

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA PAZAR ODAKLILIK, YENİLİK**  
**ODAKLILIK VE SATIŞ YÖNETİMİ KONTROL**  
**SİSTEMLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Uğur Burak AYDIN**

**KOCAELİ 2021**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA PAZAR ODAKLILIK, YENİLİK  
ODAKLILIK VE SATIŞ YÖNETİMİ KONTROL  
SİSTEMLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Uğur Burak AYDIN**

**Danışman: Prof. Dr. Ümit ALNIAÇIK**

**KOCAELİ 2021**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA PAZAR ODAKLILIK, YENİLİK**  
**ODAKLILIK VE SATIŞ YÖNETİMİ KONTROL**  
**SİSTEMLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Tezi Hazırlayan: Uğur Burak AYDIN**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 07.07.2021 2021/16**

**KOCAELİ 2021**

## ÖNSÖZ

Doktora döneminde ve tez çalışmam süresince beni her konuda destekleyen, kıymetli görüş ve bilgilerini aldığım, pazarlama alanındaki engin birikimi, tecrübesi ve geniş vizyonuyla çalışmalarımda yol gösteren değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Ümit Alnıaçık'a müteşekkirim. Tez İzleme Komitemde bulunan ve katkılarını esirgemeyen değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. F. Burcu Candan Çam ve Prof. Dr. Muhsin Halis'e, tez savunmasında yer alan diğer jüri üyeleri Prof. Dr. Remzi Altunışık ile Doç. Dr. Caner Giray'a katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, bugünlere gelmemde büyük bir fedakârlık, sabır ve özveriyle katkıda bulunan en başta sevgili anne ve babama ve çalışmalarım sırasında desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bana daima sevgi dolu ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayan, sabır ve hoşgörüsü ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Begüm Aydın'a hususi şükranlarımı sunarım. Son olarak tez çalışmam süresince oyun saatlerimizden ödünç aldığım en büyük varlık ve mutluluklarım olan sevgili oğlum Batuhan Efe Aydın ve kızım Begüm Ece Aydın'a da teşekkür etmek isterim.

# İÇİNDEKİLER

|   |      |
|---|------|
| ÖNSÖZ.....  | i    |
| İÇİNDEKİLER .....   | ii   |
| ÖZET .....  | v    |
| ABSTRACT .....  | vi   |
| KISALTMALAR .....   | vii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                     | viii |
| TABLolar LİSTESİ.....                                     | ix   |
| GİRİŞ .....   | 1    |
| BİRİNCİ BÖLÜM.....  | 4    |
| 1. PAZAR ODAKLILIK.....                                   | 4    |
| 1.1. PAZAR ODAKLILIK KAVRAMI .....                        | 4    |
| 1.2. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....                  | 5    |
| 1.3. PAZAR ODAKLILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ .....            | 10   |
| 1.4. PAZAR ODAKLILIĞIN TANIMI VE KAVRAMSALLAŞTIRILMASI .. | 13   |
| 1.5. PAZAR ODAKLILIĞIN ÖLÇÜLMESİ .....                    | 19   |
| 1.6. PAZAR ODAKLILIĞIN ÖNCÜLLERİ.....                     | 22   |
| 1.6.1. Üst Yönetim.....                                   | 23   |
| 1.6.2. Departmanlar Arası Dinamikler.....                 | 23   |
| 1.6.3. Örgütsel Sistemler .....                           | 23   |
| 1.7. PAZAR ODAKLILIĞIN SONUÇLARI .....                    | 23   |
| 1.7.1. Finansal Performans İle İlgili Sonuçlar .....      | 23   |
| 1.7.2. Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar .....               | 24   |
| 1.7.3. Müşteriler İle İlgili Sonuçlar .....               | 25   |
| 1.7.4. Öğrenme İle İlgili Sonuçlar .....                  | 25   |
| 1.7.5. Yenilik İle İlgili Sonuçlar .....                  | 26   |
| İKİNCİ BÖLÜM.....   | 27   |
| 2. YENİLİK ODAKLILIK .....                                | 27   |
| 2.1. YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI .....                    | 27   |
| 2.2. YENİLİK ODAKLILIĞIN TANIMI .....                     | 29   |
| 2.3. YENİLİK ODAKLILIĞIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI.....      | 33   |
| 2.4. YENİLİK ODAKLILIĞIN ÖLÇÜMÜ .....                     | 35   |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....   | 37   |

