Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40, 271-289.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., ve Vorhies, D. W. (2009 (a)). Linking Marketing Capabilities With Profit Growth. *Intern J. of Research in Marketing*, 26, 284-293.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., ve Mason, C. H. (2009 (b)). Research Notes and Commentaries Marketing Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 909-920.
- Morris, M. H., Davis, D. L., Allen, J. W., Avila, R. A., ve Chapman, J. (1991). Assessşng the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction When Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension. *Journal of Selling & Sales Management*, Vol. XI, No. 3, 25-35.
- Mukerjee, K. (2009). *Customer Relationship Management: A strategic Approach to Marketing [Kindle 1.24.3]*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.

- Narver, J. C., ve Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., ve MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, 334-347.
- Narver, J. C., Slater, S. F., ve Tietje, B. (1998). Creating A Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, No. 3.
- Nath, P., ve Mahajan, V. (2008). Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, Vol. 72, 65-81.
- Nath, P., ve Mahajan, V. (2011). Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, Vol. 75, 60-77.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., ve Newby, M. (2007). Strategies for Successful CRM Implementation. *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, 102-115.
- Njeri, M. W. (2013). *Effect of Social Media Interactions on Financial Performance Commercial Banks in Kenya*. Unpublished MBA Research Paper.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., ve Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 66, 25-39.
- Orr, L. M., Bush, V. D., ve Vorhies, D. W. (2011). Leveraging Firm-Level Marketing Capabilities with Marketing Employee Development. *Journal of Business Research*, 64, 1074-1081.
- Paley, N. (2006). *Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır?* (E. Orfanlı, Trans.) İstanbul: MediaCat.

- Payne, A., ve Frow, P. (2008). A Strategic Approach to Customer Relationship Management. In M. J. Baker, ve S. Hart, *The Marketing Book, Six edition* (pp. 391-413). Oxford: Elsevier.
- Perkins, W. S., ve Rao, R. C. (1990). The Role of Experience in Information Use and Decision Marketing Managers. *Journal of Marketing Research, Vol. XXVII*, 1-10.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal, Vol. 14 No. 3*, 179-191.
- Pickton, D., ve Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications*. Edinburg: Pearson Education.
- Piercy, N. (1986). The Role and Function of the Chief Marketing Executive and the Marketing Department, A study of Medium-Sized Companies in the UK. *Journal of Marketing Management, Vol. 1 No. 3*, 265-289.
- Pink, D. H. (2005). *A Whole New Mind Why Right-Brainers Will Rule The Future*. New York: Riverhead Books.
- Poppu, R., Quester, P. G., ve Cooksey, R. W. (2005). Consumer-Based Brand Equity: Improving the Measurement - Empirical Evidence. *Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, No. 3*, 143-154.
- Porter, M. E. (2015). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*. İstanbul: Aura Yayınları.
- Pringle, C. D., ve Kroll, M. J. (1997). Why Trafalgar Was Won Before It Was Fought: Lessons from Resource-Based Theory. *Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4*, 73-89.
- Rao, A. R., Bergen, M. E., ve Davis, S. (2000). How to fight a price war. *Harvard Business Review, 78 (2)*, 107-116.

- Reinartz, W., Krafft, M., ve Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research Vol. XII*, 296-305.
- Rindfleisch, A., ve Moorman, C. (2001). The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing, Vol. 65*, 1-18.
- Rothe, J. T. (1997). The Marketing Audit: Five Decades Later. *Journal of Marketing Theory and Practice, 5 (3)*, 1-16.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., ve Zoltners, A. A. (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling - Sales Management, Vol. XXV, No. 2*, 113-122.
- Rubin, P. H. (1973). The Expansion Of Firms. *Journal of Political Economy*, 936-945.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., ve Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing, Vol. 68, No. 4*, 74-89.
- Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing, Fourth Edition [Kindle 1. 24. 3]*, Kogan Page.
- Salkovska, J., ve Ogsta, E. (2014). Alındı Haziran 15, 2018, https://eltpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/1071/ISSN2335-8750_2014_N_70.PG_91-105.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sanad, A., Fidler, C., ve McBride, N. (2010). Critical Success factors For Customer Relationship Management Implementations. *UK Academy For Information Systems Conference Preceedings*. AIS Electronic Library (AISeL).

