

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ ve PAZARLAMA BİLİM DALI**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ve PAZAR ODAKLILIK:
PAZAR ODAKLILIK FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE
İÇSEL PAZARLAMANIN ROLÜ**

Doktora Tezi

DİDEM TOPUZ EKER

İSTANBUL, 2013

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ ve PAZARLAMA BİLİM DALI**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ve PAZAR ODAKLILIK:
PAZAR ODAKLILIK FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE
İÇSEL PAZARLAMANIN ROLÜ**

Doktora Tezi

DİDEM TOPUZ EKER

Danışman: PROF. DR. SAHAVET GÜRDAL

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

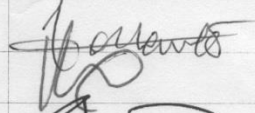
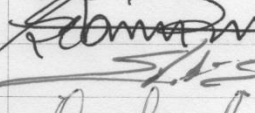
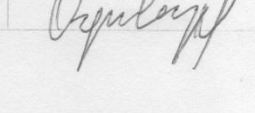
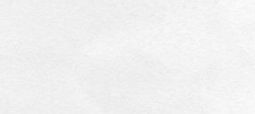
TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA Bilim Dalı
DOKTORA öğrencisi DİDEM TOPUZ EKER'nın SÜRDÜRÜLEBİLİR RAKABET
AVANTAJI VE PAZAR ODAKLILIK;PAZAR ODAKLILIK FİRMA PERFORMANSI
İLİŞKİSİNDE İÇSEL PAZARLAMANNIN ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 17.07.2013 tarih ve 2013-28/50 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /
oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ..09...../09...../2013.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. SAHAVET GÜRDAL	
2. Jüri Üyesi	Prof. Dr. FATMA MÜGE ARSLAN	
3. Jüri Üyesi	Prof. Dr. ŞEBNEM BURNAZ	
4. Jüri Üyesi	Prof. Dr. SERDAR PİRTİNİ	
5. Jüri Üyesi	Doç. Dr. ÖZGÜR ÇENGEL	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Didem Topuz Eker
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Sahavet Gürdal
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – Eylül 2013
Anahtar Kelimeler	: Pazar Odaklılık, İçsel Pazarlama, Bireysel Etmenler, Güçlendirme

ÖZET

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ve PAZAR ODAKLILIK: PAZAR ODAKLILIK FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE İÇSEL PAZARLAMANIN ROLÜ

Rekabette coğrafi sınırların büyük ölçüde ortadan kalktığı ve teknolojik gelişmeler aracılığı ile bilgi iletiminin her zamankinden hızlı hale geldiği günümüz pazarında, firmaların müşterilerinden, rakiplerden ve pazar çevresine ait diğer kaynaklardan gelen bilgiye her zamankinden fazla ihtiyaçları bulunmaktadır. Bilginin rekabet avantajına dönüşebilmesinde edinilen bilgiyle rakiplerden daha hızlı bir biçimde aksiyona geçebilmek kritik önemdedir. Pazar odaklılık olarak bilinen bu kavramın firma içinde operasyonel hale gelebilmesi için yönetimin kararlılığı ve çalışanlarının bütünlüklü olarak hareket edebilmesinin sağlanması gerekmektedir. Firma pazar odaklılığının farklı seviyelerdeki belirleyici etmenlerinin test edilmesi ve içsel pazarlama boyutlarının bu etmenlerle olan ilişkilerinin yönünün ve gücünün ortaya konması bu araştırmanın temel amaçlarından biridir. Pazar odaklılığın öğrenilmesi gereken bir süreç olduğu ve öğrenme ve bilgi iletiminde bireylere önemli roller düştüğünden hareketle bireysel seviyedeki etmenlerin ortaya konması çalışmanın kapsamı içindedir. Çalışmanın bir diğer amacı ise pazar odaklılığın firma performansı ile ilişkisini incelemektir.

Araştırmaya dahil edilen 185 anketteki verilere göre, içsel pazarlama boyutlarının farklı seviyedeki etmenlere etkisinin farklı oranlarda olduğu tespit edilmiştir. Buna göre içsel pazarlama boyutlarından ‘gelişim’ ve ‘ödül’ün tüm etmenler içinde bireysel seviyedeki etmenleri daha yüksek bir oranda açıklayabildiği görülmüştür. Tüm etmenler içinde ‘çalışan

tutum ve davranışları', 'çatışma', 'yönlendirme' ve 'üst yönetimin kararlılığının' pazar odaklılık üzerindeki etkisi en yüksek oranda çıkmıştır. Pazar odaklılık firma performansı arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin diğer belirleyici etmenlerle doğrudan ilişkisi örneklem hacminin yetersizliği sebebiyle raporlanmaya uygun bulunmamış ve ileride yapılacak araştırmalar için önerilmiştir.

Bulgular, içsel pazarlama-pazar odaklılık ilişkisinin, belirleyici etmenlerin varlığında güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bulgulara paralel olarak içsel pazarlama programları çerçevesinde *çalışanların geliştirilmesi* ve *ödül sistemlerine* önem verilmesi, pazar odaklılık derecelerini artırmak isteyen firmalar için önerilmektedir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Didem Topuz Eker
Field	: Business Administration
Programme	: Production Management and Marketing
Supervizor	: Prof. Dr. Sahavet Gürdal
Degree Awarded and Date	: Doktrate – September 2013
Keywords	: Market Orientation, Internal Marketing, Individual Level Factors, Empowerment

ABSTRACT

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE and MARKET ORIENTATION: THE ROLE OF INTERNAL MARKETING IN MARKET ORIENTATION-FIRM PERFORMANCE RELATIONSHIP

In a market where geographical boundaries in competition almost disappear and technological advancements allow for fast information flow, need for intelligence coming from customers, competitors and other sources in the marketing environment is more than ever. In the transformation of intelligence into competitive advantage, the ability to act faster than the competitors is of critical importance. In operationalizing the market orientation concept in the firm, enabling employees' work as a team as well as management's determination is required. The main objective of the study is to test market orientation drivers at different levels and to find out about the strength and direction of internal marketing dimensions' relationship with these drivers. Considering that market orientation is a process to be learned and that individuals have a key role in learning and sharing of knowledge, assessment of individual level drivers of market orientation are included in the study. The other objective of the study is to figure out the relationship of market orientation with firm performance.

The results of the analysis of the responses of 185 participants indicate that, internal marketing dimensions have different influence ratios with respect to different levels of market orientation drivers. Development and reward dimensions in internal marketing were found to explain the variations in individual level factors the most. Among all drivers, employee

attitudes, conflict, leading (as part of empowerment) and management determination were factors with high influence ratios upon changes in market orientation.

A significant but weak correlation was found between market orientation and firm performance. Because of limited sample size, further reporting on this construct was not found acceptable and left for further research. Findings suggest internal marketing and market orientation relationship is stronger in the presence of market orientation drivers. In line with these findings, emphasis in *employee development* and *reward systems* in internal marketing programs, are recommended for firms seeking to improve their extend of market orientedness.

TEŞEKKÜR

Yanımda olan, destek veren, deneyim ve bilgi birikimlerini paylaşan herkese ve bu uzun yolda, sabrı ve içgörleriyle bana devam edebilme gücü veren ve sevgisini esirgemeyen eşime gönülden teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	XI
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ve PAZAR ODAKLILIK.....	3
1.1. Bilginin Artan Önemi.....	4
1.2. Bilgi Yönetimi ve Pazar Odaklılık.....	5
1.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Odaklılık.....	6
1.4. Rekabet Stratejileri.....	7
1.4.1. Porter'ın Beş Kuvveti.....	7
1.4.2. Genel Rekabet Stratejileri.....	10
1.5. Pazar Odaklılıkta Farklı Seviyelerde Öne Çıkan Etmenler.....	12

BÖLÜM II

PAZARLAMA KAVRAMI ve PAZAR ODAKLILIK.....	14
2.1. Günümüz Pazarlama Anlayışının Gelişimi ve Pazar Odaklılık.....	14
2.2. Kavramsal Olarak Pazar Odaklılık.....	17
2.2.1. Bilginin Edinilmesi.....	21
2.2.2. Bilginin Firma İçinde Yayılması.....	22

2.2.3. Aksiyona Geçirme.....	22
2.3. İçsel Pazarlama ve Pazar Odaklılık.....	23
2.3.1. Paylaşılan Vizyon.....	27
2.3.2. Pazar Odaklı Olmayı Öğrenmek.....	28
2.3.3. Ödül ve Teşvik Sistemleri.....	33
2.3.4. İçsel Pazarlamanın Uygulanmasında Yönetimsel Etmenler.....	36
2.3.4.1. Pazar Odaklılık Bilincini Benimseme ve Destekleme.....	36
2.3.4.2. Çalışanları Güçlendirme.....	37
2.3.4.3. Risk Alabilme.....	40
2.3.5. İçsel Pazarlamanın Uygulanmasında Bölümsel Etmenler.....	41
2.3.5.1. İletişim ve Bağlantılılık.....	41
2.3.5.2. Çatışma.....	43
2.3.5.3. Eşgüdüm.....	45
2.3.6. İçsel Pazarlamanın Uygulanmasında Bireysel Etmenler.....	46
2.3.6.1. Rol Algısı.....	48
2.3.6.2. Yetenekler.....	49
2.3.6.3. İletişim.....	50
2.3.6.4. Tutum ve Davranışlar.....	51
2.4. Firma Performansı.....	53
2.5. Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde Moderatör Etmenler.....	57

BÖLÜM III

PAZAR ODAKLILIK FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE İÇSEL PAZARLAMANIN ROLÜNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA.....58

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	58
3.2. Araştırmanın Önemi ve İlgili Yazına Katkısı.....	59
3.3. Araştırma Metodolojisi.....	61
3.3.1. Araştırmanın Tasarımı.....	62
3.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	62
3.3.2.1. İçsel Pazarlamaya Boyutlarının Yönetimsel Etmenlere İlişkin Hipotezleri....	66
3.3.2.2. İçsel Pazarlama Boyutlarının Bölümsel Etmenlere İlişkin Hipotezleri.....	69

3.3.2.3. İçsel Pazarlama Boyutlarının Bireysel Etmenlere İlişkin Hipotezleri.....	73
3.3.2.4. Pazar Odaklılığın Yönetimsel Öncüllerine İlişkin Hipotezler.....	77
3.3.2.5. Pazar Odaklılığın Bölümsel Öncüllerine İlişkin Hipotezler.....	81
3.3.2.6. Pazar Odaklılığın Bireysel Öncüllerine İlişkin Hipotezler.....	84
3.3.2.7. Pazar Odaklılık Firma Performansına İlişkin Hipotez.....	88
3.3.3. Anakütlenin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi.....	90
3.3.3.1. Araştırmanın Anakütlesi.....	90
3.3.3.2. Örnekleme.....	91
3.3.4. Veri Toplama Yöntemi.....	92
3.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Anket Formunun Hazırlanması ve Pilot.....	93
3.3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	93
3.3.5.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	102
3.3.5.3. Anket Formunun Test Edilmesi.....	103
3.3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	104
3.3.7. Araştırmadaki Demografik Bilgiler.....	105
3.3.8. Veri Analizi ve Bulgular.....	108
3.3.8.1. Verilerin Analiz için Hazırlanması.....	108
3.3.8.2. Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	109
3.3.8.3. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	110
3.3.8.4. Verilerin Analizindeki Aşamalar ve Denklemler.....	110
3.3.8.5. İçsel Pazarlama Boyutlarının Yönetimsel Etmenlere İlişkin Hipotez Testleri ve Bulgular.....	111
3.3.8.6. İçsel Pazarlama Boyutlarının Bölümsel Etmenlere İlişkin Hipotez Testleri ve Bulgular.....	116
3.3.8.7. İçsel Pazarlama Boyutlarının Bireysel Etmenlere İlişkin Hipotez Testleri ve Bulgular.....	119
3.3.8.8. Yönetimsel, Bölümsel ve Bireysel Etmenlerin Pazar Odaklılık ile İlişkisine ait Hipotez Testleri ve Bulgular.....	122
3.3.8.9. İçsel Pazarlama Boyutlarının Pazar Odaklılığa İlişkin Hipotez Testleri ve Bulgular.....	126
3.3.9.0. Pazar Odaklılık-Firma Performansı ilişkisine ait Hipotez Testi ve Bulgular.....	127
3.3.9. Sonuç ve Öneriler.....	131
3.3.9.1. Sonuç.....	131

3.3.9.2. Gelecekte Yapılabilecek Araştırmalar için Öneriler.....	133
3.3.9.3. Yöneticiler için Öneriler.....	134

KAYNAKÇA.....	137
----------------------	------------

EK 1: ANKET FORMU.....	148
-------------------------------	------------

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Pazar Odaklılık Tanımları.....	18
Tablo 2 :Yenilikçi Firmaları Statik Firmalardan Ayıran Bazı Özellikler.....	29
Tablo 3 :Yetişkin Öğrenmesinin Temel Prensipleri.....	34
Tablo 4 : Araştırma Hipotezleri.....	65
Tablo 5 :Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	93
Tablo 6 :Vizyon.....	94
Tablo 7 :Gelişim.....	94
Tablo 8 :Ödül.....	95
Tablo 9 :Pazar Odaklılık Bilincini Benimseme ve Destekleme.....	96
Tablo 10 :Risk Alabilme.....	96
Tablo 11 : Çalışanları Güçlendirme.....	97
Tablo 12 : İletişim	97
Tablo 13 : Eşgüdüm	98
Tablo 14 : Çatışma	98
Tablo 15 : Rol Algısı	99
Tablo 16 : Yetenekler.....	100
Tablo 17 : İletişim	100
Tablo 18 : Tutum ve Davranışlar	101
Tablo 19 : Pazar Odaklılık	101

Tablo 20	: Pazar Odaklılık	102
Tablo 21	: Pazar Odaklılık	102
Tablo 22	: Yaş.....	105
Tablo 23	: Cinsiyet	106
Tablo 24	: Öğrenim Durumu	106
Tablo 25	: Firma Türü.....	106
Tablo 26	: Sektörel Yapı.....	107
Tablo 27	: Katılımcı Pozisyonları.....	107
Tablo 28	: Firma Büyüklükleri.....	108
Tablo 29	: Tersine Kodlama Yapılan Sorular.....	109
Tablo 30	: İçsel Pazarlamaya İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 31	: Yönetimsel Etmenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 32	: İçsel Pazarlama ve Yönetimsel Etmenlere ait Regresyon Analizi.....	115
Tablo 33	: Bölümsel Etmenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 34	: İçsel Pazarlama ve Bölümsel Etmenlere ait Regresyon Analizi.....	118
Tablo 35	: Bireysel Etmenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 36	: İçsel Pazarlama ve Bireysel Etmenlere ait Regresyon Analizi.....	121
Tablo 37	:Pazar Odaklılık Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 38	: Pazar Odaklılık ve Belirleyici Etmenlere ait Regresyon Analizleri.....	125
Tablo 39	: Pazar Odaklılık ve Belirleyici Etmenlere ait VIF değerleri.....	125
Tablo 40	: İçsel Pazarlama Boyutları-Pazar Odaklılık ve Belirleyici Etmenlere İlişkin Regresyon Analizleri.....	127
Tablo 41	: Pazar Odaklılık Firma Performansına ait Regresyon Analizleri.....	128
Tablo 42	: Hipotez Testleri Sonuçları.....	129

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1	: Müşteri Değeri.....	6
Şekil 2	: Rekabet Kuvvetleri.....	8
Şekil 3	:Rekabetçilik Kaynakları.....	12
Şekil 4	: Pazar Odaklılık Süreci.....	24
Şekil 5	: Eğitim ve Gelişim Döngüsü.....	32
Şekil 6	:Yetişkinlerin Öğrenmesi.....	39
Şekil 7	:Firma Performansının Etki Alanı.....	53
Şekil 8	: Araştırma Modeli.....	64
Şekil 9	: Sadeleşmiş Model.....	130

GİRİŞ

Rekabetin arttığı, tüketici kültürünün değiştiği ve bilginin hızla yer değiştirdiği günümüz koşullarında, firmaların müşterilerinden, rakiplerden ve pazar çevresine ait diğer kaynaklardan gelen bilgiye her zamankinden fazla ihtiyaçları bulunmaktadır. Bilginin rekabet avantajına dönüşebilmesi için bilginin edinilmesi kadar, doğru şekilde yorumlanarak rakiplerden daha hızlı bir biçimde aksiyona geçirilebilmesi kritik önemdedir. Bunun başarılmasında firma çalışanlarının amaç birliği içinde bir bütün olarak hareket edebilmesinin sağlanması gerekmektedir.

Çalışanlar, organizasyonların pazarlama çevresi ile olan temas noktalarıdır ve bu bakımdan firmanın pazardaki değişimi fark edebilmesinde ve değişimin yönetilmesinde önemli bir role sahiptirler. Bu bağlamda çalışanların ‘müşteri değeri’ yaratma kavramını anlamasının, yeteneklerini bu doğrultuda kullanabilmesinin ve motivasyonlarının sağlanmasının firmanın uzun dönemdeki başarısına etkileri olabilmektedir. Çalışanların pazar odaklılığı anlamalarının ve içselleştirebilmelerinin sağlanmasında içsel pazarlama bir mekanizma olarak önem kazanmaktadır.

Bu çalışma, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında önemi olduğu düşünülen pazar odaklılık kavramına ve içsel pazarlama kavramının firma pazar odaklılığındaki rolüne yer vermektedir. Firma pazar odaklılığının farklı seviyelerdeki belirleyici etmenlerinin test edilmesi ve içsel pazarlama boyutlarının bu etmenlerle olan ilişkilerinin yönünün ve gücünün ortaya konması bu araştırmanın amaçlarını oluşturmaktadır. Pazar odaklılık firmaların rekabet avantajı yakalamasında önemli bir etmen olarak gösterilmektedir ve ilgili yazında yaygın olarak bilgi edinme, paylaşma ve bu bilgiye dayanarak aksiyona geçebilme davranışlarıyla tanımlanmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda pazar odaklılığın nasıl daha etkili uygulanabileceği pek çok araştırmanın konusu olmuştur. İçsel pazarlamanın, öğrenme yöneliminin, bilgi yöneliminin, çalışan yöneliminin pazar odaklılıkla ilişkisini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır.

Yapılan yazın taramasında pazar odaklılığın bireysel seviyedeki belirleyicilerini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Pazar odaklılığın

öğrenilmesi gereken bir süreç olduğu ve öğrenme ve bilgi iletiminde bireylere önemli roller düştüğünden hareketle bireysel seviyedeki etmenlerin ortaya konmasının, pazar odaklı olmak isteyen veya pazar odaklılık seviyesini artırmak isteyen firmalar için önemli bir kaynak olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın bir diğerk amacı ise içsel pazarlamanın firma pazar odaklılığını artırmak için bir araç olarak kullanılabilirliğini araştırmak ve bunu yaparken farklı seviyelerdeki belirleyici etmenler ile ilişkisini kurarak, hangi etmenlerin öne çıktığını bulmaya çalışmaktır. Bu yönüyle ilgili yazına katkı sağlamakta ve yeni bakış açıları yakalamaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, pazarlama kavramının tarihsel gelişiminden bahsedilerek, bu kavramın operasyonel hale gelmesi olarak tanımlanan pazar odaklılık kavramının, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalanmasındaki önemi incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, pazar odaklılık kavramı ilgili yazın ışığında derinlemesine incelenmektedir. Buna göre, pazar odaklılık tanımlarından yola çıkılarak, yazındaki farklı bakış açıları incelenmiş ve kavramın içsel pazarlama ile ilişkisinden bahsedilmiştir. Bölümün sonunda pazar odaklılığın firma performansına etkilerinin ortaya konduğu çalışmalar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde pazar odaklılık-firma performansı ilişkisinde içsel pazarlamanın rolünü ilişkin bir araştırmaya yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, araştırma bulguları değerlendirilmiş ve sonuçlar paylaşılmıştır. Araştırmanın kapsamı ve sonuçlarına dayanarak ileride yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur. Bölüm, yöneticilerin iş yaşamında uygulayabilecekleri, araştırma sonuçlarına dayanarak oluşturulan önerilerle son bulmuştur.

BÖLÜM 1

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ve PAZAR

ODAKLILIK

Teknolojinin sunduğu olanaklar ve ulaşım engellerinin ortadan kalkması ile bilginin serbestçe dolaşabildiği, rekabette coğrafi sınırların büyük ölçüde ortadan kalktığı, tüketicilerin dünyanın bir ucunda gerçekleşen yeniliklerden hızlıca haberdar olabildiği günümüz pazarında, değişime adapte olabilmek ve rekabetçilik tüm organizasyonlar için gerekmektedir. Değişim rakiplerden, çevresel kaynaklardan, müşteri beklentilerinden, teknolojik gelişmelerden ve buna benzer çok çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Pazarlama, üretim, tasarım, müşteri ilişkileri gibi alanlardaki “değer yaratma” aktivitelerinin ve bu aktivitelerin birbiri ile ilişkili iş süreçlerinin değişen pazar koşullarına firmayı uyumlu kılacak şekilde yönetilebilmesi önemlidir.

Bu anlamda bilgi (Vargo ve Lusch, 2004, s.3) ve bilgiyi rakiplere göre hızlı edinebilmek önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir (Porter, 1985; Prahalad ve Ramaswamy, 2004; Slater ve Narver, 1995). Bugün müşterilerin taleplerine en hızlı yanıt veren firmalar içinde Google, Apple, Microsoft gibi bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalar yer almaktadır. Ancak küresel pazara yeni oyuncuların girişi hızla devam etmektedir. Hindistan ve Çin gibi ekonomileri giderek yükselen ülkeler güçlü markalar çıkarmıştır. Türkiye, Dünya Rekabetçilik Raporunun (Global Competitiveness Report) 2012-2013 verilerine göre, 16 puan yükselerek 144 ülke içinde 43. sırada yer almıştır. İş gücü pazarı verimliliği (124.sıra), eğitim ve öğretim (74.sıra) ve kurumsal verimlilik’de (67.sıra) geriden gelmesine karşın Türkiye’yi yukarıya taşıyan en önemli faktör, ‘Pazar büyüklüğü’ (15.sıra) ve ‘iç rekabet yoğunluğu’ (16.sıra) olmuştur. Bu açıdan Türkiye yakın zamanda yükselen kredi notları ile birlikte, yeni yatırımlar için cazip bir pazar olacağının işaretlerini de vermiştir.

Yerel rekabet son on yılda yoğunlaşmıştır. Örneğin, beyaz eşya sektöründe 1990’larda Arçelik, Beko ve Bosch pazarın yüzde 95’ine hâkimken, bu durum 2000’lerde Vestel’in pazara girmesiyle %78’lere düşmüştür. Yoğun yerel rekabete, giderek artan küresel rekabetin de ekleneceği yakın gelecekte, firmaların pazardaki

konumlarını korumaları için verimlilik adına adımlar atmaları gerekmektedir. Bunu yaparken iş gücü altyapısını oluşturmaları, eğitime ciddi olarak eğilmeleri ve müşteri taleplerini karşılamada her zamankinden daha duyarlı olmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle firmaların rekabet edebilmeleri için, pazar odaklı anlayışı benimsemeleri ve doğru şekilde uygulayabilmeleri her zamankinden daha kritik önem taşımaktadır.

1.1 Bilgiye Duyarlılığın Artan Önemi

Rekabetin arttığı, tüketici kültürünün değiştiği ve dijital teknolojilerin yaygın hale geldiği günümüz koşullarında, firmaların müşterilerinden gelen bilgiye ilgisiz kalması sürdürülebilir bir durum değildir. Bunun en önemli nedenlerinden biri iletişimin, internet (bir diğer adıyla yeni medya) yoluyla geçirmekte olduğu evrimdir. Firma-tüketici iletişiminde geleneksel anlamda firmadan müşteriye kurgulanan tepeden aşağıya iletişim biçimi yerini, içeriğini çoğu zaman müşterilerin yarattıkları ve birbirleriyle paylaştıkları, bazen *aşağıdan yukarıya*, bazen *yanal yönlü* bilgiye bırakmaktadır. Bilgi içerikleri kurumlar tarafından kontrol edilemediğinden, iletişimde daha önce hiç olmayan ölçüde bir özgürleşme gerçekleşmektedir.

Bu ortamda müşteri geribildirimlerine gereken değerin verilmesi ve gerekli aksiyonların firma tarafından alınması çok önemlidir. Memnun olmayan müşterilerin bu yöndeki bilgi paylaşımı firma imajına reklamlarla, medya yeri satın alarak geri kazandırılmayacak zararlar verebilmektedir. Örneğin Abercrombie ve Fitch Firmasının Genel Müdürünün yedi sene önce yapmış olduğu bir açıklamaya (washingtonpost.com) karşı, sosyal medyada başlatılan olumsuz yorumlar firmayı özür dilemeye zorlamıştır. Ancak bu bile, internetteki tepkilere 12 günde cevap verilmesini geç bulan tüketicilerin gözünde firmayı inandırıcı kılmamıştır.

Firmalar pazardaki güncel bilgiye ulaşma ve bilgi temelli adımlar atmaya gösterdikleri direnci aşmak durumundadırlar. Çünkü içinde bulunulan dönemde, iletişim biçimlerinin karmaşıklaşmasının ve artan rekabetin yanı sıra, sosyal sınıf, yaş, yaşam stilleri ve değerleri gibi pek çok katmanı içeren tüketici kültürü de değişmektedir. Çoğu firma pazarlama mesajlarında, hizmet ettikleri kitlelerin ihtiyaçları ve duyarlılıklarını yakından takip edebildiklerini ve buna göre konumlanabildiklerini

vurgulasa da verilen mesajların iinin yeterince doldurulamaması günümüz teknoloji olanaklarıyla kısa sürede açığa çıkmaktadır.

Marieke de Mooij (2005, s.23), Marshall McLuhan'ın “global köy” ifadesini alıntıladığı yazısında, gelişen bilgi teknolojilerinin birbirinden çok uzakta olan kişileri bile küçük bir mahalleymiŝler gibi birbirine bağladığına ve kültürel çeşitliliği yaygınlaŝtırdığına dikkati çekmiŝtir. Bu bağlamda tüketicilerin firmalarla yaşadıkları ticari deneyimlerin içeriği ve kalitesi firmalar için daha da önemli bir hale gelmektedir.

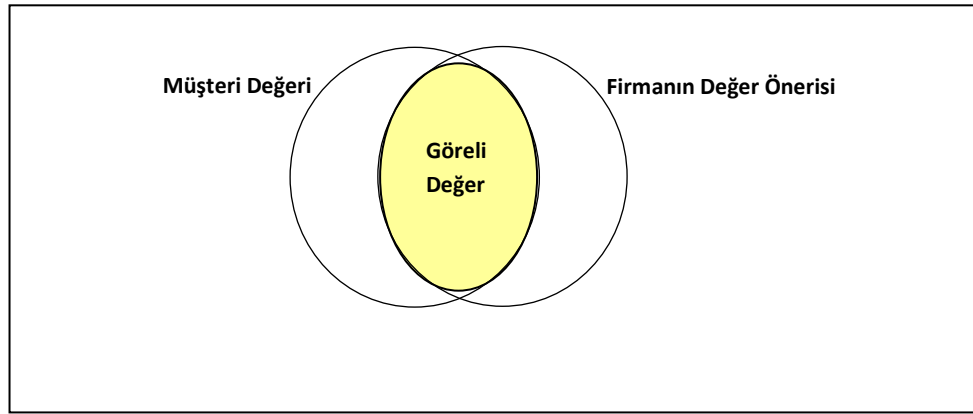
Bilgi duyarlılığı firmalarının tüketicisi beklentilerini en hızlı şekilde anlayabilmesine ve buna uygun ürün ve hizmetleri pazara sunabilmesine olanak tanımaktadır. Bilgi duyarlılığı aynı zamanda, firmaların hükümet mevzuatları vb. gibi pazardaki değişimde rolü olan diğer etmenlere karşı da hızlı şekilde konumlanabilmesini sağlamaktadır. Günümüzde bir firmanın pazara ilk giren olması, belirli bir noktada teknolojik ve üretime has üstünlükleri olması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için yeterli olmayabilir. Firmaların pazardaki değişimi rakiplerinden hızlı fark ederek buna uygun şekilde cevap verebilmesi, üretim yetenekleri kadar önemli bulunmaktadır. rneĝin Türkiye’de bilişim sektöründe nc firmalardan Turkcell, hkmetin yeni bir düzenlemesi olan numara taŝıma sistemine geçilmesiyle, önemli bir giriş engeli avantajını kaybetmiŝ oldu. Hatırlanacağı gibi bu düzenlemeye göre önceden Turkcell abonesi olan tüketiciler, başka bir operatöre numaralarını değiŝirmeden geçebilme olanağına kavuŝmuŝ oldular.

1.2. Bilgi Yönetimi ve Pazar Odaklılık

Bilgi temelli pazarlama anlayışı da denilebilecek pazar odaklılık, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklı firmaların, müşterilerinin mevcut ve gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlarını anlayabilmek için bilgiye ulaşma, bunun firma çapına yayılabilmesini sağlama ve bu bilgiyle gereken aksiyonları hayata geçirme davranışlarını sergileyeceĝini ortaya koymuştur.

Pazar odaklılık firmalara, müşterilerine fark yaratan ve ender bulunan deĝerleri sağlamalarına olanak tanımaktadır. Bunu yaparken firmanın müŝterisini iyi anlaması

önemli bir başlangıçtır. Burada kritik olan müşteri için “neyin değerli olduğu” ve firmanın sunduğu değer bu değerle “ne ölçüde” örtüştüğüdür (Şekil 1). Değer yaratma süreci diyalektik, dinamik, gelişen ve sürekli kendini kontrol ederek yenileyen bir süreçtir. Bilgi, değer yaratma sürecinin başlangıcıdır ve tüm bilgi kanallarından gelen bilginin değerlendirilmesi önemlidir. Hedef, firma ve müşteri değerler kümesinin kesişiminde yeralan değer payının büyüklüğünü artırmaktır.



Şekil 1: Müşteri değeri

M.E. Porter’ın değer tanımından uyarlanarak oluşturulmuştur

Kaynak: Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Press

1.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Odaklılık

Rekabet avantajı, strateji alanında marka, organizasyonel öğrenme, inovasyon, müşteri değeri, ilişkisel pazarlama, network gibi kavramlarla olduğu gibi pazar odaklılık ile de ilişkilendirilmiştir (Hoffman, 2000). Rekabet avantajı kavramı, firmaların müşterilerinin gözünde kendilerini rakiplere göre benzersiz kılacak yetenek ve kaynaklara sahip olması ve daha yüksek müşteri değeri yaratabilmesi olarak tanımlanmıştır (Day ve Wensley, 1988; Porter, 1985; Prahalad ve Hamel, 1990).

Tanımdan da görülebileceği gibi ‘rekabet avantajı’, firmaların uzun vadede başarılı olabilmek için edinmeleri ve sürdürebilmeleri gereken temel bir gerekliliktir. Yakın zamanda yapılmış çalışmalarında Gürdal ve Aktan (2013) sürdürülebilir pazarlama yeteneklerinin, “geleceği öngörme, yeni fırsatları önceden hissedebilme, yenilikçilik,

yaratıcılık, planlama ve koordinasyon kabiliyeti, sözlü ve yazılı iletişim becerileri, stratejik düşünebilmek vb.'den oluştuğunu ortaya koymuşlardır (Çobanoğlu, Bilgin ve Gürdal 2013, s.100).

Firma kaynakları ve yetenekleri, içinde bulunduğu sisteme bağlıdır. Müşteriler, rakipler ve ekolojik (ekonomi, teknoloji vb.) faktörlerin olduğu sistemde firma ve sistem arasında sürekli bir alış veriş söz konusudur. Porter (1985), bu sisteme 'değerler sistemi', firmanın iç kaynak ve yeteneklerine 'değerler zinciri' ve firmaların sisteme sunduğu ürünleri de 'değer önerisi' olarak tanımlamakta ve organizasyon içerisindeki 'değer yaratmak' için gerçekleştirilen aktiviteleri birer 'yapı taşına' benzetmektedir. Bu aktivitelerin birbirinden bağımsız değil birbiri ile ilişkili olduğunun altını çizmekte ve onları birbirine bağlayan köprülerin rekabet avantajının kaynakları arasında olduğunu vurgulamaktadır.

1.4. Rekabet Stratejileri

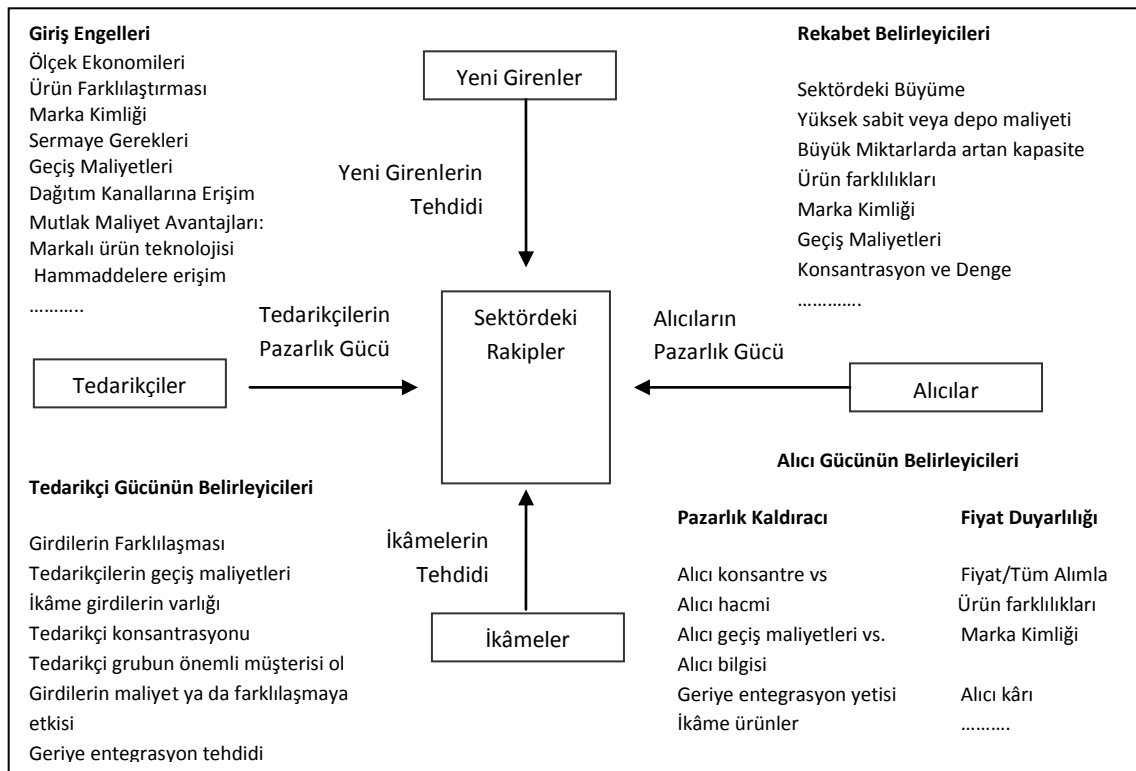
Rekabet stratejilerinin oluşturulmasının, özünde firmanın çevresiyle ilişkilendirilmesi yatmaktadır. Porter (2007)'a göre sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerileridir. Bir sektördeki rekabetin durumu beş temel rekabet kuvvetine bağlıdır.

1.4.1. Porter'ın Beş Kuvveti

Porter (2007) bir pazarı veya bir pazar bölümünü uzun vadede cazip kılacak beş kuvvetten bahsetmiştir. Bunlar, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü, mevcut rekabet, ikâme ürün ve yeni giren ürünlerin tehdididir (Şekil 2).

Ölçek ekonomileri önemli giriş engellerindendir ve firmaların üretim hacmi arttıkça ürün başına düşen maliyetlerin azalmasıdır. Ölçek ekonomileri sektöre girmeyi düşünen firmayı iki şekilde caydırmaktadır. Sektöre büyük ölçekle girecek firma mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze alamaz. Küçük ölçeklerde giriş yapmayı tercih eden firma da, maliyet dezavantajını kaldıramaz. Birden fazla alanda faaliyet gösteren firmalar operasyonlarını paylaşılarak ölçek ekonomileri elde edebilirler.

(Porter, 2007). Bununla birlikte firmalar faaliyet alanlarını dikey ve yatay entegrasyonla genişleterek de ölçek ekonomisi yakalayabilirler. Örneğin oyuncak toptancısı firmalar zaman içinde, dikey entegrasyon ile perakendecilik de yapmaya başlayarak pazarın büyük bir yüzdesine sahip olmuşlardır. Bu şekilde elde ettikleri ölçek ekonomileri ile pazara yeri giren küçük oyuncak ithalatçıları için ciddi birer giriş engeli oluşturmaktadırlar. Şöyle ki; bu firmalar kendi ithal ettikleri ürünlere satış önceliği tanımak amacıyla, diğer firmaların ürünlerini taşımak için gerçekleştirilmesi zor koşullar öne sürebilmektedirler.



Şekil 2: Rekabet Kuvvetleri

Kaynak: Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Press

Diğer bir giriş engeli ise **ürün farklılaştırmasıdır**. Sektörde yer edinmiş olan firmaların pazara ilk giren olmaları ve belirli bir müşteri sadakatini yakalamış olmaları durumu, pazara yeni giren firmaların bu sadakati kırmak için fazladan çaba harcamalarını gerektirir. Sektöre yeni giren firmaların ürün veya hizmetlerini farklılaştırmak ve marka kimliklerini oluşturabilmek için çok fazla yatırım yapma

gereklikleri bir giriş engeli oluşturabilmektedir (Porter, 2007). Bazı durumlarda firmaların rekabet edebilmek için araştırma geliştirme gibi belirli fonksiyonlarda büyük finansal kaynaklara yatırım yapmaları gerekebilir. Bu durum **sermaye gereği** olarak ifade edilir ve giriş engelleri arasındadır. Firmalar mevcut tedarikçilerini değiştirdiklerinde, bu yenilik onlara elemanların eğitimi, yeni kaynağın test edilmesi ve değerlendirilmesi gibi çeşitli mali yükler getirmektedir. Bu tür bir kerelik maliyetler **geçiş maliyetleri** olarak adlandırılmakta ve giriş engelleri arasında gösterilmektedir (Porter, 2007). Önemli giriş engellerinden biri de **dağıtım kanallarına erişimdir**. Toptancı ve perakendeci kanalları ne kadar sınırlı ve pazardaki mevcut firmaların ilişkileri ne kadar birbirine bağlı ise yeni firmaların sektöre girişi de o derece zor olmaktadır. Bu durum yeni firmaların, dağıtım kanallarına girebilmek için özel promosyonlar, satış geliştirme faaliyetleri gibi bir takım fedakârlıklar yapmasını gerektirebilmektedir. Pazardaki firmaların, yeni firmaların pazara girmesini engellemek ve mevcut durumu korumak için ciddi şekilde karşılık verebilme riskleri **beklenen misillemeler** olarak ifade edilen giriş engelleri arasındadır (Porter, 2007). Bunların dışında, farklı ölçekten tüm firmaları ilgilendiren ve önemli bir giriş engeli oluşturan **devlet politikaları** bulunmaktadır. Lisans zorunlulukları, çeşitli mevzuat değişiklikleri gibi firmaların kontrol edemedikleri bir takım değişkenlerin belirleyicisi olan siyasi erk bazı durumlarda pazarın lider firmalarını bile etkileyebilecek kararlar alabilmektedir. Firmaların müşteri ve rakiplerden gelen bilgilere ek olarak devlet politikalarını da yakından takip etmeleri ve olası gelişmeleri öngörerek stratejilerini oluşturmaları kritik önemdedir.

Pazardaki rekabet kuvvetleri içinde **rekabet yoğunluğu** sayıca çok fazla ve birbirine denk rakiplerin olduğu durumlarda görülmektedir. Yüksek sabit maliyetler, farklılaşmanın olmadığı, geçiş maliyetlerinin yüksek olmadığı ya da hiç olmadığı durumlar, kapasite fazlasının fiyat kırmalarına yol açtığı durumlar rekabeti körüklemektedir. Yine stratejileri farklılık gösteren işletmelerin pazarda bulunması da rekabeti tetikleyebilir. Örneğin kendi şirketlerinin sahibi olan küçük firmalar bağımsızlıklarını koruyabilmek için daha az getiri ile yetinmeyi seçtiklerinde büyük firmaların kârlılıklarını negatif yönde etkilemektedirler. Bu durumda büyük firmalar küçük firmalara karşı politika geliştireceklerdir (Aaker, 2001; Porter, 2007). Yukarıda

bahsedildiği gibi bir diğer rekabet kuvveti, **ikame ürün**lerin tehtididir. İkâme ürünler tarafından sunulan fiyat performans alternatifi ne kadar cazipse, pazar kuvveti zayıflar yani kârlılık azalmaktadır. Bu durum pazardaki firmaları daha verimli olmaya ve aynı zamanda daha yüksek müşteri değeri yaratmaya itmektedir.

Bir diğer rekabet kuvveti **alıcıların pazarlık gücüdür**. Alıcılar fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmesini ifade etmektedir (Porter, 2007). Benzer şekilde tedarikçi firmaların sayıca az olduğu pazarlarda, tedarik edilen ürünün pazar için ender bulunan ve önemli bir ürün olması durumunda **tedarikçilerin pazarlık gücünden** söz etmek mümkündür.

Rekabet kuvvetlerinin zaman içindeki değişimleri pazar dengelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Firmaların bu değişimlere karşı hazırlıklı olmalarında pazar bilgisini sürekli olarak edinmeleri ve değerlendirebilmeleri oldukça önemlidir.

1.4.2. Genel Rekabet Stratejileri

Genel rekabet stratejileri, **toplam maliyet liderliği**, **farklılaştırma** ve **odaklanma** olarak ortaya konmuştur (Porter, 1985).

Toplam maliyet liderliği; kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmeden rakiplere oranla düşük maliyetle üretim yapabilmektir. Deneyim eğrisi olarak ifade edilen maliyetlerin zaman içinde en aşağıya çekilebilmesi, firmalara maliyet liderliği için ihtiyaç duydukları verimliliği kazandırmaktadır. Maliyet liderliği pazardaki beş kuvvete karşı firmaları güçlü kılsa da, müşteri kitlesinin farklılık beklentileri ortaya çıktığında bir dezavantaja dönüşebilir.

Porter (1985)'ın bir diğer rekabet stratejisi olan **farklılaştırma** stratejisi sektör ortalamasının üzerinde getiriler elde edebilmek için kullanılabilir. Bu strateji müşterilerde marka sadakati oluşturarak, fiyata daha düşük hassasiyet yaratması açısından rekabete karşı koruyucudur. Benzer şekilde farklılaşma, ikâme ürünlere karşı da firmayı güçlü bir konuma getirir. Ancak farklılaşmak için ihtiyaç duyulan maliyetler

artarak, marka sadakatini koruyamayacak hale geldiğinde veya taklitler olduğunda, firmanın farklılığını sürdürebilmesi ve müşterilerine iletebilmesi zorlaşabilmektedir.

Rekabet stratejilerinden **odaklanma** ise, bir alıcı gruba, bir coğrafi bölge ya da belirli bir iş koluna odaklanmaktır. Bu durumda firma, daha küçük bir gruba hizmet ettiği için, bu grubun ihtiyaçlarını standarttan daha fazla ölçüde karşılayarak farklılaşmakta, aynı zamanda kısıtlı bir gruba hizmet ettiği için maliyetleri de daha düşük olmaktadır.

Günümüzde firmaların rekabet edebilmek için firmalarına ya da diğer bir ifadeyle ürünlerine odaklanmaları yeterli gelmemektedir. Rekabet edebilmek ve uzun dönemde kalıcı olabilmek için firmalar; ürün ve hizmetlerini, müşteri beklentileri ve rakip hareketlerini de içeren pek çok etmeni dikkate alarak geliştirmek, uyarlamak durumundadırlar. Bunun önemli sebeplerinden biri bilişim teknolojilerinin yaygın olarak kullanılmasıyla beraber daha donanımlı bir müşteri profilinin oluşmaya başlamasıdır. Tüketiciler kullandıkları ürünler hakkında internet vb. kanallar aracılığıyla kolaylıkla bilgi edinebilmekte ve dahası yaşadıkları tecrübeleri birbirlerine doğrudan aktarabilmektedirler. Teknolojinin desteği ile müşteri beklentilerinin dikkate alınmasını bir adım ileriye taşıyan ve ürünlerin müşterilerle birlikte geliştirildiği iş kolları bulunmaktadır. Örneğin bazı yazılım geliştirme firmaları beta sürümlerini müşterileriyle paylaşarak ürün geliştirme sürecine onları dahil etmektedirler. Ürün ve hizmetlerin çeşitlendiği ve rekabetin yoğunlaştığı günümüz pazarında, yöneticilerin firmalarını rekabette başarılı kılabilmek için yalnızca maliyetler, ürün, üretim sürecine odaklanmaları yerine, müşterilerin gerçekteki ihtiyaçlarını bulmaya ve onlara yaratıcı çözümler sunmaya da odaklanmaları anlamlı olur.

Prahalad ve Ramaswamy (2004, s.141) müşterileri, firmaların rekabet avantajı kazanmasında bir ‘öz yetenek’ kaynağı olarak görmektedirler. Araştırmacılara göre, gelecekte rekabet avantajı yakalayabilen firmalar, müşterileri veya müşteri topluluklarıyla kalıcı ilişkiler kurarak, onların istek ve ihtiyaçlarını anlamakta ve gerçekleştirmekte müşterileriyle birlikte çalışan firmalar olacaktır (Şekil 3).

Rekabetçiliğin Kavnakları

Bilgi kaynağı olarak iş birimi	Rekabetçilik portföyü olarak kurum	Rekabetçilik kaynağı olarak tedarikçi profili ve ortaklıklar	Rekabetçilik kaynağı olarak tüketiciler ve tüketiciler toplulukları
1. Evre: Öncesi-1990	2. Evre: 1990 sonrası	3. Evre: 1995 sonrası	4. Evre: 2000 sonrası

Şekil 3: Rekabetçilik Kaynakları

Kaynak: Prahalad, C.K. ve Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition,
Harvard Business School Press: Boston

1.5. Pazar Odaklılıkta Farklı Seviyelerde Öne Çıkan Etmenler

Firmalar için genelde temel amaç, hizmet edilen pazarda en yüksek müşteri değerinin yaratılmasıdır. Bunun için firmanın pazarı anlamlı bölümlerine (market segment) ayırması, bu müşteri bölümlerinin özel ihtiyaçlarını anlaması ve bunları karşılayacak şekilde organize olması gerekmektedir. Rekabet avantajının büyüklüğü firmanın yarattığı değer ile müşterilerin algıladığı değer in örtüşmesiyle orantılıdır. Bunu yaparken yönetimin uzun vadeli düşünmeyi benimsemesi yani kısa vadede kârlılığı olumsuz yönde etkiliyor gibi görünen maliyetlere yatırım gözüyle bakabilmesi, pazar temelli performans ölçüm sistemlerine yönelmesi, müşteriyle kesintisiz bir iletişimi sağlayabilmesi zorunludur.

Günümüz pazarlama anlayışında değer yaratmak, ‘işlem sayısı’ndan çok, kalite ve ilişkiler’in sürdürülebilirliğiyle ilgilidir. Bu yalnızca yönetimin ve bölümlerin değil, organizasyonun en temel birimi olan çalışanların da sorumluluğudur (Webster, 1992, s.14). Aaker (2001, s.305), çalışanları birer değer kaynağı olarak görerek onların yetenek ve becerilerini rekabet avantajının temel dayanakları arasında göstermiştir. Ancak çalışanların iş yerine getirdikleri bu hazır değerler, üretim sürecinin bütünü düşünüldüğünde sadece iyi bir başlangıçtır. Zira aynı çalışan, sahip olduğu altyapıyla, farklı bir iş yeri ortamında farklı performans gösterebilir. Bu durum çalışan ve iş ortamı etkileşimine örnek oluşturabilmektedir.

Her çalışan sahip olduğu yeteneklerini, önceden edindiği bilgi ve becerilerini, iş yerindeki deneyimleriyle kendi öğrenme döngüsü içinde evrilterek gerek kişisel gerekse işiyle ilgili davranışlarına yansıtmaktadır. İş yerindeki ortamın ve yönetimin, öğrenme ortamını destekleyici nitelikte olması ve çalışanlarını müşteri değeri yaratma yönünde teşvik etmesi bu süreci desteklemektedir. Deneyimlemeye ve öğrenilenlerin hayata geçirilmesine olanak tanıyan bir ortamda süreçler, çalışanların birinci elden katılımlarıyla iyileşmektedir.