|   |    |
|---|----|
| <b>3. SATIŞ KONTROL SİSTEMLERİ</b> .....  | 37 |
| <b>3.1. SATIŞ KAVRAMI</b> .....   | 37 |
| <b>3.2. SATIŞ YÖNETİMİ</b> .....  | 39 |
| <b>3.3. SATIŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE KONTROL SİSTEMLERİ</b> .....  | 41 |
| <b>3.4. ÇIKTI-BAZLI SATIŞ KONTROL SİSTEMLERİ</b> .....  | 44 |
| <b>3.5. DAVRANIŞ-BAZLI SATIŞ KONTROL SİSTEMLERİ</b> .....   | 44 |
| <b>3.6. HİBRİD KONTROL SİSTEMLERİ</b> .....   | 45 |
| <b>3.7. SATIŞ KONTROL SİSTEMİNİN ÖLÇÜMÜ</b> .....   | 46 |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....   | 49 |
| <b>4. FİRMA PERFORMANSI</b> .....   | 49 |
| <b>4.1. FİRMA PERFORMANSI VE PERFORMANS KAVRAMI</b> .....   | 49 |
| <b>4.2. FİRMA PERFORMANS TÜRLERİ</b> .....  | 50 |
| <b>4.3. FİRMA PERFORMANS KRİTERLERİ</b> .....   | 53 |
| <b>4.4. FİRMA PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ</b> .....   | 54 |
| <b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....  | 56 |
| <b>5. ENDÜSTRİYEL PAZARLAR</b> .....  | 56 |
| <b>5.1. ENDÜSTRİYEL PAZAR KAVRAMI</b> .....   | 56 |
| <b>5.2. ENDÜSTRİYEL PAZAR TÜRLERİ</b> .....   | 57 |
| <b>5.3. ENDÜSTRİYEL PAZARLAR VE TÜKETİCİ PAZARLARI</b> .....  | 58 |
| <b>ALTINCI BÖLÜM</b> .....  | 60 |
| <b>6. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA PAZAR ODAKLILIK, YENİLİK ODAKLILIK VE SATIŞ YÖNETİMİ KONTROL SİSTEMLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA</b> ..... | 60 |
| <b>6.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....   | 60 |
| <b>6.1.1. Araştırmanın Amacı</b> .....  | 60 |
| <b>6.1.2. Araştırmanın Önemi</b> .....  | 60 |
| <b>6.1.3. Araştırmanın Yararı</b> .....   | 61 |
| <b>6.1.4. Araştırmanın Problemi</b> .....   | 61 |
| <b>6.1.5. Araştırmanın Kapsamı</b> .....  | 62 |
| <b>6.1.6. Araştırmanın Kısıtları</b> .....  | 62 |
| <b>6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b> .....  | 63 |
| <b>6.3. YÖNTEM</b> .....  | 71 |
| <b>6.3.1. Araştırmanın Modeli</b> .....   | 71 |
| <b>6.3.2. Bilgi Toplama Süreci</b> .....  | 72 |