- Santos-Vijande, M. L., Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., ve Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research* 66, 148-157.
- Sargeant, A., ve Mohamad, M. (1999). Business Performance in the UK Hotel Sector - Does it Pay to be Market Oriented? *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 3, 42-59.
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New York: Building Learning Organizations. *Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management Review*, 32: 1, 7-23.
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is "Market Oriented"? *Harvard Business Review*.
- Sheth, J. N., ve Sisodia, R. S. (2002). Marketing Productivity Issues and Anaysis. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 349-362.
- Simon, H. A. (1993). Strategy And Organizational Evulation. *Strategic Management Journal*, 14, 131-142.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing*, Vol. 58, 46-55.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, 63-74.
- Slotegraaf, R., ve Dickson, P. R. (2004). The Paradox of a Marketing Planning Capability. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 4, 371-385.
- Smutkupt, P., Krairit, D., ve Esichaikul, V. (2010). Mobile Marketing: IMplications For Marketing Strategies. *Mobile Marketing Association, IJMM Winter*, Vol. 5, No. 2, 126-139.

- Song, M., Montoya-Weiss, M. M., ve Schmidt, J. B. (1997). The Role of Marketing in Developing Successful New Products in South Korea and Taiwan. *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No. 3, 47-69.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., ve Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), 168-179.
- Stephen, A. T. (2015). The Role of Digital and Social Media Marketing in Consumer Behavior. *Current Opinion in Psychology*.
- Swaminathan, V., ve Moorman, C. (2009). Marketing Alliances, Firm Networks, and Value Creation. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 52-69.
- Taşkın, Ç., ve Akat, Ö. (2010). Tüketici Temelli Marka Değerinin Yapısal Eşitlik Modelleme ile Ölçümü ve Dayanıklı Tüketim Malları Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, Vol. 1, No. 2, 1-16.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.
- Tiago, M. P., ve Verissimo, J. C. (2014). Digital Marketing and Social Media: Why Bother? *Business Horizons*, 57, 703-708.
- Torlak, Ö., ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri, Yöneltil Bir Yaklaşım, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı*. İstanbul: Beta.
- Tybout, A. M., ve Calder, B. J. (2010). *Kellogg on Marketing, Second Edition [Kindle 1.24.3 Version]*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Vassileva, B. (2017). *Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization*. Óbuda University e-Bulletin, Vol 7, No 1.
- Vazquez, R., Letica, S., ve Alvarez, I. (2001). Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, 69-90.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, Vol. 67, 30-45.
- Verhoef, P. C., ve Leeflang, P. S. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 14-37.
- Verhoef, P. C., Leeflang, P. S., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., . . . Saunders, J. (2011). A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm: Toward Initial Empirical Generalizations. *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 3, 59-86.
- Vorhies, D. W., ve Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of management*, Vol. 25, No. 2, 145-172.
- Vorhies, D. W., ve Morgan, N. A. (2003). A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 67, 100-115.
- Vorhies, D. W., ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Voss, G. B., ve Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, Vol. 64, 67-83.

- Watson, R. T., Pitt, L. F., ve Zinkhan, G. M. (2000). U-Commerce: Expanding the Universe of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 4*, 333-347.
- Webb, D., Webster, C., ve Kreppa, A. (2000). An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation. *Journal of Business Research, Vol. 48*, 101-112.
- Webster, F. E. (2016). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Slovakia Academiz Publishing, SK*, 1-26.
- Weinzimmer, L. G. (2003). Relating marketing expertise on the top management team and strategic market aggressiveness to financial performance and shareholder value. *Journal of Strategic Marketing, 11*, 133-159.
- Weitz, B. A., ve Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (2)*, 241-254.
- Welbourne, T. M., ve Trevor, C. O. (2000). The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation. *Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 4*, 761-771.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal; Vol. 5, No. 2*, 171-180.
- Wiles, M. A., Morgan, N. A., ve Rego, L. L. (2012). The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns. *Journal of Marketing, Vol. 76*, 38-58.
- Wind, Y., ve Robertson, T. S. (1983). Marketing Strategy: New Directions For Theory and Research. *Journal of Marketing, Vol. 47*, 12-25.
- Wood, L. (2000). Brands and Brand Equity: Definition and Management. *Management Decision, Vol. 38, No. 9*, 662-669.