Sözü edilen bu yapı büyük ölçüde Prahalad ve Hamel (1990) tarafından firmaların rekabet avantajı yakalamalarını sağlayan üstünlükler olarak tanımlanan ‘temel/öz/çekirdek rekabet avantajı’ kavramında ve Porter’ın (1985) “değerler sistemi”nde karşılığını bulmaktadır. Prahalad ve Hamel (1990, s.82) söz konusu kavramı, organizasyonun farklı üretim becerilerini eşgüdümleyebilme ve daha sonra çeşitli benzersiz teknoloji ve ürünlerle bütünleştirebilme gücü olarak tanımlamışlardır.

Firmaların sahip oldukları bu güç, yönetsel, yapısal, bölümsel ve bireysel etmenlerin birbirleriyle etkileşiminden doğmaktadır. Kohli ve Jaworski (1990, s.1), “Pazar odaklı bir firma, pazarlama kavramını uygulamaya geçirmiş bir firmadır” derken uygulamanın davranışsal göstergeleri olarak “pazara ait bilginin edinilmesi”, “firma içinde yayılması” ve “gereken aksiyonların yapılabilmesi”ni tanımlamaktadırlar. Bu davranışları sergileyebilen firmalar, rakip hareketlerini ve müşteri ihtiyaçlarını takip etmede rakiplerine göre daha avantajlı olabilirler. Örneğin bu firmalar, gerek yeni ürün ve hizmetler geliştirmede gerekse mevcut ürünlerini pazar ile senkronize etmede yaklaşan tehditleri ve fırsatları görme ve yakalamada daha hızlı olabilmektedirler.

Yakın dönemdeki pazarlama ve yönetim yazınında, pazar odaklılığın nasıl operasyonel hale gelebileceğiyle ilgili çalışmaların ağırlık kazandığı görölmektedir. Bu çalışmalar içinde kavramın içsel pazarlama ile etkileşimini inceleyen çalışmalar da yer almaktadır. İçsel pazarlama, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamasını ve benzersiz yetkinliklerinin firma çapında üst yönetimden, stratejik iş birimlerine, yöneticilerden, daha alt kademedeki çalışanlara kadar anlaşılmasını ve buna göre hareket edilmesini sağlayacak bir orkestrasyon olanağı tanımaktadır.

Bilginin ortaya çıkarılması kadar, edinilen bilginin karar vericilere gerektiği şekilde ulaşabilmesi de önemlidir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997). Bu noktadan hareketle her çalışanın müşteriler ve rakiplerle birer temas noktası olduğu varsayıldığında, çalışanların bilgi kaynağı olarak değerlendirilebilmesi pazar odaklılığın başarıyla uygulanmasında kritik bir konudur. Bilginin firma içinde nasıl yayılacağı ve firma çalışanlarından edinilen bilginin en verimli ve sürekli şekilde hayata geirilebilmesinin mekanizmalarının neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu açıdan bilgi akışının müşteri değeri yaratmak amacıyla işletme içerisinde çoklu şekilde her yöne olması zorunludur.

BÖLÜM 2

PAZARLAMA KAVRAMI ve PAZAR ODAKLILIK

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle pazar odaklılığın çıkış noktası olan pazarlama kavramının tarihsel gelişiminden bahsedilmiş ve günümüz pazarlama anlayışı anlatılmaya çalışılmıştır. Pazar odaklılıkta “*bilgi*”ye dayalı adımlar atabilmenin önemi üzerinde durulmuş ve içsel pazarlamanın pazar odaklılığın belirleyicileri üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Bu bağlamda içsel pazarlamanın firma pazar odaklılığının artırılmasında bir mekanizma olarak önemine yer verilmiştir.

2.1. Günümüz Pazarlama Kavramının Gelişimi ve Pazar Odaklılık

Pazarlama kavramının özünde müşteri değeri yaratmak yer almaktadır. Kavramın olgunlaşmasında öncülerden olan Peter Drucker (1954), bir işletmenin yegne geçerli amacının ‘tatmin olmuş müşteriler yaratmak’ olduğunu belirtmiştir.

Pazarlama kavramı, tarihsel gelişimi içinde değerlendirildiğinde 1950’lerin ortalarından itibaren anılmaya başlanmıştır. Amerikan ekonomisinin giderek ‘tüketicici ekonomisine’ dönüşmesi ve savaş sonrası kısıtların giderek kaynaklarda ve arzda bir bollukla yer değiştirmesi sonucunda, üretici firmalar ve markalar artmıştır. Önceleri sınırlı sayıda üretilen ürünlere talep fazla iken, pazarlamanın ana odağı ‘retim’, uygulama alanı ise ‘satış’tı (Mucuk, 2007, s.6). Uygulamalar kısa vadede geri dönüş alacak şekilde ve pazarlama daha taktik düzeyle sınırlıydı (Webster, 1988, s.31). 1950’lerin ortalarından itibaren pazarlamanın odağına müşteri kavramı yerleşmiştir.

Kısa vadeli taktik odaklanma yerini stratejik bir pazarlama anlayışına bırakmıştır. Stratejik düşünme, ‘pazarlama yönetimi’ kavramını da gündeme getirmiştir. Pazarı anlamlı bölümlere ayırarak hedeflenebilecek birbirinden farklı müşteri gruplarını bulmak, ürün ve hizmetleri bu bölümlere uygun şekilde tasarlamak, hedef kitlenin gereksinimlerini en etkili şekilde karşılayabilmek önem kazanmıştır. Günümüzde pazarlama kavramının kapsadığı alt kavramlar içerisinde müşteri odaklılık, uzun vadeli düşünme, (Webster, 1992), holistik yaklaşım, içsel ve bütünleşik pazarlama (Kotler ve Keller, 2006) yer almaktadır. Houston (1986, s.81) pazarlama kavramının anlamını araştırdığı makalesinde değişik yazarlardan tanımlar alıntılanmıştır:

“Maksimum uzun vadeli kurumsal kârlılık temel hedefi için, diğer kurumsal birimlerle sırayla iç içe geçen pazarlama fonksiyonlarının tümünün eşgüdümü ve bütünleşmesini telkin eden kurumsal bakış açısıdır (Felton 1959, s.55).

Dışsal müşteri odaklılık içsele dönük olmak ve ürün fonksiyonuna odaklanmanın aksine: satış hacmi hedeflerine alternatif olarak kârlılık hedeflerinin olması: ve...organizasyona ve operasyona yönelik çabanın tümünden bütünleşmesidir...(Kenopa ve Kalabro, 1971, s.9).

Pazarlama kavramı, organizasyonun tüm çabalarını kârlı bir biçimde müşterilerini memnun etmeye yöneltmesi anlamındadır (McCarthy ve Perreault, 1984, s.35).

Pazarlama kavramı...organizasyona ait hedeflerin hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerini anlamak olduğunu söylemektedir...(Kotler, 1980, s.22)

Pazarlama kavramı...bir hedef kitlenin isteklerini keşfetmek ve bu doğrultuda onları tatmin edecek ürün ve hizmetleri yaratmak için sarfedilen çabaların çoğu demektir (Kotler ve Zaltman, 1971, s.5)”.

Houston’a göre (1986), pazarlama kavramının müşteri istek ve gereksinimlerinin tespit edilmesi ile ilgili savunduğu anlayış salt müşteri anketlerinden gelen bilgilerin değerlendirilmesi değil, rekabet, uzun vadede şekillenecek pazar dinamikleri beklentileri, firmanın yetenekleri gibi pek çok etmenin dikkate alınmasıyla ortaya konulan daha bütünlüklü bir anlayıştır.

1990’lardan itibaren pazarlama anlayışındaki kitle için üretim ve kitlesel mesajlarla tek yönlü iletişim dönemi internetin yaygın hale gelmesinden sonra etkisini iyice yitirmiştir. Teknoloji, eskinin terzi-müşteri ilişkisindeki birebir ilişkiyi müşterileri

ile kurmak isteyen firmalara, bunu daha geniş müşteri kitleleri ile uygulayabilme olanağı tanımıştır. Pazarlama anlayışındaki bu yeniden ‘diyalog’a geçiş, ‘deneyim temelli pazarlama’, ‘müşteri ilişkileri yönetimi’ (McKenna, 1991, s.76), gibi uygulamaları da gündeme getirmiştir.

Pazarlamanın operasyonunda üretim, iletişim, fiyatlandırma ve dağıtım değişkenlerinin her birinde devrim niteliğinde değişimler yaşanmıştır. Teknolojik yeniliklerin yanı sıra bu değişimlerde etkisi olan diğer ekolojik etmenleri de göz ardı etmemek gerekmektedir. Toplumun daha parçalı ve karmaşık bir yapıya bürünmesi, tanıtım ve iletişim mecralarının farklılaşması, müşterilerin daha karmaşık olması, müşterilerin kendilerine dayatılan ürün ve hizmetlerden özgürleşmesi gibi sosyal etmenler (McCorkell, 1992) bu değişimde önemli bir paya sahiptir. Bunun gibi, kredi kartlarının daha yaygın kullanılması, yaşam tarzlarının değişmesi, insanların alım güçleri artarken zamanlarının daha değerli hale gelmesi (Belch ve Belch, 2007, s.449) gibi etmenlerde pazardaki değişimde rol sahibidir. Bu değişimin işletmeler tarafındaki yansımaları da; artan rekabet ile işletmelerin ürün ve hizmetlerini daha farklı hale getirme gereksinimleri, müşteri merkezli ve ilişkisel pazarlamayla sadakat yaratmanın artan önemi ve teknolojik altyapı yatırımlarının ucuzlaması vb. ekolojik çerçevenin önemli parçalarındandır. Yeni pazarlama anlayışına zemin hazırlayan tüm etmenlerin ortak paydası, üretim süreçlerinin iyileştirilmesine ek olarak, müşteri ilişkilerine daha büyük bir değer verilmesi gerekliliğidir. Bu durum Kotler ve Levy’nin 1969 tarihli makalelerinde, pazarlamanın ‘müşteri memnuniyeti mühendisliği’ (s.10) olarak tanımlanmasıyla çok önceden saptanmıştır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler, ürün ve hizmetlerini oluştururken, pazarla ileri düzeyde senkronize olabilmeyi hedefleyen bir firmaya geniş olanaklar sunmaktadır. Teknolojik yenilikler, özellikle ‘programlayabilirlik’ (McKenna, 1991, s.66) firmalara üretimde çeşitliliği yakalayabilme olanağı tanıyarak, müşteri odaklılıkta derinleşmeyi mümkün kılmıştır. İleri seviyelerdeki uygulamalarda müşteriler ürün ve hizmetlerin tasarımına doğrudan katılabilmektedirler. Örneğin, günümüzde dijital dergilerin kullanımı oldukça artmıştır. Fiziksel dergilerin aksine, dijital dergilerde yayımlanan makaleler, farklı görüşteki okuyucular tarafından gerçek zamanlı bir biçimde

eleştirilebilmekte ve içerik, interaktif bir biçimde okuyucular tarafından geliştirilebilmektedir. Yine Apple yazılımlarının piyasaya çıktıktan sonra daha geliştirilmiş versiyonlara evrilmelerinde, müşteri forumlarından gelen geri bildirimler önemli bir paya sahiptir.

2.2. Kavramsal Olarak Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık yazınında ilk zamanlar yapılan çalışmalarda, öncelikle kavramın tanımlanması ve ölçüm araçlarının geliştirilmesine, öncülleri ve firma performansını nasıl etkilediğine yönelik çalışmalar yer almıştır. Pazar odaklılık tanımları; tanımı yapan, tanımın yapıldığı çalışma ve tanımda vurgulanan noktalar olarak Tablo 1’de özetlenmiştir. Bu tanımlardan öne çıkanlar aşağıdaki gibidir:

“Pazar odaklılık, müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarına dair bilginin firma çapında ortaya çıkarılması, firma içindeki bölümlere yayılması ve buna ilişkin aksiyonların firma çapında alınmasıdır” (Kohli ve Jaworski, 1990, s.6).

“...müşterilere en yüksek değeri yaratmak için gereken davranışları en etkili ve verimli biçimde ortaya koyan kültürdür...pazar odaklılık üç davranışsal bileşenden oluşmaktadır –müşteri odaklılık, rekabet odaklılık ve bölümler arası eşgüdüm- ve iki karar kriteri olan uzun vadeli düşünme ve kârlılıktır” (Narver ve Slater, 1990, s.21)

“...pazar odaklılık diğer paydaşları – firma sahibi, yönetici ve çalışanları- dışlamadan, müşterinin isteklerini ön plana alan, uzun vadede kalıcı ve kârlı bir işletme ortaya çıkarabilmek için gerekli inançlar kümesidir” (Despande, Farley ve Webster, 1993, s.81).

Pazar odaklılık tanımlarındaki ortak paydaların ışığında, pazar odaklılığı “firmaların, müşterilerin gözünde konumlarını rakiplerine göre üstün kılacak değerleri yaratabilmek için, pazara dair bilgi akışını sağlayabilmesi ve bu bilgiye dayanarak, bütünlük içinde hareket edebilmesi” olarak tanımlamak mümkündür. Önemli bir nokta da firmaların yakaladıkları avantajlı konumu koruyabilmelerinin, sürekli değişen pazara hızlı karşılık verebilmeleri ile daha mümkün olduğudur.

Tablo1: Pazar Odaklılık Tanımları

YIL	YAZAR	ÇALIŞMA	KİLİT NOKTALAR	PAZAR ODAKLILIK
1988	Frederick E. Webster Jr.	“The Redesccovery of the Marketing Concept”, <i>Business Horizons</i>	Müşteri Odaklı değer, Pazar bazlı ölçme sistemleri	Müşteri segmentlerine odaklanmak
1990	Ajay K. Kohli Bernard J. Jaworski	“Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, <i>Journal of Marketing</i>	Pazar Odaklı firma ne yapar? Çıktıları nedir?	Bilginin elde edilmesi Bilginin firma içinde yayılması ve gereken aksiyonların alınması
1990	John C. Narver Stanley F. Slater	“The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, <i>Journal of Marketing</i>	Pazar Odaklılık şirket kültürüdür	Müşteri Odaklılık Rakip Odaklılık Eşgüdüm
1993	Rohit Deshpandé John U. Farley Frederick E. Webster Jr.	“Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms” <i>Developing a Market Orientation</i>	Pazar Odaklılık = Müşteri Odaklılık	Müşteriyi tüm diğer paydaşlardan üstün tutan inanç sistemi.
1993	George S. Day	“The Capabilities of Market-Driven Organizations” <i>Journal of Marketing</i>	Pazarı anlamaya yarayan firma yetenekleri nelerdir?	Pazarı anlamlandırabilme ve müşteri ile ilişkilendirebilmek
1995	Alfred M. Pelham David T. Wilson	“Does Market Orientation Matter for Small Firms” <i>Developing a Market Orientation</i>	Pazar Odaklılıkta çalışanlar nerede duruyor?	Müşterilere en yüksek değeri yaratan davranışları oluşturan kültürdür.
1996	Wolfgang Fritz	“Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany”, <i>European Journal of Marketing</i>	Pazar odaklılık, çalışan odaklılık ile birlikte önemli bir kurumsal boyuttur	Müşteri ve rakip odaklı değerler, tutumlar ve kurumsal hedefler bütünü
1999	Harris C. Lloyd	“Barriers to Developing Market Orientation”, <i>Journal of Applied Management Studies</i>	Pazar odaklılık tüm firmanın seferber olması durumunda başarılı uygulanabilir	Tüm firmanın eşgüdümlü bir biçimde müşteri değeri yaratmak için çalışmasıdır
2000	Michael D. Hartline, James G. Maxham III, Daryl O. McKee	“Corridors of Influence in the Dissemination of Customer Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees”, <i>Journal of Marketing</i>	Resmiyetçilik, güçlendirme, davranış temelli değerlendirme, iş grubu sosyalleşmesi Pazar Odaklılığın yayılmasında etkili	Müşterilerin isteklerini ilk plana alan ancak çalışan, yönetici, hissedar gibi diğer paydaşları da göz ardı etmeyen uzun vadeli bir anlayış
2004	John C. Narver Stanley F. Slater Douglas L. MacLachlan	“Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success”, <i>The Journal of Product Innovation Management</i>	Yeni ürün başarısında ihtiyaçları karşılamaya ilaveten gelecekteki ihtiyaçları öngörmek	Müşteri ihtiyaçlarına reaksiyon veren ve müşteri ihtiyaçlarını öngören (proaktif)
2009	Hans Eibe Sorensen	“Why Competitors Matter for Market Orientation”, <i>European Journal of Marketing</i>	Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık farklı sonuçlar doğurabilir	Tanımdaki müşteri odaklılık ve rakip odaklılığın ayrıştırılmasını savunuyor
2010	Son K. Lam Florian Kraus Michael Ahearne	“The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective”, <i>Journal of Marketing</i>	Pazar odaklılığın firma içinde yayılmasında ara yönetici ve kıdemli çalışanların önemi	Bireysel pazar odaklılık: müşteri, rakip ve ürün odaklılık
2011	G. Thomas M. Hult	“Market Focused Sustainability: Market Orientation Plus!”, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	Performans ölçütleri sosyal sorumluluk cinsinden de olmalı	Müşteri odaklılık, sosyal sorumluluk bilinci ve diğer stratejik paydaşları da kapsayan bir tanım

Müşteri değeri yaratmak, yukarıdaki tanımlarda, yalnızca müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarına odaklanmak değil, pazardaki değişimleri ileriye dönük sezebilmek için müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek her türlü gelişmeyi yakalayıp anlayabilmek olarak ele alınmaktadır. Örneğin Kohli ve Jaworski (1990) tanımlarında müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarına dair bilginin toplanmasında teknolojik gelişmeler, rakip hareketleri, hükümet müdahaleleri vb. ait her türlü bilgiyi kapsama almaktadırlar. Müşterinin hem mevcut hem de gelecek ihtiyaçlarını karşılamak bazı çalışmalarda “bütünleşik pazar odaklılık” (Nasution vd., 2011, s.339) olarak tanımlanmaktadır. “Pazar bilgisini sezebilmek” olarak Day’ın (1994) ortaya koyduğu davranışlarda yine pazarı yakından takip etmek için rakip hareketlerini takip etme gerekliliğine işaret edilmektedir. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın davranışsal bileşenlerinde “müşteri odaklılık” ve “bölümlerarası eşgüdüm”ün yanı sıra “rakip odaklılık”ı da ele almıştır.

Bu ortak noktalara karşın, her tanım ele alınışı açısından bazı farklılıklar da içermektedir. Pazar odaklılık yazınında iki farklı bakış açısı temsil edilmektedir. Birincisi kültürel ikincisi ise, davranışsal bakışıdır. Kültürel bakışta, pazar odaklılığın şirket kültürü ve inançlar sisteminin bir sonucu olduğu savunulmaktadır ve bu görüşe göre pazar odaklılığın ölçümünde, firmanın pazar odaklılığa verdiği önem sorgulanmaktadır. Davranışsal bakışta ise firmanın, pazar odaklılığın göstergeleri olan davranışları (bilginin edinilmesi, yayılması ve harekete geçilmesi) ne ölçüde sergilediğine bakılarak pazar odaklılık derecesi ortaya konmaktadır. Jaworski ve Kohli (1996) her iki bakış açısını da önemli ölçüde dikkate değer bulmakla birlikte davranışsal bakışı, daha ölçülebilir bulmaktadırlar. Buna gerekçe olarak, bir düşüncenin, kültürün firma tarafından düşünsel olarak savunabileceğini, ancak firmanın bu düşüncenin gereğini yerine getirmede çeşitli nedenlerle geri durabileceğini göstermektedirler.

Pazar odaklılık ve müşteri odaklılık yazında zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Örneğin Deshpande ve diğerlerine (1993) göre pazar ve müşteri odaklılık birbiriyle eş kavramlardır. Pazar odaklılık kimi çalışmalarda ‘müşteri odaklılık’ dar kapsamında değerlendirildiği için eleştirilmiştir. Pazar odaklı firmaların mevcut müşteri istek ve gereksinimlerine odaklanmalarının, onları uzun vadede

pazardaki gelişmelerin gerisinde bırakacağı yönünde eleştiriler olmuştur. Şöyle ki; “Senge (1990)’ye göre bu felsefenin problemi reaktif ve kısa döneme odaklı oluşudur. Hamel ve Prahalad (1994) bunu yöneticilerin dünyaya ancak mevcut müşterilerinin bakışıyla baktığı ‘hizmet edilen pazarın hükümranlılığı’ olarak tanımlamaktadır” (aktaran: Slater ve Narver 1998, s.1002). Diğer yandan ‘pazar odaklılık’ kavramında, yukarıdaki tanımlarda da işaret edildiği gibi, daha stratejik bir yaklaşımla, müşterilerin yalnızca mevcut değil, gelecekte oluşacak gereksinimlerinden de söz edilmektedir. Bilginin sadece müşterilerden değil, rakipleri, hükümet çevrelerini, kâr amacı gütmeyen kuruluşları, üniversiteleri, yayınları ve bireyleri de içine alan çok geniş bir kaynaktan edinildiği kabul edilmektedir (Slater ve Narver, 1995). Pazar odaklılık yalnızca rakiplerin ya da yalnızca müşterilerin değil, müşteri kararlarına etkisi olan tüm paydaşların dikkate alınmasını gerektirir. Örneğin Shapiro (1988), bazı endüstrilerde, toptancı, perakendeci ve dağıtım kanallarının diğer üyelerinin müşteri tercihleri üzerinde benzersiz etkisi olduğundan ve ‘kanal’ ile ilgili bilginin değerlendirilmesinin öneminden söz etmektedir. Pazar odaklılık, müşteri odaklılık vb. terminolojileri bir ölçeğe yerleştirildiğinde, “Pazar odaklılık, pazarı öğrenme ve pazara cevap verme davranışlarının en uç noktasıdır. Sadece müşteriler doğrultusunda hareket eden bir firma pazar odaklılığın tüm avantajlarından asla yararlanamayacaktır” (Slater ve Narver, 1999, s.1167). Zhou, Yim ve Tse (2005) ise, mevcutta hizmet edilen sektöre odaklanma miyopluğundan kurtulabilmek için, girişimcilik yönelimi ile pazar odaklılığın birlikteliğini önermektedir.

Yine “pazar odaklılık” ile karışabilen bir kavram, “pazarlama odaklılık”’tır. Pazar odaklılık’da, pazarlama odaklılığın aksine tek bir fonksiyon öne çıkmamaktadır. Narver ve Slater (1990)’ın çalışmalarında ortaya koydukları pazar odaklılığın davranışsal boyutlarından biri de ‘işlevler arası eşgüdüm’’dür. Burada finans, muhasebe, insan kaynakları ve pazarlama bölümü gibi farklı bölümlerin nihai amaçları tek ve yüksek müşteri değeri yaratmaktır. Slater ve Narver (1994a, s.27), pazarlama odaklılıkta, pazarlama bölümünün organizasyon hiyerarşisinde en üste yerleştirilmesini ve bunun sonucunda firma öz yeteneklerine değil daha geleneksel pazarlama aktivitelerine odaklanılmasını eleştirmektedirler.

Firmanın pazar odaklılığından söz ederken, “vardır ya da yoktur diye ele almak yerine pazar odaklılığın derecelerinden söz etmek daha yerinde olur” (Kohli ve Jaworski, 1990). Yapılan tez çalışmasındaki pazar odaklılık tanımında, Kohli ve Jaworski (1990)’nin tanımı temel alınmıştır. Bu tanıma göre pazar odaklılık bileşenleri ‘bilginin edinilmesi’, ‘bilginin firma içinde yayılması’ ve ‘bilginin aksiyona geçirilmesi’ olarak ele alınmıştır.

2.2.1. Bilginin Edinilmesi

Pazarla ilgili bilginin edinilmesinin, firma içinde yalnızca belirli kişilerin veya bölümlerin sorumluluğu olmaması ve belirli yöntemlerle sınırlı kalmaması gerekmektedir. Satış ve destek gibi müşteriyle sıcak temas içinde olan bölüm çalışanları, pazarlama bölümü, teknik ekip, mühendisler, kıdemli veya daha az deneyimli farklı düzeylerdeki çalışanların her biri firmanın “bilgi toplayıcılığı” misyonuna sahip olmalıdır. Bilginin edinilmesi pazar araştırmaları, müşterilere anket uygulanması gibi resmi yöntemlerin yanında resmi olmayan yollarla da edinilebilmektedir. Örneğin mesleki seminerler, meslekdaşlarla veya müşterilerle yapılan sohbetler, sektörel yayınlar, sosyal medya takibi bu tür bilgi edinme araçları arasında sayılabilir. Bireyler, özellikle de müşteriyle doğrudan temasda olan bireyler müşteri istek ve gereksinimlerine ilişkin bilginin edinilmesinde önemli bir yere sahiptir.

İnternet kullanımının, daha spesifik olarak sosyal paylaşımın en yüksek seviyede olduğu günümüzde, bireyler arasındaki bilgi akışı son derece hızlı ve kesintisizdir. Bilgi eskisi gibi statik ve tepeden aşağıya doğru iletilen mesajlardan ibaret değil, aşağıdan yukarıya ya da yanal olarak da hareket edebilen ve kişilerin paylaşımıyla değişen ve gelişen dinamik bir yapıya bürünmüştür. Dolayısıyla firmaların ‘pazarın ne istediğini’ anlayabilmek için her yaştan ve her seviyeden çalışanlarının bilgi iletkenliğine gereksinimleri bulunmaktadır.

Çalışanların bilgi edinmelerinin ve paylaşımlarının değerli bulunması, bilgi akışının sürekliliği için önemli bir girdidir. Yönetim çalışanlarına bu yönde rol modelliği yaparak ve onlara sektörel yayınları takip etmek, meslek birlikleri toplantılarına katılmak vb. aktivitelerde bulunduklarında olumlu geribildirim vererek,

onları arzu edilen davranışlara özendirilebilir. Ancak en önemli motivasyon kaynağının, çalışanların iş yaparken edindikleri deneyimleri, sürecin iyileştirilmesinde kullanabilme inisiyatifine sahip olduklarının kendileriyle paylaşılması olduğu söylenebilir.

2.2.2. Bilginin Yayılması

Firmanın rekabet avantajı, önemli ölçüde pazar bilgisini bölümler arasında ne kadar iyi yaydığıyla doğru orantılıdır (Luo, Slotegraaf ve Pan, 2006; Maltz ve Kohli, 1996). Bilgi, bireyler kanalıyla edinilip yine bireyler aracılığıyla yayılmaktadır. Bu nedenle pazar odaklılığa tüm firma bireylerince aynı derecede önem verilmesi ve farklı bölümlerden çalışanların, resmi veya resmi olmayan yollarla birbiri ile iletişim kurması çok önemlidir (Kırca, Jayachandran ve Bearden, 2005, s.25). Çünkü kullanılmayan, paylaşılamayan ve karar noktalarına ulaşamayan bilgilerin pazarlama kararlarına dönüşmesi söz konusu değildir.

Bu paylaşım yalnızca operasyonel seviyede, yani çalışanların uygulamalarının başarısı için önemli değildir, aynı zamanda stratejinin geliştirildiği üst seviyedeki aktivitelerin başarısı için de bir gerekliliktir. Örneğin bir çalışanın ulaştığı bilgiyi yöneticileri ile hiyerarşik engeller olmadan rahatça paylaşabilmesi, alınacak kararları, dolayısı ile uzun vadeli hareketleri olumlu yönde değiştirici etkiye sahip olabilir.

2.2.3. Aksiyona Geçirme

Aksiyona geçirme adımı pazar odaklılığın belirleyici bir adımıdır. Kohli ve Jaworski 1990'daki çalışmalarında yaptıkları saha araştırmasında, aksiyona geçirmenin tüm firmanın ortak olarak katıldığı bir süreç olduğunu ve bunun hedef pazarlar seçmek, bunlara uygun ürün ve hizmetler geliştirmek ve fiyatlandırma, iletişim, ürün geliştirme gibi pazarlama karmasını, müşteriye memnun edecek şekilde planlayıp gerçekleştirmek gibi şekillerde kendini gösterdiğini belirtmişlerdir. Tanımlarında aksiyon almanın planlama ve uygulama olmak üzere iki farklı bileşeni olduğunu, planlamanın bilgi sistemlerini kullanarak yapıldığını ve uygulamanın da pazar odaklılığın operasyonu olduğunu söylemişlerdir.

Day (1994), çalışmasında pazar odaklılıkta etkili bir operasyonun firmanın pazarı anlama ve müşteri ile ilişkilendirebilme yetenekleriyle açıklanabileceğini savunmuştur. Buna göre müşteri ile ilişkilendirebilme yeteneği, müşteri gereksinimlerinin tüm bölümler tarafından içselleştirilebilmesi ve buna uygun aksiyonların gerçekleştirilebilmesini mümkün kılmaktadır.

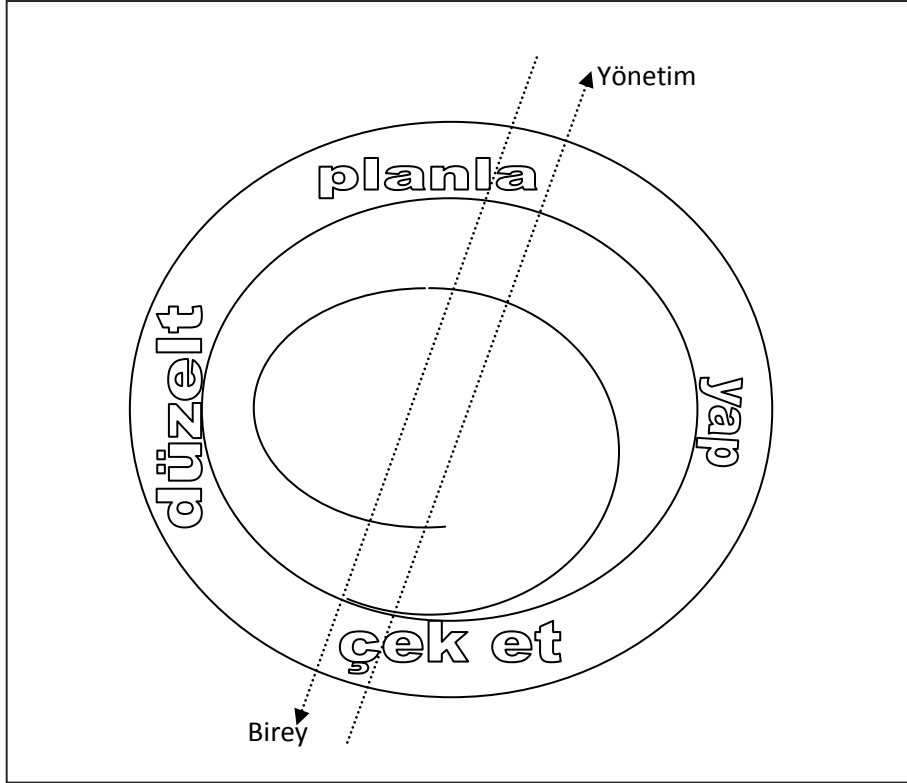
Kohli ve Jaworski (1990) bilginin aksiyona geçirilmesinde üst yönetimin risk alabilen tutumunun önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Slater ve Narver (1995, s.63), operasyonunun etkili olmasında uygun firma ikliminin ve girişimcilik özelliklerinin yanısıra risk alabilmenin önemine de dikkat çekmişlerdir. Pazar koşullarının sürekli değişim içinde olması firmaların bu değişime göre konumlanmalarını gerektirmektedir. Bunun başarılmasında başta üst yönetimin pazarı okuyarak edindiği bilgiyi anlamlandırabilme ve gereğini yapmada hesaplanmış riskleri alabilme yeteneğine sahip olması önemli bir artıdır.

2.3. İçsel Pazarlama ve Pazar Odaklılık

İlgili yazında pazar odaklı anlayışın uygulanmasında rolü olan etmenlerle ilgili farklı görüşler ortaya koyulmuştur. Buna göre firma pazar odaklılığında davranışların önemine dikkati çeken çalışmaların (Kohli ve Jaworski, 1990; 1993) yanısıra kültüre bağlı değerlerin, normların etkililiğini savunan çalışmalarda (Desphande, Farley ve Webster, 2000; Homburg, Wieseke ve Bornemann, 2009; Narver ve Slater, 1994) olmuştur. Bu çalışmalar firma pazar odaklılığıyla ilişkili farklı etmenleri öne çıkarmalarına karşın ortak paydaları firma pazar odaklılığının bir süreç olduğunu tespit etmeleridir.

Pazar Odaklılık süreci (Şekil4), yönetimin pazar odaklı olması ile başlayan, tüm firma çalışanlarınca benimsenmesi ile devam eden, ortak bir vizyon altında firma kaynak ve yeteneklerinin seferber edilmesini sağlayan bir süreçtir. Çalışanların bilgi kaynaklarını etkili kullanıp bununla yüksek düzeyde müşteri değeri yaratması beklense de (Kaya ve Patton, 2011) bu davranışlar kendiliğinden gerçekleştirmesi zor ve eşgüdüm gereksinim duyan davranışlardır. Bunun içindir ki pazar odaklılık aynı zamanda öğrenilmesi gereken bir süreçtir. Çalışanların pazar odaklı anlayış

geliştirebilmeleri için eğitim görmeleri ve motive edilmeleri konusu yazında pek çok kez vurgulanmıştır (Harris, 1999).



Şekil 4: Pazar Odaklılık Süreci
Deming Döngüsünden uyarlanarak geliştirilmiştir

Üst yönetimin pazar odaklılığın değerini firma çalışanlarına benimsetmesinde, tüm bölüm çalışanlarının müşteri bakış açısından bakabilme (Kotler ve Keller, 2006) ve bireysel yeteneklerini firma kaynaklarıyla bütünleştirmeyi öğrenmelerinde içsel pazarlama, bir mekanizma olarak önem kazanmaktadır. Kotler ve Keller (2006) tarafından holistik pazarlama yaklaşımının önemli bir boyutu olarak ele alınan içsel pazarlama “başta yönetim olmak üzere tüm firma çalışanlarının uygun pazarlama prensiplerini kucaklaması olarak tanımlanmıştır (Kotler ve Keller, 2006, s.20).

Firmanın dış çevresi diğer bir ifadeyle pazar, sürekli bir değişim içindedir ve firmanın bu değişime göre sürekli senkronize olabilmesi için, kendi iç çevresini de orkestra etmesi gerekmektedir. Dış çevre ile iç çevrenin uyumlandırılmasında problemlerin algılanması, çözümler üretilmesi, iş süreçlerinin geliştirilmesi gibi adımların her birinde bireyler birer yapı taşıdır. Bunun için öncelikle bireylerin

davranışlarını anlamak ve onların algılayışlarındaki farklılıkları ortaya koymak önemlidir. Çalışanların beceri, yetenek ve motivasyonlarının sağlanmasının sürdürülebilir bir uygulama için gerekli olduğu pek çok çalışmada vurgulanmıştır (Kelley, 1992; McGuinness ve Morgan, 2005).

Çalışanları birer kaynak olarak görüp, onları organizasyonun amaçları için kullanmak üzerine kurgulanmış olan anlayış, geleneksel bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta yönetimin doğruları ile şekillenmiş, çalışanların nesnesi olduğu bir sistem ve tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Bu çok sürdürülebilir bir sistem değildir, çünkü zaman içinde beklentileri karşılanmayan çalışanların memnuniyetsizlikleri ile oluşabilecek iş gücü kayıplarıyla verimsizliği de beraberinde getirir. Bunun yerine çalışanı bir değer olarak gören yaklaşımda, çalışan ve kurumun karşılıklı diyalog içinde olduğu bir iş yapış biçimi asıldır. Bu yaklaşım pazar odaklılık yazınında ‘çalışan odaklılık’ (Fritz, 1996) boyutu olarak incelenme konusu olmuştur. Çalışan odaklılık, çalışanların kendilerini gerçeklemelerine olanak tanımak, sorumluluğu onlarla paylaşmak ve kişisel gelişimlerini desteklemek gibi değerleri temsil etmektedir.

Knowles (1980) organizasyonların iş amaçlarının yanı sıra insana yönelik amaçları da olması gerektiğini savunmaktadır. Buna göre her organizasyon aynı zamanda insanların kendilerine yönelik gereksinim ve hedeflerine ulaşmalarında onlara araç olan sosyal sistemlerdir (aktaran: Knowles, Holton ve Swanson, 2011, s.106). Bu fikre göre organizasyonlar, kişilerin öğrenmelerine olanak tanıyan ortamı sağlamalıdır. Ancak bu, salt eğitimler ya da hazır öğrenme aktiviteleri yoluyla değil, aynı zamanda çalışanlara birinci elden tecrübe etme ve inisiyatif alma olanağı sağlayarak olmalıdır.

Bu bağlamda içsel pazarlama, yönetimin çalışanlara ulaşarak, onların pazar odaklılığı öğrenme ve uygulama sürecinde, hem kendi kişisel yetenek ve becerilerini sürece aktarmalarına, hem de süreçten kişisel gelişimleri için yararlanmalarına aracılık edebilmelerini sağlayan bir mekanizmadır. Ruekert (1992) ve Harris (1999) çalışmalarında pazar odaklılığın firma çapında yaygınlaştırılmasında çalışan etmeninin üzerinde durmuşlardır. Burada bahsi geçen yaklaşımda içsel pazarlama, yönetimin elinde, alt ve orta seviyede çalışanları motive etmek için kullanılan taktik bir araç değil

(Shultz, 2004), çalışanlar ve yönetimi bir bütün olarak gören ve organizasyon için var olan bir mekanizmadır.

İçsel pazarlama ile ilgili erken dönem yaklaşımlar Berry tarafından 1970’lerde geliştirilmiştir (aktaran: Schultz, 2004). Hizmet pazarlaması alanında çalışan Berry’nin çalışmalarında ana tema olarak, diyalog ve çeşitli motivasyon yöntemleri ile memnun edilen çalışanların “memnun müşteri yaratacağı” ve bununda firmanın performansını olumlu yönde etkileyeceği ele alınmıştır (Schultz, 2004, s.112). Berry’nin yaklaşımında çalışanları müşteri olarak görmek ve işleri de birer ürün gibi onlara pazarlayabilmekten bahsedilmektedir. 1980’lerde Grönroos başka bir yaklaşımı ortaya koymuştur. Çalışmasında, farklı bölümler arasındaki eşgüdümü sağlamak boyutunu ele almıştır. Buna göre her bir çalışanın pazarlama konusunda eğitilmesinin, müşteri ilişkilerini verimli hale getireceği ve bunun da nihai olarak firma performansını olumlu etkileyeceği savunulmaktadır. Grönroos yaklaşımında, içsel pazarlamayı çalışanların müşteri odaklı, pazar odaklı ve satış odaklı olmalarını sağlayan bir etki mekanizması olarak görmektedir. Grönroos’un yaklaşımındaki bir diğer farklılık ise içsel pazarlamayı çalışanları memnun etmek ya da motive etmekten çok onları etkileyerek müşteri odaklı olmalarını sağlayan bir program olarak görmesi idi (aktaran Rafiq ve Ahmed, 2000).

Üçüncü yaklaşım, içsel pazarlamanın yönetimin elinde değişimi yönetmek için kullandıkları, organizasyonun farklı bölümlerinin bütünleşmesini sağlayıcı bir planlama ve uygulama aracı olduğu yönündeydi (Rafiq ve Ahmed, 2000). 1990’larda Rafiq ve Ahmed, kendilerinden önceki iki içsel pazarlama yaklaşımının en önemli kısımlarının bir karışımı olan yaklaşımı ortaya koymuştur. Rafiq ve Ahmed’e göre içsel pazarlamanın uygulanmasını güçleştiren önemli engeller; bölümler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki fikir ayrılıkları ve firmanın değişime olan direnci idi. Çalışmalarında, bu direncin aşılması için bölümlerarası bütünleşmenin önemine dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda çalışan davranışlarında nasıl değişiklikler gerçekleştirilmesi gerektiğini ortaya koymuşlar ve bunları bölümlerle ilişkilendirmişlerdir (aktaran: Schultz, 2004).

Wilkinson (1992, s.324), çeşitli seviyelerdeki çalışanlar arasındaki iletişim süreçlerini içsel pazarlamanın bir türü olarak tanımlar ve çalışanlar üzerinde dışarıdan güdümlü kurulan bir kontrol mekanizması yerine, bireylerin performanslarının sorumluluğunu aldığı, kalite ve değer yaratmaya odaklı bir yaklaşımı, içselleştirilmiş otonom bir kontrolü önermektedir. Toplam kalite yaklaşımından bahsederken, her çalışanın değer zincirinin bir parçası olduğunu ve son ürün ortaya çıkarılırken birbirini takip eden iş süreçlerinde her çalışanın bir başka çalışanın ‘iç müşterisi’ olduğunu belirtmektedir.

Conduit ve Movando (2001), çalışmalarında iç müşteri odaklılık ve pazar odaklılık arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmacılar, içsel pazarlamayı ‘iç müşteri odaklılığın’ öncülü olarak görmekte ve iç iletişim, yönetim desteği, bölümler arası bütünleşme, etkili personel yönetiminin geliştirilmesi ile her seviyede çalışanların ihtiyaçları karşılandığında, yaratılan ‘müşteri değeri’nin de artırılabilceğinden bahsetmektedirler. Bir diğer ifade ile müşterilerini memnun edebilmek için öncelikle çalışanların memnun edilmesi gerekmektedir (Conduit ve Movando, 2001).

İçsel pazarlama, çoğu zaman firmanın stratejik amaçlarla kullandığı bir araç olarak ele alınmıştır. Ahmed, Rafiq ve Saad (2003)’ın, yönetimin çalışanları etkileyebilmek için kullanabileceği bir “içsel pazarlama karması” çıkarmayı amaçladıkları çalışmalarında çalışanların güçlendirilmesi (empowerment), üst yönetimin desteği, stratejik ödüller, eşgüdüm ve eğitim en önemli etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu etmenler bu çalışmada bireysel ve bölümlere ait belirleyiciler içinde test edildiğinden, içsel pazarlama Foreman ve Money’nin (1995) ortaya koyduğu bileşenlerle ölçülecektir. Buna göre içsel pazarlamanın öne çıkan bileşenleri, paylaşılan vizyon, çalışan gelişimi ve ödül sistemleri olarak düşünülmektedir (Foreman ve Money, 1995).

2.3.1. Paylaşılan Vizyon

Firma pazar odaklılığı üst yönetimin vizyonu ile başlayan bir süreçtir. Ancak başarılı şekilde uygulanması, firma çapında paylaşılan bir vizyon olması ile ilişkilidir. Öğretilmesi/öğrenilmesi gereken bu sürecin, yönetimin monoloğu yerine, yönetim

ve çalışanlar arasındaki bir diyalog şeklinde olması öngörülmektedir (Slater ve Narver, 1994a; Dessler, 1999). Yönetimin samimi bir biçimde bu vizyonun arkasında durması ve rol modelliği çalışanların motivasyonunda oldukça etkilidir.

Day (1994, s.47), “Etkili vizyonlar tepeden inme değil bir takımla lideri arasında ortak gelişir ve lider sürecin hem sponsoru hem de uygulayıcısıdır” diyerek, çalışanların oluşturulmasında kendilerinin de katkı koydukları bir vizyonu sahiplenmelerinin çok daha mümkün olduğunun altını çizmektedir. Vizyonun geliştirilme sürecinde, yöneticilerin mentörlüğü ya da liderliği çalışanların bu vizyonu içselleştirebilmelerinde önemlidir.

Benzer şekilde Kennedy (2003), çalışanların ortak vizyonu içselleştirebildiklerinde daha eşgüdümlü çalışabildiklerini ortaya koymuştur. Aslında vizyonun birlikte geliştirilmesinin bir önemli çıktısı da ortaya çıkabilecek fikir ayrılıklarının süreçte konuşarak aşılabilesidir. Bu sayede tüm bölümlerin takım ruhuyla çalışabilmesi sağlanarak, bölümlerarası çatışmalar en aza indirgenmiş olur. Yönetim yazınında da takım çalışmaları ve grup dinamiklerinde bireysel amaçların takım amaçlarıyla örtüşmesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Örneğin;

“Bir satış temsilcisinin belirli bir satış hedefini tutturması önemli bir kişisel hedeftir ancak satış temsilcisi bu hedefi gerçekleştirirken takım arkadaşlarının çalışmalarını baltalıyor ve uzun vadede müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek yollara sapıyorsa bu durumda ortak amaç olan müşteri değeri yaratmak zarar görüyor demektir” (Stewart, Manz ve Sims, 1999, s.95).

Bireysel amaçların ortak vizyondan sapmasının yaratacağı negatif etkilerden korunmak için ortak vizyon ve bu doğrultudaki eğitim ve teşvik sistemlerinin önemi vurgulanmaktadır.

2.3.2. Pazar Odaklı Olmayı Öğrenmek

Pazar odaklılığının sürdürülebilmesinde, çalışanların pazar odaklı olmayı öğrenmeleri çok önemlidir çünkü çalışanlar hem dışarıda hem de firma içinde bilgi temas noktalarıdır. Çalışanlar müşteri ile olan iletişimde firmayı temsil etmektedirler.

Bu bakımdan müşteri isteklerini anlayabilme ve bu isteklere hızlı bir biçimde karşılık verebilmede gereken yaklaşımı gösterebilmeleri önemlidir. Bir diğer konu çalışanların rakipler ve müşteriler hakkında edindikleri bilgiyi firma çapında kullanılan bir bilgiye dönüştürebilmeleridir. Bu sanıldığı kadar kolay değildir. Bu yönde, etkili öğrenmenin gerçekleşebilmesi için yönetim tarafından yapılması gereken pek çok tercih bulunmaktadır. Bunlardan; öğrenme ortamının atmosferi, karar mekanizmaları, yönetim anlayışı, tutum ve yaklaşımlar ve iletişim ortamına ilişkin tercihlerin yenilikçi firmaların durağan firmalardan ayrılmasında belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Knowles, Holton ve Swanson, 2011, s.110). Tablo 2’de yeniliğe açık firmaların yönetim tercihleri özetlenmiştir.

Tablo 2: Yenilikçi Firmaları Statik Firmalardan Ayıran Bazı Özellikler

Boyutlar	Özellikler	
	Durağan Organizasyon	Yenilikçi Organizasyon
Yapısal Özellikler	Katı, hiyerarşik, dar tanımlı roller	Esnek, geçici takım işbirliklerine bağlı yapı, geniş tanımlı roller
Atmosfer	Kişiselleşmemiş, iş odaklı, resmi, şüpheli, muhafazakar	İnsanı merkeze alan, sıcak, samimi, güven verici
Yönetim	Çalışanları ceza gücü ile yönetme	Dengeli güç kullanımı, çalışanların enerjisini ortaya çıkaran
Tutumlar	Riskden kaçınan, hataya toleranssız, paylaşımsız, tutucu	Deneyisel, risk alan, hatalardan öğrenme, kişisel gelişim, paylaşım
Karar Alma ve Politikalar	Tepeden inme, politikayı belirleyenle uygulayan arasında ayırım, kararlar kati	Katılımcı, politika oluşturma ve uygulamada işbirliği, kararlar denemeye açık hipotezler
İletişim Biçimi	Kısıtlı, tek yönlü, tepeden	Serbest, çok yönlü

Kaynak: Knowles, Holton ve Swanson, “The Adult Learner”, 2011, s.110, Elsevier Inc., U.S.

Pazar odaklılığın firma çapında yaygınlaşmasında, yönetimi ve çalışanları ile öğrenmeye değer veren bir firma kültürünün olması önemli bir niteliktir (Grinstein, 2008; Jimenez ve Navarro 2007). Çalışanların deneyimlerinin önemsenmesi ve öğrenme sürecinin bu deneyimlerle başladığı bilinci temel bir gerekliliktir. Diyalogun çok yönlü oluşu, kişilerin her durumda kendilerini ifade edebilme özgürlüklerinin olması, çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını empoze eden ezici bir yaklaşım yerine, deneyimleriyle yol almalarına izin veren esnek ve demokratik bir yaklaşımın olması öğrenme sürecini desteklemektedir.

Knowles, Holton ve Swanson (2011, s.108) etkili bir öğrenme ortamının özelliklerini dört başlık altında toplar. Bunlar; *“kişilik haklarına saygı”, “katılımcı karar alma süreçleri”, “ifade özgürlüğüve bilgi bulunurluğu”, “planlama, gerçekleştirme ve değerlendirmede çoklu katılım”*’dır. Tüm bu ifadelerden anlaşılacağı gibi bu yaklaşım, çalışanların benzersiz deneyimleriyle başladıkları öğrenme sürecine, aktif katılımlarıyla değer yaratabilecekleri öngörüsünü içinde barındırmaktadır.