|  |            |
|--|------------|
| 6.3.2.1. Örneklem Süreci .....   | 72         |
| 6.3.2.2. Veri Toplama Araçları .....   | 73         |
| 6.3.2.3. Kullanılan Ölçekler .....   | 74         |
| <b>6.4. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>  | <b>75</b>  |
| 6.4.1. Pls-Sem Kullanımı .....   | 76         |
| 6.4.2. Frekans Analizi .....   | 77         |
| 6.4.3. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi .....                               | 77         |
| 6.4.4. Birincil Derecedeki Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi ..... | 78         |
| 6.4.5. İkincil Derecedeki Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi .....  | 79         |
| 6.4.6. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi .....                               | 80         |
| 6.4.7. Aracı Değişkenler İlişkisinin Değerlendirilmesi .....                 | 81         |
| <b>6.5. İSTATİSTİKSEL SONUÇLAR VE BULGULAR .....</b>                         | <b>82</b>  |
| 6.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....                                       | 82         |
| 6.5.1.1. Katılımcı Profili .....   | 82         |
| 6.5.1.2. Firma Özellikleri .....   | 85         |
| <b>6.6. ÖLÇÜM MODELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>                          | <b>87</b>  |
| 6.6.1. Birincil Derecedeki Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi ..... | 87         |
| 6.6.2. İkincil Derecedeki Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi .....  | 96         |
| <b>6.7. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ (YEM) ANALİZİ</b>                        |            |
| <b>SONUÇLARI .....</b>   | <b>97</b>  |
| 6.7.1. Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorunu İncelemesi .....                       | 98         |
| 6.7.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi .....                               | 99         |
| <b>6.8. HİPOTEZ SONUÇLARININ YORUMLANMASI .....</b>                          | <b>104</b> |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>   | <b>108</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>113</b> |
| <b>EKLER .....</b>   | <b>129</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>  | <b>136</b> |

## ÖZET

Bu çalışma, pazar odaklılık, yenilik odaklılık ve satış kontrol sistemlerinin firma performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda pazar odaklılık, yenilik odaklılık ve satış kontrol sistemlerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra, satış kontrol sistemleri ile firma performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılık ve yenilik odaklılığın aracılık etkileri de incelenmiştir.

Organize sanayi bölgelerinde yer alan imalat şirketlerinde, firma düzeyinde birincil veriler toplamak için nicel araştırma metodolojisi benimsenmiştir. Araştırma verileri, seçilen firmaların, pazarlama, üretim ve finans departmanlarında çalışan 302 katılımcıdan yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma modeli ve hipotezler, Smart PLS 3.0 ile kısmi en küçük kareler (PLS) yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak test edilmiştir.

Firmaların stratejik odaklılıklarının performans üzerindeki etkilerine yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak, satış kontrol sistemleri ile firmanın pazar odaklı ve yenilik odaklı olması arasındaki ve bunların B2B bağlamında firma performansı üzerindeki ortak etkileri inceleyen bütünsel bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu çalışma, davranışa dayalı satış kontrol sistemlerinin, pazar ve yenilik odaklılık üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyarak, bir boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Araştırma sonucunda, satış kontrol sistemlerinin, pazar odaklılığın aracılık etkisiyle firma performansı üzerinde dolaylı ve olumlu bir etki yarattığı belirlenmiştir. Bulguların teorik ve yönetsel çıkarımları, gelecekteki araştırmalar için öneriler ile birlikte tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Satış kontrol sistemleri, pazar odaklılık, yenilik odaklılık, firma performansı



## ABSTRACT

This study aims to investigate direct and indirect effects of market orientation, innovation orientation and sales control systems on firm performance. In this context, beyond the direct effects of market orientation, innovation orientation and sales control systems on company performance, mediating roles of market orientation and innovation orientation on the relationship between sales control systems and company performance were also examined.

A quantitative research methodology is adopted to collect firm-level primary data from manufacturing companies located in an organized industrial zone. Research data were collected by face-to-face surveys from 302 respondents working in the marketing, production, and finance departments of the selected companies. The research model and hypotheses were tested by using partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) with Smart PLS 3.0.

Effects of firm strategic orientations on company performance have attracted a great deal of research attention. However, the interaction between sales control systems and firm level strategic orientations and their joint effects on company performance in B2B context has yet to be fully investigated. This study addresses this gap by documenting the positive effects of behavior-based sales control systems on market and innovation orientations. Though, sales control systems were found to exert an indirect effect on company performance which is mediated by market orientation. Theoretical and managerial implications of the findings are discussed, along with suggested directions for future research.