- Wood, V. R., Bhuian, S., ve Kiecker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, Vol. 48, 213-236.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., ve McWilliams, A. (1993). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. Los Angeles, CA: Marshall School of Business, University of Southern California.
- Yağcı, M. İ., Koçak, G. N., ve Buzlu, M. Ö. (2017). Pazarlamada Paradigma Kayması ve Türetimcilik Açısının Sunum. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (1), 135-145.
- Yeshin, T. (2008). *The Marketing Book, Sixth Edition*. (M. J. Baker, ve S. Hart, Eds.) Jordan Hill, Oxford: Elsevier.
- Yükçü, S., ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 23, Say. 4, 1-13.
- Yükselen, C. (2014). *Pazarlama: ilkeler-yönetim-örnek olaylar, Gözden Geçirilmiş 11. Baskı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2017). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zhang, A., Kumar, V., ve Cosguner, K. (2017). Dynamically Managing a Profitable Email Marketing Program. *Journal of Marketing Research*, 851-866.
- American Marketing Association. (2017). AMA. Ağustos 11, 2017, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- CMO Survey. (2018, Şubat). *CMO Survey*. Nisan 1, 2018, https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/02/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-Feb-2018.pdf;

Internet Live Stats. (2018). *Internet Live Stats*. Ocak 29, 2018,
<http://www.internetlivestats.com/>

İSO. (2018). *İSO 500*. Ocak 5, 2018, <http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/tarihce-ve-metodoloji>

Statista. (2018). *Statista*. Şubat 10, 2018,
<https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users>

Statista. (2018). *Statista*. Şubat 10, 2018,
<https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>

Think With Google. (2014, March). *Think With Google*. Eylül 25, 2018,
<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/brand-engagement-in-participation-age>

EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Yetkili,

Bu anket, doktora tezinin araştırması amacıyla düzenlenmiş olup veriler tamamen bilimsel amaçla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Meziyet UYANIK

Beykent Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora ğrencisi

1. İşletme Unvanı :

2. İşletmenizin faaliyet süresi:

- 1 – 10 yıl
- 11 – 20 yıl
- 21 – 30 yıl
- 31 yıl ve st

3. Aşağıdaki kategoriler çerçevesinde işletmeniz sermaye yapısı:

- Yeli sermaye (%100)
- Ağırlıklı olarak yerli sermaye (%51 ve st)
- Yabancı sermaye (%100)
- Ağırlıklı olarak yabancı sermaye (%51 ve st)
- Yerli ve yabancı sermaye (%50 - %50)

4. İşletmenizin alışan sayısı:

- 10 kişiden az
- 10 – 49 arası
- 50 – 249 arası
- 250 – 499 arası
- 500 ve zeri

5. Lütfen unvanınızı belirtiniz.

- () Başkan/Sahip () Genel Müdür () Pazarlama Direktörü
() Satış Direktörü () Pazarlama Müdürü () Satış Müdürü
() Marka Müdürü () Pazarlama Yönetmeni/Yetkilisi
() Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

6. Kaç yıllık yönetici tecrübesine sahipsiniz?

7. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

8. Mevcut pozisyonunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız?

9. Bilgi altyapınızı değerlemek üzere aşağıda yer alan bir ucu tamamen kantitatif diğer ucu tamamen kalitatif olan 5'li ölçekte birikiminizi hangisi ifade eder?