Bu anlayışı destekler nitelikte yönetim anlayışı dönüştürücü liderlik ve gücü çalışanla paylaşmayı (insiyatif verebilmek) da kapsamaktadır. Dönüştürücü liderlik, çalışanlara kendi kendilerine öğrenmelerini sağlayacak ortamı yaratan bir liderliktir. Sonuçlara değil, daha çok süreçlere odaklanılan bu tür liderlik davranışında, hata yapmanın öğrenmenin bir gereği olduğu anlayışı ile çalışanlara güven duyulur ve yeterince özgürlük tanınır.

Yazında pazar odaklılığın benimsetilmesinde, firma öğrenme ortamının nasıl olması gerektiği çeşitli çalışmalarda ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Slater ve Narver (1995), kural ve normlara bağlı yani adaptif öğrenme ile generatif yani kural ve normların değişime açık olduğu öğrenmeyi karşılaştırdıkları çalışmalarında, her iki türün de birlikte kullanıldığı durumların en uygun ortamı yarattığını belirtmektedirler. Süreç ve sistemlerin düzenli işleyişi için belirli kuralların olması kaçınılmazdır. Üstelik bu norm ve kuralların oluşturulması çalışanların da dahil olduğu karar alma, uygulama ve iyileştirme süreçleriyle olduğunda, norm ve kuralların benimsenmesinde kopukluklar olmamaktadır. Ancak bu kurallar, sürekli değişen pazar şartlarının firma içindeki bir izdüşümü olarak, gerektiğinde değişebilme olasılığını da içinde barındırmalıdır. Diğer bir deyişle kuralların değişime açık olmayacak şekilde katı bir şekilde ortaya konulmasından kaçınılmalıdır.

Deneyim her türlü eğitim programının üstünde bir değere sahiptir. Çalışanlara verilen eğitimler oldukça önemli bulunmakla birlikte, bu eğitimler daha çok çalışanlara kısa sürede bazı değer ve davranış normlarını öğretebilmek için oluşturulan canlandırmalar vb. etkinliklerden oluşmaktadır. Uzun vadede bireyler içinen kalıcı öğrenme, birebir deneyimleyerek öğrenmeleridir. Çalışanlardan beklenen, öğrenmenin

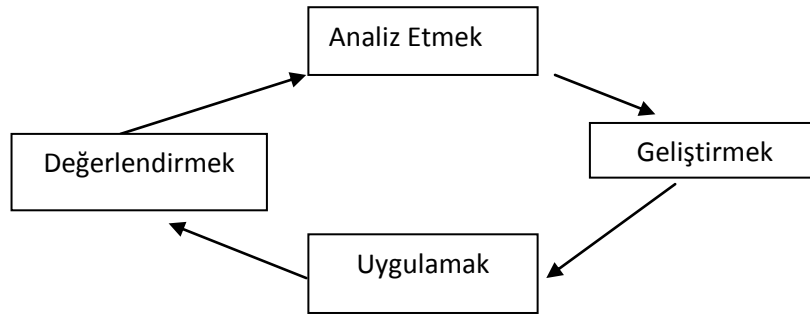
diyalektiği içerisinde, öğrendiklerini iş deneyimi ile sınamak ve “pazar odaklı değerler” ve “davranış normlarının” süzgecinden geçirerek süreci iyileştirmeleridir. Sosyal öğrenme de denen bu öğrenme şekli yeni davranışların öğrenilmesi ya da mevcut davranışların değiştirilmesinde oldukça etkili bulunmaktadır (Dubin ve Okun, 1973).

Sosyal öğrenme teorisine göre (Knowles, Holton ve Swanson, 2011) bireyler davranışlarının sonuçlarından öğrenirler. Buna “deneyim yolu ile öğrenme” de denir. Bir diğer öğrenme şekli de başkalarını gözleyerek öğrenmedir. Bu açıdan iş grubu sosyalleşmesi ve takımlar halinde çalışma (Hartline, 2000), pazar odaklılığın firma çapında yayılmasında önemli katkılar sağlamaktadır.

Pazar odaklı anlayışla yönetilen bir firma amaçları ortak, kendi kendini yönetebilen, ihtiyaç duyduğunda her bölümle doğrudan bağlantı kurabilen, güçlendirilmiş bireylerden oluşan büyük bir takıma dönüşmektedir. Şöyle ki; her bölüm çalışanı, performanslarını “müşteri değeri yaratma” cinsinden değerlendirmektedir. Gebhardt, Carpenter ve Sherry Jr. (2006) yapmış olduğu bir firmanın pazar odaklılığa doğru dönüşüm sürecini izledikleri niteliksel çalışmada, firmanın farklı bölüm ve seviyedeki çalışanlarının bazı değerler ve bağlı davranış normlarını öğrenmeleri amaçlanmıştır. Örneğin, değer: “Pazar odaklılık”, bunun çalışan açısından davranış normu: Aldığım her karar ve davranışın pazarı nasıl etkilediğini düşünürüm. Değer: Birlikte çalışabilme. Altındaki fikir: Birlikte çalışırsak daha fazlasını başarabiliriz. Davranış normu: Bir takım olarak bu işi gerçekleştiriyoruz ve sonuçlarından hep beraber sorumluyuz. Çalışmadaki diğer bazı değerler; empati kurabilme, güven ve bilgiyi paylaşmaya açık olmak olarak belirtilmektedir.

Bu bağlamda çalışanların takım ruhuyla işlerine sarılmaları ve her yeni çalışan işe alındığında üstlerinden mentörlük görerek bu değerler konusunda bilinçlenmesinin pazar odaklılığın yayılması ve sürdürülebilirliği için oldukça etkili olduğu çalışmalarda vurgulanmaktadır.

Çalışanların süreçleri öğrenirken gelişimlerinde, Stewart, Manz ve Sims (1999)’in önerdiği döngüsel model (Şekil 5) aşağıdaki gibidir:



Şekil 5: Eğitim ve Gelişim Döngüsü

Kaynak: Stewart, L. Greg, Manz, C. Charles, Sims, P. Henry, “Team Work and Group Dynamics”, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999, s.151.

Döngü çalışanların veya takımların gereksinimlerinin belirlenmesi için analiz yapılması ile başlamaktadır. Tespit edilen ihtiyaçlara paralel gerekli eğitimlerin geliştirilmesinden sonra uygulama aşamasına gelinmektedir. Eğitimlerin uygulanmasının ardından, etkililiklerinin yeniden değerlendirilmesi ve eksik görülen kısımlarının gözden geçirilmesi ile süreci iyileştirme döngüsü tekrar başlamaktadır (Stewart, Manz ve Sims, 1999, s.151).

Bu döngü organizasyonda farklı seviyelerde tekrarlanmaktadır. Bireysel seviyede, döngü çalışanın yetenek, beceri ve tutumlarının geliştirilmesini kapsayabileceği gibi, farklı bölümler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi için de kullanılabilir (Stewart, Manz ve Sims, 1999). Gerçekte gösterilen performans ile ulaşılacak istenen performans arasındaki açıklar tespit edilip bunları gidermeye yönelik eğitimler geliştirilip yürütüldüğünde verilen eğitimlerin başarısı olumlu yönde etkilenecektir. Eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesinde; performans değerlendirme ölçütlerinin kullanılması, iş süreçlerinin gözden geçirilmesi, çalışanlarla yapılacak anketler ve çalışanların takımlar olarak toplantılar yapması belirtilen yöntemlerdendir (Stewart, Manz ve Sims, 1999 s.152).

İşsel pazarlamanın seçme yerleştirmeden, şirket kültürü orientasyonu ve eğitimlerine, resmi ve resmi olmayan tür sosyalleşmeler ve çeşitli sistemler ile çalışanların ortak değerler doğrultusunda işbirliği içinde çalışmasını sağlamaya varan çalışma alanı vardır (Taylor ve Cosenza, 1997). Taylor ve Cosenza (1997), pazarlamanın içselleştirilmesinde kurumsal kültürün tüm çalışanlara benimsetilmesinin,

iş süreçlerinin, sistem ve organizasyonun buna göre tasarlanmasının, çalışanların katılımlarını, bağlılıklarını olumlu anlamda etkileyeceğini belirtmektedirler. Benzer şekilde Fritz (1996), yönetim stratejisi açısından, çalışan odaklılık boyutunu oluşturan ‘çalışanların memnuniyetine önem verilmesi’, ‘onların kişisel gelişimlerinin kurumsal stratejinin bir parçası kılınması’ ve ‘sorumluluğun aşağı kademelere doğru delege edilebilmesi’ gibi bileşenlerinin önemine dikkat çekmektedir.

2.3.3. Ödül ve Teşvik Sistemleri

Değişimin sürekli oluşu ve organizasyonların hayatta kalabilmek için bu değişime ayak uydurabilme ihtiyacı yaratıcılığı çok değerli kılmıştır. Yöneticilerin yaratıcılığı başta kendilerinin sergileyebilmesi ve çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda yüreklendirmeleri pazar odaklı firmalar için temel bir gerekliliktir. Bu anlayışla çalışanların deneyimlemelerine olanak tanıyan, yapılan hataları öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak gören ve ödül ve teşvik sistemlerini bu çerçevede yapılandırabilen firmaların daha pazar odaklı olacakları söylenebilir.

Yönetim pazar odaklılığın öğrenilme sürecini yönetebilmek için çeşitli motivasyon yöntemlerinden faydalanabilir. Çalışanların gelişimlerini sağlamak ve onları arzu edilen davranışlara özendirebilmek için yönetim yazınında birbirinden farklı motivasyon kaynakları ele alınmıştır. Bunlardan bir kısmı içsel ve bir kısmı da dışsal motivasyon kaynakları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanları, kendilerinin daha iyi birer versiyonuna dönüşmeye çalışan organizmalar olarak ele alan ‘alan teorisi’ne göre; öğrenmek ve kişisel gelişimlerini sürekli bir üst seviyeye taşımak çalışanların en temel ihtiyaçlarından sayılmaktadır. Bu bakışla çalışanlar için başarı ödülünden çok daha tatminkâr bir motivasyon kaynağıdır. Ancak aksi görüşler de yazında yer almaktadır. Örneğin Webster (1988) performans ölçümü ve ödül sistemlerinin kullanılmasının, pazar odaklı davranışların firma çapında teşvik edilmesinde kilit önemde olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde ölçme ve ödül sistemleri pek çok çalışmada, çalışanların davranışlarını şekillendirmede etkili bir araç olarak önerilmektedir (aktaran Kohli ve Jaworski, 1993, s.56; Ruekert, 1992).

Aslında kullanılacak motivasyon yöntemini seçebilmek çalışanları iyi tanımak ile yakından ilgilidir. Çalışanları belirli davranışlara yönlendirebilmek için yönetimin öncelikle hangi davranış için nasıl bir ödül vermesi gerektiğini belirlemesi önemlidir. Bunlardan ilki işin tanımlanması (yapılan işte satış kadar müşteri memnuniyetinin de sağlanması gibi), ikincisi bu görevi üstlenen ve başarı ile sonuçlandıran çalışanı ne tür bir ödülün memnun edeceğinin bilinmesidir (çalışanın işveren tarafından tanınması). Örneğin Jones, Busch ve Dacin (2003), çalışanların bazı durumlarda, aldıkları maaştan daha çok iş tatmini, başarı hissi ve kiminle ve nerede çalıştığına daha çok önem verdiğini ortaya koymuştur. Yetişkin öğrenme prensiplerinde de yetişkin bireylerin motivasyonlarının daha çok iş tatmini, yaşam kalitesi gibi iç kaynaklara bağlı olduğu üzerinde durulmaktadır (Knowles, Holton ve Swanson, 2011, s.139). Yetişkinlerin öğrenirken ihtiyaç duydukları motivasyon kaynakları Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3: Yetişkin Öğrenmesinin Temel Prensipleri

Öğrenme İhtiyacı	Bir şeyi öğrenmeden önce neden öğrenmeleri gerektiğini bilmek isterler
Öğrenenin yönlendirdiği süreç	Başkalarının onlara bir şey dayatmasına direnirler. Davranışlarının sorumluluğunu almak isterler
Öğrenenin geçmiş deneyimleri	Deneyimleri devreye sokabilen öğrenme ortamları daha iyidir. Grup tartışmaları, simülasyon, vaka metodu, iş arkadaşlarının dayanışması
Öğrenmeye hazır olmak	Bireylerin öğrenmeye doğal olarak hazır olmasını beklemek
Problem-merkezli öğrenme	Yetişkinler vaka bazlı öğrenmeyi, işi yaparken öğrenmeyi tercih ederler
İçsel öğrenme motivasyonu	Yetişkinler dış motivasyon kaynaklarına kayıtsız değildirler (daha iyi iş, terfi, yüksek maaş vb.) ancak iç motivasyon kaynakları (iş tatmini, özgüven, yaşam kalitesi vb.) daha etkilidir

Kaynak: Knowles, S. Malcolm, Holton, F. Elwood, Swanson, A. Richard, “The Adult Learner”, 2011, s.60, U.S.: Elsevier.

Çalışanların performans değerlendirmesinde, satışlar, kotalar gibi iş ile ilgili performans ölçütleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tarz çıktılar objektif çıktılar olarak da adlandırılır (Stewart, Manz ve Sims, 1999, s.140). Ancak objektif çıktılara göre değerlendirmek her zaman müşteri memnuniyetini getirmeyebilir. Örneğin

Çalışanlar satışlarını artırmak adına müşteri memnuniyetinden taviz veriyor olabilir. Bu tarz durumların yaşanmaması için davranış temelli ya da pazar-temelli ölçüm sistemleri önerilmektedir.

Davranış temelli ölçüm sistemleri, müşteri odaklı problem çözme başarısı, arkadaş canlısı tutum, karar alabilme, otorite sergileme gibi kriterleri göz önüne alır (Hartline, Maxham ve McKee, 2000, s.38; Jaworski, 1996). Hartline vd. (2000), davranış-temelli ölçüm sistemlerinin çalışanların müşteri-odaklı davranmasına olumlu etkileri olduğunu savunmaktadır. Buna göre davranış temelli ölçüm sistemleri, çalışanların özgüvenlerini artırmakta, işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Her iki değerlendirme sisteminin de kendine has olumlu tarafları olduğu belirtilmektedir. Stewart, Manz ve Sims (1999) subjektif göstergeler olarak adlandırdıkları; müşterilerin, çalışanların ya da supervizörlerin memnuniyet ve görüşlerinin diğer objektif göstergeler ile birlikte değerlendirilmesinin daha optimal bir metod olduğunu belirtmektedirler.

Schultz (2004, s.119), çalışan davranışlarının nasıl değişeceğine dair bilginin yine müşterilerden gelen geribildirimler dikkate alınarak yapılmasının yani veriye dayandırılmasının önemini vurgulamaktadır. Diğer kritik nokta, müşteri deneyimlerindeki sorunların giderilmesine finansal bir değer atfedebilmektir. Örneğin yavaş hizmet edilmesi müşterilerin önemli bir yüzdesini olumsuz etkiliyorsa, öncelikle bu durumun kaynağını belirlemek gerekmektedir (Schultz, 2004). Sorun sistemden, yönetimden kaynaklanabildiği gibi ‘alışan motivasyonu’ problemi de olabilir. Bu durumda içsel pazarlama programları ile çalışan davranışlarını değiştirerek çözümüne gitmek olasıdır (Schultz, 2004, s.120).

Eğitim ve teşviklerin önemli olduğu bir diğer konu da, çalışanların kooperatif bir biçimde çalışmayı öğrenmelerini sağlayarak negatif rekabetin önüne geçmektir. Negatif rekabetin oluştuğu durumlardan biri Stewart, Manz ve Sims (1999, s.148) tarafından eşitsizlik algısı durumu olarak belirtilmektedir. Eğer bir bölüm, diğer bir bölümün benzer performans karşısında daha fazla ödüllendirildiği algısını taşıyorsa, diğer bölüm ile rekabete girerek kendi ödülleri ni çoğaltmaya eğilimli olacaktır (Stewart vd., 1999). Burada etkili liderlik ile bölümlere/takımlara eşit yaklaşmak önemlidir.

Diğer bir rekabet nedeni de kaynak yetersizliğidir (Stewart vd.,1999). Bölümler/takımlar kaynakların yetersiz olduğunu düşündüklerinde, bu sınırlı sayıda kaynak için mücadele etme eğiliminde olabilirler (Luo vd., 2006). Firma ödül sistemleri planlanırken bir takımın başarısının bir diğerinin başarısızlığı pahasına olmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Stewart vd.,1999, s.148).

Teşvik planlarının çalışanı organizasyonun bütününe bağlaması hedeflenmelidir. Bireysel teşviklerin organizasyondaki diğer bölümlerin çalışanlarının performanslarına da bağlı olması bir bütün olarak çalışmayı ve negatif rekabeti önleyicidir (Stewart vd., 1999, s.150; Gebhardt, 2006). Bu aynı zamanda çalışanların daha iyi koordine olmasına ve kendi işlerini yaparken diğer bölümlerin işlerini de takip etmesine olanak sağlaması açısından da önemli bulunmaktadır.

Çalışmada benimsenen içsel pazarlama kavramı stratejik olup, pazar odaklılığın homojen bir biçimde firma çapına yayılabilmesi için yönetimin arkasında durduğu ve sergilediği davranışları temsil etmektedir.

2.3.4. İçsel Pazarlamanın Uygulanmasında Yönetimsel Etmenler

Üst yönetimin pazar odaklılığın değerini firma çalışanlarına benimsetmesinde, pazar odaklılığın firmada farklı bölümlerde farklı uzmanlık alanlarında çalışan bireyler tarafından paylaşılan bir vizyon olmasının sağlanmasında ve bireylerin yeteneklerinin geliştirilebileceği öğrenmeye değer veren bir firma ortamı yaratılmasında içsel pazarlama, stratejik bir araç olarak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yönetimin liderliğinin çalışanlar üzerindeki etkisi ilgili yazında sıklıkla yer almıştır. Üst yönetimin pazar odaklılığa adanmışlığının, çalışanların pazar odaklı davranışlar sergilemesinde kritik önemi bulunmaktadır.

2.3.4.1. Pazar Odaklılık Bilincini Benimseme ve Destekleme

Üst yönetimin değerleri ve eğilimleri, firmanın pazar odaklılığı üzerinde belirleyici bir role sahiptir (Shapiro, 1988, s.7; Webster, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990;1993; Day, 1994; Kennedy vd., 2003). Ancak yönetimin bu anlayışını firmaya benimsetmesi düşünüldüğü kadar kolay değildir. Yönetimin çalışanlarına pazar

odaklılık ile ilgili beklentileri açık ve anlaşılır şekilde ifade etmesi önemli bir başlangıçtır. Sürecin denetlenebilmeye ve sorgulanmaya açık olabilmesi güven ortamının sağlanması için belirleyicidir. Gerek yönetimin gerekse çalışanların dürüst geri bildirimleriyle pazar odaklı uygulamaların iyileştirilmesi ve içselleştirilmesi beklenmektedir.

Bu görüşlerin ışığında pazar odaklılığın uygulamasında kritik saç ayaklarının yönetim desteği, firma çalışanlarının altında birleştikleri ortak amaç ve çalışanların bu yönde motive edilmeleri ve eğitilmeleri olduğu söylenebilir. Çalışanların fikirleri, becerileri ve yaratıcılıkları ile işleyişte eşit hak sahibi olduklarını bilmeleri, önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bir anlamda başarıma, öğrenme ve sürece yön verebilme kendi içinde bir ödül ve motivasyon aracına dönüşmektedir. Yönetimin “bilgiyi edinme ve paylaşmanın” firma çapında tüm çalışanlarca paylaşılan bir vizyon olması için liderlik etmesi, (Farrell, 2000, s.206) dahası bu vizyonun arkasını dolduracak işleyişin samimi bir takipçisi olması, firmaların pazar odaklı olma sürecinde önemli bir etmendir.

Pazar odaklı vizyonun benimsetilmesinde çeşitli içsel pazarlama programları kullanılmaktadır. Bu programların en önemli fikri altyapısı, çalışanları ve yöneticileri ayırmadan tüm firmayı bir büyük müşteri gibi görebilmesidir. Bu şekilde kişilerin gelişme ve büyümelerine olanak tanınmakta ve bu sayede nitelikli işlerin yaratılması ve sürdürülebilmesi için ortam oluşturulmaktadır. Yönetimin böylesi demokratik bir yapıyı desteklemesi ve söylenenlerle yapılanların birbiri ile tutarlı olması durumunda (Kohli ve Jaworski, 1993; Kennedy vd., 2003), içsel pazarlama, büyük ölçüde yönetimin elindeki stratejik bir araca dönüşür.

2.3.4.2. Çalışanları Güçlendirme

Güçlendirme (Empowerment), yönetimin çalışanlarına genel geçer kararlar işe yaramadığı durumlarda, bunların dışında davranabilme inisiyatifi vermesidir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, bireyleri güçlendirmenin verimlilikle sonuçlandığı örneklerle doludur. Yalnızca üretim firmalarında değil, hizmet firmalarında da TKY yaklaşımları uyarlanmakta ve kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir fabrikada, makinanın başında olan operatör, hatalı üretim olduğunu fark ettiği

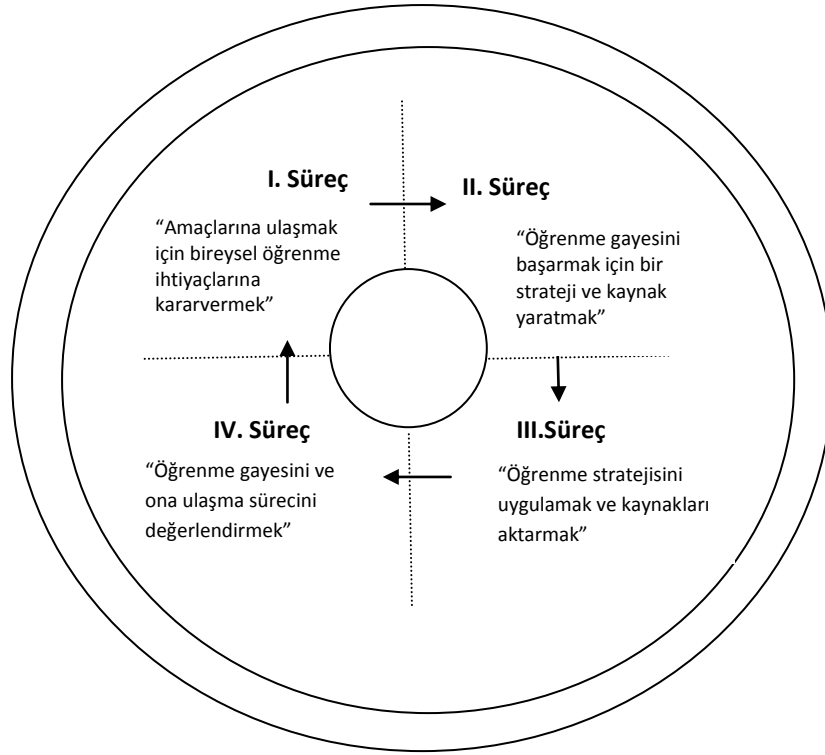
anda üretim hattını kapatma inisiyatifine sahiptir. Çünkü olaya hızlıca müdahale edilmesi gerekmektedir. Üstlerine danışma ve konuyu tartışmak için geçirilecek süreler zaman kaybına ve daha fazla hatalı üretime yol açabileceğinden tolere edilmesi zor bir durumdur.

Aslında hizmet firması çalışanları için de bu durum benzerlikler gösterir. Müşteri ile sıcak temasda bulunan çalışanın, müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru zamanda fark etmesi ve gereğini tereddütsüz yerine getirmesi önemli bir avantajdır. Dahası bireylerin güçlendirilmesi, pazar odaklı davranışların sergilenmesinde ve iş süreçlerinin iyileştirilmesinde verimlilik sağlamaktadır (Day, 1994, s.47; Narver ve Slater, 1994; Fritz, 1997; Hartline vd.,2000; Kennedy vd., 2003; Jimenez ve Navarro, 2007). Hartline vd., (2000), bunu bir adım daha ileri götürerek, çalışanların yalnızca uygulama aşamasında değil planlama aşamasında da sürece dahil edildiklerinde işlerini daha fazla sahipleneceklerini ve bu şekilde kazanılan kontrol ve otonominin verimlilik artırıcı olduğunu vurgulamaktadır.

Planlama ve karar almada her seviyeden katkının önemi bulunmaktadır. Planlamanın yalnızca üst seviyelerde gerçekleşmesi ve alt kademe çalışanların bu planların yalnızca birer uygulayıcısı durumunda bırakılması, hem stratejik olarak etkisiz hem de operasyonel anlamda verimsizlikle sonuçlanabilir. Bunu daha iyi anlamak, firmada operasyonel seviyelerden başlayan ve yönetim seviyelerine doğru devam eden iş süreçlerini düşünmekle mümkündür. Süreçlerin iyileştirilebilmesi için gerekli olan bilgi akışının sağlanması ve sebep sonuç ilişkilerinin kurulmasında bireyler kritik bir role sahiptir. Şöyle ki, bilgi, bireyler aracılığıyla kaynağında ne kadar doğru tespit edilir ve yorumlanırsa yukarıya doğru olan iletimi de o düzeyde eksilmeden gerçekleşebilir.

Shapiro (1988)'ya göre, her seviyeden çalışanın görüş ve bilgilerini paylaşabildikleri bir ortam firmalar için en verimli sonucu vermektedir. Benzer şekilde Narver ve Slater (1995)'da çalışmalarında çalışanların 'ne''yi yapmaları gerektiği kadar 'neden' yapmaları gerektiğini anlamalarının, alt kademedeki planlamaların stratejik planlamayla bütünleştirilebilmesinin önemini vurgulamaktadırlar.

Öğrenme Teorisinde önemli bir yeri olan yetişkin öğrenme modeli, (Şekil 6) bireylerin kendi deneyimleriyle ulaştıkları bilginin önemine dikkati çeker (Knowles vd., 2011) ve süreçlerini kendilerinin kontrol edebilmelerinin ideal olduğunu savunur. Bu modele göre kişilerin öğrenme döngüsü aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 6: Yetişkinlerin Öğrenmesi

Kaynak: Knowles, S. Malcolm, Holton, F. Elwood, Swanson, A. Richard, “The Adult Learner”, 2011, s.173, U.S.: Elsevier.

Bireylerin güçlendiği benzer yaklaşımlar Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ‘döngü’ünde de (Deming, 1990) göze çarpar. Planlama, uygulama, sonuçları kontrol edip, iyileştirerek tekrar planlama döngüsünde süreci iyileştiren aslen bireylerin kendisidir. Bireylerin işlerindeki verimliliği ilgilendiren konularda karar verebilme yetkisine sahip olmaları, girişimcilik yazınında da ‘otonomi’ olarak ifade edilmektedir (Nasution vd., 2011).

Güçlendirme, hem yöneticilerin hem de çalışanların sorumluluğu/kontrolü paylaştığı, bilgi akışını çok daha verimli kılan ve çalışan öğrenmesine hizmet eden bir yönetim yaklaşımıdır ve ancak kalıcı bir eğitimle mümkün olabilmektedir. İçsel

pazarlama uygulamalarındaki eğitim programlarının bu amaca hizmet edeceği düşünülmektedir.

2.3.4.3. Risk Alabilme

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz rekabet ortamında firmalar müşterilerine daha iyi hizmet edebilmek için yaratıcılığa daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Başta yönetimin yaratıcı liderliği ve yenilikçi fikirleri destekleyici tutumu firmanın pazar dinamiklerine hızlı cevap verebilmesinde önemli bir artıdır.

Yönetimin risk alabilme özelliğinin pazar odaklılığın uygulanabilmesinde önemli bir belirleyici olduğu yazında da vurgulanmaktadır. Jaworski ve Kohli (1993) üst yönetimin risk alabilmesinin çalışanları bilgiyi edinme, yayma ve en önemlisi gerekli adımlar atma konusunda cesaretlendireceğini vurgulamışlardır.

Kohli ve Jaworski (1990) üst yönetim risk almaya açık olduğunda ve münferit (occasional) başarısızlıkları doğal karşıladığında, yeni yetme (junior) yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere yeni önerilerle cevap verme olasılıklarının arttığını savunmaktadır. Yine araştırmacılara göre, tersi durumda üst yönetim riskten kaçınıyorsa ve başarısızlıklara toleranssızsa, astlar daha az olasılıkla pazar bilgisini edinme, yayma ve müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanmaktadır.

İlgili yazında yapılmış olan pek çok araştırmada da liderlik ve girişimcilik gibi yönetsel eğilimlerin (Slater, Narver, 1993;1995; Farrel, 2000; Grinstein, 2008), pazar odaklılık ile güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Her iki yönelimin de önemli ortak paydalarından biri ‘risk alabilmek’, ‘yeniliklere açık olmak’ dır. Matsuno, Mentzer ve Özsomer (2003) bu ilişkiyi bir adım daha ileri götürerek, girişimciliğin pazar odaklılığın öncüllerinden biri olduğundan söz etmektedir. Bunun tersi görüşler olsa da (Gonzales-Benito vd., 2009), girişimcilik ve pazar odaklılık çoğu kez birbirini tamamlayan etmenler olarak ortaya koyulmaktadır. Morris, Schindehutte ve LaForge (2002)’nin çalışmalarında ‘girişimci pazarlama’ tabiri ile bu iki kavrama entegre edilmiştir.

Yöneticilerin ‘girişimci’, ‘risk alabilen’ gibi ifade edilen yönelimlerini firma çalışanlarına benimsetebilmesi diğer bir deyişle çalışanların da ‘bilgi edinme’, ‘bilgiyi

paylaşma’ ve ‘gereğini yapma’ davranışlarını gerçekleştirmelerinde birer girişimci gibi davranabilmeye yüreklendirilmelerinde içsel pazarlama bir araç olarak önem kazanmaktadır.

2.3.5. İçsel Pazarlama Uygulamasında Bölümsel Etmenler

Çok küçük ölçekli firmalar dışında hemen her ölçekten firmada, uzmanlık gerektiren bölümler iş süreçlerinde birlikte çalışma becerileri sergilemek durumundadır. Değer yaratma aktiviteleri (Porter, 1985) de denilen bu iş süreçleri birbirinden bağımsız değildir. Bazen bir bölümdeki çalışmanın başlaması, diğer bir bölümdeki sürecin tamamlanmasına bağlıdır, bazense eş zamanlı planlanıp gerçekleştirilmesi gerekebilir. Bu anlamda bölümler arası bağlantılılığın bütündeki verimliliğe olumlu etkilerinden söz edilebilir. İletişim ve eşgüdüm bağlantılılığın sağlanmasında kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır. Çatışma ise bu etmenlerin önünde ciddi bir engel oluşturabilir.

Pazar odaklı firmalarda organizasyonu oluşturan bölümler, kendilerine ait hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken, müşteri değeri yaratma üst/ortak amacını gözetmektedirler. Bu amacın gerçekleştirilmesinde farklı bölüm çalışanlarının ya da takım çalışanlarının diğer bölüm veya takımları kendilerine rakip görmemelerinin sağlanması önemlidir. İçsel pazarlama programları çerçevesindeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bölümlerin ortak amaç doğrultusunda çalışmasını, bir diğer deyişle “takım” (Johnston ve Marshall, 2003, s.4) olarak etkili çalışmalarını sağlayabilir. Böylece çalışanlar farklı bölümlerden kişileri diğer bölümün çalışanı olarak değil, bir bireymiş gibi algılayabilmektedirler. Bu, birlikte hareket edebilmek için atılmış önemli bir adımdır (Stewart vd., 1999, s.149). Yine çalışanların ortak düşman olarak gördükleri ‘rakiplere’ karşı yarıştıklarını düşünmeleri de onları birbirine bağlayacak diğer bir unsurdur (Stewart vd., 1999).

2.3.5.1. İletişim ve Bağlantılılık

Firma içindeki bilgi akışının kesintisiz bir biçimde gerçekleşebilmesini sağlayan iletişim, pazar odaklılığın başarılı uygulamasında ayrı bir öneme sahiptir. Güçlü bir iletişim ile bölümler, değer yaratma aktivitelerini eşgüdümleyebilirler ve

motivasyonlarını en yüksek seviyede tutabilirler. Süreç iyileştirmelerini hızlı ve etkili bir biçimde gerçekleştirebilirler.

İletişim en temel tanımıyla bilgi aktarımıdır. Jaworski ve Kohli (1993), iletişimi bölümler arası bağlantılılık olarak tanımlamaktadırlar. Çalışmalarında “farklı bölümlerden çalışanların gerek resmi gerek resmi olmayan şekilde birbirleri ile doğrudan iletişim kurma seviyesi” olarak ifade etmiş olduğu ‘bağlantılılık kavramı’ çoğu çalışmada pazar odaklılığın öncülü olarak ortaya koyulmuştur (aktaran Jaworski ve Kohli, 1993).

İletişim aynı zamanda, mesajı veren ve alan arasında düşünce birliği geliştirmeye yarayan bir paylaşım süreci olarak da tanımlanmaktadır. Bu bütünlüğü başarmak sanıldığı kadar kolay değildir. Etkili bir iletişim gerçekleştirebilmek için bilgi alışverişinde bulunan tarafların ortak bir dil kullanıyor olmaları gerekmektedir.

İçsel pazarlama programları bu ortak dilin geliştirilebilmesi için önemli bir araçtır. Bilindiği gibi bilgi aslında paylaşıldığında, aktarıcıdan aktarılan bir ‘deneyim alanından’ diğerine yolculuk yapmış olur. Deneyim alanı denilen, kişilerin deneyimleri, algıları, tutum ve değerlerinden oluşan ve kişinin bilgiyi yorumlamasında belirleyici olan etmenlerdir. Bölümlerin hatta daha hücrese düzeyde bireylerin deneyim alanlarının birbirleriyle örtüşebilmesi iletişimin etkililiği açısından gereklidir. İşte içsel pazarlama, tüm bölümleri pazar odaklılık vizyonu altında toplayarak ve çalışanların bu yöndeki çabalarını ödül ve teşviklerle yüreklendirerek, bilgi iletkenliğine katkılar sağlar.

Bunların yanı sıra iletişimin yönü de firma pazar odaklılığında bilgi iletkenliğini belirleyici bir etkiye sahiptir. Geleneksel yönetim biçiminin klasik tepeden inme ya da tek yönlü iletişim modeli yerine, çok yönlü –*yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanıl* dolaşabildiği bir diyalog modelinin yenilikçi firmalarda tercih edildiği söylenebilir. Bu gerek süreç iyileştirmelerinde gerekse stratejik planlamada bölümlerin arasındaki eşgüdümüne hizmet etmesi açısından da değerlidir.

Bölümlerin kendilerine ait planları ve hedefleri olsa da, firmanın başarısı için var oldukları bilinci ile bütünlüklü bir biçimde yalnızca parçaları değil bütünü düşünerek çalışmaları gerekmektedir. Bu bakımdan organizasyonlarda farklı şekillerde

ortaya çıkabilecek olan iletişim aksamalarının çözülmesi önemlidir. Stewart vd. (1999, s.79) iletişim sorunlarının çoğu zaman bir takım gizlilik politikalarından kaynaklandığını şöyle belirtmektedir:

“Çalışanlara işlerini yapmaları için bilmeleri gereken kadarını söyle. Ancak sıklıkla bir yöneticinin çalışanın neyi bilmeye ihtiyacı olduğuna dair görüşü ile gerçekte bir çalışanın neyi bilmesi gerektiği birbirinden belirgin biçimde farklıdır” (Stewart vd, 1999).

Çalışanların, gizli bilgiler dışında, herkesin bilmesinde sakınca olmayan bilgilere ulaşabilmesi, bilgi akışının sürekliliğinin ve çalışanların proaktif bir biçimde sorunlara çözüm getirebilmesinin de önünü açmaktadır.

2.3.5.2. Çatışma

Yönetim ve pazar odaklılık yazınında çatışma konulu çalışmalar incelendiğinde, çatışma kavramının farklı bakış açılarıyla değerlendirildiği görülmektedir. Pazar odaklılık yazını özelinde bölümlerarası çatışma, bölümlerin amaçlarının birbiri ile uyumlu olmamasından kaynaklanan bir çeşit gerilim olarak ifade edilmekte (Gaski, 1984, Raven ve Kruglanski, 1970) ve çoğu zaman bilginin yayılmasının önünde bir engel olarak görülmektedir. Bunun aksine bazı çalışmalardaysa sürece olumlu katkıları olabileceği ifade edilmektedir (Lou vd., 2006).

Çatışma karşıt fikirlerin ortaya koyularak sonunda uzlaşa ile bir senteze ulaşılması durumunda olumlu sonuçlar doğurabilir. Stewart vd. (1999, s.84)’nin çalışmasında, hiç çatışma olmamasındansa orta düzeyde bir çatışmanın grup dinamikleri için daha olumlu olduğu belirtilmektedir. Çünkü bazı durumlarda görünürde çatışma olmaması, çalışanların bireysel farklılıklarını baskılamalarından kaynaklanır ve çözülmemiş fikir ayrılıkları ileride daha şiddetli çatışmalara yol açabilir. Yine Stewart vd. (1999, s.84)’ye göre çok yüksek seviyede çatışmalar sosyal ilişkilerin tamamen kopmasına neden olabilir. Sonuç olarak çalışanlar bireysel seviyedeki farklılıklarını, grupların yeni oluştuğu genç evrelerde ortaya koyabildikleri ve ortak paydalar geliştirebildikleri sürece, çalışmalarının daha ileri ve karmaşık evrelerinde ortaya çıkabilecek çatışmaları daha kolay aşabileceklerdir.

Çatışmalar organizasyonlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bunlar iki temel gruba ayrılabilir; ilişkisel çatışmalar ki bunlar bireylerin kişilik farklılıklarından çıkan ve çoğu zaman takımların performansına olumsuz yansıyan çatışmalardır. Diğerisi ise iş yapış şekline bağlı çatışmalardır. Takım üyeleri fikir alışverişinde bulunarak, bir işi en ideal nasıl yapabileceklerini ortaya çıkarabilirler. Bunu yaparken kimse kişiliklere saldırmadığı ya da ilişkisel boyuta taşımadığı sürece, sürecin zarar görmeyeceği hatta verimliliğin artacağı vurgulanmaktadır.

İş yapış şekline bağlı çatışmaların çözülmesinde etkili bir alternatif olarak ‘uzlaşma’ ve ‘bütünleşik pazarlık’ önerilmektedir (Stewart vd., 1999). Buna göre bireyler ‘kaçınma’ ve ‘dayatma’ davranışları sergilemek yerine beraberce, çatışmanın kaynağını konuşarak çözüme ulaşmaya özendirilmelidirler. Shapiro (1988) bölümler arası fikir ayrılıklarının kaçınılmaz olduğunu belirtirken, pazar odaklı firmaların, farklı görüşlerin rahatça paylaşılabildiği, bölümlerin diğer bölümlerin görüşlerini dinlediği ve dikkate aldığı bir ortamı sağlayacak mekanizmalara da sahip olduğundan bahsetmiştir. Aslında bir anlamda çatışmanın süreçteki varlığından çok, çatışmalara nasıl yaklaşıldığının daha belirleyici oluşuna dikkat çekmektedir.

İçsel pazarlama programları bölümler arasında oluşabilecek çatışmaların en aza indirilmesi için yönetimin kullanabileceği önemli bir kaldıraçtır. Bu çatışmalar karşısında yönetimin sergileyebileceği tutumlar çeşitlilik göstermektedir. Song, Xie ve Dyer (2000) fikir ayrılıklarını yönetmede, iki-boyutlu çatışma modelinden yola çıkarak, yönetimin, ‘kaçınma’ ve ‘işbirliği’ (collaborate) davranışlarından birini seçebileceğini belirtmişlerdir. “Kaçınma; yönetimin bölümler arasındaki fikir ayrılıklarına ilgisiz kalması ve bu konuda bir şey yapmaması olarak, işbirliği yapmak (collaborating) ise yönetimin bölümlerin fikir ayrılıklarını onların ortak amaçlarını vurgulayarak, birleştirici bir yaklaşımla çözmesi olarak tanımlanmıştır” (aktaran Song vd. 2000, s.52). ‘Amaç paralelliği’, yöneticinin destekleyici tutumu ve katılımcı yönetimi benimsemesi, bireyleri planlama sürecine dahil etme ve iş rotasyonu, yönetimin fikir ayrılıklarını çözmede kullanabileceği belirleyici etmenler olarak çalışmada öne çıkmıştır (Song vd., 2000).

2.3.5.3. Eşgüdüm

Eşgüdüm pazar odaklılık yazınında değişik başlıklar altında araştırmalara en sık konu olan bileşendir. İlgili yazındaki en önemli çalışmalardan Jaworski ve Kohli (1993)'nin modelinde eşgüdüm pazar odaklılığın önemli belirleyicilerinden biri olarak yer almıştır. Eşgüdüm kesintisiz iletişimi ve bağlantılı olmayı gerektirmektedir. Porter (1985), farklı bölümlerin birbiri ile bağlantılı olmasının eşgüdüme ve optimizasyona hizmet ederek firmanın önemli rekabet avantajı kaynaklarından biri olacağını vurgulamıştır. Narver ve Slater (1990)'da eşgüdüme pazar odaklılığın bileşenlerinden biri olarak modellerinde yer vermişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında müşteri değeri yaratmak için tüm bölümlerin çabalarının eşgüdümlü bir biçimde yürütülmesinin pazar odaklılıkla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bazı çalışmalarda pazar odaklı firmalarda eşgüdüme hizmet edebilecek yapılar ve firma iklimleri üzerinde durulmuştur (Murray, Gao ve Kotabe, 2011). Bu çalışmalara göre çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebildikleri, kararların farklı bölümlerce tartışılarak verildiği ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edildiği ortamlar eşgüdüme ideal bir altlık oluşturmaktadır (Shapiro, 1988). Benzer şekilde Murray vd. (2011), iletişim serbestliği ve ortak gayenin bilgi iletimini ve operasyonlar arasındaki bağı olumlu yönde etkileyeceğini vurgular. Yine Gebhardt (2006), çalışanların pazarla ilgili ortak bir anlayış geliştirmesinde 'dayanışmacı' (collaborative) bir stratejiyi savunur.

Eşgüdümün sağlanması bireyler ve bölümlerarası iletişimin yönetilmesini gerektirir. İletişimi kolaylaştırıcı köprü görevi, yöneticilerde olabildiği gibi takım liderlerinde ve koordinatör olarak tanımlanacak çalışanlarda da olabilmektedir. Stewart vd. (1999, s.77) eşgüdümün sağlanmasında önemli olabilecek lider davranışlarına değinmişlerdir. Bunlar eşgüdümü sağlayan kişilerin ortak bir güven ortamı yaratabilmesi ve bu yönde davranışlar içinde olmaları, bu kişilerin yönetimde ne fazla müdahaleci ne de çok ilgisiz olmamaları gerektiğinin altını çizmişlerdir. Stewart vd. (1999, s.77)'nin ifadesiyle "Bu kimi zaman cevaplar vermek yerine doğru soruları sormayı gerektirir".

2.3.6. İçsel Pazarlama Uygulamasında Bireysel Etmenler

Bireysel etmenler, yönetim, satış ve insan kaynaklarını da kapsayan pek çok farklı disiplinde araştırmalara konu olmuştur ancak farklı çalışmalarda farklı boyutlarıyla ele alındığı dikkati çekmektedir.

Pazar odaklılık yazınında, firma içinde bilginin kullanılmasında bireysel seviyedeki etmenlerin öneminden çeşitli çalışmalarda bahsedilse de (Kohli ve Jaworski, 1990; Celuch, Kasauf ve Strieter, 2000) yönetsel ve bölümsel seviyedeki etmenler kadar çok araştırma konusu olmamıştır. Az sayıda da olsa yapılmış olan çalışmalarda, bireysel etmenlerin bilgi aktarımında oynadıkları kilit role dikkat çekilmektedir (Jaworski ve Kohli, 1996, s.4).

Öğrenme sürecinin döngüsellliği organizasyonlar için de geçerlidir. Deneyim, değerlendirme, akıl yürüterek genelleme ve bu bilgi ile uygulama döngüsü, organizasyonlarda temelde bireylerle başlamaktadır. Bireylerin çabaları, organizasyonun öğrenmesinde tek başına yeterli olmasa da (Sinkula, 1994, s.36), onlar organizasyonun pazarlama çevresi ile olan temas noktalarıdır. Çevre ile olan deneyimlerini yorumlayarak iş süreçlerini iyileştirecek olanlar da yine bireylerdir (Sinkula vd, 1997, s.306).

Pazar odaklılık yazınında çalışanlara yönelik belirleyici etmenler sıklıkla insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde seçme yerleştirme, pazar-temelli ödül sistemleri ve pazar-odaklı eğitim olarak pek çok araştırmaya konu olmuştur. Uygun bireylerin işe alınması, eğitiminin ve motivasyonunun sağlanması firmaların pazar odaklılığı için kritik önemdedir (Slater ve Narver, 1994; Allen, Mcquarrie ve Barr, 1998). İlgili yazında, bireylerin seçme ve yerleştirilmesi sırasında, bireylerin kişisel yetenek ve tutumlarından, geçmiş deneyimlerinden getirdikleri yatkınlıklara, (Ruekert, 1992, s.230), hangi okullardan ve bölümlerden mezun olduklarına kadar kişisel değerlerinin de araştırılmasının, ortak bir şirket kültürü yaratılmasındaki önemi (Pfeffer ve Veiga, 1999, s.41) üzerinde durulmuştur. Daha da önemlisi seçme, yerleştirme, eğitim, orientasyon süreçlerinin, pazar odaklı bir bakışla ele alınmasının, pazar odaklılığın uygulama sürecini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Benzer şekilde bireylerin pazar

odaklılığı merkeze alan değerleri içselleştirebildikleri bir eğitim programından geçmelerinin önemli olduğu belirtilmektedir.

Firmalar büyüdükçe, çalışanların bilgi paylaşma, aidiyet ve işbirliği yapma duygularını koruyabilmek özel bir çaba gerektirmektedir. Grinstein(2008)'ın, pazar odaklılığın diğer stratejik yönelimler ile ilişkisini ve bu yönelimlerin firma performansına sinerjistik etkisini incelediği meta-analizi çalışmasında, küçük firmalarda çalışanların büyüklere kıyasla girişimcilik yönelimleri ve pazar odaklılıkları arasındaki ilişkinin daha güçlü çıktığı görülmüştür. Özellikle belirsizliğin olduğu ortamlarda, tepeden inme bir planlama yerine, yönetimin desteklediği, çalışanların deneyerek öğrendiği ve böylece edindikleri kazanımlarla süreci sürekli iyileştirebildikleri bir 'alt-üst intrapreneurship' (iç girişimcilik) (aktaran Slater ve Narver, 1995, s.70) çoklukla önerilmektedir.

Girişimciliğin belirleyici üç özelliği;yenilikçilik, risk alabilme ve proaktiflik olarak kabul edilmiştir. Yenilikçilik yeni görüşlere, süreçlere ve deneyimlere açık olmak anlamındadır. Risk alabilme, ortaya çıkabilecek hesap edilmiş bazı başarısızlıklara hazır olmak ve proaktiflik ise pazarın ihtiyaçlarına cevap vermede rakiplerden ve pazar ihtiyaçlarından önde hareket etmektir. Bu anlamda 'müşterinin mevcut ve gelecekte oluşabilecek gereksinimlerinin anlaşılması ve karşılanması' tanımı çerçevesinde pazar odaklılık, içinde girişimciliğin bu özelliklerini barındırmaktadır. Bu görüşü Matsuno vd. (2003), 'girişimciliğin pazar odaklılığın bir öncülü olduğunu' söyleyerek desteklemişlerdir. Ancak bunun aksine pazar odaklılığın girişimciliğin belirleyicisi olduğuna ilişkin görüşler de savunulmaktadır. Gonzales-Benito vd. (2009, s.504)'nin belirttiği gibi girişimcilik ve pazar odaklılık birbirini tamamlayan etmenler olarak ortaya koyulmuştur ve Morris vd. (2002)'nin çalışmalarında 'girişimci pazarlama' tabiri ile bu iki kavrama entegre bakış vurgulanmıştır. Gonzales-Benito vd. (2009)'nin çalışmasında girişimciliğin pazar odaklı firmaların tümünde görülen bir yönelim olmadığı; ancak tüm girişimcilik yönelimli firmaların pazar odaklı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Ruekert (1992), pazar odaklılık ile doğru şekilde senkronize edilmiş organizasyonel sistemlerin, müşteri odaklılığı zaman içinde geliştirebileceğini

savunmuştur. Buna göre seçme, yerleştirme, eğitim, ödül ve teşvik sistemleri pazar odaklılığın derecesini olumlu yönde etkileyen organizasyonel sistemlerdendir (Ruekert, 1992, s.243). Çalışanların pazar odaklı davranışlara özendirilmesinde ve yaptıkları işi sahiplenmelerinde, yeniliklerin yüreklendirilmesi ve yürüttükleri iş hakkında daha fazla söz sahibi olmalarına izin verilmesi, sürece dahil edilmelerinin olumlu etkileri çeşitli çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Kaya ve Patton, 2011, s.206; Pfeffer ve Veiga, 1999, s.40; Castro, Armario ve del Rio, 2005).