**Key words:** Sales control systems, market orientation, innovation orientation, company performance.

## KISALTMALAR

DAK: Departmanlar Arası Koordinasyon

DK: Dökümantasyon Kullanımı

HBSP: Hedef Bazlı Subjektif Performans

İP: İşletme Performansı

KK: Kontrol Kapsamı

MO: Müşteri Odaklılık

OÇ: Objektif Çıktılar

PO: Pazar Odaklılık

RGP: Rekabete Göre Performans

RO: Rakip Odaklılık

SG: Subjektif Girdiler

SGP: Subjektif Genel Performans

SKS: Satış Kontrol Sistemleri

SO: Sonuç Odaklılık

YO: Yenilik Odaklılık

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1: Pazarlama Anlayışının Gelişim Süreci Aşamaları.....           | 6  |
| Şekil 2: Tüketici Odaklılığın Bileşenleri.....                         | 10 |
| Şekil 3: Pazar Odaklılık Modeli.....                                   | 16 |
| Şekil 4: Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları.....                 | 17 |
| Şekil 5: Yenilik Odaklılık Modeli: Etkenler, Eylemler ve Sonuçlar..... | 32 |
| Şekil 6: Yenilik Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları.....               | 34 |
| Şekil 7: Kişisel Satış Süreci.....                                     | 38 |
| Şekil 8: Satış Yönetimi.....   | 39 |
| Şekil 9: Satış Yönetim Modeli.....                                     | 40 |
| Şekil 10: Satış Organizasyon Dizayn Çerçevesi.....                     | 43 |
| Şekil 11: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....                           | 71 |
| Şekil 12: Reflektif-Formatif Üst Düzey Yapıdaki Ölçüm Modelleri.....   | 79 |

## TABLolar LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 1: Endüstriyel Pazarların Tüketici Pazarları ile Karşılaştırılması.....         | 58  |
| Tablo 2: CB-SEM ve PLS-SEM seçim kriterleri.....                                      | 76  |
| Tablo 3: Yapısal Model Değerlendirmesi.....   | 81  |
| Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyeti.....  | 83  |
| Tablo 5: Katılımcıların Yaşı.....   | 83  |
| Tablo 6: Katılımcıların Öğrenim Durumu.....   | 83  |
| Tablo 7: Katılımcıların Firma İçerisinde Çalıştıkları Departman.....                  | 84  |
| Tablo 8: Katılımcıların Ünvanları.....  | 84  |
| Tablo 9: Katılımcıların Çalıştığı Firmada Çalışma Süresi.....                         | 85  |
| Tablo 10: Katılımcı Firmaların Faaliyet Bölgesi.....                                  | 85  |
| Tablo 11: Katılımcı Firmaların Buldukları Sektörler.....                              | 86  |
| Tablo 12: Katılımcı Firmaların Çalışan Sayıları.....                                  | 86  |
| Tablo 13: Katılımcı Firmaların Faaliyet Süreleri.....                                 | 87  |
| Tablo 14: Birincil Derecedeki Reflektif Modelin Değerlendirilmesi Birinci Sonuç.....  | 88  |
| Tablo 15: Birincil Derecedeki Reflektif Modelin Değerlendirilmesi İkinci Sonuç.....   | 90  |
| Tablo 16: Fornell ve Lecker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları.....         | 92  |
| Tablo 17: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları.....                      | 93  |
| Tablo 18: Çapraz Yükler.....  | 94  |
| Tablo 19: Pls-Sem birincil derecedeki ölçüm modelinin değerlendirilmesi sonuçlar..... | 95  |
| Tablo 20: İkincil Derecedeki Reflektif Modelin Değerlendirilmesi.....                 | 96  |
| Tablo 21: İkincil Derecedeki Reflektif Modelde Kullanılan Formüller.....              | 96  |
| Tablo 22: Çoklu Doğrusal Bağlantı Testi (VIF Değerleri).....                          | 98  |
| Tablo 23: Birincil Yapılara Ait Araştırma Modeli Etki Katsayıları.....                | 99  |
| Tablo 24: İkincil Yapılara Ait Araştırma Modeli Etki Katsayıları.....                 | 100 |
| Tablo 25: R <sup>2</sup> ve Q <sup>2</sup> Değerleri.....                             | 101 |
| Tablo 26: f <sup>2</sup> Değerleri.....   | 102 |
| Tablo 27: Pls-Sem ikincil derecedeki ölçüm modelinin değerlendirilmesi sonuçla.....   | 103 |