Genel eğiliminiz Tamamen kantitatif 5 4 3 2 1 Tamamen kalitatif

Eğitim geçmişiniz Tamamen kantitatif 5 4 3 2 1 Tamamen kalitatif

İş deneyiminiz Tamamen kantitatif 5 4 3 2 1 Tamamen kalitatif

10. Aşağıdaki yargılara katılma düzeyinizi **başlıca rakiplerinizi göz önünde bulundurarak** ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle katılmıyorum
Pazar değişikliklerine hızlı cevap vermek için fiyatlama yeteneklerini ve sistemlerini daha iyi kullanırız.	()	()	()	()	()
Rakiplerimizin fiyatlandırma taktikleri hakkında oldukça iyi bilgiye sahibiz.	()	()	()	()	()
Fiyatlandırma stratejilerini daha etkili kullanıyoruz.	()	()	()	()	()
Rakiplerimizin fiyat ve fiyat değişikliklerini daha iyi izleriz.	()	()	()	()	()
Yeni ürün/hizmet geliştirme yeteneklerimiz daha iyidir.	()	()	()	()	()
Yeni ürün/hizmet geliştirmek için Ar-Ge'den daha çok yararlanırız.	()	()	()	()	()
Yeni ürün/hizmetleri daha başarılı şekilde pazara süreriz.	()	()	()	()	()
Geliştirdiğimiz yeni ürün/hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığından eminiz.	()	()	()	()	()
Distribütörlerimizle ilişkilerimiz daha güçlüdür.	()	()	()	()	()
En iyi distribütörlerle çalışmak ve onları bünyemizde tutmakta daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Distribütörlerimizin işlerine daha çok değer katanız.	()	()	()	()	()
Distribütörlerimize daha üstün hizmet desteği sağlarız.	()	()	()	()	()
Reklamcılık programlarının geliştirilmesi ve yürütülmesinde daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Reklam yönetimi ve yaratıcı çalışmalarda yeteneklerimiz daha iyidir.	()	()	()	()	()

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Halka ilişkiler alanında daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Marka imajı yönetimi yetenekleri ve süreçlerinde daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Kurumsal imaj ve itibarın yönetilmesi alanında daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Satış personelinin daha etkin olmaları için eğitim desteğinin sağlanmasında daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Satış yönetiminin planlanması ve kontrol süreçlerinde daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Satış personelimiz daha üstün yeteneklere sahiptir.	()	()	()	()	()
Satış yönetimi yeteneklerimiz daha üstündür.	()	()	()	()	()
Satış ekibimize etkili satış desteği sağlama hususunda daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Müşteriler ve rakiplerle ilgili bilgi toplama faaliyetlerinde daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Etkili pazarlama programları oluşturmak için pazar araştırma yeteneklerimizi daha iyi kullanırız.	()	()	()	()	()
Müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha iyi takip ederiz.	()	()	()	()	()
Pazarlama araştırma bulgularını daha iyi kullanırız.	()	()	()	()	()
Pazar bilgimizi daha iyi analiz ederiz.	()	()	()	()	()
Pazarlama planlaması becerilerimiz daha üstündür.	()	()	()	()	()
Pazarı etkili şekilde bölümlere (segmentlere) ayırma ve hedef pazarları belirleme konusunda daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Pazarlama yönetimi yeteneklerimizde ve süreçlerde daha daha iyiyiz.	()	()	()	()	()
Pazarlama planlama süreçlerimiz daha iyidir.	()	()	()	()	()
Pazarlama kaynaklarını daha etkin şekilde kullanırız.	()	()	()	()	()
Pazarlama programlarını daha etkin bir şekilde organize ederiz.	()	()	()	()	()
Pazarlama stratejilerini uygulamaya sokmakta daha başarılıyız.	()	()	()	()	()
Pazarlama stratejilerini daha hızlı şekilde uygulamaya dönüştürürüz.	()	()	()	()	()

11. Aşağıdaki yargılara katılma düzeyinizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Fiyatlama stratejileri büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından belirlenir.	()	()	()	()	()
Yeni ürün geliştirme faaliyetleri büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından gerçekleştirilir.	()	()	()	()	()
Ürün/ürün grupları ile ilgili stratejik yönlendirme kararları büyük ölçüde pazarlama bölümünce verilir.	()	()	()	()	()
Pazarlama gider bütçesi büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından belirlenir.	()	()	()	()	()
Yeni coğrafik pazarlara girilmesi kararları büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından verilir.	()	()	()	()	()
Stratejik iş ortaklarının seçimi büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından yapılır.	()	()	()	()	()
Müşteri hizmetleri ve desteklerin dizaynı büyük ölçüde pazarlama departmanı tarafından yapılır.	()	()	()	()	()
Müşteri tatmini geliştirme programları büyük ölçüde pazarlama bölümü tarafından gerçekleştirilir.	()	()	()	()	()
Dağıtım stratejileri büyük ölçüde pazarlama bölümü tarafından belirlenir.	()	()	()	()	()
Reklam stratejileri büyük ölçüde pazarlama bölümü tarafından belirlenir.	()	()	()	()	()
Müşteri tatminin ölçümü büyük ölçüde pazarlama bölümü tarafından yapılır.	()	()	()	()	()

12. İşletmenizin sosyal medya hesabı var mıdır?