2.3.6.1. Rol Algısı

Pazar odaklılığın sürdürülebilirliğinde, çalışanların pazar odaklılık anlayışını içselleştirebilmeleri ve gerek yönetim gerek operasyonel seviyelerde bireylerin firma pazar odaklılığında kendi rollerini bulabilmelerinin önemi çeşitli çalışmalarca ortaya konmuştur (Celuch vd., 2000; Subramanian, Kumar ve Strandholm, 2009; Conduit ve Movando, 1998, s.13). Bunun sağlanmasında çalışanların firma içinde kendi kimliklerini oluşturabilmeleri (Lam vd.2010) ve aynı zamanda birliktelik algısı geliştirmelerinin üzerinde durulmaktadır.

Rol, kişilerin belirli bir durumda sergiledikleri davranışlar kümesi olarak tanımlanabilir (Stewart vd.,1999, s38). Bir firma çalışanı bulunduğu bölümdeki yada iş grubundaki rolüne göre farklılaşan çeşitli davranışlar sergileyebilir. Buna göre birden fazla çalışan aynı role sahip olabildiği gibi, aynı çalışan birden fazla rolü de üstlenmiş olabilir (Stewart vd., 1999, s.39). Yazında pazar odaklılığın önemli engellerinden biri olarak gösterilen çatışmaların önlenmesinde rollerin iyi tanımlanmasının altı çizilmektedir.

Rol belirsizliği çalışanın işini nasıl yapması gerektiği konusunda net bir fikre sahip olmadığı durumlarda gözlenmektedir. Çalışanların bağlı oldukları bölümlerdeki rollerini sürdürürken pazar odaklılık ile ilişkisini kurabilmelerinde yönetimin payı önemsenmektedir. Yönetimin, çalışanları arzu edilen davranışlara özendirmesinde, öncelikle bu davranışları net bir biçimde ortaya koymasının önemi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yönetimin, performans değerlendirme, ölçme ve ödül sistemleri kanalı ile çalışanlardan beklenen davranışları netleştirmesinin, çalışanların müşteri odaklı

yaklaşımına pozitif etkileri olacağı savunulmuştur (Siguaw, Brown ve Widing, 1994; Zerbe, Dobni ve Harel, 1998).

Çalışanların rolleri ile ilgili beklentiler yöneticiler, çalışma arkadaşları gibi firma içinden gelebileceği gibi, firma dışından, örneğin müşterilerden de gelebilir. Bu beklentiler arasında farklar olduğunda çalışan rolü ile ilgili belirsizlikler yaşayabilir (Johnston ve Marshall, 2003, s.246). Yazında bu tarzdaki rol belirsizliği ve çelişkilerin firmanın pazar odaklılık derecesi arttıkça azalacağı yönünde görüşler çoğunluktadır (Jones vd., 2003; Kırca vd., 2005). Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığın çalışanlara, kişisel veya bağlı bulundukları bölümlerin faydalarının üzerinde, daha yüksek dereceden bir anlam olan ‘müşteri değeri’ yaratmak için çalışma gayesi vererek onları ortak bir zeminde buluşturduğunu vurgulamaktadırlar.

2.3.6.2. Yetenekler

Yetenek, mental veya fiziksel olarak bir şeyi yapmaya gücü olmak şeklinde tanımlanabilir. Çalışanların verimli olabilmelerinde gerekli yetenek, bilgi ve birikime sahip olmaları temel bir gereklilik olarak görülmektedir (Stewart vd., 1999, s.39). Bu nedenle başta seçme ve yerleştirme daha sonrasında çalışanların uygun iş gruplarına yönlendirilmelerinde yeteneklerin değerlendirilmesi kritik bir konudur.

Yetenekler, pazar odaklılığın başarılı uygulanmasında önemli rol oynayan bireysel etmenlerin başında gelmektedir. Hartline vd.(2000) yöneticilerin, işe alınmış çalışanların belirli yetenek, deneyim ve güçlü yönlerinden dolayı seçildiklerini unutmamalarının ve bunlara değer veren yaklaşımlarının çalışanların kişisel gelişimlerine olumlu etkilerde bulunacağını savunmaktadırlar.

Stewart vd. (1999, s.39)’ye göre çalışanlar iş süreçlerine işle ilgili ve sosyal yetenekler olmak üzere farklı alanlarda katkılar koymaktadırlar. İşle ilgili yetenekler içinde, “kendi kendini yönetebilme”, “gözlem yapabilme”, “kendi kendine hedef koyabilme”, “değerlendirebilme ve performansını modifiye etme” becerileri yapılan iş ne olursa olsun, her işte aranılan yeteneklerden sayılmaktadır (Stewart vd., 1999, s.40).

Yönetim yazınında iş becerilerinin yanı sıra sosyal yetenekler, nitelikli iş süreçlerinin ve müşteri ilişkilerinin temel gerekliliklerinden biri olarak gösterilmektedir. Özellikle takım performansında bilgi ve becerilerin etkili ve verimli kullanımını gerektiren iş becerileri yanında esneklik, çatışmaları çözümleyebilme, birlikte problem çözebilme, iletişim yetenekleri ile öne çıkan bireylerin katkısı önemlidir (Stewart vd., 1999, s41). Örneğin Homburg vd. (2009) çalışmalarında ‘empati’ yeteneğinin müşteri ihtiyaçlarını anlamada belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Empati yalnızca müşteriler ile olan ilişkilerde değil, firma içindeki ilişkilerde de, çevreye uyum sağlamada da farklı kişileri birbirine bağlayan bir özelliktir.

Önemli sosyal yeteneklerden biri de “çatışma çözümleyebilme” olarak belirtilmektedir (Stewart v.d.,1999, s.40). Tamamen çatışmadan kaçan çalışanlar da sürekli çatışma çıkaranlar da iş ortamı için olumlu değildir. Araştırmacılara göre bir iş grubunda orta seviyede yapıcı bir çatışma olmalıdır. Bahsettikleri bir diğer tür yetenek de “birlikte problem çözebilme”dir. Bireyler birbirlerini çözümün bir parçası olma konusunda yüreklendirirler ve karşılıklı fikir alışverişi ile problemi farklı açılardan irdeliyerek sonuca daha verimli bir biçimde gidebilmenin yollarını ararlar.

Çalışanların müşteri değeri yaratmak için sahip oldukları bireysel beceri ve yetenekleri firmanın pazar odaklı sistemine entegre edebilmeleri, gerekli şartların ve eğitimlerin firma tarafından sağlanması ile ilişkilendirilmektedir (Harris, 1999; Subramanian vd., 2009, s.19). Bu daha fazla müşteri değeri yaratmak için firmanın ortaya koyduğu tüm yaklaşım, süreç ve yetenek geliştirme ortamı, Gounaris, Vassilikopoulou ve Chatzipanagiotou (2010, s.1685) tarafından “içsel pazar odaklılık” olarak tanımlanmıştır.

2.3.6.3. İletişim

Pazar odaklı firmalarda, sistemin güç tabanı bilgidir. Bilginin paylaşılması yoğun olarak bireylere bağlıdır. Harris (2000) çalışmasında yatay ve dikey iletişimin firma çapında yaygın hale gelmesinin firma pazar odaklılığını olumlu etkileyeceğini savunmuştur.

Bilginin edinilmesi ile başlayan süreçte, çalışanların meraklı, yeni fikirlere açık olması ve yöneticilerin de bu fikirlerini paylaşmaları için onları yüreklendirmesinin önemi çeşitli çalışmalara konu olmuştur (Wang vd., 2009, s.103; Gounaris vd., 2010). Organizasyonda farklı uzmanlık alanları olan bölümlerin birlikte çalışma becerileri sergileyerek müşteri değeri yaratması beklenir. Bu yönüyle organizasyonda pazar odaklılık, bireylerin kendi bölüm rollerini daha üst düzeyden bir role entegre ederek ve birbirine dayanarak (interdependence) oynadığı bir takım oyunudur. İletişimin aksamadan sürmesi, hem sürecin işleyebilmesi hem de iyileştirilebilmesi için gerekmektedir. Bunun aksine bilginin ister üst yönetim kademesi, ister operasyonel seviyede tutulması ve yayılamaması, organizasyonlar için bir kayıp olarak görülmektedir. Stewart vd., (1999, s.67) bunu organizasyonda “bilgi eliti” yani bilgiyi paylaşmaktan kaçınan onu yaymayan bireyler topluluğu yaratmak olarak tanımlamakta ve bunu bilgi iletkenliğinin önünde bir engel olarak görmektedir. İletişim ve eşgüdümün önündeki bu engeli ortadan kaldırmak için Hartline vd. (2000) ‘iş grubu sosyalizasyonu’nu önermektedir.

2.3.6.4. Tutum ve Davranışlar

Yönetim yazınında özellikle takım dinamiklerini ilgilendiren çalışmalarda bireysel etmenler içinde yer alan önemli kavramlardan biri de ‘tutum ve davranışlardır’. Pazar odaklılık yazınında ise çalışanların işle ilgili tutumlarının firma pazar odaklılığı ile ilişkisi, görece olarak daha az çalışılmıştır. Ancak pek çok çalışmada çalışan tutum ve davranışlarının oluşmasında yönetimin liderliğinin belirleyiciliğine dikkat çekilmektedir (Tansuhaj, Randall ve McCullough, 1988, s.34; Desphande ve Webster, 1989).

Castro vd. (2005, s.31) çalışanların işle ilgili tutumlarını, *motivasyon, bağlılık seviyesi ve takım ruhu* boyutlarıyla ifade etmişlerdir. Yine Kohli ve Jaworski (1993)’nin çalışmasında da çalışan tutum ve davranışları ‘çalışan bağlılığı’ özelinde değerlendirilmeye alınmıştır. Bu çalışmalardaki ortak noktalardan hareketle çalışanların firmaya bağlılık seviyelerinin, öğrenmeye açık oluşlarının ve takım ruhu ile hareket edebilmelerinin pazar odaklılığı destekleyici tutum ve davranışlardan olduğu söylenebilir.

Adanmışlık, bireyin kendini organizasyon ile birlikte tanımlamasıdır. Yazında adanmışlığın pazar odaklılık ile çift yönlü bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Şöyle ki; çalışan adanmışlığı pazar odaklılığı kolaylaştırmaktayken, firma pazar odaklılığı da çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Tansuhaj (1988) ve Kelly (1992) adanmışlığın firma hedef ve değerlerine daha güçlü bağlanmayı gerektirdiğini ifade etmektedir. Çalışan adanmışlığının firma pazar odaklılığına olumlu katkıları başka çalışmalarda desteklenmiştir (Ruekert, 1992; Castro vd., 2005; Brown vd., 2002). Konu ile ilgili gerçekleştirilmiş ilk çalışmalardan olan Kohli ve Jaworski (1993)'ninkinde, firma pazar odaklılık derecesi arttığı ölçüde çalışanların firmaya bağlılıklarının artacağı vurgulanmıştır.

Pazar odaklılığın öğrenilmesi gereken bir süreç olduğu düşüncesinden hareketle bireylerin öğrenmeye karşı tutumlarının da önemi göz ardı edilemez. Öğrenmeye adanmış olmak, bireylerin bilgiye açık olmasında ve yaşadıkları etkileşimden neden-sonuç ilişkileri çıkararak iş süreçlerini iyileştirmelerinde bir etmendir. Bunun gerçekleşmesi için yönetimin teşviki gerekmektedir. Davranış ve öğrenme yazınında çalışan adanmışlığının artırılmasında, çalışanların planlamaya katılmasının diğer bir deyişle içinde bulundukları süreçteki problemleri tanımlama ve çözümler üretmeye cesaretlendirilmelerinin önemine dikkat çekilmektedir. Burada bahsedilen süreç çalışanların uygulama alanlarında ihtiyaçlarını belirlemeleri, kişisel hedefler koyabilmeleri, kaynak ve stratejilerini oluşturabilmeleri sonucunda ortaya çıkan performanslarını kendilerinin de değerlendirebildikleri bir katılımı içermektedir. Örneğin Shapiro (1988) çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesinin bağlılığı artırdığını belirtmiştir. Benzer şekilde Dessler (1999) ve Ruekert (1992), çalışmalarında, çalışanların alınan kararların neden alındığını anlamalarının ve süreci sahiplenmelerinin sağlanmasının motivasyonları üzerindeki etkisini vurgulamışlardır.

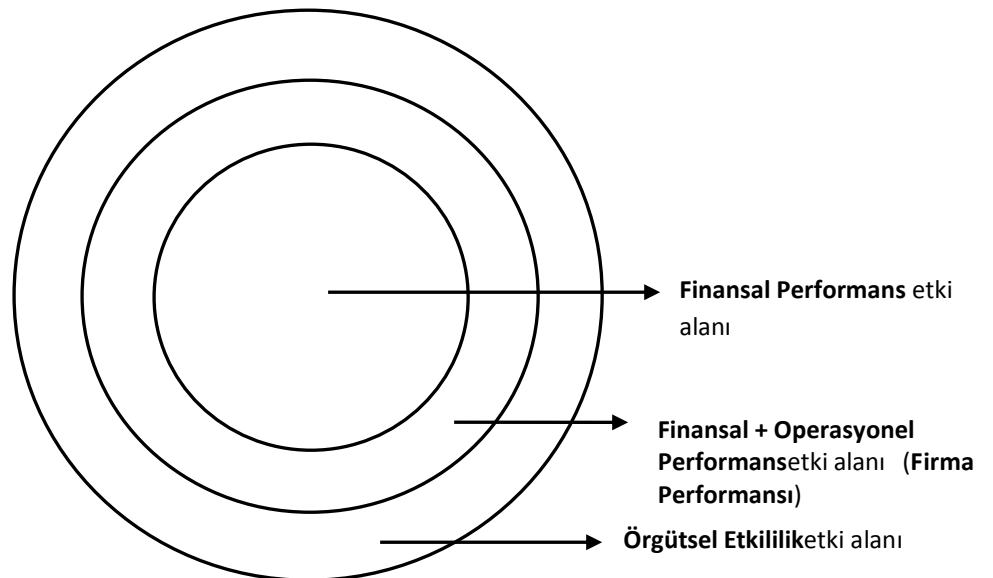
Yine ilgili yazında çalışanların yönetimin belirlediği hedeflerin sadece birer uygulayıcısı olmaları durumuna tepki duyabilecekleri ve bunun sürece zarar verebileceği savunulmaktadır. Bu nedenle yönetimin, çalışanların yaptıkları işin kendi kişisel gelişim ve ihtiyaçlarına da hizmet etmesini gözeten tutumları, çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Dessler, 1999).

2.4. Firma Performansı

Firma performansı stratejik yönetim yazınında oldukça önemli bir yere sahiptir. Küresel rekabetin arttığı, ürün ve hizmetlerin çeşitlenerek tüketici beklentilerinin standartların ötesine geçtiği günümüzde firmaların performanslarını raporlayabilmeleri, karşılaştırabilmeleri ve kontrol edebilmeleri giderek daha da önem kazanmaktadır.

Firma performansı Lebas ve Euske (2002)'nin tanımı ile “ileriye dönük etkili ve verimli bir firma işleyişi için yöneticileri mevcut durumda uygun aksiyonları gerçekleştirmeye iten gerekli süreçler bütünü” olarak ifade edilebilir (Neely, A.D, 2002, s.68). Firma performansının ölçümünde üzerinde anlaşmaya varılmış tek bir yöntem bulunmamakla birlikte, yöneticiler tarafından kabul edilen performans değerlendirme kriterleri çoğunlukla süreçlerden çok sonuçlara odaklanmaktadır. Bununla birlikte Lebas ve Euske (2002)'ye göre, performans çıktılarının elde edildiği zaman dilimi çoğunlukla, girdilerin olduğu zamanla aynı olmadığından sonuçlara odaklı olan muhasebesel bakış, performansı açıklamakta yetersiz kalabilmektedir (Neely, A.D, 2002, s.68'den alıntı).

Venkatraman ve Ramanujam (1986) firma performansının finansal, finansal ile operasyonel ve örgütsel etkililik olmak üzere üç temel etki alanını kapsadığından (domain) söz etmektedirler (Şekil 7).



Firma performansı, dar anlamda satış hacmi, kârlılık vb. gibi finansal göstergeler ile ölçülebildiği gibi finansal göstergelere ek olarak daha geniş anlamda pazar payı, yeni ürün başarısı, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti vb. gibi operasyonel performans göstergeleri ile de ölçülebilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986, s.804). Araştırmacılar, Şekil 7’de görülebilen etki alanlarından *‘finansal performans’* ve *‘firma performansının’* en sık kullanılan ölçütler olduğunu belirtmektedirler.

Performans ölçüm sistemlerinde iki önemli kriterden biri finansal, operasyonel veya her ikisi de olmak üzere ‘ölçüt tercihi’ ve veri kaynağının ‘birincil, ikincil veya her iki türde’ oluşudur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Simmons, 2000). Finansal verilerin birincil kaynaktan edinilmesi durumunda, verilerin yanlış olabilmesi veya gizlilik sebebiyle eksik veri edinilebilmesi gibi bir takım kısıtlar bulunabilmektedir. Verilerin ikincil kaynaktan edinilmesi durumunda ise farklı firmalara ait verilerin karşılaştırılamaması sorunu ortaya çıkabilmektedir. Diğer yandan verilerin her iki tür kaynaktan da elde edilebilmesi ölçümün kalitesini olumlu yönde etkilerken, ulaşılması oldukça zordur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Pazar odaklılığın firma performansı ile ilişkisi ilgili yazında sıkça araştırılmıştır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. İlgili yazının erken dönemlerinde yapılan çalışmalarda, pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki pozitif yönlü ilişki, hem büyük ölçekli firmalar için hem de küçük ölçekli firmalar için doğrulanmıştır (Narver ve Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Deshpande vd., 1993; Ruekert, 1992; Pelham ve Wilson, 1995; Alpan, Yılmaz ve Kaya, 2007; Asikhia, 2010). Buna karşın pazar odaklılığın firma performansına etkisinin, ancak belirli değişkenlerin medyatörlüğünde anlamlı olduğunu savunan (Jimenez ve Navarro, 2007, s.704) çalışmalar da bulunmaktadır.

İki değişken arasındaki ilişkinin farklılık göstermesinin sebepleri yazında araştırmalara konu olmuştur. İlgili sebeplerden firmanın içinde bulunduğu sektör yapısı ve rekabet koşulları gibi etmenlerin bu ilişkiyi nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışan Narver ve Slater (1994) çalışmalarında rekabet çevresinin pazar odaklılık-firma performansı ilişkisine çok zayıf bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Bilindiği gibi uzun vadeli düşünme ve uzun vadeli kârlılık hedefleri, pazar odaklılık kavramının çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yapılan çoğu araştırmanın zaman içinde tek bir noktaya performans belirlemeye yönelik olması da iki değişken arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kısıt oluşturabilmektedir. Ancak yakın dönemde bu düşünceyle iki değişken arasındaki ilişkinin zaman içindeki değişimini ortaya koymaya çalışan uzamsal araştırmalar (Kumar ve diğerleri, 2011) da yapılmıştır.

Rekabetin olduğu bir ortamda firmaların uzun vadede başarılı kalabilmeleri için ‘müşteri değeri’ yaratabilmeyi sürdürebilmeleri gerekmektedir. Pazar odaklı düşünceye göre, bunu başarabilmek için firmanın, rakiplerine göre üstünlük kurmuş olduğu alanlarda sürekli kendini yenilemesi, rekabetin gerektirdiği uyarlamalarla bazı uzun vadeli yatırımları göze alabilmesi kaçınılmazdır. Bu türden yatırımların geri dönüşleri uzun vadede sonuçları alınabileceğinden, kısa vadeli göstergelerle değerlendirildiklerinde yanıltıcı olabilmektedir. Bununla birlikte farklı performans ölçütleri ile birbirinden farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir. Örneğin firmaların kısa vadedeki cirosal performansı yüksek olabilirken, kârlılıkları rakiplere göre daha düşük olabilmektedir. Narver ve Slater (1990) çalışmalarında pazarlama stratejisi yazınından yola çıkarak, pazar odaklılık-firma performansı ilişkisini incelerken kontrol edilmesi gereken sekiz durumsal değişkenden bahsetmişlerdir. Bunlar; alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, rakip yoğunluğu, pazara giriş kolaylığı, pazarın büyüme hızı, teknolojik değişim, firmanın en yakın rakibine göre büyüklüğü ve toplam maliyetleridir.

Kırca vd. (2005)’nin gerçekleştirdikleri meta-analitik çalışma, pazar odaklılık-firma performansı ilişkisinin farklı çalışmalarda neden farklı derecelerde anlamlı çıktığını anlamaya ışık tutmaktadır. Buna göre araştırmada kullanılan örneklem yapısı, performans ölçümünde kullanılan farklı ölçütler, farklı sonuçların çıkmasına neden olabilmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkilere biraz daha yakından bakmak gerekirse;

1. Firma performansının ölçülmesinde, pazar payı, kârlılık, ciro gibi farklı ölçütler kullanılmaktadır. Pazar odaklılık firma performansı ilişkisi, performans ölçütü olarak seçilen etmene göre değişik sonuçlar gösterebilmektedir. Örneğin ciro artarken,

kârlılık düşebilmektedir. Jaworski ve Kohli (1993) firmanın ciro göstergeleri artarken, bu ciroya ulaşmak için yapılan maliyetlerin yüksekliğinden kârlılık göstergelerinin düşebileceğine işaret etmiştir.

2. Yine söz konusu araştırmacılara göre (1993, s.64), pazar payı bazı durumlarda isabetli bir performans göstergesi olmamaktadır. Porter (1980) bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

...öyle olabilir ki bazı yüksek performansa sahip firmalar “odaklanma” stratejisini seçerek, pazar payı konumları konusunda kayıtsız kalmayı seçebilirler (Porter, 1980). ...yazında düşük pazar paylı firmaların yüksek pazar paylı firmaları performans açısından geçtiği sayısız örnekler bulunmaktadır.

3. Bu ilişki ile ilgili bir diğer varsayım da (Jaworski ve Kohli, 1993), pazar odaklılığın etkilerinin uzun vadede pazar payında değişimlere yol açabileceğidir. Burada da bir kerelik araştırmalar yerine uzamsal çalışmalarla zaman içindeki değişimlerin gözlenmesi önerilmektedir.

Yakın zamanda, Kumar vd. (2011)’nin, yürüttüğü uzamsal araştırmada, firma pazar odaklılığının performansa etkileri; rekabetin olduğu ve olmadığı iki durum da gözetilerek incelenmiştir. Buna göre aradaki ilişkinin hem kısa hem de uzun vadede pozitif çıktığı ortaya konmuştur. Benzer şekilde pazar odaklılık ve kârın net varlıklara oranı (ROA) arasındaki pozitif ilişki pek çok çalışmada vurgulanmıştır (Narver ve Slater, 1990; Im, Subin ve Workman, 2004).

Kırca vd.’nin (2005) yaptığı meta-analitik çalışmada araştırmacılar, firma performans ölçütlerini maliyet-bazlı yani stratejinin uygulanmasında karşılaşılan maliyetleri de hesaba katan kârlılık ve gelir-bazlı (ciro, pazar payı) kârlılık olmak üzere ikiye ayırarak incelemişlerdir.

Pazar odaklılığın firma performansı ile olan ilişkisinin gelir-temelli performans ölçütleri kullanıldığında daha güçlü çıkacağını öne sürmüşler ancak sanılanın aksine maliyet-temelli ölçütler ile gelir-temelli ölçütlerin kullanılmasının pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi değiştirmedeğini görmüşlerdir. Ayrıca aynı

çalışmada performans ölçümünde birden fazla ölçüt kullanılmasının tek bir ölçüt kullanılmasına göre iki değişken arasındaki ilişkisinin gücünü etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır.

İlgili yazında söz konusu ilişkinin ulusal kültüre göre değişiklik gösterip göstermediği de araştırılmış ve ‘belirsizlikten kaçınmanın’ düşük olduğu, ‘güç mesafesinin’ az olduğu ülkelerde pazar odaklılık ve performans arasında daha güçlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Deshpande vd., 2000). Pazar odaklılık firma performansı ilişkisinin müşteri ile ilgili olan sonuçları, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, algılanan kalitenin yüksekliğidir. Inovasyon ile ilgili sonuçlar, yazında firma yenilikçiliği ve yeni ürün başarısı (Agarwal, Erramilli ve Dev, 2003; Im vd., 2004) olarak belirtilmiştir.

2.5. Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde Moderatör Etmenler

Pazar türbülansı, rekabetin yoğunluğu, teknolojik türbülans pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisini etkileyen moderatör etmenler olarak ilgili yazında karşımıza çıkmaktadır. Pek çok araştırmada pazar odaklılığın rekabetin, Pazar türbülansının yoğun olduğu durumlarda, firma performansı ile daha güçlü bir ilişkisi olacağı öne sürülmüştür. Ancak Jaworski ve Kohli (1993), yaptıkları çalışmada pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisinde çevresel etmenlerin moderatör rolü olduğuna dair bir bulguya rastlamamışlardır. Benzer şekilde Slater ve Narver (1994) çalışmalarında çevresel etmenlerin, firmanın hangi türe – yani, rakibe mi yoksa müşteriye mi daha odaklı olacağına karar vermedeki moderatör etkisini araştırmışlar ve destekleyici nitelikte çok az bulguya ulaşmışlardır. Her iki çalışmada da araştırmanın bir kerelik (cross sectional) olması bir kısıt olarak öne sürülmüştür. Bunun aksine, Sorensen (2009)’in müşteri odaklılığın ve rakip odaklılığın ayrı ayrı firma performansına etkilerini araştırdığı çalışmasında çevresel etmenlerin varlığında bu iki değişken arasındaki ilişkininyön değiştirdiği bulunmuştur. Daha açık bir ifadeyle bu çalışmadaki bulgulara göre ‘rakip odaklılık’ın pazar payı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktayken, müşteri odaklılığın kârlılık üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Kırca vd. (2005) pazar odaklılık yazınındaki ampirik çalışmalar üzerinden yaptıkları analizlerde rekabet yoğunluğu ve teknolojik türbülansın, bu ikilinin ilişkisinde moderatör rol oynadığına dair destekleyici bir bulguya rastlamamışlardır.

Çeşitli çalışmalarda moderatör etmenlerin temel değişkenler üzerinde büyük bir etkisi olmadığına yönelik sonuçlara dayanarak ve modeldeki değişken sayısını artırmamak adına bu çalışmada, moderatör etmenlere yer verilmemiştir.

BÖLÜM III

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ve PAZAR ODAKLILIK: PAZAR ODAKLILIK FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE İÇSEL PAZARLAMANIN ROLÜNE İLİŞKİN UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, gerçekleştirilmiş olan uygulamaya ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bölümün başlangıcında araştırmanın amacı, kapsamı, önemi ve kısıtlarının ardından araştırma metodolojisine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma iki temel amaca hizmet etmektedir: Birinci amaç, “**farklı sektörlerde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerindeki pazar odaklılık ile firma performansı ilişkisinde içsel pazarlamanın rolünü ortaya koymak**”tır. Buna yönelik olarak söz konusu ilişkiyi açıklayabilmek için ana ve alt etmenler bağımsız değişkenler, pazar odaklılık ve performans ele alınmıştır.

Pazar odaklılığın gerekliliğini çalışanlara anlatabilmek ve çeşitli programlarla benimsetebilmek için bir araç olarak önerilen içsel pazarlama, ilgili yazından yola çıkılarak pazar odaklı vizyon, gelişim ve ödül sistemleri olmak üzere üç alt etmende incelenmiştir. Her etmenin pazar odaklılık ve firma performansı ile olan ilişkisi, pazar odaklılığın yönetimsel, bölümsel ve bireysel olmak üzere farklı seviyelerdeki belirleyicileriyle olan ilişkisi üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci temel amacı, “**pazar odaklılığın belirlenmesinde bireysel seviyedeki etmenleri ortaya koymak**”tır. Firma pazar odaklılığını belirleyen yönetsel, bölümsel ve bireysel seviyelerdeki ana etmenler ve bunlara bağlı alt etmenler araştırma kapsamında incelenmiştir. Pazar odaklılık yazınında yönetime ve bölümlere bağlı etmenler çeşitli çalışmalarda farklı başlıklar altındaymış olmasına karşın, bireysel seviyedeki belirleyicilerle ilgili doğrudan bir ölçek bulunmamaktadır. Bundan dolayı bireysel seviyedeki etmenlerin oluşturulmasında büyük ölçüde yönetim ve satış yazınından faydalanılmış ve bulunabilen etmenler modele alınarak test edilmiştir. Benzer şekilde yönetsel ve bölümsel seviyedeki etmenlerde pazar odaklılık yazınından yola çıkılarak modele dâhil edilmişlerdir. Bununla birlikte yapılan pekçok çalışma incelenerek pazar odaklılığın derecesinin belirlenmesinde öne çıkan etmenler araştırmaya dâhil edilmiştir. Buna göre;

- *Yönetsel* yaklaşımlarla ilgili alt etmenlerin pazar odaklılığa etkileri,
- *Bölümsel* ilişkilerle ilgili alt etmenlerin pazar odaklılığa etkileri ve
- *Bireysel* seviyedeki alt etmenlerin pazar odaklılığa etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi ve İlgili Yazına Katkısı

Günümüz koşullarında rekabet avantajını sürdürebilen firmaların büyük ölçüde pazardaki değişimlere zamanında ve etkili şekilde uyum sağlayabilen firmalar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda değişimi rakiplerden önce yakalayabilmek ve dahası yönetebilmek için bilgiye ulaşabilmek ve bilgi akışının sürekliliğini sağlayabilmek önem kazanmaktadır.

Bilgi internet teknolojilerinin yaygın hale gelmesi ve sosyal medya enstrümanlarının çeşitlenerek kişilerin ve kurumların hayatına girmesiyle çok daha hızlı ve çok yönlü bir biçimde iletilebilir olmuştur. Dahası bilgi içeriğinin yaratılıp tepeden inme biçimde paylaşılması yerine müşterilerin de işin içinde olduğu bir çift yönlü paylaşma dönemi başlamıştır. Bu dönemin öne çıkan özelliği müşterilerin güçlenmesi ve bilginin organik bir biçimde paylaşılırken yaratılması ve evrilmesidir.

Bu çalışmada bilgi iletişiminin çok yönlü dağılımı göz önüne alınmakta ve çalışanların müşteriler ve genel anlamda firmanın dış çevresiyle temas noktaları oldukları düşüncesinden hareketle bilgi iletimi ve aksiyon almadaki önemlerine dikkat çekilmektedir. Firma pazar odaklılığında etkili olan bireysel seviyedeki etmenlerin belirlenmesi ve firma pazar odaklılığı-performans ilişkisinde içsel pazarlamanın bir mekanizma olarak rolünün ortaya konması amaçlanmaktadır.

Pazar odaklılık firmaların rekabet avantajı yakalamasında önemli bir etmen olarak gösterilmektedir ve ilgili yazında yaygın olarak *bilgi edinme, paylaşma ve bu bilgiye dayanarak aksiyona geçebilme* davranışlarıyla tanımlanmaktadır. Üst yönetimin pazar odaklı ve risk alabilen tutumunun firma pazar odaklılığındaki belirleyici rolü pek çok çalışmada ortaya konmuştur. Bununla birlikte son yıllarda pazar odaklılığın nasıl daha etkili uygulanabileceği pek çok araştırmanın konusu olmuştur. İçsel pazarlamanın, öğrenme yöneliminin, bilgi yöneliminin, çalışan yöneliminin pazar odaklılıkla ilişkisini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır.

Araştırmanın amaçlarından biri firma pazar odaklılığında belirleyici olan ve giderek önemi artan bireysel seviyedeki etmenlere yer verilmesi ve içsel pazarlamanın yönetimsel, bölümsel ve bireysel seviyelerdeki etmenler üzerindeki etkilerinin yönü ve gücünün tespit edilerek, pazar odaklılığa katkısının ortaya konmasıdır. Yapılan yazın taramasında pazar odaklılığın bireysel seviyedeki belirleyicilerini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Pazar odaklılığın öğrenilmesi gereken bir süreç olduğu ve öğrenme ve bilgi iletiminde bireylere önemli roller düştüğünden hareketle bireysel seviyedeki etmenlerin ortaya konması pazar odaklı olmak isteyen veya pazar odaklılık seviyesini artırmak isteyen firmalar için önemli bir kaynaktır. Çalışma tüm bu sebeplerle **“özgün bir çalışma olarak nitelendirilmekte”** ve **“pazar odaklılık yazınına”** katkı sağlamaktadır.

Bireysel seviyedeki etmenlerin pazar odaklılık yazınında yer almamasından dolayı satış ve yönetim yazınındaki araştırmalardan yararlanılmıştır. Bunlardan rol algısı, yetenekler, iletişimle ilgili hipotezler bireysel seviyedeki etmenlerin müşteri odaklılık ile ilişkisini inceleyen çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuş ve modele uyarlanmıştır.

Firmaların pazar odaklı olmasında yöneticilerin bu yönde gösterdiği liderlik önemli bir adım olarak kabul edilse de kimi zaman yeterli olmayabilir. Özellikle firma ölçekleri büyüdükçe pazar odaklılığın firma çapında paylaşılan bir vizyon olması ve çalışanlara benimsetilmesi sürdürülebilirlik açısından son derecede kritik bir konudur. Bu bağlamda çalışanların bu yöndeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin ve bütün içindeki rollerini nasıl algıladıklarının ortaya konması firmaların çalışanlarına daha kolay ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca beklentileri karşılanmayan çalışanların uğradıkları motivasyon kaybı ve artan iş rotasyonuna bağlı verimlilik düşüşlerinin önlenmesini, iletişimdeki eksikliklerin vakit geçirmeden giderilebilmesini kolaylaştırabilir.

Çalışmada pazar odaklılık vizyonu altında tüm yönetici ve çalışanların bir takım olarak çalışabilmesinde içsel pazarlamanın rolü incelenmektedir. Uluslararası yazında pazar odaklılığın uygulanmasında içsel pazarlama yaklaşımlarının etkilerini ortaya koymaya yönelik bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında içsel pazarlama kavramı, içsel pazar odaklılık, içsel müşteri odaklılık başlıkları altında incelenmiş, bazılarındaysa kavramın; çalışan bağlılığı, pazar odaklılık, firma performansı, hizmet kalitesi vb. konular ile ilişkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada ise, ilgili yazında gözden geçirilen çalışmalardan farklı olarak içsel pazarlamanın pazar odaklılığı belirleyen yönetimsel, bölümsel ve bireysel seviyedeki etmenler üzerindeki rolü üzerinde durulmaktadır. Araştırma içsel pazarlamanın firma pazar odaklılığını artırmak için bir araç olarak kullanılabilirliğini araştırmakta ve bunu yaparken farklı seviyelerdeki belirleyici etmenler ile ilişkisini kurarak, hangi etmenlerin öne çıktığını da bulmaya çalışmaktadır. Bu yönüyle ilgili yazına katkı sağlamakta ve yeni bakış açıları yakalamaktadır.

3.3. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma tasarımına, model ve hipotezlerine, ana kütle ve örneklem seçimine, anket formunun nasıl hazırlandığına, veri toplama yöntemine, araştırma kısıtlarına, veri analizleri ve bulgulara yer verilmiştir.

3.3.1. Araştırma Tasarımı

Pazarlama araştırmaları genel anlamda keşifsel (exploratory) ve sonuçlandırıcı (conclusive) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan keşifsel araştırma modelinde amaçlanan araştırma problemini daha net tanımlayabilmek ve herhangi bir yaklaşıma yönelmeden önce daha fazla içgörü edinebilmektir. Keşifsel araştırmalar doğası gereği daha az yapılandırılmıştır (Malhotra, 2007, s.79).

Sonuçlandırıcı araştırmalar kendi içinde tanımsal (descriptive) ve nedensel (causal) araştırmalar olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Tanımsal araştırmalarda amaç, araştırılan fenomenin özelliklerinin ortaya konmasıdır. Önceden planlanmış ve yapılandırılmış olan tanımsal araştırmalara başlanmadan önce, kapsam ve hipotezlerin oluşturulması gerekmektedir. Tanımsal araştırmalar da, bir kerelik (cross-sectional) ve uzamsal (longitudinal) olmak üzere iki gruba ayrılır. Bir kerelik araştırmalar en sık kullanılan türdür ve isminden de anlaşılacağı gibi verilerin ilgili örneklemden bir kerelik toplanmasıyla gerçekleşir. Bunun aksine uzamsal araştırmalarda ise veri sabit bir örneklemden düzenli aralıklarla tekrarlı şekilde toplanır (Malhotra, 2007, s.86). Son olarak nedensel araştırmalarda ise değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Gegez, 2007, s.38). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi söz konusu araştırmanın amacıyla bağlantılı olarak araştırma tasarımı sonuçlandırıcı gruptan “**bir kerelik tanımsal**”dır.

3.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

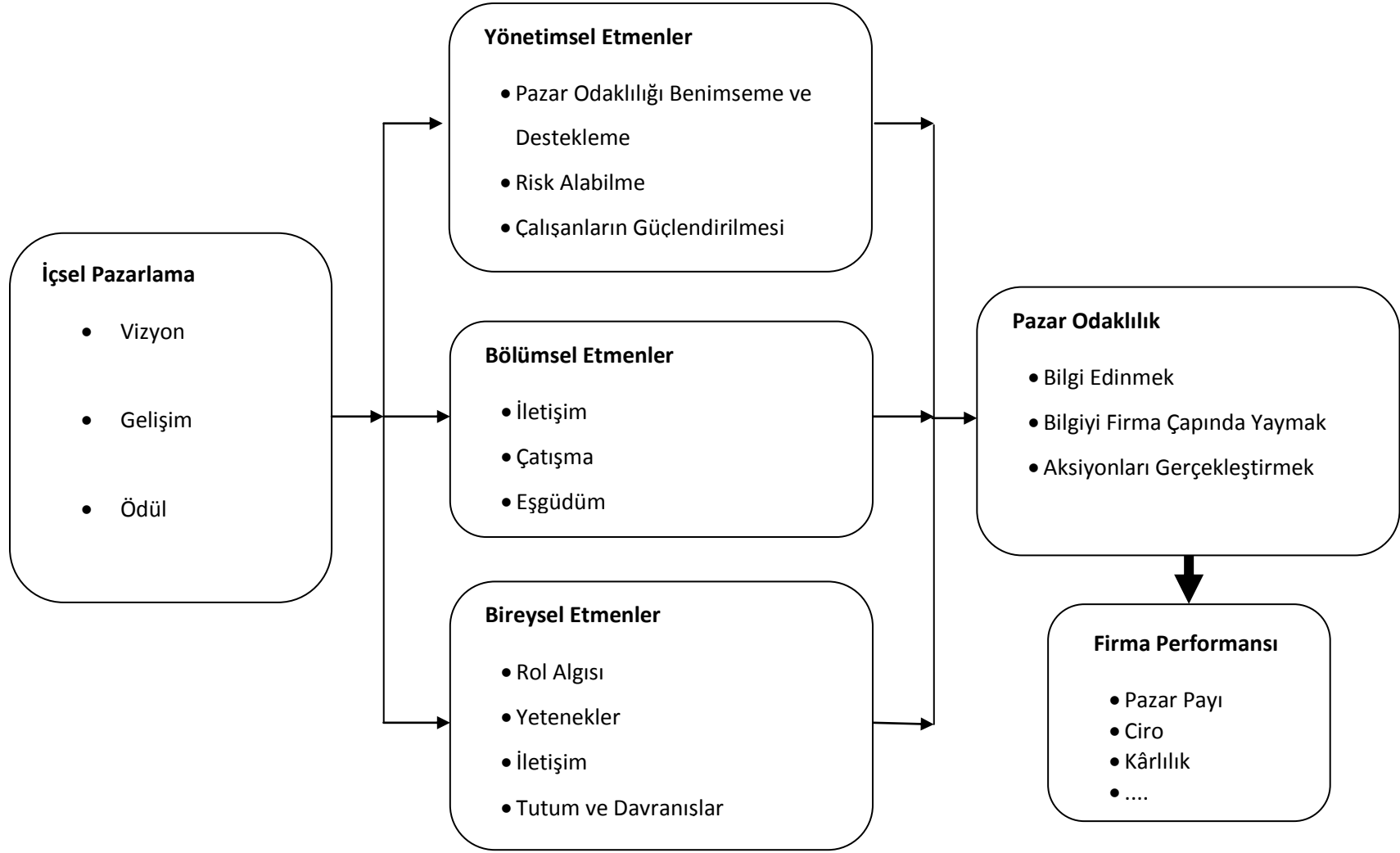
Araştırmanın modelinde ilk bölümde pazar odaklılığın öncülleriyle içsel pazarlama etmenleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır. İkinci bölümde pazar odaklılığın yönetsel, bölümsel ve bireysel seviyelerdeki belirleyicileri ile pazar odaklılığın ilişkisi yer almaktadır. Bu bölümde aynı zamanda içsel pazarlamanın pazar odaklılık ile ilişkisine bakılarak belirleyici etmenlerin varlığında bu ilişkinin gücündeki değişim de incelenmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise, pazar odaklılığın çıktılarına yer verilmiştir.

Model oluşturulurken pazar odaklılık ve yönetim yazını çeşitli kaynaklardan taranarak konuyla ilgili ulaşılabilen tüm kaynaklardaki etmenler ayrı ayrı incelenmiş, pazar odaklılığın öncülleri ve temel çıktıları arasına girebilecekler seçilmiştir.

Modelin pazar odaklılığın belirleyici etmenlerinin yer aldığı kısmında konu ile ilgili yapılmış en kapsamlı araştırma olan Kohli ve Jaworski (1990)'nin çalışmasına ek olarak pazar odaklılığın diğer firma etmenleri ile olan ilişkilerini ortaya koyan çalışmalar incelenmiş ve bunların içinden farklı seviyelere uygun düşenler modele eklenmiştir. Yazında bireysel seviyedeki öncülleri konu edinen bir çalışma bulunamadığından yönetim ve satış yazınındaki bireysel etmenlerden uygun olanlar seçilerek bu modelde test edilmiştir. Araştırmaya başlamadan önceki evrede firma yöneticileri ve çalışanlarıyla yapılmış olan yüz yüze görüşmeden elde edilen bilgiler de bu seçimde etkili olmuştur.

Modelin pazar odaklılığın çıktılarından bahsedildiği son bölümünde araştırmanın amacına uygun olarak, bir önceki bölümde ayrıntılı bahsedilen pazar odaklılığın çeşitli çıktılarından yalnızca firma performansını ilgilendiren çıktıları; *ciro*, *pazar payı* ve *kârlılık* alt etmenleriyle modelde yer almaktadır.

Bu bilgiler ışığında araştırma modeli, Şekil 8'de de görüleceği gibi üç bölümden oluşmaktadır. Modelde içsel pazarlama, pazar odaklılık ve firma performansı olarak yer alan bölümlerin hipotezleri de aşağıda yer almaktadır.



Şekil 8: Araştırma Modeli

Tablo 4: Araştırma Hipotezleri

Hipotezler	Beklenen Yön
H1a: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, pazar odaklılığın benimsenmesi ve desteklenmesi üzerinde etkisi vardır.	+
H1b: İçsel pazarlama boyutlarının, (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, risk alabilmede etkisi vardır.	+
H1c: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, çalışanların güçlendirilmesinde etkisi vardır.	+
H2a: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, bölümlerin iletişiminde etkisi vardır.	+
H2b: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, bölümlerarası çatışmalarda etkisi vardır.	-
H2c: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, bölümlerarası eşgüdümüne etkisi vardır.	+
H3a: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, çalışanların rol algısı üzerinde etkisi vardır.	-
H3b: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, çalışan yetenekleri üzerinde etkisi vardır.	+
H3c: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, çalışanların iletişimi üzerinde etkisi vardır.	+
H3d: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkisi vardır.	+
H4a: Yöneticilerin pazar odaklılığı benimsemesi ve desteklemesinin, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H4b: Yöneticilerin risk alabilmesinin, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H4c: Yöneticilerin çalışanları güçlendirmesinin, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H5a: Bölümlerarası iletişimin, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H5b: Bölümlerarası çatışmaların, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	-
H5c: Bölümlerarası eşgüdümün, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H6a: Çalışanların rol algısının, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H6b: Çalışan yeteneklerinin, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H6c: Çalışanlararası iletişimin, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H6d: Çalışan tutum ve davranışlarının, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H7: İçsel pazarlama boyutlarının (1) vizyon (2) gelişim (3) ödül, firma pazar odaklılığı üzerinde etkisi vardır.	+
H8: Pazar odaklılığın, firma performansı üzerinde etkisi vardır.	+

3.3.2.1.İçsel Pazarlama BoyutlarınınYönetimsel Etmenlere İlişkin Hipotezleri

İçsel pazarlama holistik pazarlama yaklaşımının önemli bir boyutu olarak gösterilmektedir. Üst yönetimin pazar odaklılığın değerini firma çalışanlarına benimsetmesinde, tüm bölümlerin yaptıkları işleri müşteri değeri yaratmak cinsinden değerlendirmesinde ve bireysel yeteneklerini firma kaynaklarıyla bütünleştirmeyi öğrenmelerinde içsel pazarlama, bir mekanizma olarak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda içsel pazarlamanın firma içinde çeşitli seviyelerdeki pazar odaklılık öncülleriyle ilişkisini kurmak mümkündür. Bu çalışmada içsel pazarlama, Foreman ve Money(1995)'in ortaya koyduğu *vizyon, gelişim ve ödül* boyutlarıyla ölçülmektedir.

Pazar Odaklılığı Benimseme ve Destekleme: Üst yönetimin pazar odaklı oluşunun ve bu yöndeki samimi çabalarının pazar odaklılık sürecindeki en belirleyici adım olduğu yazında çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Shapiro, 1988; Webster, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990;1993; Day, 1994; Kennedy vd., 2003). Öte yandan bu yalnız başına yeterli olmamaktadır. Yönetimin çalışanları pazar odaklı olmaları konusunda iknâ edebilmeleri ve tüm firmanın bütünlük içinde bu yönde hareket edebilmesinin sağlanması pazar odaklılığın sürdürülebilirliği için gereklidir.

Bu bağlamda paylaşılan vizyon, çalışanların birliktelik olgusunu, bir arada çalışabilme yeteneklerini, ortak kimlik duygusunu ve bir amaç altında birleşebilmelerini temsil etmektedir. Kouzes ve Poster (1997, s.109)'a göre vizyon liderlerin elinde, çeşitli yönlelere dağılan ışığı odaklayan lensler gibi çalışanların enerjisini odaklamaya yarayan bir araçtır. Ortak bir vizyonun varlığı, tüm çalışanların bölümlerinden bağımsız büyük takımın parçaları olarak bütünleşik bir biçimde çalışmaları anlamına gelmektedir. Farklı bir ifadeyle vizyon, çalışanların kendi bölümlerinin faydalarını diğer bölümlerinkinden üstün tutarak firmaya zarar verecek çatışmalardan kaçınmalarını sağlayarak verimliliğe hizmet etmektedir. Paylaşılan vizyon çalışanların deneyimlemelerini ve hesaplanmış riskler alarak öğrenmelerini de kolaylaştırmaktadır. Çalışanların ortak değerler doğrultusunda hareket edebilmelerini sağlaması açısından yöneticilerin liderlik etmesinin önemi birçok çalışmada vurgulanmaktadır (Webster, 1988; Jaworski ve Kohli, 1993).

Özellikle firma ölçekleri büyüdükçe bölümleşme (departmentalization) artmakta ve bunun sonucunda ara kademe yöneticilerin ve çalışanların sayılarının çoğalması söz konusu olmaktadır. Bu şartlarda paylaşılan vizyonun, ara kademe yöneticiler ve tüm çalışanlar için pazar odaklılığın benimsenme ve desteklenmesinde olumlu yönde etkisinin olması beklenmektedir.