## GİRİŞ

Günümüz küresel iş ortamında, şirketlerin ayakta kalabilmeleri için, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak stratejik kaynaklara sahip olmaları ile bunları firma içerisinde muhafaza ederek performanslarını artırmaları büyük önem taşır. Küresel rekabet ortamında firmalar sürekli olarak rakiplerinin tehdidi altındadırlar. Bu nedenle firmalar bir taraftan ayakta kalma bir taraftan da ilerleme stratejisini benimsemeleri gerekir. Kendilerini yenileyip geliştiremeyen firmaların varlıklarını sürdürmeleri oldukça zorlaşmıştır.

Ürün ve insan hareketlerini dünya ölçeğinde gittikçe artan ölçüde sınırsız hale getiren küreselleşme olgusuyla birlikte, pazarın yapısında da biçim ve içerik yönünden oldukça önemli değişimler yaşanmıştır. Küreselleşme karşısında stratejik alternatifleri geliştiremeyen ve kendilerini doğru konumlandıramayan işletmelerin geleceği çok net değildir (Torlak & Altunışık, Pazarlama Stratejileri, 2018).

Bir çarpıcı örnek vermek gerekirse; 1955 yılında yayınlanan Fortune 500 şirketlerinin büyük bir çoğunluğu günümüze kadar ya iflas etti, ya başka firmalar tarafından satın alındı ya da hala varlar ama bir yıl veya daha fazla bir süre içerisinde en iyi 500 sıralamasından çok gerilere düştüler (Perry, 2020).

Belirtmek gerekir ki bir firmanın belirli bir performans göstererek ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi için birçok kriter bulunmaktadır. Firma performansının ne kadar önemli olduğunu ve pratik olarak araştırmacıların organizasyonel, bireysel ve diğer faktörlerin şirket performansı üzerindeki etkilerini anlamak için neden bu kadar çok çaba sarf ettiğini göstermektedir.

Diğer stratejik faktörlerin yanı sıra; pazar odaklılık ve yenilik odaklılık, şirket performansına dayalı olarak pazarda kalma ve uzun dönemli büyüme üzerinde önemli etkileri olan iki değişkendir. Bunun sonucunda, bu iki stratejik yaklaşım uzun zamandır stratejik yönetim alanındaki teorik ve ampirik çalışmaların ana konuları olmuşlardır.

Şirket performansının ölçülmesi konusunda, uygulayıcılar ve teorisyenler arasında görüş ayrılıkları olması sonucunda şirket performansının nasıl değerlendirileceği konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bir taraftan, bazı araştırmacılar firma performansını ölçmek için finansal çıktıları dikkate alırken, (Rowe & Morrow, 1999; Benito & Benito, 2005) diğer bir grup araştırmacı finansal olmayan göstergeleri kullanmışlardır (Venkatraman & Ramanujam, 1986) kimi araştırmacılar ise bu göstergeleri objektif göstergeler olarak değerlendirmişlerdir (Short, Ketchen, Palmer, & Hult, 2007) ve son olarak bazı araştırmacılar da subjektif kriterleri göz önüne almışlardır (Jaworski & Kohli, 1993).