Evet () Hayır ()

13. Eğer cevabınız evet ise, aşağıdaki sosyal medya hesaplarından hangisini/hangilerini kullanıyorsunuz?

- () Facebook
() Instagram
() Snapchat
() Twitter
() Blogs
() LinkedIn
() Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

14. İşletmenizin ayrı bir sosyal medya departmanı/birimi var mı?

Evet () Hayır ()

15. Aşağıdaki yargılara katılma düzeyinizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Tamamen kabliyorum	Katliyorum	Ne Katliyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Sosyal medyayı pazar araştırması yapmak için kullanıyoruz.	()	()	()	()	()
Sosyal medyayı yeni pazarlara giriş yapmak için kullanıyoruz.	()	()	()	()	()
Sosyal medyayı yeni ürün geliştirmek için kullanıyoruz.	()	()	()	()	()
Sosyal medyayı ürünlerimizi satmak için kullanıyoruz.	()	()	()	()	()
Sosyal medyayı müşteri verisi toplamak amacıyla kullanıyoruz.	()	()	()	()	()
Sosyal medyayı müşteri ilişkileri yönetimi amacıyla kullanıyoruz.	()	()	()	()	()

16. Aşağıdaki yargılara katılma düzeyinizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir.	()	()	()	()	()
Rekabet stratejimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır.	()	()	()	()	()
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız	()	()	()	()	()
Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz.	()	()	()	()	()
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz.	()	()	()	()	()
Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.	()	()	()	()	()
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız.	()	()	()	()	()
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	()	()	()	()	()
Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.	()	()	()	()	()

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.	()	()	()	()	()
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.	()	()	()	()	()
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	()	()	()	()	()
Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.	()	()	()	()	()
Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır.	()	()	()	()	()
Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.	()	()	()	()	()

17. Aşağıdaki göstergeleri **başlıca rakiplerinize göre** değerlendiriniz. Sıralama çok yüksekte çok düşüğe göre yapılmış olup, uygun olan sayıyı daire içine alarak işaretleyiniz.

Müşterilerimizin tatmin düzeyi	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Müşterilere değer sunma	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Müşterilerin isteklerine cevap verme	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Değerli müşterileri elde tutma	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Pazar büyüme hızı	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Satış gelirlerindeki büyüme oranı	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Yeni müşteri kazanma oranı	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Mevcut müşterilere satışların artış oranı	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Ürün/ürün grubu karlılık düzeyi	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Yatırımların karlılığı (ROI)	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Satışların karlılığı (ROS)	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük
Finansal hedeflere ulaşma	Çok yüksek	5	4	3	2	1	Çok düşük

Değerli vaktinizi ayırarak anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

ÖZGEÇMİŞ

28 Nisan 1983 İstanbul doğumluyum. Lisans eğitimimi Anadolu Üniversitesi, İşletme Bölümünde 2006 yılında tamamladım. Ardından 2010 yılında İstanbul Üniversitesi, MBA; 2015 yılında Galatasaray Üniversitesi, Ekonomi Hukuku yüksek lisans eğitimlerimi tamamladıktan sonra, 2015 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi doktora programına başladım.

Eğitim hayatım boyunca çalışma hayatının içinde yer alarak 2003-2016 yılları arasında finans sektöründe pazarlama alanında çeşitli pozisyonlarda çalıştıktan sonra, son olarak pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak görev aldım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, pazarlama yönetimi, yönetim ve organizasyon ve istatistiksel analizlerdir.

Yabancı dilim İngilizcedir.

Aday: Meziyet UYANIK