Bahsedilen tüm bu nedenlerden ötürü, bu çalışmada içsel pazarlama boyutlarının, pazar odaklılığın benimsenmesi ve desteklenmesiyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu ileri sürülmektedir. Buna bağlı hipotez aşağıdaki gibidir:

H1a: *İçsel pazarlama boyutlarının (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, pazar odaklılığın benimsenmesi ve desteklenmesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

Risk Alabilme: Günümüz rekabet ortamında değişim kaçınılmaz olmuştur. Firmaların değişime uyum sağlayabilmesinde yöneticilerinin yaratıcılığı ve yenilikçiliği, yüreklendirici liderliği çalışanların bu yöndeki davranışlara yönlendirilmesinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin risk alabilmesi ve dahası çalışanlarının bu yöndeki girişimlerine olanak tanımaları firma pazar odaklılığında önemli bir artıdır. Çalışanların risk alabilmesinde yöneticilerinin bu yöndeki liderliğinin yanı sıra öğrenme ve ödül sistemlerinin de bu yönde kurgulanmasının önemi büyüktür.

Öğrenme yazınında, ödül ve ceza, öğrenme sürecini yönetebilmekte kullanılan araçlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların gelişimlerini sağlamak ve onları arzu edilen davranışlara özendirebilmek için yönetim yazınında birbirinden farklı motivasyon kaynakları ele alınmıştır (Webster, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Ruekert, 1992). Bunlardan bir kısmı içsel; *ilerleme, iş tatmini, sorumluluk, başarı duygusu* gibi ve bir kısmı da dışsal motivasyon kaynakları; *maaş, statü, iş güvenliği vb.* olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların arzu edilen davranışlara özendirilmelerinde hangi motivasyon kaynağının amaca daha iyi hizmet edeceğini belirleyebilmek için yönetimin çalışanları tanıması önemlidir. Örneğin Jones vd. (2003)'ye göre bazı durumlarda çalışanlar aldıkları maaştan daha çok iş tatmini ve yaşam kalitesi gibi etmenleri tercih etmektedir.

Pazar odaklı anlayışın benimsetilmesinde kullanılacak ödül sistemlerinin de iki temel davranışı özendirici nitelikte olması beklenmektedir. Bunlardan birincisi değişime uyum sağlamayı mümkün kılan ve risk alabilmeyi içinde barındıran ‘yaratıcı düşünce’ ve diğeryse ‘uzun vadeli düşünmek’ tir. Kohli ve Jaworski (1990) çalışmalarında ‘pazar temelli ödül sistemini’ bu sebeplerle önermişlerdir. Pazar temelli ya da davranış temelli ölçüm sistemleri müşteri odaklı problem çözme başarısı, arkadaş canlısı tutum, karar alabilme, otorite sergileme gibi kriterleri göz önüne almaktadır (Hartline vd., 2000, s.38; Jaworski, 1996). Çalışanların deneyimleyerek öğrenmesini yüreklendiren yönetim anlayışında yapılan hatalar, süreçleri iyileştirmek için karşılaşılan fırsatlar olarak algılanmaktadır. Bu yönüyle hesap edilmiş riskler alabilmek bazen hatalarla sonuçlansa da, pazar odaklılık sürecinin doğal bir parçası olarak görülmekte ve desteklenmektedir. Bu nedenlerle, bu çalışmada içsel pazarlama boyutlarının, risk alabilmeyi olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir. İlgili hipotez aşağıdaki gibidir:

H1b: *İçsel pazarlama boyutlarının, (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, yöneticilerin risk alabilmesinde pozitif bir etkisi vardır.*

Çalışanların Güçlendirilmesi: Yönetim yazınında liderin gücünü altındaki çalışanların eline vermesi anlamına gelen gücü çalışanlarla paylaşma (empowerment), resmiyetçi karar alma sistemlerinden daha çok resmiyetçi olmayan sistemlere daha yakındır. Yöneticiler kadar çalışanların da inisiyatifinde olan bir karar alma ve kontrol mekanizmasıdır. Çalışanlara yaptığı işle gurur duyma, sahiplenme, süreçleri kontrol edebilme anlamlarında motivasyon sağlamaktadır. Çalışanların güçlendirilmesinin önemi gerek üretim firmalarındaki toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerekse hizmet firmalarında yaygın şekilde yazında yer almaktadır. Örneğin Jimenez ve Navarro (2007)’ya göre gücü çalışanlara vermenin en uygun yolu çalışanlara dinamik müşteri ihtiyaçlarına karşılık verecek esneklik ve özgürlüğü tanıyarak aynı zamanda onlara değişen şartlara cevap verebilmeyi öğretmekle olur. Benzer şekilde Kennedy vd. (2003) çalışanlara gerekli eğitimler ile birlikte verilen gücün özellikle operasyon düzeyinde çok önemli olduğunu vurgular.

Fritz (1996)'e göre, sorumluluğun hiyerarşinin alt katmanlarına doğru yaygınlaştırılabilmesi katılımcı ve daha demokratik bir iş ortamı yaratarak verimliliği artırmaktadır. Farrell (2000)'de, Narver ve Slater (1998) gibi karar alma süreçlerinin yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan-yukarıya'nın bir karması olmasını öngörür.

Öğrenmeye değer veren bir yönetim ve çalışanlardan oluşan bir kültür, pazar odaklılığın firma çapında yaygınlaşmasında önemli bir temel olarak nitelendirilmektedir (Grinstein, 2008; Jimenez ve Navarro, 2007). Yönetimin çalışanların deneyimlemesine olanak veren ve hataları öğrenme fırsatları olarak gören yönetim anlayışı, çalışanların kişisel gelişimleri ve motivasyonları için önemli bir artıdır (Knowles vd., 2011, s.219). Çalışanların gelişimlerinde neyi nasıl yapacaklarını dikte eden bir monoloğun yerine deneyimlemeyle öğrenmelerine olanak tanıyan ve bu diyalogu öne çıkaran anlayışın yerleşebilmesi yolunda yapılan eğitimlerin olumlu olacağı düşünülmektedir. Öğrenme yazınında kalıcı öğrenmenin sağlanmasında 'deneyim bazlı öğrenmenin' desteklenmesi (Dubin ve Okun, 1973), 'takım çalışmalarının ve iş grubu sosyalleşmelerinin' yaygınlaştırılması (Harline, 2000; Gebhardt, 2006) çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır. Benzer şekilde Stewart vd. (1999)'ye göre çalışanların işlerini öğrenmelerinde; deneyimlemelerinin, durumu analiz ederek geliştirmelerinin ve uygulamalarının çıktılarını değerlendirerek tekrarlı şekilde süreçleri iyileştirmelerinin, kalıcı öğrenmeye ve dolayısıyla verimliliğe önemli katkıları olmaktadır. Bu nedenlerden ötürü, içsel pazarlama boyutlarının, yöneticilerin çalışanlarla gücü paylaşması üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir.

H1c: *İçsel pazarlama boyutlarının, (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, yöneticilerin çalışanlarla gücü paylaşması üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

3.3.2.2. İçsel Pazarlamanın Bölümsel Etmenlere İlişkin Hipotezleri

Firmaların ölçekleri büyüdükçe farklı bölümlerin bir arada ortak hedefler doğrultusunda bağlantılı bir biçimde çalışabilmesi gerekmektedir. Pazar odaklı firmalarda organizasyonu oluşturan bölümler, kendilerine ait hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken, müşteri değeri yaratma üst/ortak amacını gözetmektedirler. Bu amacın gerçekleştirilmesinde farklı bölüm çalışanlarının büyük bir takımın parçası olarak çalışmaları söz konusudur. Yazındaki ilgili çalışmaların incelenmesi sonucunda

aşağıdaki değişkenlerin bölümsel etmenler çerçevesinde modelde yer alması uygun görülmüştür.

İletişim: İletişim taraflar arasında düşünce birliği geliştirmeye yarayan bilgi aktarımı olarak tanımlanmaktadır. Bunun sağlanabilmesinde firma içindeki bölümlerin ortak bir dil sahibi olabilmesinin önemine dikkat çekilmektedir. İçsel pazarlama bu dilin oluşturulmasında firmaya çeşitli seviyelerde katkılar sağlar. Bunlardan biri pazar odaklılığın firma çapında paylaşılan bir vizyon olmasının sağlanmasıdır. Bir diğeryse ‘içsel pazar odaklılık’ olarak da nitelendirilen, çalışanların işleriyle, farklı bölüm çalışanlarıyla, yöneticileriyle, üstlendikleri farklı rollerle ilgili düşüncelerinin yönetim tarafından bilinmesinin ve değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Lings ve Greenley (2010)’e göre firma yönetiminin çalışanlardan gelecek bu yöndeki bilgi akışına karşı duyarlı olmalarının, çalışanların pazar odaklılığına önemli katkıları olmaktadır. Benzer şekilde Lin (2008), esnek ve açık bir iletişim ortamının çalışanların müşteri odaklılıklarının artırılmasında etkili olduğunu vurgulamıştır.

Stewart vd. (1999, s.79) iletişim problemlerinin önemli bir bölümünün yöneticilerin çalışanların *ne bilip ne bilmemesi* gerektiğine ilişkin tepeden inme yaklaşımları olduğunun altını çizmektedir. Buna göre bilgi akışının kesintisiz olabilmesi için stratejik gizliliği olan bilgiler dışındaki bilgileri tüm firma çalışanları için ulaşabilir kılmak gerekmektedir.

Firmanın iç iletişimindeki şeffaflık ve çalışanların görüşleriyle ilgili bilginin düzenli olarak yöneticilerle paylaşılmasının önemi Gounaris vd. (2008)’nin çalışmasında da vurgulanmıştır. Buna göre iç iletişim, çalışanların görüş ve ihtiyaçlarına yönelik bilgilerin yönetime iletilmesi ve firmayla ilgili stratejik yenilik ve gelişmelerden çalışanların haberdar edilmesini kapsamaktadır.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı, içsel pazarlama boyutları ile iletişim arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H2a :İçsel pazarlama boyutlarının, (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, bölümlerin birbirleri ile olan iletişimi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Çatışma: Çatışma pazar odaklılık yazınında farklı bölümlerin amaçlarının birbiriyle uyumlu olmamasından kaynaklanan bir çeşit gerilim olarak tanımlanmaktadır (Gaski, 1984, Raven ve Kruglanski, 1970). Çatışmanın pazar odaklılık üzerinde negatif etkileri olduğu daha önceki araştırmalarda kanıtlanmıştır. Bunun yanı sıra yönetim yazınında çatışmanın çok farklı şekillerde ele alındığı da görülmektedir. Örneğin çatışmanın bazı durumlarda yapıcı sonuçlar doğurabileceği bu sebeple tamamen kaçınılmaması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Şöyle ki; firmadaki farklı bölüm çalışanları birlikte bir takım olarak iş yapmadan önce gruplarını oluşturma, anlaşma ve ortak bir dil geliştirme aşamalarından geçerler. Çalışanların birbirlerini ve iş yapma şekillerini tanıma evresinde yaşayabilecekleri orta düzeyde çatışmaların, ortak paydalar geliştirebildikleri sürece ilerideki ilişkilerini daha kuvvetli kılacağı düşünülmektedir (Stewart vd., 1999).

İçsel pazarlama çalışanlara *amaç birliği* sağlaması, *katılımcı bir yönetim* anlayışını benimsemesi, çalışanları *planlama sürecine* dahil etmesi ve bu yönde çalışanların sürekli eğitimini öngörmesi açılarından, gerek ilişkisel çatışmalar gerekse iş yapış şekline bağlı çatışmaları çözebilmek için önemli bir araçtır. Davis (2001), birarada iş yapması gereken farklı bölümlerin oluşturdukları proje takımlarının yönetiminde, bölüm şeflerinin, üretim müdürlerinin, ürün müdürlerinin ya da proje yöneticilerinin üstlerine düşen bölümlerarası içsel pazarlama sorumlulukları olduğundan bahseder. Bu sorumlulukların içinden, yöneticilerin olası çatışmaları en aza indirmek için bölümlerin ortak sorunlarına birlikte çözüm geliştirme yoluna gidilmesini sağlayacak arabuluculuk rollerine dikkati çeker.

Benzer şekilde Steyn, Steyn ve Royen (2011), iç iletişimde çalışanların yöneticilerle büyük ölçüde eşit olduğu bir ilişkinin önemini vurgular. İçsel pazarlama uygulamalarında çalışanlardan gelen geribildirimlerin dikkatle değerlendirilmesinin sorunlara daha büyümeden müdahale edebilme olanağı yaratacağından bahseder.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı, içsel pazarlama boyutları ile çatışma arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H2b: *İçsel pazarlama boyutlarının, (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül bölümlerarası çatışmalar üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.*

Eşgüdüm: Pazar odaklılık çalışmalarında önemli yeri olan kavramlardan biri de “eşgüdüm”dür. Eşgüdüm çoğu çalışmada pazar odaklılığın önemli öncüllerinden biri olarak yer almıştır. Bazı çalışmalarda pazar odaklılığın bileşenleri içinde yer almıştır (Narver ve Slater, 1990; Harris, 2002; Moll vd, 2007). Pazar odaklı firmalarda eşgüdüm temel olarak bölümlerin ayrı ayrı ortaya koydukları çabaların orkestra edilmesini ve çıktıların müşteri değeri yaratma cinsinden ifade edilmesini sağlamak şeklinde ifade edilebilir.

Firma içinde farklı bölümlerin uyum içinde çalışabilmesi ve bu çalışmalardan çıkan sonuçların optimize edilebilmesi için temel bir gerekliliktir. Her bölümün genel eğilim gereği bölüm çıkarlarını diğer bölümlerin çıkarlarından üstün tutmaları beklenmektedir. Bu bazı durumlarda pazar odaklı firmalardaki en önemli çıktı olan “müşteri değeri yaratmayı” ikinci plana itebilir. Çalışanların iş çıktılarını optimize ederken birlikte iş yaptıkları diğer bölümlerle olan bağlantılı çıktıları da düşüncelerinin bir norm haline gelmesinde içsel pazarlama programları önemli bir araçtır. Daha önceki bölümlerde sözü edilen vizyon geliştirme ve pazar odaklılık eğitim programları çalışanların bu konudaki farkındalıklarını artırıcı etkiye sahiptir. Bunun gibi ödül sistemlerinin farklı bölümleri işbirliğine özendirerek şekilde yapılandırılmasının faydalarından da yazında bahsedilmiştir. Örneğin Agarwal (2003)’a göre, bölümlerarası eşgüdümü başarabilmek için farklı uzmanlık alanlarındaki bölümlerin teşvik ve ödülleri birbirleriyle ilişkilendirebilmek gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle bir bölümün yaşadığı bir başarısızlıktan dolayı tüm diğer bölümler bağlantılı bir biçimde etkilendiğinde ya da tersi durumda bir bölümün başarısında diğer bölümler de yönetim tarafından teşviklerle desteklendiğinde farklı bölümler ortak vizyon doğrultusunda birlikte çalışmaya daha eğilimli olacaklardır.

Gebhardt (2006) çalışanların rekabet ettikleri bir ortam yerine kararları birlikte verdikleri, pazarla ilgili ortak bir anlayış geliştirebildikleri bir iş ortamının ideal olduğundan bahseder. Gounaris vd. (2010) eşgüdümün başarılmasında içsel pazarlamanın rolüne işaret eder. Buna göre eşgüdümün başarılmasında en önemli etmenlerden biri de ‘iç iletişim’dir. Yönetimin çalışanlarla olan diyalogu, çalışanlardan gelen geribildirimlerin değerlendirilmesi, tutarlı ve istikrarlı bir anlayışla problemlere çözüm getirme çabası eşgüdümü destekleyen ana unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bahsedilen bu nedenlerden dolayı, içsel pazarlama boyutlarının eşgüdüm üzerinde olumlu etkisi olduğu ileri sürülmektedir. İlgili hipotez aşağıdaki gibidir:

H2c: *İçsel pazarlama boyutlarının, (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, bölümlerarası eşgüdüm üzerinde olumlu etkisi vardır.*

3.3.2.3. İçsel Pazarlamanın Bireysel Etmenlere İlişkin Hipotezleri

Firma pazar odaklılığına etkileri açısından bireysel seviyedeki etmenlerin en küçük hücre olduğu söylenebilir. Bunun sebebi bireylerin; deneyim, değerlendirme, akıl yürüterek genelleme ve uygulamadan oluşan öğrenme döngüsündeki birincil ve belirleyici rolleridir. Bireylerin firma içindeki iki temel rolünden birincisi değer yaratma aktivitelerinde üstlendikleri roller ve diğeryse firmanın dış çevresiyle temas noktaları olmalarından kaynaklı bilgi taşıyıcılığı rolleridir.

İlgili yazın incelendiğinde, bireylerin özellikle bilgi aktarımının önemli bir parçası olduğundan bahseden çalışmalar (Kohli ve Jaworski, 1990;1996; Celuch vd., 2000) görülmektedir. Buna karşın bireysel seviyedeki etmenleri doğrudan konu edinen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kaynakların az olmasına karşın, hipotezlerin oluşturulmasında yönetim ve satış yazınındaki ilgili kaynaklardan bu çalışmaya uyarlanarak oluşturulan hipotezler çalışmanın özgün kısmıdır. Bireysel seviyede olduğu düşünülen etmenler aşağıdaki gibidir:

Rol Algısı: Yönetim yazınında takım dinamikleri üzerindeki etkileri araştırılmış etmenlerden biri de rol algısıdır. Çalışanların içinde bulundukları duruma göre sergiledikleri çeşitli davranışlar ‘rol’ olarak ifade edilmektedir. Örneğin bir çalışanın yönetici olarak, astlarına görev ve sorumluluklarını hatırlatması, uygulamaları denetlemesi, hedeflerin tutturulması yönünde teşvik ve ödülleri adil bir biçimde kullanabilmesi gibi davranışlar sergilemesi beklenebilir.

Çalışanların kendilerinden beklenen davranışları bilmeleri, bunları uyguladıklarında ve uygulamadıklarında karşı karşıya kalacakları durumları önceden tahmin edebilmeleri önemlidir. Pazar odaklı davranışların özendirilmesinde çalışanların seçme ve yerleştirmeden, eğitimlerine kadar olan süreçte yöneticilerin tutarlı rol

modelliğine, güçlü iç iletişime, destekleyici ödül sistemlerine ihtiyaçları olmaktadır. Bunun sağlanmasında içsel pazarlamanın özellikle ‘firma aidiyetini’ (Lam vd., 2010) geliştirerek önemli bir görevi üstlendiği yazında yer almaktadır. Firma aidiyetinin üst seviyelerinde çalışanlar firma faydalarını bireysel ve bölümsel faydaların üzerinde tutmaya başlarlar.

Rol çelişkisi, uygulamada ortaya çıkabilecek güçlüklerden önemli bir tanesidir. Çalışanların rolleriyle ilgili yöneticiler, çalışma arkadaşları ve müşteriler gibi firma dışından çeşitli beklentiler olmaktadır. Bu beklentiler arasında ortaya çıkabilecek farklar, rol çelişkisine ve belirsizliğine yol açabilmektedir. İlgili yazında rol çelişkisi ve belirsizliğinin aşılması konusunda yapılmış olan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Fry vd., 1986; Jaramillo, Mulki ve Solomon, 2006). Örneğin Jones vd. (2003), bireylerin çalıştıkları firmanın pazar odaklı olduğuna inanmasının rol çelişkisini azalttığını savunmaktadırlar. Benzer görüş Kırca vd. (2005)’nin meta analizi çalışmasında da vurgulanmıştır. Ortak vizyonun tüm çalışanlara benimsetilmesi yönündeki eğitimlerin ve rol çalışmalarının, bireylere nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik edeceği düşünülmektedir. Burada önem verilmesi gereken bir nokta da, gerek yönetici gerek daha alt seviyelerde olsun tüm çalışanların, pazar odaklılık sürecinde bir takım olduklarının ve her bir çalışanın katkısının biricik ve değerli olduğunun farkına varmasının sağlanmasıdır.

Yukarıda bahsedilen tüm bu nedenlerden ötürü, içsel pazarlama boyutlarının, rol algısı üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir.

H3a: *İçsel pazarlama boyutlarının, (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, rol algısı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

Yetenekler: Çalışanların üstlendikleri işle ilgili ve sosyal-duygusal (socioemotional) rollerini yerine getirebilmeleri için gerekli yeteneklere sahip olmaları önemlidir. Bu yeteneklerin bir kısmı etkili işe yerleştirmeye bir kısmı da sonradan alınan eğitimler ve iş sosyalleşmesi yoluyla elde edilebilir. İşle ilgili yetenekler temel gereklilikler olarak kabul edilir. Örneğin bir projenin finansmanını verimli şekilde yürütebilmek muhasebe yeteneği gerektirmektedir. Ancak bu gibi yeteneklerin yanı sıra pazar odaklı firmalarda çalışanların eşgüdümlü bir biçimde çalışabilmelerine olanak

tanıyan iletişim, çatışma çözümleyebilme (conflict resolution), kendini idare edebilme (self management), empati kurabilme vb. yeteneklere sahip olmaları da önemli girdilerdir.

Homburg vd. (2009)'ye göre, çalışanların empati kurabilmesi ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması arasında güçlü bir ilişkiden söz edilebilir. Pazar odaklılığı müşteri-çalışan bakışıyla inceleyerek 'müşteri ihtiyaçları farkındalığı' kavramını geliştirdikleri çalışmalarında Homburg vd. çalışanların müşteriyle empati kurabilme yeteneğinin geliştirilmesinde rol eğitimlerinin (role play) öneminden bahsetmektedirler.

İlgili yazında çalışanların işi yaparken yeteneklerini idrak etmelerinde ve geliştirmelerinde 'iş grubu sosyalleşmesinin' öneminden bahsedilen pek çok çalışma bulunmaktadır (Kelley, 1992; Hartline vd., 2000; Stewart vd., 1999). İş grubu sosyalleşmesi; daha az resmiyetçi, daha az merkeziyetçi, çalışanlarla gücü paylaşan, takım çalışmalarına özendiren yapılarda ortaya çıkmaktadır. İçsel pazarlama programlarının çalışanlara daha demokratik bir çalışma ortamı sunarak, onları karar alma ve kontrol süreçlerine dahil ederek iş grubu sosyalleşmesine olanak tanıdığı söylenebilir.

Bu nedenle içsel pazarlama boyutlarının, yetenekler üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir.

H3b: *İçsel pazarlama boyutlarının, (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, yetenekler üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

İletişim: Pazar odaklı firmalarda bilginin firma içinde yayılabilmesinde en önemli unsurlardan biri olan iletişim, ilgili yazında oldukça çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Bilgi iletkenliği daha önceki bölümlerde bahsedilen sebeplerden dolayı temel olarak bireylerin üzerinden sağlanmaktadır. Castillo ve Perez (2013)'e göre iki tür içsel iletişim yaklaşımından söz edilebilir. Bunlardan birincisi stratejik ve operasyonel olmak üzere iki farklı perspektifi olan içsel pazarlama yaklaşımı, diğeriyse firmanın dış çevresi ya da müşteri ve rakiplerden oluşan pazara ilişkin bilginin dikey ve yatay iletimini kapsayan yaklaşımdır. Her iki tür bilginin de yayılabilmesi başta yöneticilerin bu konudaki tutumlarıyla ve çalışanların yetkinlikleriyle yakından ilgilidir.

Bilginin firma içinde yayılabilmesini sağlamakla (Kohli ve Jaworski, 1990) birlikte tüm firmanın bilgiyi ortak yorumlayabilme (shared interpretation) yeteneğine kavuşabilmesi (Day,1994; Sinkula, 1994) ve çalışanların bireysel pazar odaklılık algısı (Celuch vd., 2000) geliştirmelerinin sağlanmasında içsel pazarlamanın stratejik bir önemi olduğu düşünülmektedir. Sande (2010)'ye göre pazara ait bilginin bir bölüme ya da kişilere iletilmesinden daha zor olan, bu bilgiyle 'ne demek istendiği' konusunda çalışanların ortak bir anlayışa sahip olabilmemesinin sağlanmasıdır.

Bu nedenle içsel pazarlama boyutlarının, iletişim üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir.

H3c: *İçsel pazarlama boyutlarının,(1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, iletişim üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

Tutum ve Davranışlar: Kelman (1961) kişilerin tutum ve davranışlarının *uyum, özdeşleşme ve içselleştirme* olmak üzere üç farklı sosyal etkiden kaynaklandığını savunmuştur. Kelman (1961)'a göre uyum sağlama davranışını benimseyen bireyler, bunu karşılığında karşı karşıya kalabilecekleri ödül ve ceza durumları için yaparlar. Örneğin kişi gerçekte inanmasa da kabul edilme duygusu yaşayabilmek için bir konu hakkında üstlerinin kendisinden beklediği şekilde fikir beyan edebilir. Ancak davranışlar uyum sağlamak için olduğundan yalnız etkilenmek istenilen kişilerin varlığında sergilenmekte, onların olmadığı durumda farklı davranışlara gidilebilmektedir. Özdeşleşmenin uyum sağlamaktan belirgin olarak ayrılan tarafı kişinin rol model aldığı kişilerin düşünce ve davranışlarını kayıtsız şartsız kabul etmesidir. İçselleştirmede ise kişilerin belirli tutum ve davranışları sergilemelerindeki sebep, ilgili davranışların kişilerin kendi değer sistemleri ile örtüşmesidir. Bu anlamda bireylerin pazar odaklılığı benimsemelerini sağlayıcı içsel pazarlama programlarının yerine göre bu sosyal etkilerden üçünü de taşıyabileceğini söylemek yanlış olmaz.

Çalışan tutum ve davranışlarının pazar odaklılık yönünde değiştirilebilmesinin firma pazar odaklılığı için önemli olduğu ilgili yazında çeşitli şekillerde dile getirilmiştir. Bunun sağlanmasında yönetimin tutumunun ve rol modelliğinin etkisi olduğundan söz edilmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003). Dahası çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarının tespit edilmesi ve yönetim tarafından değerlendirilmesinin

pazar odaklılık sürecini etkileyen önemli bir girdi olduğu düşünülmektedir. Pitt ve Foreman (1999)'a göre çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarının tespit edilmesinde içsel pazarlama önemli bir mekanizmadır. Dolayısıyla, içsel pazarlama boyutlarının çalışan tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, ilgili hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H3d: *İçsel pazarlama boyutlarının, (1)vizyon, (2)gelişim, (3)ödül, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

3.3.2.4. Pazar Odaklılığın Yönetimsel Belirleyicilerine İlişkin Hipotezler

Firma pazar odaklılığında üst yönetimin bu konudaki kararlılığı ve tutarlı duruşu en önemli belirleyicilerden kabul edilmektedir. İlgili yazında pazar odaklılığın öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili yapılmış en kapsamlı araştırmalardan kabul edilen Jaworski ve Kohli (1993)'nin çalışmasında üst yönetimin pazar odaklılığı önemsemesinin belirleyiciliği ortaya konmuştur. Çalışanların gelişimleri ve pazar odaklı davranışlar sergilemelerinde başlarındaki yöneticilerin davranışları ve liderliğinin önemine ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Slater ve Narver (1993) firmaların öğrenen örgütler olmalarında yöneticilerin kolaylaştırıcı (facilitative) liderliğinin, girişimci özelliklerinin ve organik yapının etkisini vurgulamışlardır. Öte yandan Kırca ve diğerleri (2005), yenilikçiliğin (innovativeness) pazar odaklılıkla güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Grinstein (2008), firmanın öğrenmeye odaklı ve yenilikçiliğe değer veren bir kültüre sahip olmasının pazar odaklılığa önemli katkıları olduğunu belirtmektedir.

Harris (1999)'in pazar odaklılığın önündeki engelleri ortaya koyduğu çalışmasında ifade ettiği gibi pazar odaklılığın firma çapında yayılabilmesinde çalışanların yeterli yönetim yeteneklerine sahip olmayışları önemli bir engel oluşturabilmektedir. Bu yeteneklerin en önemlilerinden biri de yöneticilerin sahip oldukları pazar odaklı vizyonu çalışanların da paylaştığı bir vizyon haline getirebilmesi ve onlara bu konuda ilham verebilmesidir. Bu bağlamda yöneticilerin söyledikleriyle yaptıklarının tutarlı olmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Pazar odaklılık sürekli değişen çevreye uyum sağlamayı ve ortaya çıkan problemlere hızlıca yaratıcı çözümler getirmeyi gerektirdiğinden, yöneticilerin gerektiğinde hesaplanmış riskler alabilen ve birer girişimci gibi yaklaşabilen çalışanlar yaratabilmelerinin önemli olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bunun için ilgili yazında yöneticilerin güçlerini çalışanlara verebilmesinin (empowerment) önemi üzerinde durulmaktadır. Planlama, karar alma ve kontrol sistemlerinin çalışanların da dahil olduğu bir süreç olması çalışan motivasyonunda ve pazar odaklılığın yayılmasında önerilmektedir. Bu sebeple önceki çalışmalarda ortaya çıkarılan etmenlere ek olarak ‘gücün çalışanlara verilmesi’ bu çalışmada pazar odaklılığı etkileyen yönetsel etmenler içinde yer almaktadır. Bu etmenleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Pazar Odaklılığı Benimseme ve Destekleme: Üst yönetimin pazar odaklılığı benimsemesi ve desteklemesi bir önceki bölümde üst yönetimin pazar odaklılığın arkasında durması ve bu yöndeki samimi çabaları olarak ifade edilmişti. Aynı şekilde yönetimin çalışanlarına ‘müşteri ve rakip hareketlerine karşı duyarlı olmalarını’ düzenli şekilde hatırlatmaları ve bu yöndeki davranışları sözlü veya sözlü olmayan yöntemlerle desteklemelerinin önemi üzerinde durulmuştu. Pazar odaklı davranışların ödül ve teşviklerle desteklenmesinin ve pazar odaklı değerlerin firma içinde yayılmasını sağlayıcı törenler (ritüeller) ve ortak dil çalışmalarının çalışanların pazar odaklı olmaya motive edilmesinde önemi bulunmaktadır.

Söz konusu etmenin pazar odaklılıktaki önemi ilgili yazında önceki çalışmalarda vurgulanmıştır (Jaworski ve Kohli, 1993; Webster, 1988). Benzer şekilde yöneticilerin, pazar odaklı davranışları ne kadar önemsediklerini çalışanlarına doğru bir iletişim diliyle anlatabilmeleri ve bu yönde çalışanları teşvik edici mekanizmaları kullanabilmeleri önemli bulunmaktadır.

Bu sebeplerden dolayı ve yazındaki çalışmaların ışığında, yöneticilerin pazar odaklılığı benimsemesi ve desteklemesiyle pazar odaklılık arasındaki hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H4a: *Yöneticilerin pazar odaklılığı benimsemesi ve desteklemesinin, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

Risk Alabilme: Daha önceki bölümlerden hatırlanacağı gibi risk alabilme değişen pazar dinamiklerine hızlı ve yaratıcı bir biçimde yanıt verebilmek olarak tanımlanmıştır. Yönetimin bu konudaki liderliği çalışanlara da örnek olmaktadır. Yönetimin risk alabilme özelliğinin pazar odaklılığın uygulanabilmesinde önemli bir belirleyici olduğu yazında da vurgulanmaktadır. Jaworski ve Kohli (1993) üst yönetimin risk alabilmesinin çalışanları bilgiyi edinme, yayma ve en önemlisi gerekli adımlar atma konusunda cesaretlendireceğini vurgulamışlardır.

Kohli ve Jaworski (1990) üst yönetim risk almaya açık olduğunda ve münferit (occasional) başarısızlıkları doğal karşıladığında, junior yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere yeni önerilerle cevap verme olasılıklarının arttığını savunmaktadır. Aksine, üst yönetim riskten kaçınıyorsa ve başarısızlıklara toleranssızsa, astlar daha az olasılıkla pazar bilgisini edinme, yayma ve müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanmaktadır.

Önceki bölümde de ileri sürüldüğü gibi liderlik ve girişimcilik gibi yönetsel eğilimlerin pazar odaklılık ile ilişkisini araştıran çalışmalarda (Slater ve Narver, 1993;1995; Farrel, 2000; Grinstein, 2008) iki kavramı birbirine bağlayan önemli ortak paydalar ‘risk alabilmek’ ve ‘yeniliklere açık olmak’tır.

Çalışanların iş süreçlerini iyileştirmelerinde ve müşterilerine daha iyi hizmet edebilmelerinde yaratıcı çözümler getirmeleri gereken durumlar olabilmektedir. Bunu gerçekleştirmek için çalışanların hesap edilmiş riskler alabilmelerine ve bazen de inisiyatif kullanabilmelerine olanak tanınması önemli bir artıdır. Bahsedilen bu nedenler doğrultusunda, yönetimin risk alan tutumu ile pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi açıklayan hipotez aşağıdaki gibidir:

H4b: *Yönetimin risk alabilen tutumunun, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

Çalışanların Güçlendirilmesi: Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi güçlendirme, yönetimin çalışanlarına işleriyle ilgili kararları kontrol edebilme özgürlüğünü ve gücünü vermesidir. Çalışanlarını güçlendiren yöneticiler bazı görev sorumluluklarını onlara devrederler ancak bu yöneticilerin liderliğine ihtiyaç kalmadığı

anlamına gelmez. Aksine yöneticiler çalışanların önünde yaşayan bir model olurlar. Çalışanlar ihtiyaç duyduklarında yöneticilerine başvurabilirler. Benzer şekilde yöneticiler bazı görev ve sorumluluklarını çalışanlarla paylaştıklarından koordinasyonu ilgilendiren konulara daha çok eğilebilirler.

İlgili yazında güçlendirmenin süreç iyileştirmeleri, müşteri değeri yaratılması, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur. Kennedy vd. (2003) çalışanları güçlendirmenin yalnızca yönetim kademelerinde değil operasyon düzeyinde de çok önemli olduğundan bahsetmektedir. Castro vd.(2005)'ye göre, çalışan bağlılığının artırılması ve çalışanların daha kaliteli hizmet etmeye motive edilmesinde güçlendirme önemli bir role sahiptir. Gücün çalışanlarla paylaşılmasının olumlu sonuçlar verebilmesi için çalışanların bilgi, beceri ve yetenek düzeyinin yeterli olması kritik önemdedir. Jimenez ve Navarro (2007)'ya göre müşteriyle doğrudan temas kuran çalışanların gerektiği durumlarda hızlı karar alabilme ve müşteri beklentilerine daha iyi karşılık verebilmelerini sağlamak, onlara gerekli esneklik ve özgürlüğü tanımak ve doğru kararlar almaları için onları eğitmekle mümkün olmaktadır.

Stewart vd. (1999)'ye göre yöneticiler çalışanlarını güçlendirdiklerinde çalışanların kendi kendilerini yönetme eğilimlerinde ve süreci sahiplenmelerinde olumlu yönde gelişme olmaktadır. Çalışanların süreci sahiplenmeleri hem üretim hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar için önemli bir etmendir. Üretim işletmelerinde toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarında sıkça sözü edilen 'kalite çemberleri'nde kendi kendini yöneten takımların başarılı örneklerine rastlamak mümkündür. Benzer şekilde hizmet firmalarında müşteriyle doğrudan temas halinde olan çalışanların karar alabilme ve uygulayabilme özgürlüklerinin olması önemlidir. Bahsedilen tüm bu sebeplerden dolayı çalışanların güçlendirilmesi ile pazar odaklılık arasındaki hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H4c: *Yönetimin çalışanları güçlendirmesinin, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

3.3.2.5. Pazar Odaklılığın Bölümsel Belirleyicilerine İlişkin Hipotezler

Firmaların ölçekleri büyüdükçe bölümleşme artmakta ve firma küçükken doğal olarak gerçekleşen iletişim, grup oluşumları, çatışma vb. gibi iç dinamiklerin yönetim tarafından eşgüdümlemesi gerekmektedir. Firma pazar odaklılığında da benzer durum söz konusudur. Uzmanlık gerektiren bölümler birlikte iş yapma becerileri sergilerlerken bir yandan da her bölümün yaptığı iş ‘müşteri değeri yaratma’ cinsinden değerlendirilmek ve ortak vizyona hizmet etmek durumundadır.

Tüm bu değer yaratma aktivitelerinin sergilenmesinde bölümler tıpkı bir orkestradaki farklı enstrümanlar gibi birbirlerine bağımlı ve farklı iş süreçlerini birbirleriyle eşgüdümlü bir biçimde aynı müziği duyarak gerçekleştirebilmelidirler. Bazen bir bölümdeki çalışmanın başlaması, diğer bir bölümdeki sürecin tamamlanmasına bağlıdır, bazense eş zamanlı planlanıp gerçekleştirilmesi gerekebilir. İletişim ve eşgüdüm bağlantılılığın sağlanmasında kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır. Çatışma ise bu etmenlerin önünde aşılması gereken bir engel olarak durmaktadır. Bölümlere ilişkin öncüller düşünülürken ilgili yazındaki önemli çalışmalardan (Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1994) yararlanılmıştır. Bu bağlamda bölümsel öncüller içinde yer alabilecek etmenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

İletişim / Bağlantılılık: Bölümlerin birbirleriyle etkili iletişim içinde olma ve bunu özgürce gerçekleştirebilme düzeyi, bölümlerarası dinamikler açısından önemli rol oynayan unsurlardandır. Örneğin Deshpandé vd. (2000) ‘iletişim’i firma iç çevresinin kalitesini belirleyen ‘güven’, ‘katılımcı yönetim’ gibi unsurlar arasında değerlendirmektedirler. Birbiriyle bağlantılı ve iletişim halinde olan bölümlerin ortak değerler yaratabilmeleri ve birlikte iş yapma becerileri sergileyebilmeleri daha olasıdır. Dahası iletişimin kuvvetli olması edinilen bilginin firma içinde yayılarak ilgili kişilere ulaşmasını da mümkün kılacaktır.

İletişim Jaworski ve Kohli (1993) tarafından bölümler arası bağlantılılık olarak ele alınmıştır. Yazarların çalışmalarında “farklı bölümlerden çalışanların gerek resmi gerek resmi olmayan şekilde birbirleri ile doğrudan iletişim kurma seviyesi” olarak

ifade edilmiş olankavram, çoğu çalışmada pazar odaklılığın öncülü olarak ortaya koyulmuştur.

İlgili yazında iletişimin bölümlerin entegre hareket edebilmesini sağladığını ileri süren çalışmalara rastlanmıştır (Asikhia, 2010; Kok ve Biemans, 2009). İletişimin etkililiğini belirleyen bir diğer unsur da iletişimin yönüdür. Yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişim yerine, bilginin çok yönlü –*yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanıl* dolaşabildiği iletişimin pazar odaklılık üzerindeki olumlu etkisinden söz edilebilir. Yazındaki çalışmalardan yola çıkılarak iletişim ile firma pazar odaklılığı arasındaki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturmak mümkündür:

H5a: *Bölümlerarası iletişimin, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

Çatışma: Bir önceki bölümde çatışma, farklı bölümlerin amaçlarının birbiriyle uyumlu olmamasından kaynaklanan bir çeşit gerilim olarak tanımlanmış ve çoğu zaman bilginin yayılmasının önünde bir engel olabileceği ifade edilmişti.Çatışma yönetim yazınında pek çok araştırmaya konu olsa da pazarlama yazınında daha sınırlı yeri olan bir kavramdır. Buna karşın kavramın pazar odaklılık üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993).

Çatışmanın genel olarak tüm firma düzeyinde olumsuz sonuçlar doğurması beklense de, orta düzeyde bir çatışmanın yararlı olabileceğini ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Stewart vd. (1999)'ye göre çalışanların birbirlerini tanıma evrelerinde bireysel farklılıklardan ortaya çıkabilecek çatışmalar, fikir ayrılıklarının çözülmesi ve ortak paydalar yaratılması yoluyla çalışanların ileriki evrelerde daha verimli çalışabilmelerinin önünü açmaktadır. Benzer şekilde ilişkisel olmayan daha çok iş yapış şeklindeki farklılıklardan ortaya çıkabilen çatışmalarda da farklı fikirlerin uzlaşması ve sentezi yoluyla uzun vadede daha yaratıcı çözümlere gitmek mümkün olmaktadır. Song vd. (2000) yöneticilerin çatışmaları çözme yaklaşımlarını inceledikleri çalışmalarında, yöneticilerin katılımcı tutumlarının ve ortak hedef varlığının çatışmalarda uzlaşmaları daha mümkün kıldığını ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Saphiro (1988) pazar odaklı firmalarda, bölümler arasında kaçınılmaz olan fikir

ayrılıkların ve çatışmaların dengelenebildiğini, herkesin fikrini özgürce ifade edebildiğini ileri sürmektedir.

Stewart vd. (1999)'ye göre çatışmaların önemli bir kaynağı da çalışanların bireysel hedeflerinin takımı ilgilendiren hedeflerden farklı olmasıdır. Örneğin yaptığı satışlar üzerinden prim alan bir çalışan daha yüksek prim almak için takımın verimliliğini olumsuz etkileyecek kararlar alabilir. Takım hedefleriyle bireysel hedeflerin karşı karşıya geldiği böyle durumlarda çatışma oluşabilmektedir. Bir diğer çatışma kaynağı Luo vd. (2006)'ye göre kaynak yetersizliğidir. Bu durumda kısıtlı kaynakları paylaşmak zorunda olan bölümler farklı bölümlerin öne çıkmasını engellemek için bilgi paylaşmaktan kaçınma davranışı geliştirebilmektedirler.

Luo vd. (2006)'ye göre bölümler arasında rekabet ve işbirliğinin (coopetition) bir arada olması durumunda pazara ilişkin bilginin öğrenilmesi daha kolay olmakta ve müşteri ilişkileriyle firma performansı olumlu etkilenmektedir.

Bahsedilen bu sebeple bölümler arası çatışmaların firma pazar odaklılığını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Buna ilişkin hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H5b: *Bölümler arasındaki çatışmaların, pazar odaklılık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.*

Eşgüdüm: İkinci bölümde de söz edildiği gibi eşgüdüm, pazar odaklılık yazınında araştırmalara en sık konu olan bileşendir. Günümüzde pazarlamanın görev alanı oldukça genişlemiştir ve giderek pazarlamanın içinde de alt disiplinler oluşmaya başlamıştır. Bu durum görev ve sorumlulukların bölünmesine yol açmış ve buna paralel farklı sorumluluk birimlerinin çabalarının eşgüdümlemesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

Saphiro (1988) eşgüdümü, iletişim ve çalışan bağlılığıyla birlikte rekabet avantajı kaynağı olarak önemli bulmuştur. Narver ve Slater (1990) ise eşgüdümü pazar odaklılığın önemli davranışsal bileşenlerinden biri olarak belirlemişlerdir. Eşgüdüm farklı uzmanlıkları olan bölümlerin müşteri değeri yaratmak amacıyla ortaklaşa uyum

içinde çalışabilmesini sağlamak ve dolayısıyla kaynakların optimize edilmesine hizmet etmektedir. Murray vd. (2011) takım çalışmaları, ortak amaçlar ve iletişimin bilgi iletkenliğini olumlu yönde etkileyen unsurlar olduğunu belirterek eşgüdümün önemini vurgulamıştır.

İlgili yazında eşgüdümün bilginin firma içinde yayılmasını ve gerekli aksiyonların eşgüdümlü bir biçimde yürütülmesini belirleyen önemli bir etmen olduğundan bahseden pek çok çalışma bulunmaktadır (Day, 1994; Slater ve Narver, 1995; Alpan, 2007; Elg, 2007; Grinstein, 2008; Harris, 1999; Kaya ve Patton, 2011). Tüm bu çalışmaların ışığında, eşgüdümün firma pazar odaklılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir. İlgili hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

***H5c:** Bölümler arasındaki eşgüdümün, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

3.3.2.6. Pazar Odaklılığın Bireysel Belirleyicilerine İlişkin Hipotezler

Bireyler firmanın pazar çevresiyle olan temas noktalarıdır ve bu anlamda bilgi aktarımı ve aksiyonların gerçekleştirilmesinde önemli rolleri bulunmaktadır. İkinci bölümden hatırlanacağı gibi deneyim, değerlendirme, akıl yürüterek genelleme ve bu bilgiye dayanarak uygulamadan oluşan öğrenme döngüsü, organizasyonlarda bireylerle başlamaktadır. Bu bağlamda bireysel seviyedeki etmenlerin oldukça önemli olduğunu söylemek yanlış olmaz.

İlgili yazın incelendiğinde bireysel belirleyicilerin önemi çeşitli çalışmalarda vurgulanmış olsada daha önce konuyla ilgili yapılmış spesifik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bireysel belirleyicilerle ilgili hipotezlerin geliştirilmesinde, bulunan sınırlı sayıda kaynak arasından inceleme yapılarak bu çalışmaya uyarlanabilecek çalışmalardan yararlanılmıştır. Pazar odaklılıkta bireysel seviyedeki etmenlerin etkisinin ortaya koyulabilmesi bu çalışmaya özgünlük katan unsurlardandır. Bireysel seviyedeki belirleyicilere ilişkin değişkenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Rol Algısı: Önceki bölümlerden hatırlanacağı gibi rol kişilerin belirli durumlarda sergiledikleri davranışlar kümesi olarak ifade edilmişti. Firma pazar odaklılığının çalışanlarca bireysel düzeyde benimsenmesinde, yöneticilerin rol modelliği yapmasının önemi belirtilmişti. İlgili yazında çalışanların kendilerinden beklenen davranışları benimsemelerinde ve gerçekleştirmelerinde arzu edilen davranışların yalnızca sözlü olarak ifade edilmesi yerine örneklenmesinin etkili olduğu belirtilmektedir.

Çalışanlara daha esnek tanımlanmış roller verilmesinin ve karar alma özgürlüğü tanınmasının pazar odaklı davranışların sergilenmesinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Narver vd., 2004). Çalışanların rol belirsizliği yaşamaları durumunda performanslarının düşebileceğine dair bulgular bulunmaktadır (Jaramillo vd., 2006). Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarıyla rolleri üzerinde ortak bir görüş geliştirebilmeleri kritik önemdedir. Benzer şekilde çalışanların rollerine ilişkin yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından gelen firma içi bildirimlerle dışarıdan gelen müşteri bildirimlerinin birbiriyle örtüşmemesinden kaynaklanan çelişkiler de olabilmektedir. Jaramillo vd. (2006), rol teorisine göre çalışanların kendilerinden beklenen davranışlar birbiriyle çeliştiğinde rahatsızlık duyduklarını ve bunun performanslarına olumsuz yansıdığını dile getirmektedir. Kohli ve Jaworski (1990) ise pazar odaklı firmaların çalışanlarına, kişisel veya bağlı bulundukları bölümlerin faydalarının üzerinde, daha yüksek dereceden bir anlam olan ‘müşteri değeri’ yaratmak için çalışma gayesi vererek onları ortak bir zeminde buluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Bu açıdan çalışanların ortak rol algısına sahip olmalarının firmanın pazar odaklılığına işaret edebileceğini düşünmek yanlış olmaz.

Rol algısına yönelik çalışmalar, sıklıkla satışçıların performanslarına yönelik araştırmalarda karşımıza çıkmaktadır. Rol belirsizliği ve çelişkinin ortadan kalkmasının çalışanların iş tatmini ve bağlılığına olumlu etkisi olacağı pek çok çalışmada vurgulanmıştır (Siguaw vd., 1994; Fry vd., 1986; Jaramillo vd., 2006; Jones vd., 2003; Rogers ve Molnar, 1976;Rizzo vd., 1970).

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı, rol algısının firma pazar odaklılığı üzerinde olumlu etkisi bulunduğu ileri sürülmektedir. İlgili hipotez aşağıdaki gibidir:

H6a: *Çalışanların rol algısının, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

Yetenekler: Pazar odaklılık ile ilişkilendirilmiş bir diğer değişken de firmalar için en önemli kaynaklar arasında gösterilen yeteneklerdir. Örneğin Day (1994) müşteriye anlama, müşteri beklentilerini karşılama ve eşgüdümlü hareket edebilme yeteneklerini pazar odaklılık ile ilişkilendirmiştir. İlgili yazında yeteneklerin edinilmesinde seçme yerleştirme, eğitim ve öğrenme ortamının önemi üzerinde duran çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Pfeffer ve Veiga, 1999; Gebhardt, 2006; Conduit ve Mavondo, 2001; Homburg 2009; Dubin ve Okun, 1973).

Önceki bölümlerden de hatırlanacağı gibi çalışanlara sosyal öğrenme ortamının yaratılabilmesinin çalışanların yeteneklerinin ve davranışlarının şekillendirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Bu ortam çalışanların karar alma süreçlerine dahiledildiği, deneyimsel öğrenmeye değer verilen bir ortamdır. Bu tür öğrenmenin yetenekleri geliştirmek için daha uygun olduğuna dair bulgular bulunmaktadır (Sadler Smith vd.,2001; Slater ve Narver, 1995). Benzer şekilde iş grubu sosyalleşmesi çalışanların bilgi edinme ve yetenekler geliştirmeleri için bir tür organizasyonel sosyalleşmedir. İlgili yazında müşteri odaklı stratejinin benimsetilmesinde güçlü bir araç olarak ortaya koyulmaktadır (Hartline vd., 2000). Dessler (1999)'e göre bireylerin yeteneklerini geliştirebilecekleri ve yeni şeyler öğrenebilecekleri bir ortam bulmaları motivasyonları ve bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Çalışanların yetenekleri işi yaparken edinilen yetenekler, teknik bilgiler ve eğitimle kazanılan yetenekler olmak üzere temel olarak üç grupta toplanmaktadır (Rentz vd., 2002). Pek çok farklı yetenek bu gruplara dahil edilebilse de daha pratik ve anlaşılır olması açısından pazar odaklılık ile ilişkilendirilebilecek yetenekler aşağıdaki gibi sınırlandırılmıştır. Bu seçimde sektörden uzmanlarla yapılan birebir görüşmelerdeki bilgilerden yararlanılmıştır. Buna göre iletişim, birlikte problem çözebilme becerileri, eşgüdümleyebilme, empati kurabilmek, çatışmaları çözümleyebilmek, yapıcı ilişkiler geliştirebilmek, ikna edici olabilmek öne çıkmaktadır.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı, yetenekler ile firma pazar odaklılığı arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H6b: *Çalışanların yeteneklerinin, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

İletişim: İkinci bölümde de bahsedildiği gibi bilginin paylaşılması yoğun olarak bireylere bağlıdır. Gerek pazar bilgisinin firma içinde yayılmasında gerekse iş ilişkilerinde kendilerini etkili şekilde ifade edebilmelerinde bireylerin iletişim yeteneklerinin ve iletişimi destekleyen bir firma ortamının kritik önemi bulunmaktadır. Yatay ve dikey iletişimin firma çapında yaygın hale gelmesinin firma pazar odaklılığını olumlu etkileyeceği çeşitli çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Harris, 2000; Kohli ve Jaworski, 1990; Ellis, 2006; Conduit ve Movando, 2001).

Yine ikinci bölümden hatırlanacağı gibi bilginin firma içinde yalnızca belirli bir seviyeye ait olarak düşünülmesi ve operasyonel seviyelere aktarılamaması veya tam tersi durumda operasyonel seviyeden üst seviyelere ulaşamaması pazar odaklılık açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin müşterilerle sürekli iletişim halinde olan çalışanların edindikleri geribildirimleri ilgili bölüm çalışanlarına ulaştıramamaları durumunda müşteri ihtiyaçlarını etkili ve hızlı bir biçimde karşılayabilme olanağı ortadan kalkacaktır. Stewart vd. (1999, s.67)'ye göre organizasyonda “bilgi eliti” yani bilgiyi paylaşmaktan kaçınan onu yaymayan bireyler topluluğu yaratmak olarak ifade edilen bu durum bilgi iletkenliğinin önündeki önemli engellerden biridir. İlgili yazında iletişim ve eşgüdümün önündeki iletişim engellerinin ortadan kaldırılmasında ‘iş grubu sosyalleşmesi’nin bir çözüm olabileceği ileri sürülmektedir (Hartline vd. 2000). Bu bilgiler ışığında iletişim ve firma pazar odaklılığı arasındaki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturmak mümkün olmaktadır:

H6c: *Bireylerin etkili iletişim kurabilmelerinin, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

Tutum ve Davranışlar: Yönetim yazınında çokça karşılaşılan bir kavram olan tutum ve davranışların, pazar odaklılıkla ilgili çalışmalarda doğrudan bir bileşen olarak pek fazla yer almadığı görülmektedir. Ancak çalışan tutum ve davranışlarının pazar odaklılık ile ilişkili olduğu çeşitli çalışmalarda yer almaktadır (Ruekert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993). Tutum ve davranışların ilgili yazında birbirinden farklı bileşenlerle ifade edildiğine rastlanmıştır. Örneğin Castro vd. 2005, s.31) ‘nin çalışmalarında işle

ilgili tutumlar, *motivasyon, bağlılık seviyesi ve takım ruhu* boyutlarıyla, Siguaw vd. (1994)'ninkinde ise *rol algısı, iş tatmini ve bağlılık seviyesi* boyutlarıyla, Awwad ve Agdi'nin (2011) çalışmalarında *iş tatmini ve bağlılık* boyutlarıyla konu edilmişlerdir. Benzer şekilde Kohli ve Jaworski (1990)'nin çalışmasında da çalışan tutum ve davranışları 'çalışan bağlılığı' özelinde pazar odaklılığın bir çıktısı olarak modelde yer almıştır. Bu çalışmalardaki ortak noktalardan hareketle çalışanların *firmaya bağlılık seviyelerinin, öğrenmeye açık oluşlarının ve takım ruhu ile hareket edebilmelerinin* pazar odaklılığı destekleyici tutum ve davranışlardan olduğu söylenebilir.

Çalışanların tutum ve davranışlarında yöneticilerin rol modelliğinin önemi pek çok çalışmada vurgulanmıştır. Örneğin çalışanlarına sürekli pazar odaklı olmanın öneminden bahseden bir yöneticinin çalışanlardan gelen müşteri geribildirimlerine kayıtsız kalması ve gerekli aksiyonların alınmasının karşısında durması çalışan davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Bu çerçevede, tutum ve davranışlar ve firma pazar odaklılığı arasındaki hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturmak mümkündür:

H6d: *Bireylerin tutum ve davranışlarının, pazar odaklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

3.3.2.7. Pazar Odaklılık ve Firma Performansına İlişkin Hipotez

Araştırmanın hipotezlerle ilgili son bölümünde, pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisine yer verilmiştir. İkinci bölümden hatırlanacağı gibi pazar odaklılık yazınında, pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkinin ortaya koyulduğu çalışmalar çoğunluktadır (Narver ve Slater, 1990; 1994b; Jaworski and Kohli, 1993; Deshpande vd., 1993; Ruekert, 1992; Pelham ve Wilson, 1995; Alpkan vd., 2007; Asikhia, 2010).

Pazar odaklılık firma performansı ilişkisinin incelenmesinde kullanılan ölçütler içinde ciro, ROI (net kârın toplam varlıklara oranı), pazar payı ve kârlılık bulunmaktadır. Farklı ölçütler kullanılması iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü değiştirebilmektedir (Kırca vd., 2005). Jaworski ve Kohli (1993) firmanın ciro

göstergeleri artarken, bu ciroya ulaşmak için yapılan maliyetlerin yüksekliğinden kârlılık göstergelerinin düşebileceğine işaret etmiştir. Yine Jaworski ve Kohli (1993, s.64)'nin çalışmalarında, pazar payının bazı durumlarda isabetli bir performans göstergesi olmayabileceği belirtilmektedir. Buna göre; hedefleri doğrultusunda daha az pazar payı sahibi olan başarılı bir firmanın performansı, 'pazar payı' ile ölçüldüğünde, aslında pazardaki bir nişi hedefleyen ve bu hedefinde başarılı olan bir firmanın performansını gerçeğe yakın ölçemeyebilecektir. Kırca ve diğerleri (2005)'nin gerçekleştirdikleri meta-analitik çalışmada örneklem yapısı ve farklı ölçüt kullanımı gibi etmenlerin pazar odaklılık-firma performansı ilişkisinin farklı çalışmalarda farklı derecelerde anlamlı çıkmasıyla ilişkili olabileceği ortaya konmuştur.

Kohli ve Jaworski (1993)'nin bu ilişki ile ilgili diğer bir öngörüsü de pazar odaklılığın etkilerinin uzun vadede pazar payında değişimlere yol açabileceği olmuştur. Araştırmacılar bunun aşılabilmesinde bir kerelik araştırmalar yerine uzamsal çalışmalarla zaman içindeki değişimlerin gözlenmesini önermektedirler.

Yakın zamanda, Kumar vd. (2011) uzamsal bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmacılar, çalışmalarında pazar odaklılığının firma performansına etkilerini; rekabetin olduğu ve olmadığı iki durum da göze alınarak incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre firma ne kadar erken pazar odaklı olursa, geri dönüşler o derece sürdürülebilir ve başarılı olmaktadır (Kumar vd., 2011, s.18). Buna göre aradaki iki değişken arasındaki ilişkinin hem kısa hem de uzun vadede pozitif çıktığı ortaya koyulmuştur.

Yukarıda bahsedilen araştırmalardaki bulgular ışığında, yazında en fazla çalışılmış olan finansal ve operasyonel performans ölçütlerinden ciro, pazar payı ve kârlılık bahsedilen kısıtlara rağmen bu çalışmada farklı bir örneklem yapısı ve kültürde test edilmiştir. Buna göre bu çalışmada pazar odaklılığın firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir:

H8: *Firma pazar odaklılığının, firma performansı (a)ciro, (b)pazar payı, (c)kârlılık, üzerinde olumlu bir etkisi vardır.*

3.3.3. Anakütle ve Örneklem

3.3.3.1. Araştırmanın Anakütlesi

Araştırmanın analiz birimi şirketlerdir. Araştırmaya katılanlar pazarlama, üst yönetim, diğer (pazarlama dışı bölümlerden) olmak üzere çeşitli bölümlerden seçilmiştir.

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi ilgili yazında farklı ölçeklerden hem üretim hem de hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren pek çok firmanın kapsandığı araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada da farklı ölçeklerdenve farklı sektörlerden (örn. kimya, otomotiv, gıda, banka, tekstil vb.) firmaların pazar odaklılık açısından birbirleriyle kıyaslanabilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda küçük, orta, büyük ölçeklerden farklı sektörlere ait hizmet ve üretim firmaları anakütleye dahil edilmiştir.

Pazar odaklılık yazınında, gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir kısmında araştırmaların firma yöneticilerinin görüşleriyle sınırlandırılmış olması bir eksiklik olarak dile getirilmiştir (Jaworski ve Kohli, 1996). İlgili yazındaki az sayıdaki diyardik araştırmaların öncülerinden birisi Deshpandé vd. (1993) olmuştur. Yakın zamanda yapılmış yöneticiler ve çalışanları kapsayan diğer bir araştırma Lam vd. (2010)'nin gerçekleştirdikleri pazar odaklılığın firma içinde yayılma mekanizmalarının ortaya koyulduğu çalışmadır. Araştırmanın diyardik olması planlansa da, diğer bir ifadeyle hem şirket yöneticilerihem de çalışanlarının görüşlerini kapsaması düşünülse de örneklem sayısının hedeflenenin altında kalması sebebiyle çalışma farklı bölümlerden şirket yöneticileriyle sınırlandırılmıştır. Ancak yöneticiler üst yönetim ve ara kademe yöneticiler olmak üzere esnek bir biçimde örnekleme katılmıştır.

Bu şekilde araştırmanın anakütlesini *“İstanbul’da farklı ölçeklerde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren üretim ve hizmet firmaları”* oluşturmaktadır.

3.3.3.2. Örnekleme

Örnekleme çerçevesinin oluşturulmasında İSO (İstanbul Sanayi Odası)'nın Türkiye'nin ilk 1000 sanayi şirketi listesi ve İTO (İstanbul Ticaret Odası)'ya kayıtlı şirketlerin listeleri kullanılmıştır. İki listenin karşılaştırılmasıyla her iki listede de yer alan firmalar tespit edilip, yeni bir liste oluşturulmuştur. Ortaya çıkan bu listedeki firmalardan “*en çok çalışılmak istenen şirketler*” listesindeki firmalar ve vizyon, misyon bildirgelerinde ‘pazar odaklı’ olduğu belirtilen firmalar çalışmanın kapsamına uygunluk açısından öne çıktığından öncelikle değerlendirilmiştir. Bu yöntemle olası örneklem çerçevesi hatası da azaltılmıştır. Bilindiği gibi cevap vericilerin veri toplama sırasında uygunlukları açısından değerlendirilerek örnekleme dahil edilmesi, örneklem çerçevesi hatalarının önlenmesi için kullanılan yöntemlerden biridir (Malhotra, 2007, s.337).

Örnekleme yöntemi seçiminde *tesadüfi* ve *tesadüfi olmayan* olmak üzere iki tür yöntem bulunmaktadır. Tesadüfi örneklemede, anakütledeki her bir elemanın seçilme şansı eşittir ve bilinmektedir. Örneklemdaki elemanların seçiminde araştırmayı yapan kişinin herhangi bir etkisi bulunmamakta ve seçim tamamen tesadüfi yöntemlerle yapılmaktadır. Bunun tersine tesadüfi olmayan örneklemede ana kütledeki elemanların örnek kütleye seçilme şansları bilinmemektedir (Gegez, 2007, s.242). Tesadüfi olmayan örnekleme, ana kütle özelliklerinin tahmin edilmesine olanak tanısa da tesadüfi olmayan örnekleme kadar objektif sonuçlar vermemektedir (Malhotra, 2007, s.340). Bu araştırmada örnekleme yöntemi olarak zaman ve bütçe darlığı sebepleriyle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır.

Örnek hacminin belirlenmesinde öncelikle anakütlenin tahmini büyüğü, hata oranı, güven aralığı, standart sapma gibi değişkenlerin değerleri öngörülmüştür. Bu çalışma için örnek hacmi hesaplamasının yapılmasında yukarıdaki değerler şöyle öngörülmüştür:

$$n = (Z_{deg.})^2 - Std.Sap. * / (1 - Std.Sap.) / (Hata Oranı)^2$$

3.3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak elektronik posta ve bilgisayar destekli olmak üzere iki ayrı yöntem kullanılmıştır. Başlangıçta yalnızca posta ile anket düşünülmüş olsa da süreç içinde anketin uzunluğu, yöneticilerin vakitlerinin azlığı gibi sebeplerden dolayı geri dönüşlerin beklenildiği gibi olamayacağı düşünülerek, yöneticiler için daha pratik olan bilgisayar destekli anket yöntemine geçmek uygun bulunmuştur. Araştırma Aralık 2012 ve Ağustos 2013 tarihleri arasında yürütülmüştür. 400 firmaya elektronik posta yoluyla anket iletilmiş ve geri dönüş için bir haftalık süre verilmiştir. Bir haftalık süre sonunda elektronik posta gönderilen kişilerden yalnızca 20'sinden geri dönüş alınabildiğinden farklı bir yöntem izlenilmesine karar verilmiştir.

Buna göre listedeki şirketlerden, yöneticileri özel sektördeki iş tecrübeleri kanalı ile tanıdık olanlar seçilmiş (kartopu) ve telefonla randevu alınarak yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu yöneticilerden her birinden çalışmaya katılabileceğini öngördüğü bir ya da daha fazla yöneticinin ismi istenmiştir. Bir kısım yönetici ise, telefonla aranarak kendilerinden araştırmaya katılmaları rica edilmiş ve ardından elektronik posta yoluyla anketler ilgili yöneticilere gönderilmiştir.

Tüm veri toplama işlemi boyunca kişilerin anketi cevaplamalarını sağlamak amacıyla hatırlatma telefonları açılmıştır. Buna göre 450 anketten 50'si fiziksel olarak gerçekleştirilmiş, kalan 400 tanesi elektronik posta yoluyla gönderilmiştir.

Gönderilen 400 ankette, gerek veri toplama sırasında gerekse analiz aşamasında ilgili düzenlemeler yapılarak toplam 185 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Anket Formunun Hazırlanması ve Pilot Çalışma

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere, anket formunun oluşturulmasına ve anketteki ifadelerin iyileştirilebilmesi için yapılan pilot çalışmaya yer verilmiştir.

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Ölçeği Geliştirenler	Kaynak Çalışma
Vizyon	Foreman ve Money (1995)	Internal Marketing: Concepts, measurement and application, <i>Journal of Marketing Management</i>
Gelişim	Foreman ve Money (1995)	Internal Marketing: Concepts, measurement and application, <i>Journal of Marketing Management</i>
Ödül	Foreman ve Money (1995); Jaworski ve Kohli (1993)	Internal Marketing: Concepts, measurement and application, <i>Journal of Marketing Management</i> . Market Orientation: Antecedents and Consequences, <i>Journal of Marketing</i>
POBBD*	Jaworski ve Kohli (1993)	Market Orientation: Antecedents and Consequences, <i>Journal of Marketing</i>
Risk	Jaworski ve Kohli (1993)	Market Orientation: Antecedents and Consequences, <i>Journal of Marketing</i>
Güçlendirme	Hartline ve diğerleri (2000)	Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, <i>Journal of Marketing</i>
İletişim	Jaworski ve Kohli (1993)	Market Orientation: Antecedents and Consequences, <i>Journal of Marketing</i>
Eşgüdüm	Murray ve diğerleri (2011)	Market Orientation and Performance of Export Ventures: the Process through Marketing Capabilities and Competitive Advantages, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>
Çatışma	Jaworski ve Kohli (1993)	Market Orientation: Antecedents and Consequences, <i>Journal of Marketing</i>
Rol Algısı	Rizzo ve diğerleri (1970); Singh, Verbeke ve Rhoads (1996)	Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, <i>Administrative Science Quarterly</i> . Aktaran: Jaramillo vd. (2013), The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention and Job Performance, <i>The Journal of Personal Selling and Sales Management</i>
Yetenekler	Rentz ve diğerleri (2002)	A Measure of Selling Skills: Scale Development and Validation, <i>The Journal of Personal Selling and Sales Management</i>
İletişim	Ruekert ve Walker (1987); Jaworski ve Kohli (1993)	Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, <i>Journal of Marketing</i> . Market Orientation: Antecedents and Consequences, <i>Journal of Marketing</i>
Tutum ve Davranışlar	Armstrong ve Baron (2007); akademisyen ve sektör temsilci görüşleri ışığında 3 madde ek	Aktaran: Kagaari vd (2010), Performance Management Practices, Employee Attitudes and Managed Performance, <i>International Journal of Educational Management</i>
Pazar Odaklılık	Bilgi Edinme Bilgi Yayma Aksiyona Geçme	Jaworski ve Kohli (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences, <i>Journal of Marketing</i>

*POBBD: pazar odaklılık bilincini benimseme ve destekleme

3.3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Modelde yer alan 16 ölçeğin ölçümünde, ilgili yazınlardaki önemli çalışmalarda kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış 16 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bunların içinde pazar odaklılık yazınından birebir alınan ölçeklerin

yanı sıra yönetim ve satış yazınından bu çalışmaya uyarlanan ölçekler de olmuştur. Ölçeklerdeki uyarlamaların daha sağlıklı yapılabilmesini temin için sektördeki belli başlı marka yöneticileri ve akademisyenlerle yüz yüze görüşmeler yapılarak görüşleri alınmış ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir:

Vizyon Ölçeği: Vizyon değişkeninin ölçümünde Foreman ve Money (1995, s.763) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinde pazar odaklı vizyonun net bir biçimde ifade edilebilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi için bazı uyarlamalar yapılmıştır. Ölçekte yer alan dört ifade, pazar odaklı vizyonun ve bunun paylaşılan bir vizyon olmasının önemini ölçmeyi amaçlamaktadır. Buna göre araştırmanın amacına göre uyarlanmış vizyon ölçeğinin ifadeleri Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Vizyon

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Firmamızda, çalışanlara inanabilecekleri bir vizyon sunulur.	Vizyon 1
Firma vizyonunun çalışanlarca en iyi şekilde anlaşılması için gerekli tüm çalışmalar yapılır.	Vizyon 2
İşletme yönetimi çeşitli düzenli toplantılarla pazar odaklılığı anlatır.	Vizyon 3
Pazar odaklı vizyonun benimsenme durumu çalışanlarla birlikte değerlendirilir.	Vizyon 4

Gelişim Ölçeği: Gelişim değişkeninin ölçümünde yine Foreman ve Money (1995, s.763)'nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Sektörde tanınmış firma yöneticilerinin ve akademisyenlerin görüşleri ışığında, ölçekteki bazı maddelere eklemeler yapılmış, bu şekilde içsel pazarlamanın çalışan iletişimi ve eğitimiyle ilişkisinin daha net ifade edilebilmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırmacıların geliştirdikleri ve bu çalışma için uyarlanan ölçek ifadeleri Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7: Gelişim

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Çalışanların iyi performans göstermesini sağlayacak altyapı olanakları hazırlanır.	Gelişim 1
Firmamızda, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülür.	Gelişim 2

Tablo 7'nin devamı	
Çalışanların bilgi ve beceri gelişimi, firmamızda sürekli takip edilen bir süreçtir.	Gelişim 3
Firmamızda, çalışanlara bir şeyleri “nasıl yapmaları gerektiğini” öğretmeye ek olarak “neden yapmaları gerektiği” de öğretilir.	Gelişim 4
Firmamızda, çalışanların kişisel gelişimleri için onlara gerekli tüm olanaklar sunulur.	Gelişim 5
Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler onlara sağlanır.	Gelişim 6
Firmamız çalışanların zaman içinde farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir.	Gelişim 7
Firmamızda yatay dikey iletişime gerekli önem verilir.	Gelişim 8

Ödül Ölçeği: Ödül ölçeği, iki farklı ölçeğin birleştirilmesiyle elde edilmiştir. Buna göre, Foreman ve Money (1995, s.763)'nin dört ifadeden oluşan ölçeği ile Jaworski ve Kohli (1993)'nin beş ifadeden oluşan ölçeği birleştirilmiştir. Ölçek ifadeleri Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Ödül

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Performans ölçme ve ödül sistemlerimiz çalışanlarımızı takım çalışmasına özendirir.	Ödül 1
Firmamızın stratejilerini geliştirmek için çalışanlardan toplanan bilgi kullanılır.	Ödül 2
Firmamızda, firma vizyonuna en çok katkı koyan performans ödüllendirilir.	Ödül 3
Firmamızdaki çalışanlar rakip hareketlerine duyarlı oldukları için takdir edilirler.	Ödül 4
Firmamızın ücretlendirme sisteminde, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri de dikkate alınır.	*Ödül 5
Ödüller (ücret artışı, terfi vb.), firma yararına pazar bilgisini düzenli olarak sağlayan herkese açıktır.	*Ödül 6
Firmamızdaki satışçıların performansları müşterilerle olan ilişkilerinin başarısı ile ölçümlenir.	*Ödül 7
Satışçıların parasal özendiricilerinin (bonusların) belirlenmesinde genelde yaptıkları satış hacmi baz alınır.	*Ödül 8
Satışçıların değerlendirmesinde firma içi ve firma dışı görüşler de dikkate alınır.	*Ödül 9

*Bu ifadeler Jaworski ve Kohli (1993)'nin ölçeğinden alınmıştır.

Pazar Odaklılık Bilincini Benimseme ve Destekleme Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan pazar odaklılığı benimseme ölçeği Jaworski ve Kohli (1993, s.66-67)

tarafından geliştirilmiş olan ölçektir. Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilmiş ölçek dört ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9: Pazar Odaklılık Bilincini Benimseme ve Destekleme

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Yöneticiler firmamızın varlığını sürdürmesi için pazar trendlerini takip etmenin çok önemli olduğunu herkesle ifade ederler.	POBBD 1
Yöneticiler çalışanlara rakip hareketlerine karşı duyarlı olmalarını sık sık söyler.	POBBD 2
Yöneticiler çalışanlara müşterilerin gelecekteki olası ihtiyaçlarını karşılayabilmek için duyarlı olmalarını sürekli hatırlatırlar.	POBBD 3
Yöneticilere göre, müşterilere hizmet etmek firmamızın en temel görevidir.	POBBD 4

Risk Alabilme Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan risk alabilme ölçeği yine Jaworski ve Kohli (1993, s.67) tarafından geliştirilmiş olan ölçektir. Söz konusu araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan ölçek altı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10: Risk Alabilme

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
FİRMAMIZDAKİ YÖNETİCİLER,	
Getirisinin daha yüksek olduğu durumda, daha yüksek finansal risklerin alınabileceğine inanır.	Risk 1
Olası yeni ürün başarısızlıklarını doğal karşılar.	Risk 2
Büyük finansal riskler almayı sever.	Risk 3
Bazılarının başarısız olacağını bilseler bile inovatif pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini yüreklendirir.	Risk 4
Güvenli hareket etmeyi ister. (Bu iş birimindeki tepe yöneticiler etliye sütlüye dokunmadan hareket etmeyi ister.)	Risk 5
Yalnızca işe yarayacağından emin oldukları planları uygulamaya koyar.	Risk 6

Çalışanları Güçlendirme Ölçeği: Çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) ölçeğinin oluşturulmasında Hartline ve diğerleri (2000, s.47) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Konuyla ilgili yöneticiler ve farklı uzmanlık alanlarından çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda ve Stewart ve diğerlerinin (1999) kitabı

kaynak olarak kullanılarak ölçek ifadelerinde uyarlamalar yapılmış ve yönetici çalışan ilişkilerindeki güçlendirmenin daha anlaşılır bir hale gelmesi amaçlanmıştır. Söz konusu araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan ölçekten bu araştırmanın amacına uygun olarak uyarlanmış çalışanları güçlendirme ölçeği Tablo 11’deki gibidir.

Tablo 11: Çalışanları Güçlendirme

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Yöneticiler çalışanlara problemleri çözmek için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlarlar.	Güçlendirme 1
Yöneticiler problemlere çözüm önerileri getirmek yerine, daha çok çalışanlardan çözüm önerileri beklerler.	Güçlendirme 2
Yöneticiler çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri konusunda onları yüreklendirirler.	Güçlendirme 3
Çalışanların işlerini nasıl yürüteceklerine genelde yöneticiler karar verirler.	Güçlendirme 4
Yöneticiler çalışanların sorunların üzerinde samimi bir şekilde emek sarfetmeleri ve planlama sürecine katılmaları konusunda onları yüreklendirirler.	Güçlendirme 5
Yöneticiler çalışanlara işleri nasıl yapacaklarını dayatırlar.	Güçlendirme 6
Çalışanlara, takıldıkları herhangi bir konuda çözümü bulma sürecinde serbestlik tanırırlar.	Güçlendirme 7

İletişim Ölçeği: Bu çalışmada kullanılan iletişim ölçeği için Jaworski ve Kohli (1993, s.67) tarafından geliştirilmiş olan bağlantılılık ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu araştırmacılar bu ölçeği, bölümlerin bağlantılı olmasının firma pazar odaklılığına etkisini ölçmek amacıyla geliştirmişlerdir. Ölçekte orijinal olarak beş ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler Tablo 12’deki gibidir.

Tablo 12: İletişim

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
İhtiyaç duyulduğunda, mevki ve pozisyonundan bağımsız olarak hemen hemen herkes ile konuşmak mümkündür.	İletişim 1
Farklı bölümlerden bireyler resmiyetin dışında “ayak üstü sohbet” de yapabilirler.	İletişim 2
Farklı bölümlerde çalışanlar ihtiyaç duyduklarında rahatlıkla birbirlerine başvurabilirler.	İletişim 3
Yöneticiler, çalışanları işle ilgili konularda farklı bölümlerden çalışanlarla konuşmamaları konusunda uyarırlar.	İletişim 4
Farklı bölümlerden çalışanlar kolaylıkla birbirlerine ulaşabilirler.	İletişim 5

Eşgüdüm Ölçeği: Eşgüdüm değişkeninin ölçümü için temelde, Murray vd. (2011, s.267)'nin pazar odaklılığın pazarlama yeteneklerine dönüşmesinde eşgüdümün etkisini ölçmek için geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Söz konusu araştırmacılar tarafından hazırlanan ölçeğe, konuda uzman sektör temsilcileriyle yapılan görüşmeler ışığında, gerekli olduğu düşüncesiyle bir ifade eklenmiştir. Ölçek ifadeleri Tablo 13'deki gibidir.

Tablo 13: Eşgüdüm

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Farklı bölümlerdeki çalışanlar birbirlerine yardım ederler.	Eşgüdüm 1
Takım ruhu vardır.	Eşgüdüm 2
Bir işin gerçekleşmesinde doğrudan sorumlu olanlar ile olmayanlar arasında güçlü bir işbirliği vardır.	Eşgüdüm 3
Farklı departmanlar aynı amaç için işbirliği içinde çalışır.	Eşgüdüm 4
Farklı iş birimleri (örn. pazarlama/satış, üretim vb.) ortak bir amaç doğrultusunda bütünleşik bir biçimde hareket ederler.	Eşgüdüm 5
Bir bölümün bir probleme bulduğu çözüm, faydası olacağı düşüncesiyle diğer bölümlerle de paylaşılır.	*Eşgüdüm 6

*Eklenen ifade

Çatışma Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan çatışma ölçeği Jaworski ve Kohli (1993, s.67) tarafından geliştirilmiş olan ölçektir. Ölçekte yedi ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Tablo 14'deki gibidir.

Tablo 14: Çatışma

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Çoğu bölüm birbiriyle iyi geçinir.	Çatışma 1
Çeşitli bölümler bir araya geldiğinde, çoğu zaman gerilim yaşanır.	Çatışma 2
Bir bölümdeki çalışanlar genellikle diğer bölümlerdeki çalışanlarla etkileşimde olmaktan hoşlanmazlar.	Çatışma 3
Çalışanlar kendi bölümlerinin ve diğer bölümlerin amaçlarının birbirleri ile uyum içinde olduğunu düşünür.	Çatışma 4
Bölümlere ait yetki alanlarının korunması bir yaşam biçimi olarak benimsenmiştir.	Çatışma 5
Pazarlama bölümünün amaçlarıyla üretim bölümünün amaçları birbirleriyle uyumlu değildir.	Çatışma 6
Firmamızda, bölümlerarası çatışma azdır veya yoktur.	Çatışma 7

Rol Algısı Ölçeği: Çalışmadaki rol algısı ölçeğinin oluşturulmasında, Rizzo ve diğerleri (1970, s.156)'nin çalışanların yaşadığı rol çatışması ve rol belirsizliğinin ayırd edilebilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi için geliştirdikleri ölçekteki ifadelerden yararlanılmıştır. Çalışmadaki ifadeler hazırlanırken, Rizzo ve diğerleri (1970)'nin geliştirdiği ölçeğe ek olarak Jaramillo ve diğerleri (2013, s.282)'nin satışçıların performansları ile firmadaki etik ortamın ilişkisini inceledikleri çalışmada kullandıkları Singh, Verbeke, and Rhoads (1996)'un ölçeği göz önünde bulundurulmuştur. Her iki ölçekteki rol belirsizliği ve rol çelişkisine ilişkin ifadeler konuda uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak bu çalışmanın amacına uygun olarak uyarlanmıştır. Rol algısıyla ilgili ölçek ifadeleri Tablo 15'deki gibidir.

Tablo 15: Rol Algısı

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Üstlerin ve bölüm içindeki çalışanların işlerle ilgili beklentileri açık ve nettir.	Rol Algısı 1
Müşterilerin işlerle ilgili beklentileri açık ve nettir.	Rol Algısı 2
Yöneticilerimin yaptığım iş ile ilgili beklentileriyle, birlikte iş yaptığımız süpervizörlerin beklentileri arasında farklılık vardır.	Rol Algısı 3
İşime dair, firma beklentileriyle müşteri beklentileri birbirinden farklıdır.	Rol Algısı 4
Bölümümüzdeki yöneticilerimin iş performansımı nasıl değerlendirdiklerini tam bilemiyorum.	Rol Algısı 5

Yetenekler Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan yetenekler ölçeğinin temelini Rentz ve diğerleri (2002, s.16) tarafından satışçıların yeteneklerini ölçebilmek için geliştirilen *kişisel yetenekler*, *satış yetenekleri* ve *teknik bilgiler* olmak üzere üç bölümden oluşan satış yetenekleri ölçeği oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olması açısından ve bu ölçekteki bazı ifadelerin iletişim değişkeni için sorulmuş olan sorularla örtüşmesinden dolayı bahsedilen bu ölçekteki sorulardan sadece teknik bilgi ve kişisel yeteneklerle ilgili olanlardan uyarlama yapılmıştır. Bu uyarlamanın yapılmasında araştırma öncesinde sektör temsilcileriyle yapılmış olan görüşmelerden yararlanılmıştır. Bu çalışma için yukarıda bahsedilen araştırmacıların ölçeklerinden, uzman görüşleri ışığında uyarlanan üç ifade Tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16: Yetenekler

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
İşimi gereği gibi gerçekleştirmek için ihtiyacım olan bilgi ve becerileri geliştirme fırsatı verilir.	Yetenekler 1
Pazar odaklı anlayışla işimi gerçekleştirebilmem için gerekli ilişkisel ve duygusal yetenekleri sergilemek için gerekli ortam vardır.	Yetenekler 2
Bu iş yerinde çalışanlar birbirleri, yönetim ve müşteriler ile olan ilişkilerinde çoğu zaman empati kurabilirler.	Yetenekler 3

İletişim Ölçeği: İletişim ölçeği, iki farklı ölçekten yararlanılarak elde edilmiştir. Buna göre, Ruekert ve Walker (1987, s.17)'ın iki ifadeden oluşan ölçeğine Jaworski ve Kohli (1993, s.67)'nin ölçeğinden ilgili ifadeler eklenerek oluşturulan ölçek üç ifadeden oluşmaktadır ve Tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17: İletişim

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Çalışanlar gerek sözlü gerekse sözlü olmayan yollarla kendilerini rahatlıkla ifade edebilirler	İletişim 1
Çalışanlar hem kendi bölümleri hem de diğer bölümlerle güçlü bir iletişime sahiptir ve bağlantılıdır.	İletişim 2
Çalışanlar yardıma ihtiyaçları olduğunda bunu nereden bulacaklarını bilir ve gerekli bölümlere başvurur.	İletişim 3

Tutum ve Davranışlar Ölçeği: Araştırmanın anketinde yer alan tutum ve davranışlar ölçeğindeki ifadeler iki farklı şekilde oluşturulmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerden ikisi Armstrong ve Baron (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin Kagaari ve diğerleri (2010) tarafından uyarlanmış halini temsil ederken, diğer üçü akademisyenlerle yapılan ön görüşmeler ve yapılmış olan pazar odaklılık yazın taraması sonucunda gerekli olduğu düşünülerek eklenmiştir. Ölçeklerle ilgili ifadeler Tablo 18'deki gibidir.

Tablo 18: Tutum ve Davranışlar

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
ÇALIŞANLAR,	
Yeni şeyler öğrenmeye açıktırlar.	TutumD 1
Arzu edilen davranış için kendi kendilerine hedef koyabilirler.	TutumD 2
Çatışmaları çözümlemeye yapıcı olmayı bilirler.	TutumD 3
Birlikte problem çözebilme yeteneklerini sergilerler.	TutumD 4
Meselelere araştırmacı yaklaşırlar.	TutumD 5

Pazar Odaklılık Ölçekleri: Bu araştırmadaki pazar odaklılık ölçeği, pazar odaklılık yazınında önemli bir yeri olan Jaworski ve Kohli (1993, s.65-66) tarafından geliştirilen pazar odaklılık ölçeğidir. Pazar odaklılığın üç alt bileşenlerinden **bilginin edinilmesine** ait ifadeler Tablo 19’da, **bilginin yayılmasına** ait ifadeler Tablo 20’de ve **aksiyona geçme** ile ilgili ifadeler Tablo 21’deki gibidir.

Tablo 19: Pazar Odaklılık

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Bilginin Edinilmesi	
Firmamızda, müşterilerle gelecekte ne gibi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını ortaya çıkarabilmek için senede en az bir kere bir araya geliriz.	Bilgi E 1
Üretim bölümümüzdeki çalışanlar, onlara nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerle doğrudan etkileşim içindedirler.	Bilgi E 2
Firmamızda, pazarlama araştırmaları kendi AR+GE bölümümüzce sıkça yapılır.	Bilgi E 3
Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişimleri yakalamakta yavaş kalırız.	Bilgi E 4
Ürün veya hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için son kullanıcılarımıza senede en az bir kere olmak üzere anket yaparız.	Bilgi E 5
Son kullanıcılarımızın satın alımlarını etkileyebilen araçlarla (distribütör, perakende, bayi vb.) sıklıkla konuşuruz veya onları tetkik ederiz.	Bilgi E 6
Sektörel bilgileri resmi olmayan yollarla da (sektörde çalışanlarla değişik ortamlardaki tartışmalar, yemekler, sohbetler vb.) toplarız.	Bilgi E 7
Firmamızda, rakiplerimiz hakkındaki bilgilere, farklı bölümlerin çalışmalarıyla ulaşılır.	Bilgi E 8
Sektörümüzdeki rekabet, teknoloji, yönetmelik, vb. yapısal değişiklikleri tespit etmekte yavaşıdır.	Bilgi E 9
İş çevremizdeki yasa, yönetmelik vb. değişimlerin müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini periodik olarak gözden geçiririz.	Bilgi E 10
Firmamızda resmi olmayan (ayaküstü) sohbetlerin çoğu, rakiplerimizin taktik veya stratejileri ile ilgilidir.	Bilgi E 11

Tablo 19'un devamı	
Pazar trendlerini ve gelişmelerini ele almak için yılda en az dört defa toplantı yaparız.	Bilgi E 12
Firmamızdaki pazarlama personeli, diğer işlevsel bölümlerle birlikte müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla görüşmeye zaman ayırır.	Bilgi E 13

Tablo 20: Pazar Odaklılık

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Bilginin Yayılması	
Firmamız, müşterilere ilişkin çeşitli bilgileri kapsayan rapor, haber bülteni vb. dökümanları periyodik olarak çalışanlarıyla paylaşır.	Bilgi Y 2
Müşteriler ve/veya pazarda önemli bir şey olduğunda tüm firma bundan kısa sürede haberdar olur.	Bilgi Y 3
Müşteri tatminine ilişkin bilgi ve veri, firmamızda tüm seviyelerde düzenli olarak paylaşılır.	Bilgi Y 4
Pazarlama ve üretim arasında, Pazar ve pazarlamadaki gelişmelere ilişkin bilgi paylaşımı en düşük seviyededir.	Bilgi Y 5

Tablo 21: Pazar Odaklılık

Ölçek İfadeleri	Kısaltma
Aksiyona Geçme	
Bir bölüm rakipler hakkında önemli bir şey ortaya çıkardığında, diğer bölümleri harekete geçirmek çok zaman alır.	Aksiyon 1
Pazardaki fiyat değişimleri (rakip fiyatları) karşısında nasıl hareket edeceğimize kısa sürede karar veremeyiz.	Aksiyon 2
Yeni ürün geliştirme çabalarında, pazarı anlamlı bölümlerine ayırarak hedef kitle belirlenir	Aksiyon 3
Firmamızda, müşteri şikayetleri kulak arkası edilir.	Aksiyon 4
Harika bir pazarlama planı yapılsa bile, onu zamanında uygulama şansımız pek olamazdı.	Aksiyon 5
Rakiplerimizin fiyatlandırma yapılarındaki değişikliklere karşılık vermede hızlıyız.	Aksiyon 6
Müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadıklarını ortaya çıkardığımızda, gerekli düzeltmeyi derhal yaparız.	Aksiyon 7
Müşterilerin bir ürün veya hizmeti değiştirmemizi istediklerini öğrenirsek, ilgili bölümler gereğini yapabilmek için birlikte çaba gösterirler.	Aksiyon 8

3.3.5.2. Anket Formunun Hazırlanması

Bir önceki kısımda belirtildiği gibi ankette yer alan sorular uluslararası yazında yer alan çeşitli ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu sorular orijinalinde İngilizce olan ifadelerden Türkçe'ye çevrilmiş olduğundan, çeviri sebebiyle anlamda gerçekleşebilecek değişikliklerin veya anlam kayıplarının olmaması için özen

gösterilmiştir. Bu sebeple Türkçe'ye çevrilmiş olan ölçek ifadeleri tersine çeviri (back translation) yapılarak, ifadelerin anlamlarının korunması sağlanmıştır. Buna göre ifadeler İngilizceye çevrildikten sonra anadili İngilizce olan ve Türkçe bilen bir tanıdık tarafından tekrar Türkçeye çevrilerek anlam kaymaları olup olmadığı test edilmiştir.

Araştırmanın anketinde bulunan ve yukarıda ayrıntıları paylaşılan 97 soru, 5'li Likert tipi ölçek ile ifade edilmiştir (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Pazar odaklılığın ölçülmesi için, anketi cevaplayan kişiden bağlı olduğu firmanın en yakın rakiplerine göreli ciro, pazar payı ve kârlılıklarını çoktan seçmeli olarak (KÖTÜ, ORTA, İYİ) beyan etmeleri istenmiştir.

Yukarıda bahsedilen sorular dışında ankette 11 adet demografik değişken yer almaktadır. Bu değişkenleri ifade eden sorular katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim düzeyi, çalışılan kuruluşun yerli mi yabancı mı olduğu, firmanın hangi sektöre ait olduğu, çalışılan bölüm, pozisyon ile ilgilidir. Bu sorulardan yaş ve çalışılan bölümle ilgili olanlar açık uçlu olup, geriye kalan sorular çoktan seçmeli olarak düzenlenmiştir. Açık uçlu sorularda gelen cevaplar arasından sonradan düzenleme yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunu ekler bölümünde bulmak mümkündür.

3.3.5.3. Anket Formunun Test Edilmesi

Veri toplama sürecinde anketlerin bilgisayar ortamında toplanması gerekliliği olduğundan sorularla ilgili herhangi bir tereddüt yaşamamak adına, 20 kişilik bir çalışan grubu üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan bu pilotun ardından anket sorularında aşağıdaki değişiklikler yapılmıştır:

- “Çalışanların bilgi ve beceri gelişimi, firmamızda sürekli bir süreçtir” ifadesi yeterince açık bulunmadığı için ifadenin sonu “firmamızda sürekli takip edilen bir süreçtir” olarak değiştirilmiştir.
- Yine “Firmamızın stratejilerini geliştirmek için merkezkaç bir anlayışla çalışanlardan toplanan bilgi kullanılır” ifadesindeki “merkezkaç” ifadesi anlaşılamadığı için bu ifadeden çıkarılmıştır.

- “Firmamızdaki satışçılarının performansları müşterilerle olan ilişkilerinin yapısı ile ölçümlenir” ifadesinde “yapısı” yeterince belirleyici olmadığından “başarısı” ile değiştirilmiştir.

- Aynı şekilde, gelen geribildirimlerde “Satışçıların değerlendirilmesinde müşteri görüşleri de dikkate alınır” ifadesinin yeterince açıklayıcı olmadığı belirtildiğinden bu ifade “Satışçıların değerlendirilmesinde firma içi ve firma dışı görüşler de dikkate alınır” olarak değiştirilmiştir.

- “Yeni ürün geliştirme çabalarında, pazar bölümlendirme kriterleri göz önüne alınır” ifadesinde “pazar bölümlendirme” ifadesi anlaşılamadığından cümlenin ikinci kısmı “pazarı anlamlı bölümlerine ayırarak hedef kitle belirlenir” olarak düzenlenmiştir.

Bundan başka, firma performansının anlaşılmasına yönelik üç soru, başlangıçta açık uçlu düzenlenmiş olsa da yapılan uyarılar dikkate alınarak sonradan “kötü”, “orta”, “iyi” olmak üzere çoktan seçmeli olarak düzenlenmiştir.

3.3.6. Araştırmanın Kısıtları

Bu bölümde araştırmanın örnekleme yöntemi, veri toplama yöntemi ve kapsamla ilgili kısıtlarından bahsedilmektedir.

Önceki kısımlarda da belirtildiği gibi araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçiminde araştırma çerçevesinin firma yöneticilerini kapsamı etkili olmuştur. Şöyle ki, çalışmaya başlamadan önce firma temsilcileriyle yapılan ön görüşmelerdeki geribildirimlere dayanarak, yöneticilerin vakitlerinin çok değerli oluşundan dolayı istenilen her örneklem birimine anketi uygulama olanağı olamayacağı öngörülmüştür. Bilindiği gibi kolayda örnekleme yöntemi, tesadüfi örnekleme yöntemlerine göre genellenebilirliği daha düşük olan bir yöntemdir. Bu bağlamda kolayda örnekleme tercihi, yöntemin ana kütle özelliklerinin tahmin edilebilmesini kısmen sağlamasından dolayı bu araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

Diğer bir kısıt ise modeldeki bileşenlerden ‘firma perfomansı’ bileşeninin katılımcıların beyanı baz alınarak ölçülebilesidir. Başlangıçta beyan usulünün, İTO ve ISO’dan elde edilebilecek performans raporlarıyla eşlikli olarak değerlendirilmesi

planlanmış olsa da, bu raporların yalnızca İSO'dan temin edilebilmesi bu araştırmanın ikinci kısıtını oluşturmuştur.

Araştırmada, yapılan pilot çalışma sonrasında yöneticiler için daha pratik olacağı görüşü ağırlık kazandığından veri toplama yöntemi olarak bilgisayar destekli anket tercih edilmiştir. Araştırmalarda sık kullanılan bir yöntem olmasına rağmen, yüz yüze yapılan anket yöntemi kadar güvenilir olmadığından dolayı bilgisayar destekli anket yönteminin seçimini araştırmanın bir diğer kısıtı olarak belirtmek mümkündür.

Son olarak bu araştırmada başlangıçta soruların hem yöneticiler hem de çalışanlardan oluşan bir gruba yöneltilebilmesi amaçlanmış olsa da zaman kısıtları ve uygulama güçlüklerinden dolayı yalnızca yöneticilerle sınırlandırılmış olması kısıtlardan bir diğeri olarak ortaya çıkmıştır.

3.3.7. Araştırmadaki Demografik Bilgiler

Anketlerin bütünlük kontrolü, mantıksal kontrol vb. kontroller yapılmıştır. Buna göre tutarsız cevap içeren anketler analiz kapsamından çıkarıldıktan sonra 185 anket kalmıştır. Anketlerde boş bırakılmış cevaplar oldukça az olduğundan bu durumdaki anketlerde boş bırakılan soruya herhangi bir sayısal değer atanmamıştır. Anketlerde yer alan bazı demografik bilgiler (medeni durum vb.) bulgulara doğrudan etkisi olmadığı düşüncesiyle aşağıdaki demografik bilgiler içinde yer almamaktadır. Bunların dışında kalan, çalışmadaki katılımcılara ve firmalara ilişkin demografik bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

Demografik değişkenlerden ilki yaştır. Katılımcıların yaş ortalaması 38 ve medyan yaş 37'dir. Katılımcıların yaş bilgilerine ait dağılım Tablo 22'de görülebilir.

Tablo 22: Yaş

Ortalama	38,1
Medyan	37,0

Ankette yer alan ikinci demografik değişken, cinsiyettir. Katılımcıların % 51'i erkek, % 49'u ise kadındır. Katılımcıların cinsiyetine ait frekans dağılımı Tablo 23'de görülebilir.

Tablo 23: Cinsiyet

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	95	48,6
Erkek	90	51,4
Toplam	185	100

Anketin bir diğer demografik sorusu olan öğrenim durumuna ait frekans dağılımı Tablo 24’de görülebilir. Buna göre katılımcıların % 47’sinin öğrenimleri lisans, % 45’inin lisansüstü ve % 5’ininki önlisanstır.

Tablo 24: Öğrenim Durumu

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Doktora	1	0,5
Lisansüstü	84	45,4
Lisans	87	47,0
Önlisans	10	5,4
Lise	3	1,6
Toplam	185	100

Demografik değişkenlerden beşincisi, firma menşesine aittir. Bu bağlamda, araştırmaya katılanların çalışmakta oldukları firmaların menşei dağılımları Tablo 25’de görülebilir.

Tablo 25: Firma Türü

	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Türk	71	38,4	38,4	38,4
Yabancı	66	35,7	35,7	74,1
Yabancı Ortaklı	48	25,9	25,9	100,0
Toplam	185	100	100	

Tablo 25 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 38’inin Türk, %36’sının yabancı menşeli ve %26’sının yabancı ortaklı firmada çalıştıkları görülmektedir.

Araştırma anketinde yer alan altıncı demografik soru olan “çalışmakta olduğunuz kuruluşun hangi sektöre ait olduğu” sorusunun cevaplarını Tablo 26’da görmek mümkündür.

Tablo 26: Sektörel Yapı

	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Hizmet ve Üretim Yoğun	32	17,3	17,3	17,3
Hizmet Yoğun	102	55,1	55,1	72,4
Üretim Yoğun	51	27,6	27,6	100,0
Toplam	185	100	100	

Araştırmaya katılanların çalışmakta oldukları firmaların hangi sektöre bağlı olduğunu gösteren tablo incelendiğinde, katılımcıların % 55’inin ‘hizmet’ sektöründen olduğu, %28’inin ‘üretim’ ve % 17’sinin ise ‘hizmet ve üretim’ yoğun sektörlerden olduğu dikkati çekmektedir.

Ankette yer alan demografik sorulardan ‘katılımcıların çalıştıkları firmadaki pozisyonları’ ve ‘kime bağlı olarak çalıştıkları’ soruları açık uçlu olarak sorulmuştur. Bu sorulara verilmiş olan cevaplar birlikte değerlendirilip, kategorize edilmiştir. Buna göre, katılımcıların bağlı oldukları firmada ‘tepe yönetim’, ‘yönetim’ ve ‘çalışan’ kademelerinden hangisinde olduklarını gösteren dağılım Tablo 27’deki gibidir. Buna göre, katılımcıların % 30’u tepe yönetici, %52’si yönetici ve %18’i çalışandır.

Tablo 27: Katılımcı Pozisyonları

	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Tepe Yönetici	56	30,3	30,3	30,3
Yönetici	96	51,9	51,9	82,2
Çalışan	33	17,8	17,8	100,0
Toplam	185	100	100	

Araştırmanın anketinde yer alan son demografik soru firma ölçeğine ilişkindir. Katılımcıların bağlı oldukları firma ölçeklerinin dağılımını gösteren değerlere Tablo 28’den ulaşmak mümkündür.

Tablo 28: Firma Büyüklükleri

	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Büyük (25 mio ve üzeri ve 250 çalışan ve fazlası)	114	61,6	61,6	61,6
Küçük (5 mio TL/maksimum 50 çalışan)	35	18,9	18,9	80,5
Orta-KOBİ (5-25 mio TL/50-250 çalışan)	36	19,5	19,5	100,0
Toplam	185	100	100	

Tablo 28 incelendiğinde, katılımcıların bağlı oldukları firmaların %19'unun küçük, %20'sinin orta ve %62'sinin büyük ölçekte olduğu görülebilir. Frekanslara bakıldığında ise firmaların 114'ünün büyük, 35'inin küçük ve 36'sının orta ölçekte olduğu dikkati çekmektedir.

3.3.8. Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, verilerin analize hazırlanmasına, veri analizinde kullanılan yöntemlere, araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğine yer verilmiştir. Bu bağlamda veri analizi ve bulguların elde edilmesinde izlenen basamaklardan bahsedilmiştir. Bölümün sonunda ise, araştırmanın modeline ilişkin bulgular ifade edilmiştir.

3.3.8.1. Verilerin Analiz için Hazırlanması

Veri analizlerine başlamadan önce, olası hataların tespit edilebilmesi amacıyla edit işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada verilerin bütünlük ve mantıksal kontrolleri yapılmış, verilerin hem eksik cevapların hem de tutarsız anketlerin varlığı açısından incelenmesi tamamlanmıştır. Yapılan inceleme sonrasında toplanmış olan 213 anketten 28'i elenerek 185 anket araştırma kapsamına alınmıştır.

Ankette bulunan sorulardan bazılarının olumsuz anlam içermesi sebebiyle tersine kodlama yapılması gerekmiştir. Buna göre tersine kodlama yapılan ifadeler Tablo 29'da görülebilir.

Tablo 29: Ters Kodlama Yapılan Anket Soruları

Ters Kodlama Yapılan İfadeler	Kısaltmalar
Firmamızdaki yöneticiler, getirisinin daha yüksek olduğu durumda, daha yüksek finansal risklerin alınabileceğine inanır.	Risk 1
Firmamızdaki yöneticiler, olası yeni ürün başarısızlıklarını doğal karşılar.	Risk 2
Firmamızdaki yöneticiler, büyük finansal riskler almayı sever.	Risk 3
Firmamızdaki yöneticiler bazılarının başarısız olacağını bilseler bile inovatif pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini yüreklendirir.	Risk 4
Problemlere çözüm önerileri getirmek yerine, daha çok çalışanlardan çözüm önerileri beklerler.	Güçlendirme 2
Çalışanların işlerini nasıl yürüteceklerine genelde yöneticiler karar verirler.	Güçlendirme 4
Çalışanlara işleri nasıl yapacaklarını dayatırlar.	Güçlendirme 6
Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişimleri yakalamakta yavaş kalırız.	Bilgi Edinmek 4
Sektörümüzdeki rekabet, teknoloji, yönetmelik, vb. yapısal değişiklikleri tespit etmekte yavaşızdır.	Bilgi Edinmek 9
Pazarlama ve üretim arasında, Pazar ve pazarlamadaki gelişmelere ilişkin bilgi paylaşımı en düşük seviyededir.	Bilgi Yaymak 4
Bir bölüm rakipler hakkında önemli bir şey ortaya çıkardığında, diğer bölümleri harekete geçirmek çok zaman alır.	Aksiyon 1
Pazardaki fiyat değişimleri (rakip fiyatları) karşısında nasıl hareket edeceğimize kısa sürede karar veremeyiz.	Aksiyon 2
Firmamızda, müşteri şikayetleri kulak arkası edilir.	Aksiyon 4
Harika bir pazarlama planı yapılırsa bile, onu zamanında uygulama şansımız pek olamazdı.	Aksiyon 5

3.3.8.2. Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler

Verilerin analiz edilmesinde bilgisayar paket yazılımlarından SPSS 21 (son sürüm) kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılan yöntemlerden **keşifsel faktör analizi** verilerin analize uygunluğunun belirlenmesi amacıyla ve **regresyon analizi** ise, modelin test edilmesi amacıyla kullanılmıştır.

3.3.8.3. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Güvenilirlik temel olarak, bir araştırmanın tekrarlanması durumunda aynı sonuçların elde edilip edilmeyeceğinin göstergesidir (Gegez, 2007, s.212). Bir ölçümün güvenilir bulunması, cevaplayıcıların tutarlı cevaplar vermiş olduğunun göstergesidir. Bu çalışmada güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alpha değerlerinden yararlanılmıştır. Nunnally (1978)'e göre Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması durumunda güvenilirlik sağlanmış kabul edilmektedir (Ercan Gegez, ders notları, pazarlama araştırmaları dersi Ekim, 2007). Araştırmanın güvenilirlik değerleri yapılmış olan keşifsel faktör analizleri sonrasında bazı ifadelerin çıkarılmasıyla gerçekleşmiştir. Bu değerleri bir sonraki bölümde yer alan özet tablolarda görmek mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin test edilmesinde, içerik geçerliliği ve yapısal geçerliliğe bakılmıştır. Araştırmanın içerik geçerliliğinin (content validity), sağlanabilmesi amacıyla konuyla ilgili uzman görüşlerine başvurulmuştur.

3.3.8.4. Verilerin Analizindeki Aşamalar ve Denklemler

Araştırmanın modeli dört kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde içsel pazarlamanın *yönetimsel*, *bölümsel* ve *bireysel* olmak üzere üç seviyedeki pazar odaklılığın belirleyici etmenleriyle olan ilişkisine bakılmaktadır.

İkinci bölümde bu üç belirleyici etmenin pazar odaklılık ile olan ilişkisi incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise içsel pazarlama boyutlarının pazar odaklılık ile ilişkisine bakılmıştır. Modelde son olarak pazar odaklılığın firma performansı ile olan ilişkisine yer verilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi aşamasından önce verilerin uygunluğunu test etmek amacıyla sırasıyla; içsel pazarlama, yönetimsel, bölümsel, bireysel etmenler ve pazar odaklılık verilerinin temel bileşenler faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Bu analizlerin yapılması ve verilerin uygunluğunun test edilmesinin ardından hipotez testlerine geçilmiştir.

3.3.8.5. İçsel Pazarlama Boyutlarının Yönetimsel Etmenlere İlişkin Hipotez Testleri ve Bulgular

İçsel pazarlama boyutları yönetimsel etmenlerle regresyon analizine girmeden önce verilerin uygunluğunu anlayabilmek için temel bileşenler faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

İçsel Pazarlamaya İlişkin Faktör Analizleri: Öncelikle modelde içsel pazarlama üç alt bileşenden oluşmaktadır. Buna göre vizyon, gelişim ve ödül değişkenleri temel bileşenler faktör analizine dahil edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu anlayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ve Bartlett küresellik testi sonuçları kullanılmıştır. Bilindiği gibi Bartlett küresellik testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Bartlett testinin p değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu durumda değişkenler arasında faktör analizi yapılmasına yetecek düzeyde bir ilişki bulunduğu anlaşılır (Durmuş vd., 2011, s.78). Yine faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması beklenir. Bahsedilen değerlerin sağlanması durumunda değişkenleri oluşturan ifadelerin faktör yüklerine bakılarak, gerekli değeri sağlayamayan ifadeler analizden çıkarılır. Buna göre, ifadelerin analizde kalabilmesi için faktör yüklerinin 0,50'nin altında kalmaması gerekmektedir. Benzer şekilde Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in altında olması durumunda da ilgili ifadeler kapsam dışında bırakılır.

Yapılan faktör analizinde faktör altında tek kalan, *“fırmamızdaki çalışanlar rakip hareketlerine karşı duyarlı oldukları için takdir edilirler (Ödül 4)”* ifadesi çıkarılarak faktör analizi tekrar edilmiştir. Yeni faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan *“performans ölçme ve ödül sistemlerimiz çalışanlarımızı takım çalışmasına özendirir (Ödül 1)”*, *“fırmamızın stratejilerini geliştirmek için çalışanlardan toplanan bilgi kullanılır (Ödül 2)”* ve *“fırmamızda yatay dikey iletişime gerekli önem verilir (Gelişim 8)”* ifadeleri sırasıyla analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizi sonuçlarına göre öz değerleri 1 ve üzerinde olan dört faktör elde edilmiştir.

Bu faktörlere uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda bir faktörün 0,70 güvenilirlik düzeyinin altında kalmasından dolayı bu faktörü oluşturan sorular analizden çıkarılarak en son faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre değişkenler öngörüldüğü gibi vizyon, gelişim ve ödül etmenleri altında toplanmışlardır. Son analizden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Buna göre kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 66,28'ini açıklamaktadır.

İçsel Pazarlama değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren temel bileşenler faktör analizi ve sonuçları Tablo 30'daki gibidir

Tablo 30: İçsel Pazarlamaya İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Ağırlıkları	Ortalama Varyans	α
Gelişim		29,48	0,90
Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler onlara sağlanır.	0,862		
Firmamızda, çalışanların kişisel gelişimleri için onlara gerekli tüm olanaklar sunulur.	0,819		
Çalışanların bilgi ve beceri gelişimi, firmamızda sürekli takip edilen bir süreçtir.	0,776		
Firmamızda, çalışanların bilgi ve becerileri geliştirilmesi bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülür.	0,752		
Çalışanların iyi performans göstermesini sağlayacak altyapı olanakları hazırlanır.	0,705		
Firmamız, çalışanların zaman içinde farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir.	0,610		
Vizyon		19,83	0,87
İşletme yönetimi çeşitli düzenli toplantılarla Pazar Odaklılığı anlatır.	0,866		
Pazar Odaklı vizyonun benimsenme durumu çalışanlarla birlikte değerlendirilir.	0,759		
Firmamızda, çalışanlara bir şeyleri “nasıl yapmaları gerektiğini” öğretmeye ek olarak neden yapmaları gerektiği de öğretilir.	0,632		
Firma vizyonunun çalışanlarca en iyi şekilde anlaşılması için gerekli tüm çalışmalar yapılır.	0,605		
Firmamızda, çalışanlara inanabilecekleri bir vizyon sunulur.	0,543		

Tablo 30'un devamı			
Ödül		16,97	0,76
Firmamızdaki satışçıların performansları müşterilerle olan ilişkilerinin başarısı ile ölçümlenir.	0,785		
Ödüller (ücret artışı, terfi vb.), firma yararına pazar bilgisini düzenli olarak sağlayan herkese açıktır.	0,730		
Firmamızın ücretlendirme sisteminde, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri de dikkate alınır.	0,706		
Satışçıların değerlendirmesinde firma içi ve firma dışı görüşler de dikkate alınır.	0,683		
KMO-Ölçek Geçerliliği: 0,897 Bartlett Küresellik Tesi: Ki kare 1526, 51 df: 105 p değeri: 0,000			

Pazar Odaklılığın Yönetimsel Belirleyicilerine İlişkin Faktör Analizi:

Hatırlanacağı gibi modelde pazar odaklılığın yönetimsel etmenleri, üst yönetimin pazar odaklılığı benimsemesi ve desteklemesi, risk alma ve çalışanların güçlendirilmesi olmak üzere üç alt etmenden oluşmaktaydı. Yapılan temel bileşenler faktör analizi sonucunda, güçlendirmenin ikiye bölünmesiyle, yönetimsel etmenler dört alt bileşen olmuştur. İkiye bölünen güçlendirme bileşenleri, “yürekliendirme” ve “yönlendirme” olarak isimlendirilmişlerdir. İlk faktör analizindeki anti-imaj korelasyon matrisinde “*problemlere çözüm önerileri getirmek yerine, daha çok çalışanlardan çözüm önerileri beklerler (Yönlendirme)*” ifadesinin faktör ağırlığı 0,50’nin altında olmasından dolayı, faktör analizine uygun bulunmamış ve bu ifade çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre uygunluğu tespit edilen dört faktörün (risk, yürekliendirme, yönlendirme, P.O’yu benimseme ve destekleme) güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre “*yöneticiler çalışanlara müşterilerin gelecekteki olası ihtiyaçlarını karşılayabilmek için duyarlı olmalarını sürekli hatırlatırlar (P.O.Dest 3)*” ve “*yöneticilere göre, müşterilere hizmet etmek firmamızın en temel görevidir (P.O. Dest 4)*” olmak üzere iki ifade güvenilirlik düzeyleri 0,70’in altında olduğundan analiz dışı bırakılarak faktör analizi son kez tekrarlanmıştır. Elde edilen verilere göre değişkenler risk, güçlendirme1, güçlendirme 2 ve P.O’yu benimseme ve destekleme faktörleri altında toplanmışlardır. Son analizden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach’s Alpha değerlerinin hepsi yine 0,70’in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu

düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 63,88'ini açıklamaktadır. Yönetimsel etmenler değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 31'deki gibidir.

Tablo 31: Yönetimsel Etmenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Ağırlıkları	Ortalama Varyans	α
Risk		17,32	0,71
Firmamızdaki yöneticiler, olası yeni ürün başarısızlıklarını doğal karşılar.	0,732		
Firmamızdaki yöneticiler, yalnızca işe yarayacağından emin oldukları planları uygulamaya koyar.	0,667		
Firmamızdaki yöneticiler, getirisinin daha yüksek olduğu durumda, daha yüksek finansal risklerin alınabileceğine inanır.	0,578		
Firmamızdaki yöneticiler, büyük finansal riskler almayı sever.	0,574		
Firmamızdaki yöneticiler bazılarının başarısız olacağını bilseler bile inovatif pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini yüreklendirir.	0,557		
Firmamızdaki yöneticiler güvenli hareket etmeyi ister. (Bu iş birimindeki tepe yöneticiler etliye sütlüye dokunmadan hareket etmeyi ister.)	0,533		
Yüreklendirme		17,25	0,79
Çalışanların sorunların üzerinde samimi bir şekilde emek sarfetmeleri ve planlama sürecine katılmaları konusunda onları yüreklendirirler.	0,821		
Çalışanlara problemleri çözmek için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlarlar.	0,784		
Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri konusunda onları yüreklendirirler.	0,779		
Yönlendirme		15,00	0,78
Çalışanlara işleri nasıl yapacaklarını dayatırlar.	0,811		
Çalışanların işlerini nasıl yürüteceklerine genelde yöneticiler karar verirler.	0,718		
Çalışanlara, takıldıkları herhangi bir konuda çözümü bulma sürecinde serbestlik tanırlar.	0,683		
P.O.'yu Benimseme ve Destekleme		14,31	0,80
Yöneticiler çalışanlara rakip hareketlerine karşı duyarlı olmalarını sık sık söyler.	0,849		
Yöneticiler firmamızın varlığını sürdürmesi için pazar trendlerini takip etmenin çok önemli olduğunu her vesileyle ifade ederler.	0,837		
KMO-Ölçek Geçerliliği: 0,762 Bartlett Küresellik Tesi: Ki kare 817, 73 df: 91 p değeri: 0,000			

İçsel Pazarlamanın Yönetimsel Etmenlere İlişkin Regresyon Analizleri

İlk üç hipotezde (H1a-H1c^a), içsel pazarlamanın yönetimsel etmenlerle ilişkisi incelenmiştir. Faktör analizleri sonucunda güçlendirme iki faktöre bölündüğü için orijinal hipotezlere H1c^a hipotezi eklenmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki regresyon denklemiyle test edilmiştir. Burada Y₁ toplam yönetimsel etmenleri, Y_{1a}'dan Y_{1d}'ye olan kısım *pazar odaklılığı benimseme, risk alma ve güçlendirme(ler)*i ifade etmektedir. X₁'den X₃'e kadar ise *vizyon, gelişim ve ödül* boyutları gösterilmektedir.

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{1a} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{1b} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{1c} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

İçsel pazarlamanın yönetimsel etmenler ile ilişkisine ait bulgular Tablo 32'deki gibidir.

Tablo 32: İçsel Pazarlama ve Yönetimsel Etmenlere ait Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler				
	Yönetimsel Etmenler	Pazar Odaklılığı Benimsem	Risk Alma	Yürekendirme ¹	Yönlendirme ¹
Vizyon	a.d.	,305***	-,241**	,262**	,358**
Gelişim	,367***	a.d.	a.d.	,286***	a.d.
Ödül	,199*	,258***	a.d.	,268***	a.d.
R² =	,242	,236	,058	,466	,128
VIF_{vizyon}	-	1,31	1,00	2,03	1,00
VIF_{gelişim}	1,26	-	-	1,99	-
VIF_{ödül}	1,26	1,31	-	1,37	-

***p= ,000; **p= ,001; *p<,05 ; a.d.: anlamlı değil

1= güçlendirme faktör analizi sonucunda ikiye bölünerek yürekendirme ve yönlendirme olarak isimlendirilmiştir.

Analizlerin sonucunda içsel pazarlama boyutlarının pazar odaklılığın yönetimsel etmenlerini açıklayıcılık oranı %24,2 olarak tespit edilmiştir. Modelde vizyon değişkeni (p=,098) modele anlamlı bir katkı sağlamadığından çıkarılarak, model revize edilmiştir. Buna göre ortaya çıkan model (p=,000) bir bütün olarak anlamlıdır. Analiz sonuçlarına göre içsel pazarlama boyutlarının yönetimsel etmenler içinde yürekendirmedeki değişimleri açıklama yüzdesi diğerlerine göre yüksek görünmektedir

($R^2 = ,466$). İçsel pazarlama boyutlarının yönetimsel etmenler üzerindeki katkılarının gücü vizyon, gelişim ve ödül alt boyutlarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin vizyon (Beta=,262, $p=,001$) gelişim (Beta=,286, $p=,000$) ve ödül (Beta=,268, $p=,000$) bileşenlerinin, *yürekendirme* alt boyutu üzerinde birbirine çok yakın etkileri bulunmaktayken, *pazar odaklılığın benimsenmesi* alt boyutu üzerinde vizyon (Beta=,305, $p=,000$) boyutunun daha etkili olduğu görülmektedir.

Regresyon varsayımlarıyla ilgili yapılan analizler sonucunda çoklu bağıntı (multicollinearity) ve eşvaryanslılık sorunuyla karşılaşmadığından ve hata terimleri normal dağıldığından elde edilen modelin kullanılması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

3.3.8.6. İçsel Pazarlama Boyutlarının Bölümsel Etmenlere İlişkin Hipotez Testleri ve Bulgular

Bölümsel Etmenlere İlişkin Faktör Analizleri: Modelden hatırlanacağı gibi bölümsel belirleyiciler, iletişim, çatışma, eşgüdüm olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktaydı. Yapılan faktör analizinde anti-imaj korelasyon matrisinde görülen faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan ve bu sebeple faktör analizine uygun bulunmayan, “*bölmelere ait yetki alanlarının korunması bir yaşam biçimi olarak benimsenmiştir (Çatışma 5)*” ifadesi çıkarılarak faktör analizi tekrar edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bölümsel belirleyiciler modelde öngörüldüğü gibi üç alt boyut olarak kalmıştır. Bu faktörlere uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda, eşgüdüm ve çatışma'nın Cronbach's Alpha değerleri 0,70'in üzerinde bulunduğundan ifadeler aynı şekilde korunurken, iletişim boyutunun değeri, “*yöneticiler, çalışanları işle ilgili konularda farklı bölümlerden çalışanlarla konuşmamaları konusunda uyarırlar (İletişim 4)*” ifadesinin çıkarılmasıyla uygunluğu sağlamıştır. İlgili faktör analizden çıkartılarak, yapılan son faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi yine 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 69,19'unu açıklamaktadır. Bölümsel etmenler değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 33'deki gibidir.

Tablo 33: Bölümsel Etmenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Ağırlıkları	Ortalama Varyans	α
Eşgüdüm		26,27	0,91
Takım ruhu vardır.	0,796		
Farklı departmanlar aynı amaç için işbirliği içinde çalışır.	0,775		
Farklı iş birimleri (örn. pazarlama/satış, üretim vb.) ortak bir amaç doğrultusunda bütünleşik bir biçimde hareket ederler.	0,763		
Bir işin gerçekleşmesinde doğrudan sorumlu olanlar ile olmayanlar arasında güçlü bir işbirliği vardır.	0,751		
Farklı bölümlerdeki çalışanlar birbirlerine yardım ederler.	0,692		
Bir bölümün bir probleme bulduğu çözüm, faydası olacağı düşüncesiyle diğer bölümlerle de paylaşılır.	0,660		
Çatışma		26,07	0,91
Çeşitli bölümler bir araya geldiğinde, çoğu zaman gerilim yaşanır.	0,824		
Bir bölümdeki çalışanlar genellikle diğer bölümlerdeki çalışanlarla etkileşimde olmaktan hoşlanmazlar.	0,808		
Firmamızda, bölümlerarası çatışma azdır veya yoktur.	0,757		
Pazarlama bölümünün amaçlarıyla üretim bölümünün amaçları birbirleriyle uyumlu değildir.	0,750		
Çalışanlar kendi bölümlerinin ve diğer bölümlerin amaçlarının birbirleri ile uyum içinde olduğunu düşünür.	0,720		
Çoğu bölüm birbiriyle iyi geçinir.	0,702		
İletişim		16,85	0,79
Farklı bölümlerden bireyler resmiyetin dışında “ayaküstü sohbet” de yapabilirler.	0,806		
Farklı bölümlerde çalışanlar ihtiyaç duyduklarında rahatlıkla birbirlerine başvurabilirler.	0,758		
Farklı bölümlerden çalışanlar kolaylıkla birbirlerine ulaşabilirler.	0,747		
İhtiyaç duyulduğunda, mevki ve pozisyonundan bağımsız olarak hemen herkes ile konuşmaktamümkündür.	0,674		
KMO-Ölçek Geçerliliği: 0,902 Bartlett Küresellik Tesi: Ki kare 1967, 92 df: 120 p değeri: 0,000			

İçsel Pazarlamanın Bölümsel Etmenlere İlişkin Regresyon Analizleri

H2a'dan H2c'ye kadar olan hipotezlerde (Tablo 4), içsel pazarlamanın bölümsel etmenlerle ilişkisi incelenmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki regresyon denklemiyle test edilmiştir. Burada Y_2 toplam bölümsel etmenleri, Y_{2a} 'dan Y_{2c} 'ye olan kısım *eşgüdüm*, *çatışma* ve *iletişim* boyutlarını ifade etmektedir. X_1 'den X_3 'e kadar ise *vizyon*, *gelişim* ve *ödül* boyutları gösterilmektedir.

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{1a} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{1b} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{1c} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

İçsel pazarlamanın bölümsel etmenlerle ilişkisine ait bulgular Tablo 34'deki gibidir.

Tablo 34: İçsel Pazarlama ve Bölümsel Etmenlere ait Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Bölümsel Etmenler	Eşgüdüm	Çatışma	İletişim
Vizyon	,340***	,234*	a.d.	,373***
Gelişim	a.d.	,348***	-,242**	a.d.
Ödül	a.d.	a.d.	-,292***	a.d.
R² =	,116	,287	,210	,139
VIF_{vizyon}	1,00	1,89	-	1,00
VIF_{gelişim}	-	1,89	1,28	-
VIF_{ödül}	-	1,00	1,28	-

***p= ,000; **p= ,001; * p= ,007; a.d (anlamli değil) = p>,05

Tabloda görüldüğü üzere; içsel pazarlama boyutlarının, tüm bölümsel etmenleri %11,6 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre içsel pazarlama alt boyutlarından *gelişim* (p=,066) ve *ödülün* (p=,093) modele anlamlı bir katkı sağlamadıkları görülmektedir.

Yönetimsel etmenlerin alt boyutlarına bakıldığında; *eşgüdümün*, içsel pazarlama boyutları tarafından daha yüksek bir oranda açıklandığı ($R^2=,287$) görülmektedir. *Eşgüdüm* etmeni için, alt boyutlar içinde en belirleyici olan gelişim

(Beta=,348; p=.000) ve ardından vizyon (Beta=,234; p=,007) olmuştur. Yine *çatışma* etmeni için, gelişim (Beta= -,242; p=,001) ve ödül (Beta= -,292; p=,000) alt boyutlar içinde anlamlı katkı sağlamaktadır.

3.3.8.7. İçsel Pazarlama Boyutlarının Bireysel Etmenlere İlişkin Hipotez Testleri ve Bulgular

Bireysel Etmenlere İlişkin Faktör Analizleri: Önceki bölümlerde modelden hatırlanacağı gibi pazar odaklılığın bireysel etmenleri, ‘rol algısı’, ‘yetenekler’, ‘iletişim’, ‘tutum ve davranışlar’ olmak üzere dört alt etmenden oluşmaktaydı. Yapılan temel bileşenler faktör analizi sonucunda, “*çalışanlar yardımı ihtiyaçları olduğunda bunu nereden bulacaklarını bilir ve gerekli bölümlere başvurur (İletişim 3)*” ifadesinin faktör ağırlığı 0,50’nin altında olduğundan, bu ifade çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre öz değerleri 1 ve üzerinde olan üç faktör bulunmuştur. Buna göre başta öngörülen dört faktörden ‘iletişim’ ve ‘yetenekler’ faktörleri birleşmiş ve böylece bireysel boyutlar üç faktör altında toplanmıştır. Bu üç faktörün güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre faktörlerden birinin Cronbach’s Alpha değeri 0,70’in altında olduğundan, faktörün ilgili ifadesi olan “*bölümümüzdeki yöneticilerimin iş performansımı nasıl değerlendirdiklerini tam bilemiyorum (Rol Algısı5)*” çıkarılarak güvenilirlik analizi tekrar yapılmıştır. Buna bağlı olarak faktör analizi de son kez tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre faktörlerden birinin altında olan ifade, diğer faktöre geçtiğinden, ifade içeriği değişen faktörlere güvenilirlik analizi tekrar yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinden sonra ilgili faktörden “*müşterilerin iş ile ilgili beklentileri açık ve nettir (Rol Algısı 2)*” ifadesi çıkarılarak daha yüksek bir Cronbach’s Alpha değerine ulaşılmıştır (0,782). Son analizden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach’s Alpha değerlerinin hepsi yine 0,70’in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 63,15’ini açıklamaktadır. Bireysel etmenler değişkenlerine ait Cronbach’s Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 35’deki gibidir.

Tablo 35: Bireysel Etmenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Ağırlıkları	Ortalama Varyans	α
Tutum ve Davranışlar		24,57	0,86
Çalışanlar çatışmaları çözümlemede yapıcı olmayı bilirler.	0,777		
Çalışanlar arzu edilen davranış için kendi kendilerine hedef koyabilirler.	0,751		
Çalışanlar birlikte problem çözebilme yeteneklerini sergilerler.	0,739		
Çalışanlar meselelere araştırmacı yaklaşırlar.	0,735		
Çalışanlar yeni şeyler öğrenmeye açıktırlar.	0,724		
Yetenekler + İletişim = Öğrenme, iletkenlik vb.		21,27	0,83
Pazar odaklı anlayışla işimi gerçekleştirebilmem için gerekli ilişkisel ve duygusal yetenekleri sergilemek için gerekli ortam vardır.	0,776		
Çalışanlar gerek sözlü gerekse sözlü olmayan yollarla kendilerini rahatlıkla ifade edebilirler	0,769		
İşimi gereği gibi gerçekleştirmek için ihtiyacım olan bilgi ve becerileri geliştirme fırsatı verilir.	0,682		
Çalışanlar hem kendi bölümleri hem de diğer bölümlerle güçlü bir iletişime sahiptir ve bağlantılıdır.	0,646		
Bu iş yerinde çalışanlar birbirleri, yönetim ve müşteriler ile olan ilişkilerinde çoğu zaman empati kurabilirler.	0,558		
Rol Algısı		17,32	0,78
İşime dair, firma beklentileriyle müşteri beklentileri birbirinden farklıdır.	0,810		
Müşterilerin işlerle ilgili beklentileri açık ve nettir.	0,717		
Yöneticilerimin yaptığım iş ile ilgili beklentileriyle, birlikte iş yaptığımız süpervizörlerin beklentileri arasında farklılık vardır.	0,713		
Üstlerin ve bölüm içindeki çalışanların işlerle ilgili beklentileri açık ve nettir.	0,649		
KMO-Ölçek Geçerliliği: 0,878 Bartlett Küresellik Tesi: Ki kare 1178, 78 df: 91 p değeri: 0,000			

İçsel Pazarlamanın Bireysel Etmenlere İlişkin Regresyon Analizleri

H3a'dan H3d (Tablo 4)'ye kadar olan hipotezlerde, içsel pazarlamanın bölümsel etmenlerle ilişkisi incelenmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki regresyon denklemiyle test edilmiştir. Yukarıda bahsedildiği gibi yapılan faktör analizi sonucunda, orijinal olarak modelde *yetenek ve iletişim* alt boyutları olarak yer alan faktörler birleşerek *yetenek* alt boyutu olarak isimlendirilmiştir. Buna bağlı olarak H3c test edilecek hipotezler arasından çıkarılmıştır. Burada Y_3 toplam bireysel etmenleri, Y_{3a} 'dan Y_{3c} 'ye olan kısım *tutum ve davranışlar, yetenekler* ve *rol algısı* boyutlarını ifade etmektedir. X_1 'den X_3 'e kadar ise *vizyon, gelişim ve ödül* boyutları gösterilmektedir.

$$Y_3 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{3a} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{3b} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{3c} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

İçsel pazarlamanın bireysel etmenlerle ilişkisine ait bulgular Tablo 36'daki gibidir.

Tablo 36: İçsel Pazarlama ve Bireysel Etmenlere ait Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Bireysel Etmenler	Rol Algısı	Yetenekler	Tutum ve Davranışlar
Vizyon	a.d.	a.d.	,150*	,167*
Gelişim	,473***	-,262***	,469***	,277*
Ödül	,285***	-,181***	,203**	,302***
R² =	,431	,146	,499	,387
VIF_{vizyon}	-	-	2,03	2,03
VIF_{gelişim}	1,28	1,28	1,99	1,99
VIF_{ödül}	1,28	1,28	1,37	1,37

***p= ,000; **p= ,001; * p< ,05; a.d.(anlamli değil) = p>,05

Tablo 36'dan görülebileceği gibi, içsel pazarlama boyutları bireysel etmenlerdeki değişimlerin %43,1'ini açıklıyor görünmektedir. Verilere göre ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki ($R=,657$; $R^2=.431$; $p=,000$) olduğu söylenebilir. İçsel pazarlama boyutlarının, bireysel etmenlerin alt boyutlarına etkisine

bakıldığında; her üç alt boyutun da –vizyon, gelişim, ödül- ‘yetenekler’ ($R^2=,499$), ‘tutum ve davranışlar’ ($R^2=,387$) alt boyutlarını önemli oranda açıklayabildikleri görülebilir.

Elde edilen verilere göre, rol algısı alt boyutu üzerinde *gelişim* (Beta= -,262; $p=,000$) ve *ödül* (Beta= -,181; $p=,000$) boyutlarının ters yönlü etkileri görülürken, *vizyon* alt boyutunun rol algısı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Bireysel etmenlerden yetenekler üzerinde, en fazla gelişim ($B=,473$; $p=,000$) alt boyutunun etkisi olduğu görülmektedir. Yetenekleri etkileyen diğer boyutlar sırasıyla ödül ($B=,203$; $p=,001$) ve vizyon ($B=,150$; $p=,007$)’dur. Benzer şekilde tutum ve davranışlar boyutu üzerinde en fazla etkisi olan değişken ödül ($B=,302$; $p=,000$) olmuştur.

3.3.8.8. Yönetimsel, Bölümsel ve Bireysel Etmenlerin Pazar Odaklılık ile İlişkisine ait Hipotez Testleri ve Bulgular

Pazar Odaklılığa İlişkin Faktör Analizleri: Bölümün ölçeklerle ilgili kısmında bahsedildiği gibi firma pazar odaklılığının ölçülebilmesi için yazında önemli ölçüde kabul görmüş 25 maddeden oluşan MARKOR ölçeği (Jaworski ve Kohli, 1993) kullanılmıştır. Ölçeğin farklı bir kültürde ve farklı bir örneklem yapısıyla uygulanmasından dolayı faktör analizinin yapılması uygun bulunmuştur. Buna göre yapılan faktör analizi sonrasında, altı faktör oluşmuştur. Faktör ağırlığı 0,50’nin altında kalan ifadeler sırasıyla “müşterilerin bir ürün veya hizmeti değiştirmemizi istediklerini öğrenirsek, ilgili bölümler gereğini yapabilmek için birlikte çaba gösterirler (Aksiyon 8), “müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadıklarını ortaya çıkardığımızda, gerekli düzeltmeyi derhal yaparız (Aksiyon 7), “sektörümüzdeki rekabet, teknoloji, yönetmelik, vb. yapısal değişiklikleri tespit etmekte yavaşıdır (Bilgi Edinme 9), “firmamızda, müşteri şikayetleri kulak arkası edilir (Aksiyon 3), “iş çevremizdeki yasa, yönetmelik vb. değişimlerin müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini periodik olarak gözden geçiririz (Bilgi Edinme 10), “firmamızda resmi olmayan (ayaküstü) sohbetlerin çoğu, rakiplerimizin taktik veya stratejileri ile ilgilidir (Bilgi Edinme 11)” ve “firmamızda, pazarlama araştırmaları kendi AR+GE bölümümüzce sıkça yapılır”

sırasıyla çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen dört faktöre uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda “*firmamızda, müşteri şikayetleri kulak arkası edilir (Aksiyon 4)*” ifadesi, Cronbach’s Alpha değeri 0,70’in altında olmasından dolayı çıkarılmıştır. İlgili ifade çıkarılıp faktör analizi tekrar yapıldığında dört faktörden üçünü oluşturan soru gruplarında değişiklik olduğundan bu faktörlerin güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, iki ifadeden oluşan faktörün güvenilirlik açısından uygun olmadığı tespit edilmiş ve bu ifadeler, “*ürün veya hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için son kullanıcılarımıza senede en az bir kere olmak üzere anket yaparız (Bilgi Edinme 5)*”, “*son kullanıcılarımızın satın alımlarını etkileyebilen araçlarla (distribütör, perakende, bayi vb.) sıklıkla konuşuruz veya onları tetkik ederiz (Bilgi Edinme 6)*” çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır.

Bu faktör analizinin sonuçlarına göre ifadelerden “*üretim bölümümüzdeki çalışanlar, onlara nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerle doğrudan etkileşim içindedirler (Bilgi Edinmek 2)*” ifadesi, faktör ağırlığı 0,50’nin altında olduğundan faktör analizine uygun bulunmamıştır. Buna bağlı olarak faktör analizi son kere uygulanmış ve öz değerleri 1’in üstünde olan üç faktör elde edilmiştir. Bu üç faktöre güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan faktörlerin Cronbach’s Alpha değerlerinin hepsi 0,70’in üzerinde olduğundan kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 59,15’ini açıklamaktadır.

Pazar odaklılık değişkenlerine ait Cronbach’s Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 3’deki gibidir.

Tablo 37: Pazar Odaklılık Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Ağırlıkları	Ortalama Varyans	α
Aksiyona Geçmek		21, 64	0,83
Bir bölüm rakipler hakkında önemli bir şey ortaya çıkardığında, diğer bölümleri harekete geçirmek çok zaman alır.	0,800		
Pazardaki fiyat değişimleri (rakip fiyatları) karşısında nasıl hareket edeceğimize kısa sürede karar veremeyiz.	0,748		
Rakiplerimizin fiyatlandırma yapılarındaki değişikliklere karşılık vermede hızlıyız.	0,740		
Pazarlama ve üretim arasında, pazar ve pazarlamadaki gelişmelere ilişkin bilgi paylaşımı en düşük seviyededir.	0,627		

Tablo 37'nin devamı			
Harika bir pazarlama planı yapılsa bile, onu zamanında uygulama şansımız pek olamazdı.	0,589		
Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişimleri yakalamakta yavaş kalırız.	0,564		
Bilgi Yaymak		19,85	0,75
Firmamız, müşterilere ilişkin çeşitli bilgileri kapsayan rapor, haber bülteni vb. dokümanları periyodik olarak çalışanlarıyla paylaşır.	0,715		
Müşteriler ve/veya pazarda önemli bir şey olduğunda tüm firma bundan kısa sürede haberdar olur.	0,667		
Müşteri tatminine ilişkin bilgi ve veri, firmamızda tüm seviyelerde düzenli olarak paylaşılır.	0,666		
Sektörel bilgileri resmi olmayan yollarla da (sektörde çalışanlarla değişik ortamlardaki tartışmalar, yemekler, sohbetler vb.) toplarız.	0,655		
Firmamızda, rakiplerimiz hakkındaki bilgilere, farklı bölümlerin çalışanlarıyla ulaşılır.	0,623		
Bilgi Edinmek		17,66	0,79
Pazar trendlerini ve gelişmelerini ele almak yılda en az dört defa toplantı yaparız.	0,793		
Firmamızda, müşterilerle gelecekte ne gibi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını ortaya çıkarabilmek için senede en az bir kere bir araya geliriz.	0,767		
Firmamızdaki pazarlama personeli, diğer işlevsel bölümlerle birlikte müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla görüşmeye zaman ayırır.	0,757		
KMO-Ölçek Geçerliliği: 0,829 Bartlett Küresellik Tesi: Ki kare 1005, 21 df: 91 p değeri: 0,000			

P.O. Etmenlerinin Pazar Odaklılık ile ilişkisine ait Regresyon Analizleri:

H4a'dan H6d'ye kadar olan on hipotez, pazar odaklılığın belirleyici etmenleriyle ilişkisini incelemektedir. Bu hipotezler aşağıdaki regresyon denklemiyle test edilmiştir. Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi yapılan faktör analizi sonucunda, yönetsel etmenlerde güçlendirme boyutu ikiye bölünmüştür. Ayrıca bireysel etmenlerin alt boyutlarından ikisi birleşerek tek bir boyuta (yetenekler) dönüştüğünden H6c hipotezi çıkarılmıştır. Burada Y₄ toplam pazar odaklılığı, Y_{4a}'dan Y_{4c}'ye olan kısım *bilgi edinmek, bilgiyi yaymak ve aksiyona geçmek* boyutlarını ifade etmektedir. X₁'den X₁₀'a kadar ise *pazar odaklılığı benimseme, risk alma, yüreklendirme, yönlendirme, eşgüdüm, çatışma, iletişim, rol algısı, yetenekler, tutum ve davranışlar* boyutları gösterilmektedir.

$$Y_3 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{3a} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{3b} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y_{3c} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Pazar odaklılığın belirleyici etmenlerinin pazar odaklılık ile ilişkisine ait bulgular Tablo 38'deki gibidir.

Tablo 38: Pazar Odaklılık ve Belirleyici Etmenlere ait Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Pazar Odaklılık	Bilgi Edinme	Bilgi Yayma	Aksiyonları Gerçekleş.
POBD¹	,172*	,221***	a.d.	,127*
Risk Alma	a.d.	a.d.	a.d.	a.d.
Yüreklendirme	a.d.	a.d.	a.d.	a.d.
Yönlendirme	,260***	,228***	,284***	,175*
Eşgüdüm	a.d.	,211*	a.d.	a.d.
Çatışma	-,271***	-,236*	a.d.	-,415***
İletişim	a.d.	a.d.	a.d.	a.d.
Rol Algısı	a.d.	a.d.	a.d.	-,144*
Yetenekler	a.d.	a.d.	,291***	a.d.
Tutum ve Dav.	,165*	a.d.	a.d.	a.d.
R² =	,477	,379	,222	,368

***p= ,000; **p= ,001; * p< ,05; p>,05 anlamlı değil;

1= POBD açılımı: Pazar odaklılığı benimseme ve destekleme

Tablo 39: Pazar Odaklılık ve Belirleyici Etmenlere ait VIF Değerleri

VIF	Pazar Odaklılık	Bilgi Edinme	Bilgi Yayma	Aksiyonları Gerçekleş.
POBD	1,09	1,08	-	1,10
Yönlendirme	1,17	1,16	-	1,04
Eşgüdüm	-	2,39	-	-
Çatışma	1,76	2,10	1,13	1,35
Rol Algısı	-	-	-	1,40
Yetenekler	2,27	-	1,13	-
Tutum ve Dav.	1,83	-	-	-

Tablo 38’den görüldüğü gibi; yönetsel, bölümsel ve bireysel belirleyici alt etmenlerin pazar odaklılığı açıklayıcılık oranı %47,7’dir. Belirleyici etmenler, bilgi edinmeyi %37,9 oranında, bilgiyi yaymayı %22 oranında ve aksiyonları gerçekleştirmeyi %36,8 oranında açıklamaktadır. Elde edilen verilere göre yöneticilerin P.O’yu benimsemesi ve desteklemesinin, bilgi edinme (Beta=,221; p=,000) ve aksiyonları gerçekleştirme (Beta=,127; p<,05) üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır. Risk değişkeni (p=,151) modele anlamlı bir katkı sağlamadığından alt boyutların hiçbirinde ve ana modelde yer almamaktadır. Hatırlanacağı gibi yapılan faktör analizi sonrasında iki faktöre bölünen *güçlendirme* değişkenlerinden yüreklendirme (p=,591) benzer sebepten modelin dışında bırakılmıştır. Farklı şekilde *yönlendirme* (p=,000) değişkeni ise modelle uyum göstererek, bilgi edinmek (Beta=,228; p=,000), bilgi yaymak (Beta=,284; p=,000) ve aksiyonları gerçekleştirmek (Beta=,175; p<,05) üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, *çatışma* değişkeni de modele anlamlı katkı sağlamaktadır. *Çatışmanın*, bilgi edinme (Beta=-,236; p<,05) ve özellikle aksiyonları gerçekleştirme (Beta=-,415; p=,000) boyutları üzerinde ters yönlü etkiye sahip olduğu ancak bilgiyi yayma değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre *eşgüdüm* (p=,590), *iletişim* (p=,614), *rol algısı* (p=,508) ve *yeteneklerin* (p=,07) modelde P.O.’ ile anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır. Ancak bu etmenlerin pazar odaklılığın bazı alt boyutları üzerinde pozitif etkileri olduğu söylenebilir. Örneğin; *yeteneklerin* (Beta= ,291; p=,000) bilgiyi yaymak üzerinde pozitif etkisi bulunduğu görülmektedir.

3.3.8.9. İçsel Pazarlama Boyutlarının Pazar Odaklılığa İlişkin Hipotez Testleri ve Bulgular

Belirleyici etmenler olmadığı durumda içsel pazarlama boyutlarının pazar odaklılık ile ilişkisinin, gücünün ve yönünün belirlenebilmesi için ilgili değişkenlerle regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre kurulmuş olan denklem aşağıdaki gibidir. Burada Y_1 pazar odaklılığı, X_1 ’den X_3 ’e olan değişkenler ise vizyon, gelişim ve ödül olmak üzere içsel pazarlama boyutlarını ifade etmektedirler.

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

İçsel pazarlamanın pazar odaklılık ile ilişkisine ait bulgular Tablo 40’daki gibidir.

Tablo 40: İçsel Pazarlama Boyutları - Pazar Odaklılık ve Belirleyici Etmenlere İlişkin Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler				
	Pazar Odaklılık	ΣBelirleyici Etmenler	Yönetimsel	Bölümsel	Bireysel
Vizyon	,198*	a.d.	a.d.	,379***	a.d.
Gelişim	,300***	,425***	,367***	a.d.	,473***
Ödül	,232**	,286***	,199*	a.d.	,285***
R=	,611	,656	,492	,340	,657
R²=	,373	,430	,242	,116	,431
VIF_{vizyon}	2,03	1,89	-	1,00	-
VIF_{gelişim}	1,99	1,89	1,28	1,99	1,28
VIF_{ödül}	1,37	-	1,28	1,37	1,28

***p= ,000; **p= ,001; * p< ,05; p>,05 anlamlı değil

Belirleyici etmenler, yönetimsel, bölümsel ve bireysel etmenlerin toplam skorlarından oluşmaktadır. İçsel pazarlama boyutlarının, belirleyici etmenleri açıklayıcılık oranının ($R^2 = ,430$), ilgili boyutların pazar odaklılığı açıklayıcılık oranından ($R^2 = ,373$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre içsel pazarlama boyutlarının belirleyici etmenlerin varlığında pazar odaklılık ile ilişkisinin daha güçlü olduğu söylenebilir. Elde edilen verilere göre içsel pazarlama boyutlarının bireysel ($R=,657$) etmenlerle güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde yönetimsel ($R=,492$) etmenler ile de orta kuvvette bir ilişkisi olduğu görülmektedir. İçsel pazarlama boyutlarının bireysel etmenlerdeki değişimleri açıklayıcılığı ($R^2 = ,431$) oldukça yüksektir. İlgili boyutlardan gelişimin ($Beta=,425$; $p=,000$) belirleyici etmenler üzerinde güçlü ve pozitif etkisi bulunmaktadır.

3.3.9.0. Pazar Odaklılık-Firma Performansı ilişkisine ait Hipotez Testi ve Bulgular

Pazar Odaklılık ile firma performansı ilişkisinin ölçümlemesinde, hatırlanacağı gibi firma performansı değişkeni cevaplayıcılara firmalarının durumunu “en yakın rakibe görece olarak” (iyi, orta, kötü seçeneklerinden birini seçerek) belirtmeleri istenilerek ölçümlemiştir. Verilerin girişi sırasında bu ölçek daraltılarak iyi ve kötü olarak değiştirilmiştir. Değişkenlerden firma performansı, aralık ölçek ile

ölçülmediğinden bu değişken için kukla değişken oluşturularak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Pazar odaklılık-firma performansına ait bulgular Tablo 41'deki gibidir.

Tablo 41: Pazar Odaklılık-Firma Performansına ait Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler		
	Ciro	Pazar Payı	Kârlılık
Pazar Odaklılık	,022***	,023***	,022***
R=	,414	,429	,404
R²=	,171	,184	,163
VIF	1,00	1,00	1,00

***p= ,000 ; **p= ,001; * p< ,05; p>,05 anlamlı değil

Analiz sonucunda elde edilen verilere göre, pazar odaklılığın firma cirosunu ($R^2=,171$), en yakın rakibine göre pazar payını ($R^2=,184$) ve kârlılığı ($R^2=,163$) açıklama oranları yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Bu bilginin toplanmasında yazındaki önemli çalışmalarda (Jaworski ve Kohli, 1993) da kısmen başvurulan bir yöntem olan cevaplayıcıların beyanı esas alınmış olduğundan objektivitesi sorgulanabilir. Elde edilen verilere göre, pazar odaklılığın firma performansı ile zayıf ve anlamlı bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 42: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez İfadesi	Hipotez İçeriği		Yönü	Hipotez Testi Sonucu
H1a(1)	Vizyon	P.O.Dest	(+)	Kabul
H1a(2)	Gelişim	P.O.Dest	(+)	Ret
H1a(3)	Ödül	P.O.Dest	(+)	Kabul
H1b(1)	Vizyon	Risk	(+)	Kabul
H1b(2)	Gelişim	Risk	(+)	Ret
H1b(3)	Ödül	Risk	(+)	Ret
H1c(1)	Vizyon	Yürekendirme	(+)	Kabul
H1c(2)	Gelişim	Yürekendirme	(+)	Kabul
H1c(3)	Ödül	Yürekendirme	(+)	Kabul
H1c ^a (1)	Vizyon	Yönlendirme	(+)	Kabul
H1c ^a (2)	Gelişim	Yönlendirme	(+)	Ret
H1c ^a (3)	Ödül	Yönlendirme	(+)	Ret
H2a(1)	Vizyon	İletişim	(+)	Kabul
H2a(2)	Gelişim	İletişim	(+)	Ret
H2a(3)	Ödül	İletişim	(+)	Ret
H2b(1)	Vizyon	Çatışma	(-)	Ret
H2b(2)	Gelişim	Çatışma	(-)	Kabul
H2b(3)	Ödül	Çatışma	(-)	Kabul
H2c(1)	Vizyon	Eşgüdüm	(+)	Kabul
H2c(2)	Gelişim	Eşgüdüm	(+)	Kabul
H2c(3)	Ödül	Eşgüdüm	(+)	Ret
H3a(1)	Vizyon	Rol Algısı	(+)	Ret
H3a(2)	Gelişim	Rol Algısı	(-)	Kabul
H3a(3)	Ödül	Rol Algısı	(-)	Kabul
H3b(1)	Vizyon	Yetenek	(+)	Kabul
H3b(2)	Gelişim	Yetenek	(+)	Kabul
H3b(3)	Ödül	Yetenek	(+)	Kabul
H3d(1)	Vizyon	Tutum & Davranış	(+)	Kabul
H3d(2)	Gelişim	Tutum & Davranış	(+)	Kabul
H3d(3)	Ödül	Tutum & Davranış	(+)	Kabul
H4a	P.O.Dest	Pazar Odaklılık	(+)	Kabul
H4b	Risk	Pazar Odaklılık	(+)	Ret
H4c	Yürekendirme	Pazar Odaklılık	(+)	Ret
H4c ^a	Yönlendirme	Pazar Odaklılık	(+)	Kabul
H5a	İletişim	Pazar Odaklılık.	(+)	Ret
H5b	Çatışma	Pazar Odaklılık	(-)	Kabul
H5c	Eşgüdüm	Pazar Odaklılık	(+)	Ret
H6a	Rol Algısı	Pazar Odaklılık	(-)	Ret
H6b	Yetenek	Pazar Odaklılık	(+)	Ret
H6c	Tutum & Davranış	Pazar Odaklılık	(+)	Kabul
H7a	Vizyon	Pazar Odaklılık	(+)	Kabul
H7b	Gelişim	Pazar Odaklılık	(+)	Kabul
H7c	Ödül	Pazar Odaklılık	(+)	Kabul
H8	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	(+)	Kabul



*Faktör analizi sonucunda '*güçlendirme*' değişkeni ikiye bölünerek '*yüklendirme*' ve '*yönlendirme*' olarak isimlendirilmiştir.

Şekil 9: Yenilenmiş Model

3.3.9. Sonuç ve Öneriler

3.3.9.1. Sonuç

Pazar odaklılığı belirleyen bireysel seviyedeki etmenleri belirlemek ve içsel pazarlamanın *yönetimsel, bölümsel ve bireysel* olmak üzere tüm seviyelerdeki pazar odaklılık etmenleriyle olan ilişkilerinin yönünü ve gücünü araştırarak, içsel pazarlamanın firma pazar odaklılığındaki rolünü ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çalışmaya ilişkin sonuçlar çalışmanın bu kısmında değerlendirilecektir. Bu değerlendirmelerde araştırmanın kısıtları göz önüne alınmıştır. Bu kısıtlardan en önemlisi olan araştırma örnekleminin kolayda örnekleme olması ve kullanılabilen anket sayısının hedeflenenin altında gerçekleşmesidir. Bu sebeplerle sunulan görüş ve değerlendirmeler, sonuçların genellenebilirliğinin düşük olabileceği düşünülerek kesin yargılar değil, ilgili yazının da ışığında konuyla ilgili öneriler içermektedir.

Analiz bulguları modelin içsel pazarlamaya ilişkin hipotezlerinde yer alan değişkenlerin bir kısmının değişime neden olan etkisini doğrulamıştır. Buna göre içsel pazarlama boyutlarının, pazar odaklılığı belirleyici etmenleri farklı seviyelerde farklı güçte etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular *vizyon, gelişim ve ödül* bağımsız değişkenlerinin bireysel seviyedeki değişkenleri açıklayıcılığının, bölümsel seviyedeki değişkenleri açıklayıcılığından fazla olduğu yönündedir. Benzer şekilde yönetimsel seviyedeki etmenlerin önemli bir kısmının içsel pazarlama boyutlarıyla anlamlı ve pozitif ilişkileri olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda alt boyutlar incelendiğinde, *‘yüreklendirme’, ‘yetenekler’, ‘tutum ve davranışlar’ ve ‘çatışma’*daki değişimlerin içsel pazarlama değişkenleriyle anlamlı bir şekilde açıklanabildiği görülmektedir. Bu durum, çalışanların pazar odaklı davranışlar sergileyebilmelerinin içsel pazarlama boyutlarının etkisinden kaynaklanabileceği yönünde yorumlanabilir.

Diğer yandan, belirleyici etmenlerin pazar odaklılık ile olan ilişkisinde, çeşitli seviyelerde etmenlerin pazar odaklılık üzerinde farklı etki düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, *‘çatışma’* (Beta=%27), *‘yönlendirme’* (Beta= %26) etmenleri tüm seviyelerdeki faktörler içinde pazar odaklılık üzerindeki en etkili

etmenler olarak öne çıkmaktadır. Bunlardan başka **‘pazar odaklılığı benimseme ve destekleme’** (Beta=%17), **‘tutum ve davranışlar’** (Beta=%17) etmenleri de modelde yer almaktadır. Pazar odaklılık ile olan ilişkileri yeterince anlamlı çıkmadığı için modelden çıkarılan değişkenler de olmuştur. Araştırmanın sonuçlarının pazar odaklılığı belirleyici etmenlerle ilgili yazından farklılık gösteren noktaları olmuştur. Örneğin önceki araştırmalarda pazar odaklılık ile ilişkileri ortaya konmuş etmenlerden ‘risk’, ‘eşgüdüm’ ve ‘iletişim’in bu araştırmada, beklenenden farklı olarak pazar odaklılıktaki değişimleri anlamlı olarak açıklayamadığı görülmüştür. Bu durum, araştırmanın farklı bir kültür ve örneklem yapısında gerçekleştirilmesi ile ilişkilendirilebilir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen verilere göre bu çalışma için yönetim ve satış yazınından yola çıkarak oluşturulmuş olan bireysel seviyedeki etmenlerin içsel pazarlama boyutlarıyla güçlü ve pozitif yönlü ilişkileri olduğu ortaya konmuştur. Diğer yandan bireysel seviyedeki etmenlerin pazar odaklılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, alt boyutların bir kısmında etkili olduğu görülen **‘yetenek’**, **‘eşgüdüm’** gibi değişkenlerin bu alt boyutların (bilgi edinme, bilgi yayma, aksiyona geçme) toplam skorlarıyla oluşan pazar odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, beklenenden farklı olarak bireysel seviyedeki etmenlerden yalnız **‘tutum ve davranışlar’**ın pazar odaklılıktaki değişimleri anlamlı olarak açıklayabildiğini söylemek mümkün olmaktadır.

Modelin her iki kısmındaki açıklayıcılık yüzdeleri ve etki düzeyleri dikkate alınarak içsel pazarlamanın belirleyici etmenlerle olan ilişkisi ve belirleyici etmenlerin pazar odaklılıkla olan ilişkileri birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Pazar odaklılık ile belirleyici etmenlerin regresyon analizi sonuçlarına göre, **‘yönlendirme’** (Beta=,26; $p=,000$), **‘çatışma’** (Beta=-,27; $p=,000$), **‘pazar odaklılığı benimseme ve destekleme’** (Beta=,17; $p<,05$), **‘tutum ve davranışlar’** (Beta=,17; $p=,000$) etmenlerinin pazar odaklılık üzerinde belirleyici etkileri bulunmaktadır ve ilişkileri anlamlıdır.

Belirleyici etmenlerin tümünün içsel pazarlama boyutlarıyla regresyona girmesiyle elde edilen verilere göre, söz konusu boyutların, yönetsel, bölümsel ve bireysel etmenleri açıklayıcılık oranları incelendiğinde, içsel pazarlama boyutlarının; 'yetenekler' ($R^2=,499$), 'yürekliendirme' ($R^2=,466$), 'eşgüdüm' ($R^2=,287$), 'pazar odaklılığı benimseme ve destekleme' ($R^2=,236$), 'çatışma', 'tutum ve davranışlar' ($R^2=,387$), alt etmenlerindeki değişimleri açıklayabildiği görülmektedir. Bu durumda içsel pazarlama boyutlarının, pazar odaklılık üzerinde etkili olan etmenleri önemli ölçüde açıklayabildiğini söylemek mümkündür.

İçsel pazarlama boyutlarının pazar odaklılıkla ilişkisinin gücü ($R=,611$), ilgili boyutların belirleyici etmenlerle olan ilişkisinin gücünden ($R=,656$) daha düşük çıkmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın bulguları içsel pazarlamanın yönetsel, bölümsel ve bireysel seviyedeki etmenlerle farklı güçteki ilişkilerine ve bu etmenlerin firma pazar odaklılığının belirlenmesindeki önemine dikkati çekerek, içsel pazarlama boyutlarının; karar alma ve kontrolün paylaşımını, çatışma düzeyini, bireylerin yeteneklerinin, tutum ve davranışlarının pazar odaklılık yönündeki değişimini açıklayabildiğini ortaya çıkarmıştır.

3.3.9.2. Gelecekte Yapılabilecek Araştırmalar için Öneriler

Araştırmanın kapsamı ve sonuçlarına dayanarak, ileriki araştırmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Bu çalışmada ilgili değişkenlerin *hizmet*, *üretim*, *hizmet ve üretim* olmak üzere farklı sektör yapılarına göre gösterdikleri değişimin de incelenmesi amaçlanmıştır. Ancak herne kadar veriler bu ayrıntıda toplanmış olsa da, örneklem hacminin yeterli büyüklüğe ulaşamamasından kaynaklı olarak verilerin alt kırılımlarda raporlanması uygun bulunmamıştır. Konu ile ilgili ileride yapılacak olan araştırmalarda bu kısıtın giderilmesi ve sektörlerin karşılaştırılabilmesi önerilebilir. Bu çalışmada içsel pazarlamanın pazar odaklılığın belirleyici etmenleriyle ilişkilerine kapsamlı bir bakışla yaklaşmıştır. Bu yaklaşım hangi etmenlerin etki düzeyinde daha öne çıkabileceğiyle ilgili bir anlayış geliştirebilmek için önemli olmuştur. Bununla birlikte araştırma, bireysel seviyedeki etmenlerin de pazar odaklılığın belirlenmesinde önemli

olabileceğine dair işaretler vermiştir. Ancak ileriki çalışmalarda bu çalışmada öne çıkan belirleyici etmenler arasından uyumlu bir grup seçilerek, yeni değişkenler ile daha derinlemesine bir inceleme yapılabilir.

Bu çalışmada anket soruları modelin kapsamıyla bağlantılı olarak sayıca fazladır. Bu durumun örneklem hacminin hedeflenenin altında kalmasını etkilediği düşünülmektedir. Örneklem hacminin düşük oluşu ve zaman kısıtlarından kaynaklı olarak, anketler büyük ölçüde yönetici kademedeki çalışanlara uygulanmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda cevap vericilerin hem çalışanlar, hem de yöneticiler arasından seçilmesinin, sonuçların farklı kademelerde çalışanların görüşlerini yansıtması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Yazındaki bulgulardan farklı olarak bu çalışmada eşgüdüm ve risk değişkenlerinin, pazar odaklılığı açıklamada göreceli olarak düşük katkı oranına sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, sonraki çalışmalarda bu değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan ölçüm aracının tekrar gözden geçirilmesi önerilmektedir.

Modelde yer alan pazar odaklılık firma performansı ilişkisinin değişkenlerinden *'firma performansı'*nın öznel verilerle ölçülmüş olması, sonuçların güvenilirliğini zayıflatmaktadır. Çalışmada elde edilen veriler firma performansı ile pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi destekler nitelikte olsa da ileride yapılacak olan çalışmalarda, firma verilerine birinci elden ulaşarak daha nesnel verilerle bu sonuçların alınması önerilebilir. Bununla birlikte firma performansı değişkeninin ölçülmesinde kullanılan ciro, kârlılık vb. boyutların firma ölçeği, sektörü, stratejik tercihler (niş, kitle üretimi) gibi faktörlere bağlı farklılık gösterebileceği göz önüne alınarak, daha az etmenle daha derinlemesine incelenmesi gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

3.3.9.3. Yöneticiler için Öneriler

Pazar odaklılığın firma performansına olumlu etkileri gerek yazındaki çalışmalar gerekse bu araştırmadaki veriler doğrultusunda desteklenmektedir. Günümüz rekabet ortamında, değişimi fark etmek ve yönetebilmek firmaların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için kritik önemdedir. Müşteriler, rakipler ve diğer ekolojik (ekonomi, teknoloji, eğitim vb.) etmenlerden oluşan pazar çevresinde gerçekleşen yenilikleri fark

edebilmek ve buna ilişkin aksiyonları gerçekleştirmek noktasında, başta yönetim olmak üzere tüm firma bir bütün olarak hareket edebilmelidir. Bunun sağlanmasında üst yönetimin pazar odaklılığa verdiği önemin değeri yazında pek çok defalar ifade edilmiştir (Shapiro, 1988, s.7; Webster, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990;1993; Day, 1994; Kennedy vd., 2003). Bu anlamda araştırmanın bulguları yazını destekler niteliktedir.

Araştırmadaki bulgulardan yazınla örtüşen bir diğeri de çatışmanın pazar odaklılığın önünde önemli bir engel olabileceğidir (Jaworski ve Kohli, 1993). Bölümlerin amaçlarının birbiriyle uyumlu olmamasından kaynaklanan bir çeşit gerilim olarak ifade edilen (Gaski, 1984, Raven ve Kruglanski, 1970) çatışmaların giderilmesinde, amaç birliğinin sağlanması önemlidir. İşletmelerde bölümler arasında belli bir düzeyde çatışma olması normal karşılanırsa da çatışmaları aza indirecek formüller bulunması önemlidir. Örneğin farklı bölüm çalışanlarının, müşteri değeri yaratma ortak bilinciyle ve takım olarak hareket edebilmelerini sağlayacak, ortak eğitimlerin, kaynaşma etkinliklerinin, rol çalışmalarının, bölümlerarası çalışan değişim programlarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda içsel pazarlama boyutlarının yönetimin çatışmaları azaltmak için kullanabileceği önemli bir kaldıraç olduğu bu araştırmanın bulgularıyla da desteklenmektedir. Elde edilen verilere göre *‘çalışan gelişimi’* ve *‘ödül sistemleri’* nin çatışmalar üzerinde ters yönlü bir etkisi bulunmuştur.

Yöneticilerin ödül sistemlerini, çalışanları rakip değil takım olmaya özendirecek şekilde yapılandırmalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, yalnızca satış hacmi vb. kısa vadeli çıktılara odaklanmak yerine, müşteri görüşlerinin de dikkate alındığı pazar temelli ölçüm sistemlerin kullanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan analizlerin sonuçlarına göre içsel pazarlama boyutlarının pazar odaklılık öncüllerinden (belirleyici etmenlerin) bireysel ve yönetsel seviyedeki öncülleri üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Bireylerin pazar odaklı olmayı öğrenmesinde başta üstlerinin bu yöndeki rol modelliğinin, bu yöndeki eğitimlerin ve pazar odaklı olmayı teşvik eden ödül sistemlerinin önemli olduğu bulgular arasındadır. Bu bağlamda firma pazar odaklılığını artıracak içsel pazarlama programlarının

planlanmasında, yönetici liderliği, çalışan yetenekleri, tutum ve davranışlarına odaklanılmasının bu programların verimliliğini artıracakı öngörülmektedir.

Bireyler firmanın pazarlama çevresiyle olan temas noktalarıdır. Çevre ile ilgili deneyimlerini yorumlayarak iş süreçlerini iyileştirebilecek olanlar da yine bireylerdir. Bu bağlamda çalışanların motivasyonlarının bilgi edinme, paylaşma ve gereken aksiyonları gerçekleştirme yönündeki davranışlarında etkili olduğu söylenebilir. Çalışanların bireyler olarak iş amaçlarının yanında kişisel gelişim amaçlarının da olduğu (Knowles vd., 2011) belirtilmektedir. Araştırma bulgularına göre, içsel pazarlama boyutlarından **‘gelişim’ ve ‘ödülün’** bireylerin tutumları üzerinde etkileri bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkilerinde neyi nasıl yapacaklarını dikte eden bir monolog yerine deneyimle öğrenmelerine izin veren ve bu deneyime değer veren bir yaklaşımın önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bunun hem iş süreçlerinin verimliliğine hizmet edeceği, hem de bireylerin motivasyonlarını artıracakı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aaker, A. D.(2001). Strategic Market Management. 6th Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Belch, G.E ve M.A. Belch (2007). Advertising and Promotion: An Integrated MarketingCommunication Perspective. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Çobanoğlu, E., F.Bilgin ve S. Gürdal (Ed.). (2013). 21.Yüzyılda Pazarlama ve Yönetim Sezgileri. 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- De Mooij, M. (2005). Global Marketing and Advertising – Understanding Cultural Paradoxes. 2nd Edition. California:Sage Publications, Inc.
- Deming, W.E. (1990). Out of Crisis. M.I.T. Press.
- Drucker, P.F.(1954).The Practice of Management. New York: Harper and Row.
- Durmuş, B., E.S. Yurtkoru ve M. Çinko (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Gegez, E. (2007). Pazarlama Araştırmaları. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Knowles, S.M.,F.E. Holtonve A.R.Swanson(2011). The Adult Learner. 7th. Edition. Burlington: Elsevier Inc.
- Kotler, P. ve K.L. Keller (2006). Marketing Management12.Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (1997). The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Johnston, M.W. ve G.W. Marshall (2003). Churchill/Ford/Walker’s Sales Force Management. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Malhotra, N.K. (2007). Marketing Research An Applied Orientation. 5th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- McCorkell, G. (1997). Direct and Database Marketing. 1st Edition. London: Kogan –Page.
- Mucuk, İ. (2007). Pazarlama İlkeleri. 16.Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Neely, A.D. (Ed.). (2002). Business Performance Measurement Theory and Practice. U.K.: Cambridge University Press.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Press

- Porter, M.E. (2007). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi ve Teknikleri. G. Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.(orjinalinin 1.baskı tarihi 1998)
- Prahalad, C.K. ve V.Ramaswamy (2004). The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers. Harvard Business School Press: Boston
- Stewart, G.L.,C.C. Manz ve H.P. Sims(1999). Team Work and Group Dynamics. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Simmons, R. (2000). Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall

Süreli Yayınlar

- Agarwal, S.,K.M. Erramilli ve C.S. Dev (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*. 17/1, 68-82.
- Ahmet, P.K. ve M. Rafiq (2003). Internal Marketing Issues and Challanges. *European Journal of Marketing*. 37/9, 1177-1186.
- Ahmed, P.K.,M. Rafiq ve N.M. Saad (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing*. 37/9, 1221-1241.
- Allen, C.T.,E.F. McQuarrie ve T.F. Barr (1998). Implementing the Marketing Concept One Employee at a Time: Pinpointing Beliefs about Customer Focus as a Lever for Organizational Renewal. *Journal of Market Focused Management*. 3, 151-170.
- Alpkan, L.,C. Yılmaz ve N. Kaya (2007). Market Orientation and Planning Flexibility in SME's. *International Small Business Journal*. 25/2, 152-172.
- Asikhia, O. (2010). Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses. *International Journal of Marketing Studies*. 2/1, 197-212.
- Awwad, M.S. v D.A.M. Agti (2011). The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks' Market Orientation. *International Journal of Bank Marketing*. 29/4, 308-332.
- Brown, J.T.,C.J. Mowen, D.T. Donawan ve W.J. Licata (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*. 39/2, 110-119.
- Castro, C.B.,E.M. Armariove M.E.S. Del Rio (2005).Consequences of Market Orientation for Customers and Employees. *European Journal of Marketing*. 39. 5/6, 646-675.
- Castillo, D.J. ve M.S. Perez (2013). Integrated Market-Related Internal Communication: Development of the Construct. *International Journal of Market Research*. 55/4, 3-18.
- Celuch, G.K.,J.C. Kasouf ve C.J. Strieter(2000). The Influence Of Organizational Market Orientation on Individual-Level Market-Oriented Cognitions. *Psychology & Marketing*. 17/11, 935-954.
- Conduit, J. ve T.F. Movando(2001). How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation. *Journal of Business Research*. 51/12, 11-24.
- Davis, T.R.V. (2001). Integrating Internal Marketing with Participative Management. *Management Decisions*. 39/2, 121-130.
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 58/11, 37-52.

- Day, G.S. ve R.Wensley (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 52/4, 1-20.
- Deshpande, R.,J.U. Farley ve F.E. Webster(1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. 57. 23-73.
- Deshpande, R.,J.U. Farley ve F.E. WebsterJr. (2000). Triad Lessons: Generalizing Results on Hight Performance Firms in Five Business-to-Business Markets. *International Journal of Research in Marketing*. 17, 353-362.
- Dubin, S.S. ve M. Okun (1973). Implications of Learning Theories for Adult Adudcation. *Adult Education Quarterly*. 24/1, 13-19.
- Dessler, G. (1999). How to Earn Your Employees' Commitment. *Academy of Management Executive*. 13/2, 58-67.
- Elg, U. (2007). Market Orientation as Inter-Firm Cooperation: An International Study of the Grocery Sector. *European Management Journal*. 25/4, 283-297.
- Farrell, M.A. (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organization. *Australian Journal of Management*. September, 201-223.
- Foreman, S.K. ve A.H. Money (1995). Internal Marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*. 11/8, 755-768.
- Fry, L.W., C.M. Futrell, A.Parasuraman ve M.A. Chmielewski (1986). An Analysis of Alternative Casual Models of Sales Person Role Perceptions and Work Related Attitudes. *Journal of Marketing Research*. 23/153-163.
- Fritz, W. (1996). Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing*. 30/8, 59-74.
- Gaski, J.F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*. 48/3, 9-29.
- Gebhardt, G.F.,G.S. Carpenter ve J.F. SherryJr. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*. 70 October, 37-55.
- Gonzalez-Benito, O.,J. Gonzalez-Benito ve P. Munoz-Gallego (2009). Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms Success. *European Journal of Marketing*. 43/3-4, 500-522.
- Gounaris, S.,A. Vassilikopoulou ve C.K. Chatzipanagiotou(2010). Internal-Market Orientation: AMisconceived Aspect of Marketing Theory. *European Journal of Marketing*. 44/11-12, 1667-1699.
- Grinstein, A. (2008). The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations. *European Journal of Marketing*. 1/2, 115-134.

- Prahalad, C.K. ve G. Hamel(1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 5-6, 79-91.
- Harris, C.L. (1998). Barriers to Market Orientation: The View from the Shopfloor. Market Intelligence and Planning. 16/2-3, 221-229.
- Harris, C.L. (1999). Barriers to Developing Market Orientation. Journal of Applied Management Studies. 8, 85-101.
- Harris, C.L. (2000). The Organizational Barriers to Developing Market Orientation. European Journal of Marketing. 34. 5/6, 598-624.
- Harris, C.L. (2002). Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. Journal of Market Focused Management. 5, 239-270.
- Hartline, M.D.,J.G. Maxham III ve D.O. McKee(2000). Corridors of Influence in theDissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. Journal of Marketing. 64, 35-50.
- Hoffman, N.P.(2000).An examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future. Academy of Marketing Science Review. 4, 1-16.
- Homburg, C.,J. Wieseke ve T. Bornemann(2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: The role of customer need knowledge. Journal of Marketing. 73 July, 64-81.
- Houston, F.S. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. Journal of Marketing. 4, 81-87
- Hult, G.T.M. (2011). Market-Focused Sustainability: Market Orientation Plus!. Journal of the Academy of Marketing Science. 39, 1-6.
- Im, Subin ve J.P. WorkmanJr. (2004). Market orientation, creativity and new product performance in high-technology firms. Journal of Marketing. 68/4, 114-132.
- Jaramillo, F., J.P. Mulki ve P.Solomon (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson’s Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. Journal of Personal Selling and Sales Management. 26/3, 271-282.
- Jaworski, B.J. ve A.K. Kohli(1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing. 57/3, 53-70).
- Jaworski, B.J. ve A.K. Kohli (1996). Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. Journal of Market Focused Management. 1, 119-135.
- Jones, E.,P. Buschve P. Dacin(2003). Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships. Journal of Business Research. 56, 323-340.

- Jimenez-Jimenez, D. ve J.G. Cegarra-Navarro(2007). The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation. *Industrial Marketing Management*. 36,694-708.
- Kagaari, J., J.C. Munene ve J.M. Ntayi (2010). Performance Management Practices, Employee Attitudes and Managed Performance. *International Journal of Educational Management*. 24/6, 507-530.
- Kaya, N. ve J. Patton(2011). The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Emprical Study of Turkish Firms. *Journal of International Development*. 23, 204-219.
- Kelley, W.S. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 20/1, 27-36.
- Kelman, H.C. (1961). Process of Opinion Change. *Public Opinion Quarterly*. 25, 57-78.
- Kennedy, K.N.,J.R. Goolsbyve E.J. Arnould(2003). Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing*. 67/10, 67-81.
- Kırca, A.H.,S.Jayachandran ve W.O. Bearden (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*. 69, 24-41.
- Kohli, A.K ve B.J. Jaworski(1990).Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 54/4, 1-18.
- Kok, R.A.W. ve W.G. Biemans (2009). Creating a Market-Oriented Product Innovation Process: A Contingency Approach. *Technovation*. 29, 517-526.
- Kotler, P. ve S.J. Levy (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. 33/1, 10-15.
- Kumar, V.,E. Jones, R. Venkatesanve R.P. Leone(2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?.*Journal of Marketing*. 75/1, 16-30.
- Lam, S.K.,F. Krausve M. Ahearne(2010). The Diffusion of Market Orientation throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective. *Journal of Marketing*. 74/9, 61-79.
- Lin, W.B. (2008). Factors Enhancing the Intentions of Employees Toward Customer-Oriented Behaviors. *International Journal of Commerce and Management*. 18/3, 267-288.
- Lings, I.N. ve G.E. Greenley (2010). Internal Market Orientation and Market-Oriented Behaviors. *Journal of Service Management*. 21/3, 321-343.
- Luo, X.,R.J. Slotegraaf ve X. Pan(2006). Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms. *Journal of Marketing*. 70 April, 67-80.

- Maltz, E. ve A.K. Kohli (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*. 33/1, 47-61.
- Matsuno, K., J.T. Mentzerve A. Özsoy (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*. 66, 18-32.
- McGuinness, T. ve R.E. Morgan (2005). The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics. *European Journal of Marketing*. 39/11-12, 1306-1326.
- McKenna, R. (1991). Marketing is Everything. *Harvard Business Review*. Jan-Feb, 65-79
- Moll, I., J. Montana, F. Guzman ve F.S. Parellada (2007). Market Orientation and Design Orientation: A Management Model. *Journal of Marketing Management*. 23/ 9-10, 861-876.
- Morris, M.H., M. Schindehutte ve R.W. LaForge (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 10/4, 1-19.
- Murray, J.Y., G.Y. Gao ve M. Kotabe (2011). Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process through Marketing Capabilities and Competitive Advantages. *Journal of the Academy Marketing Science*. 39, 252-269.
- Narver, J.C. ve S.F. Slater (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 54, 20-35.
- Narver, J.C., S.F. Slater ve B. Tietje (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*. 2(3), 241-255.
- Narver, J.C., S.F. Slater ve D. MacLachlan (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*. 21, 334-347.
- Nasution, H.N., F.T. Mavondo, M.J. Matanda ve N.O. Ndubisi (2011). Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value. *Industrial Marketing Management*. 40, 336-345.
- Pelham, A.M. ve D.T. Wilson (1995). Does Market Orientation Matter for Small Firms?. *Marketing Science Institute Working Paper Series*. Report Number 95-102
- Pfeffer, J. ve J.F. Veiga (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*. 13/2, 37-48.
- Pit L.F. ve S.K. Foreman (1999). Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research*. 44, 25-36.
- Rafiq, M. ve A.K. Pervaiz (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*. 14/6, 449-462.

- Raven, B. ve A.W. Kruglanski(1970). Conflict and Power, in the Structure of Conflict, Paul Swingle, Ed. New York: Academic Press.
- Rentz, J.O., C.D. Shepherd, A.Tashchian, P.A. Dabholkar ve R.T. Ladd (2002). A Measure of Seeling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 22/1, 13-21.
- Rizzo, J.R., R.J. House ve S.I.Lirtzman (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 15/2, 150-163.
- Rogers, D.L. ve J.Molnar (1976). Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top Level Administrations. *Administrative Science Quarterly*. 25/4, 598-610.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*. 9, 225-245.
- Ruekert, R.W. ve O.C. WalkerJr. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*. 51/1, 1-19.
- Sadler-Smith, E., D.P. Spicer ve I. Chaston (2001). Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning*. 34, 139-158.
- Sande, S.K. (2010). Micro-Foundations of Market Orientation: Influencing Non-Marketing Managers' Customer Information Processing. *Industrial Marketing Management*. 39, 661-671.
- Schultz, D.E. (2004). Building an Internal Marketing Management Calculus. *Interactive Marketing*. 6/2, 111-129.
- Shapiro, B.P. (1988). What the Hell is "Market Oriented?".*Harvard Business Review*. 66, 119-125.
- Siguaw, J.A.,G. Brown ve R.E. Widing II(1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*. 31/2, 106-116.
- Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*. 58, 35-45.
- Sinkula, J.M.,W.E. Baker ve T. Noordewier (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*. 25/4, 305-318.
- Slater, S.F. ve J.C. Narver (1994a). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*.19/2, 22-28
- Slater, S.F. ve J.C. Narver (1994b). Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment.*Journal of Marketing*. 58, 46-55.

- Slater, S.F. ve J.C. Narver (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59, 63-74.
- Slater, S.F. ve J.C. Narver (1998). Customer-Led and Market Oriented: Let's not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*. 19, 1001-1006.
- Slater, S.F. ve J.C. Narver (1999). Market-Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*. 20, 1165-1168
- Song, M.X., J. Xie ve B. Dyer (2000). Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors. *Journal of Marketing*. 64, 50-66.
- Sorensen, H.E. (2009). Why Competitors Matter for Market Orientation. *European Journal of Marketing*. 43/5-6, 735-761.
- Steyn, E., T.F.J. Steyn ve M. Van Rooyen (2011). Internal Communication at Daimler Chrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrical Communication and Internal Marketing. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 5/4, 131-144.
- Subramanian, R., K. Kumar ve K. Strandholm (2009). The Role of Organizational Competencies in the Market-Orientation – Performance Relationship. *International Journal of Commerce and Management*. 19/1, 7-26.
- Tansuhaj, P., D. Randall ve J. McCullough (1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions. *The Journal of Services Marketing*. 2/1, 31-38.
- Taylor, S.L ve R.M. Cosenza (1997). Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover. *Supervision*. 58/12, 3-5.
- Vargo, S.L. ve R.F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68, 1-17.
- Venkatraman, N. ve V. Ramanujam (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches. *Academy of Management Review*. 11/4, 801-814.
- Wang, C.L., G.T.M. Hult, D.J. Ketchen Jr. ve P.K. Ahmed (2009). Knowledge Management Orientation, Market Orientation, and Firm Performance: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Strategic Marketing*. 17/2, 99-122.
- Webster, F.E. Jr. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*. 31/3, 29-39.
- Webster, F.E. Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. 56/10, 1-17.
- Wilkinson, A. (1992). The Other Side of Quality: 'Soft' Issues and the Human Resource Dimension. *Total Quality Management*. 3/3, 323-329.

- Zerbe, W.J.,D. Dobni ve G.H. Harel (1998). Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 15/2, 165-179.
- Zhou, K.Z.,C.K.(Bennett) Yim ve D.K. Tse (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*. 69/4, 42-60.

İnternet Kaynakları

Global Competitiveness Report. 2013. World Economic Forum.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
(01.08.2013).

Abercrombie And Fitch's Big Bad Brand Mistake.2013. <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2013/05/22/abercrombie-fitchs-big-bad-brand-mistake/>
(23.08.2013).

EK 1: ANKET FORMU

Aşağıdaki anket, T.C. Marmara Üniversitesi Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı'nda okumaya halen devam etmekte olan Didem Topuz Eker'in "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Odaklılık: Pazar Odaklılık Firma Performansı ilişkisinde içsel pazarlamanın rolü" konulu doktora tez çalışması kapsamında verilerin birinci elden toplanması amacıyla yapılmaktadır. Anketteki veriler gizli tutulacaktır ve sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Anketin tüm ifadelerini cevaplamanızı rica eder, ayırdığınız zaman ve katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.

	5=Kesinlikle Katılıyorum	4=Katılıyorum	3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	1=Hiç Katılmıyorum
şeklinde <u>düşünerek</u> ilgili rakamı işaretleyiniz.					
1. Firmamızda, çalışanlara inanabilecekleri bir vizyon sunulur.	1	2	3	4	5
2. Firma vizyonunun çalışanlarca en iyi şekilde anlaşılması için gerekli tüm çalışmalar yapılır.	1	2	3	4	5
3. İşletme yönetimi çeşitli düzenli toplantılarla Pazar Odaklılığı anlatır.	1	2	3	4	5
4. Pazar Odaklı vizyonun benimsenme durumu çalışanlarla birlikte değerlendirilir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanların iyi performans göstermesini sağlayacak altyapı olanakları hazırlanır.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda, çalışanların bilgi ve becerileri geliştirilmesi bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülür.	1	2	3	4	5
7. Çalışanların bilgi ve beceri gelişimi, firmamızda sürekli takip edilen bir süreçtir.	1	2	3	4	5
8. Firmamızda, çalışanlara bir şeyleri "nasıl yapmaları gerektiğini" öğretmeye ek olarak neden yapmaları gerektiği de öğretilir.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda, çalışanların kişisel gelişimleri için onlara gerekli tüm olanaklar sunulur.	1	2	3	4	5
10. Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler onlara sağlanır.	1	2	3	4	5
11. Firmamız, çalışanların zaman içinde farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
12. Firmamızda yatay dikey iletişime gerekli önem verilir.	1	2	3	4	5
13. Performans ölçme ve ödül sistemlerimiz çalışanlarımızı takım çalışmasına özendirir.	1	2	3	4	5
14. Firmamızın stratejilerini geliştirmek için çalışanlardan toplanan bilgi kullanılır.	1	2	3	4	5
15. Firmamızda, firma vizyonuna en çok katkı koyan performans ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
16. Firmamızdaki çalışanlar rakip hareketlerine duyarlı oldukları için takdir edilirler.	1	2	3	4	5
17. Firmamızın ücretlendirme sisteminde, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri de dikkate alınır.	1	2	3	4	5
18. Ödüller (ücret artışı, terfi vb.), firma yararına pazar bilgisini düzenli olarak sağlayan herkese aittir.	1	2	3	4	5
19. Firmamızdaki satışçıların performansları müşterilerle olan ilişkilerinin başarısı ile ölçümlenir.	1	2	3	4	5
20. Satışçıların parasal özendiricilerinin belirlenmesinde (bonusları) genelde yaptıkları satış hacmi baz alınır.	1	2	3	4	5
21. Satışçıların değerlendirmesinde firma içi ve firma dışı görüşler de dikkate alınır.	1	2	3	4	5

	5=Kesinlikle Katılıyorum				
	4=Katılıyorum				
	3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum				
	2=Katılmıyorum				
	1=Hiç Katılmıyorum				
	şeklinde <u>düşünerek</u> ilgili rakamı işaretleyiniz.				
22. Yöneticiler firmamızın varlığını sürdürmesi için pazar trendlerini takip etmenin çok önemli olduğunu her vesileyle ifade ederler.	1	2	3	4	5
23. Yöneticiler çalışanlara rakip hareketlerine karşı duyarlı olmalarını sık sık söyler.	1	2	3	4	5
24. Yöneticiler çalışanlara müşterilerin gelecekteki olası ihtiyaçlarını karşılayabilmek için duyarlı olmalarını sürekli hatırlatırlar.	1	2	3	4	5
25. Yöneticilere göre, müşterilere hizmet etmek firmamızın en temel görevidir.	1	2	3	4	5
26. Firmamızdaki yöneticiler, getirisinin daha yüksek olduğu durumda, daha yüksek finansal risklerin alınabileceğine inanır.	1	2	3	4	5
27. Firmamızdaki yöneticiler, olası yeni ürün başarısızlıklarını doğal karşılar.	1	2	3	4	5
28. Firmamızdaki yöneticiler, büyük finansal riskler almayı sever.	1	2	3	4	5
29. Firmamızdaki yöneticiler bazılarının başarısız olacağını bilseler bile inovatif pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini yüreklendirir.	1	2	3	4	5
30. Firmamızdaki yöneticiler güvenli hareket etmeyi ister. (Bu iş birimindeki tepe yöneticiler etliye sütlüye dokunmadan hareket etmeyi ister.)	1	2	3	4	5
31. Firmamızdaki yöneticiler, yalnızca işe yarayacağından emin oldukları planları uygulamaya koyar.	1	2	3	4	5
ÜST YÖNETİM/YÖNETİCİLER/TAKIM LİDERLERİ/SÜPERVİZÖRLER VB.; . . .					
32. Çalışanlara problemleri çözmek için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlarlar.	1	2	3	4	5
33. Problemlere çözüm önerileri getirmek yerine, daha çok çalışanlardan çözüm önerileri beklerler.	1	2	3	4	5
34. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri konusunda onları yüreklendirirler.	1	2	3	4	5
35. Çalışanların işlerini nasıl yürüteceklerine genelde yöneticiler karar verirler.	1	2	3	4	5
36. Çalışanların sorunların üzerinde samimi bir şekilde emek sarfetmeleri ve planlama sürecine katılmaları konusunda onları yüreklendirirler.	1	2	3	4	5
37. Çalışanlara işleri nasıl yapacaklarını dayatırlar.	1	2	3	4	5
38. Çalışanlara, takıldıkları herhangi bir konuda çözümünü bulma sürecinde serbestlik tanırırlar.	1	2	3	4	5
FİRMAMIZDA					
39. İhtiyaç duyulduğunda, mevki ve pozisyonundan bağımsız olarak hemen hemen herkes ile konuşmak mümkündür.	1	2	3	4	5
40. Farklı bölümlerden bireyler resmiyetin dışında “ayak üstü sohbet” de yapabilirler.	1	2	3	4	5
41. Farklı bölümlerde çalışanlar ihtiyaç duyduklarında rahatlıkla birbirlerine başvurabilirler.	1	2	3	4	5
42. Yöneticiler, çalışanları işle ilgili konularda farklı bölümlerden çalışanlarla konuşmamaları konusunda uyarırlar.	1	2	3	4	5
43. Farklı bölümlerden çalışanlar kolaylıkla birbirlerine ulaşabilirler.	1	2	3	4	5

	5=Kesinlikle Katılıyorum				
	4=Katılıyorum				
	3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum				
	2=Katılmıyorum				
	1=Hiç Katılmıyorum				
	şeklinde düşünerek ilgili rakamı işaretleyiniz.				
44. Farklı bölümlerdeki çalışanlar birbirlerine yardım ederler.	1	2	3	4	5
45. Takım ruhu vardır.	1	2	3	4	5
46. Bir işin gerçekleşmesinde doğrudan sorumlu olanlar ile olmayanlar arasında güçlü bir işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
47. Farklı departmanlar aynı amaç için işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5
48. Farklı iş birimleri (örn. pazarlama/satış, üretim vb.) ortak bir amaç doğrultusunda bütünleşik bir biçimde hareket ederler.	1	2	3	4	5
49. Bir bölümün bir probleme bulduğu çözüm, faydası olacağı düşüncesiyle diğer bölümlerle de paylaşılır.	1	2	3	4	5
50. Çoğu bölüm birbiriyle iyi geçinir.	1	2	3	4	5
51. Çeşitli bölümler bir araya geldiğinde, çoğu zaman gerilim yaşanır.	1	2	3	4	5
52. Bir bölümdeki çalışanlar genellikle diğer bölümlerdeki çalışanlarla etkileşimde olmaktan hoşlanmazlar.	1	2	3	4	5
53. Çalışanlar kendi bölümlerinin ve diğer bölümlerin amaçlarının birbirleri ile uyum içinde olduğunu düşündür.	1	2	3	4	5
54. Bölümlere ait yetki alanlarının koruması bir yaşam biçimi olarak benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
55. Pazarlama bölümünün amaçlarıyla üretim bölümününün amaçları birbirleriyle uyumlu değildir.	1	2	3	4	5
56. Firmamızda, bölümlerarası çatışma azdır veya yoktur.	1	2	3	4	5
BU İŞ YERİNDE TÜM ÇALIŞANLAR İÇİN					
57. Üstlerin ve bölüm içindeki çalışanların işlerle ilgili beklentileri açık ve nettir.	1	2	3	4	5
58. Müşterilerin işlerle ilgili beklentileri açık ve nettir.	1	2	3	4	5
59. Yöneticilerimin yaptığım iş ile ilgili beklentileriyle, birlikte iş yaptığımız süpervizörlerin beklentileri arasında farklılık vardır.	1	2	3	4	5
60. İşime dair, firma beklentileriyle müşteri beklentileri birbirinden farklıdır.	1	2	3	4	5
61. Bölümümüzdeki yöneticilerimin iş performansını nasıl değerlendirdiklerini tam bilemiyorum.	1	2	3	4	5
62. İşimi gereği gibi gerçekleştirmek için ihtiyacım olan bilgi ve becerileri geliştirme fırsatı verilir.	1	2	3	4	5
63. Pazar odaklı anlayışla işimi gerçekleştirebilmem için gerekli ilişkisel ve duygusal yetenekleri sergilemek için gerekli ortam vardır.	1	2	3	4	5
64. Bu iş yerinde çalışanlar birbirleri, yönetim ve müşteriler ile olan ilişkilerinde çoğu zaman empati kurabilirler.	1	2	3	4	5
65. Çalışanlar gerek sözlü gerekse sözlü olmayan yollarla kendilerini rahatlıkla ifade edebilirler	1	2	3	4	5

	5=Kesinlikle Katılıyorum				
	4=Katılıyorum				
	3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum				
	2=Katılmıyorum				
	1=Hiç Katılmıyorum				
	şeklinde düşünerek ilgili rakamı işaretleyiniz.				
66. Çalışanlar hem kendi bölümleri hem de diğer bölümlerle güçlü bir iletişime sahiptir ve bağlantılıdır.	1	2	3	4	5
67. Çalışanlar yardıma ihtiyaçları olduğunda bunu nereden bulacaklarını bilir ve gerekli bölümlere başvurur.	1	2	3	4	5
68. Çalışanlar yeni şeyler öğrenmeye açıktırlar.	1	2	3	4	5
69. Çalışanlar arzu edilen davranış için kendi kendilerine hedef koyabilirler.	1	2	3	4	5
70. Çalışanlar çatışmaları çözümlemeye yapıcı olmayı bilirler.	1	2	3	4	5
71. Çalışanlar birlikte problem çözebilme yeteneklerini sergilerler.	1	2	3	4	5
72. Çalışanlar meselelere araştırmacı yaklaşırlar.	1	2	3	4	5
73. Firmamızda, müşterilerle gelecekte ne gibi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını ortaya çıkarabilmek için senede en az bir kere bir araya geliriz.	1	2	3	4	5
74. Üretim bölümümüzdeki çalışanlar, onlara nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerle doğrudan etkileşim içindedirler.	1	2	3	4	5
75. Firmamızda, pazarlama araştırmaları kendi AR+GE bölümümüzce sıkça yapılır.	1	2	3	4	5
76. Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişimleri yakalamakta yavaş kalırız.	1	2	3	4	5
77. Ürün veya hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için son kullanıcılarımıza senede en az bir kere olmak üzere anket yaparız.	1	2	3	4	5
78. Son kullanıcılarımızın satın almalarını etkileyebilen araçlarla (distribütör, perakende, bayi vb.) sıklıkla konuşuruz veya onları tetkik ederiz.	1	2	3	4	5
79. Sektörel bilgileri resmi olmayan yollarla da (sektörde çalışanlarla değişik ortamlardaki tartışmalar,yemekler, sohbetler vb.) toplarız.	1	2	3	4	5
80. Firmamızda, rakiplerimiz hakkındaki bilgilere, farklı bölümlerin çalışmalarıyla ulaşılır.	1	2	3	4	5
81. Sektörümüzdeki rekabet, teknoloji, yönetmelik, vb. yapısal değişiklikleri tespit etmekte yavaşızdır.	1	2	3	4	5
82. İş çevremizdeki yasa, yönetmelik vb. değişimlerin müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini periyodik olarak gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
83. Firmamızda resmi olmayan (ayaküstü) sohbetlerin çoğu, rakiplerimizin taktik veya stratejileri ile ilgilidir.	1	2	3	4	5
84. Pazar trendlerini ve gelişmelerini ele almak yılda en az dört defa toplantı yaparız.	1	2	3	4	5
85. Firmamızdaki pazarlama personeli, diğer işlevsel bölümlerle birlikte müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla görüşmeye zaman ayırır.	1	2	3	4	5
86. Firmamız, müşterilere ilişkin çeşitli bilgileri kapsayan rapor, haber bülteni vb. dokümanları periyodik olarak çalışanlarıyla paylaşır.	1	2	3	4	5
87. Müşteriler ve/veya pazarda önemli bir şey olduğunda tüm firma bundan kısa sürede haberdar olur.	1	2	3	4	5

	5=Kesinlikle Katılıyorum				
	4=Katılıyorum				
	3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum				
	2=Katılmıyorum				
	1=Hiç Katılmıyorum				
	şeklinde düşünerek ilgili rakamı işaretleyiniz.				
88. Müşteri tatminine ilişkin bilgi ve veri, firmamızda tüm seviyelerde düzenli olarak paylaşılır.	1	2	3	4	5
89. Pazarlama ve üretim arasında, Pazar ve pazarlamadaki gelişmelere ilişkin bilgi paylaşımı en düşük seviyededir.	1	2	3	4	5
90. Bir bölüm rakipler hakkında önemli bir şey ortaya çıkardığında, diğer bölümleri harekete geçirmek çok zaman alır.	1	2	3	4	5
91. Pazardaki fiyat değişimleri (rakip fiyatları) karşısında nasıl hareket edeceğimize kısa sürede karar veremeyiz.	1	2	3	4	5
92. Yeni ürün geliştirme çabalarında, pazarı anlamlı bölümlerine ayırarak hedef kitle belirlenir	1	2	3	4	5
93. Firmamızda, müşteri şikayetleri kulak arkası edilir.	1	2	3	4	5
94. Harika bir pazarlama planı yapılsa bile, onu zamanında uygulama şansımız pek olamazdı.	1	2	3	4	5
95. Rakiplerimizin fiyatlandırma yapılarındaki değişikliklere karşılık vermede hızlıyız.	1	2	3	4	5
96. Müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadıklarını ortaya çıkardığımızda, gerekli düzeltmeyi derhal yaparız.	1	2	3	4	5
97. Müşterilerin bir ürün veya hizmeti değiştirmemizi istediklerini öğrenirsek, ilgili bölümler gereğini yapabilmek için birlikte çaba gösterirler.	1	2	3	4	5

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz: o Kadın o Erkek

3. Medeni durumunuz: o Bekar o Evli

4. Öğrenim düzeyiniz:

o İlköğretim o Lise o Önlisans o Lisans o Lisansüstü

5. Çalışmakta olduğunuz kuruluş: o Türk oYabancı ortaklı o Yabancı

6. Çalışmakta olduğunuz kuruluşun hangi sektöre dahil olduğu:

o Hizmet yoğun (Eğitim, Sigorta, Turizm, İthalat/İhracat v.b.)

o Üretim yoğun (Beyaz eşya, Otomotiv, Gıda, v.b.)

o Hizmet ve Üretim yoğun (Holding, v.b.)

7. Çalışmakta olduğunuz departmanın ismi:.....

8. Pozisyonunuz/Ünvanınız:

9. Kime bağlı olarak çalışıyorsunuz?

10. Çalışmakta olduğunuz kuruluşta dikkate alınan yönetmelik ve iş yapılarıyla ilgili olarak

(birden fazla işaretlenebilir):

o Kuralları belirleyenler arasındayım.

o Kurallara göre yönetenler arasındayım.

o Kurallara göre iş yapanlar arasındayım.

11. Firmanızın cirosal anlamda performansını en önemli rakibinize göre nasıl değerlendirirsiniz?

KÖTÜ ORTA İYİ

12. Firmanızın/Çalıştığınız firmanın pazar payını en önemli rakibinize göre nerede görüyorsunuz.

KÖTÜ ORTA İYİ

13. Firmanızın kârlılığını en önemli rakibinize göre nerede görüyorsunuz. (Nasıl değerlendiriyorsunuz?)

KÖTÜ ORTA İYİ

14. Firmanızın ölçeği aşağıdakilerden hangisidir?

1. Küçük (0-5 mio. TL./ maksimum 50 çalışan)

2. Orta-KOBİ (5-25 mio. TL./ 50-250 çalışan)

2. Büyük (25 mio. TL. üzeri ve 250 çalışan ve fazlası)