Şirket performansını etkileyen birçok faktör olmasına rağmen, bunlar arasında pazar odaklılık ve yenilik odaklılık günümüzün yenilikçi ve hızla değişen pazar ortamında öne çıkan iki faktördür (Han, Kim, & Srivastava, 1998; Noble, Sinha, & Kumar, 2002). Buna ek olarak hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından satış kontrol sistemlerine ve onun diğer stratejik yaklaşımlar ve aynı zamanda firma performansına olan etkisi konusuna giderek artan bir ilgi vardır. (Anderson & Oliver, 1987; Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Olson, 2000)

Özellikle daha az müşterinin, ancak daha karmaşık ürün ve satınalma prosedürlerinin bulunduğu endüstriyel (B2B) pazarlarda, pazar ortamı teknik, ekonomik ve müşteri ilişkileri açısından daha karmaşıktır. B2B pazarlarında, satış ekibi müşteriler ile daha yoğun bir ilişkiye sahiptir ve esasen şirketin ara yüzüdür (Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Siguaw, Brown, & Widing, 1994). Bu nedenle satış kontrol sistemleri ile şirket performansı arasındaki ilişki B2B pazarlarında daha belirgindir.

Her ne kadar mevcut literatürde, pazar odaklılık ve yenilik odaklılığın firma performansı üzerindeki etkileri hem bağımsız (Greenley, 1995; Narver & Slater, 1990; Manu & Sriram, 1996) hem de birleşik (Atuahene-Gima, 1996; Berthon, Hulbert, & Pitt, 2004; Deshpande & Farley, 2004; Zhou, Gao, Yang, & Zhou, 2005) olarak incelense de satış kontrol sistemlerinin bu değişkenlerle etkileşimini inceleyen ampirik çalışmalar çok azdır. Bu bilgiler ışığında, satış kontrol sistemleri, pazar odaklılık, yenilik odaklılık ve şirket performansı ilişkisi yönünden incelenerek literatürdeki bir boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda, B2B pazarlarında satış kontrol sistemleri ile stratejik odaklılıklar (pazar odaklılık, yenilik odaklılık gibi) arasındaki etkileşimi incelemek adına bazı katkılar sağlayabilir:

Birincisi, satış kontrol sistemleri genellikle satış ekibini organizasyonel hedeflere uyumlu hale getirebilmek için kullanılması ve satış kontrol sistemleri ile firma performansı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması, yönetsel tercihlere rehberlik edecektir (Anderson & Oliver, 1987; Jaworski, 1988).

İkinci olarak, satış ekibinin şirket için en önemli pazar bilgisi kaynağı olduğu düşünüldüğünde; satış kontrol sisteminin de firma stratejik yönelimleriyle uyumlu olmasını sağlamak önemlidir. Firmalar, piyasa istihbaratını organizasyon genelinde toplamalı, yaymalı ve tüm departmanlar bu bilgiler ışığında hareket etmelidirler (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 2000).

Belirli bir satış kontrol sistemi, pazar bilgilerini toplamak, yaymak ve organizasyonu yeniliğe yönlendirmek açısından daha teşvik edici olabilir. Satış kontrol sistemlerinin, stratejik yönelimlerle nasıl ilişkili olduğunu anlamak, daha etkili bir satış organizasyonu tasarlamaya ve şirketin performansını iyileştirmeye yardımcı olacaktır.

Bu araştırmanın yapısı şu şekilde düzenlenmiştir: bir sonraki bölümde değişkenler hakkındaki literature genel bakış ile başlanacaktır. Daha sonra kavramsal çerçeve açıklanacak ve araştırmanın amacı, yararı, problem ve kısıtlarına yer verilecektir. Bununla beraber, araştırmanın hipotezleri aktarılarak, değişkenlerin birbirleri ile arasındaki ilişki irdelenecektir. Bir sonraki bölümde ise araştırmanın yöntemi ele alınacak olup araştırmanın modeli, bilgi toplama süreci, örnekleme süreci alt başlıklar halinde aktarılacaktır. Ardından veri analizleri bulgularımızın sonuçlarıyla birlikte sunulacaktır. Son olarak, çalışmanın son bölümünde çıkarımlar sınırlılıklar ve gelecekteki araştırmalar için önerileri içeren sonuç bölümü sunulacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. PAZAR ODAKLILIK

#### 1.1. PAZAR ODAKLILIK KAVRAMI

Bir firmanın pazarlama ve strateji oluşturma faaliyetlerini etkileyen stratejik odaklılıklar, yol gösterici ilkelerden oluşan faaliyetlerdir. Bu stratejiler, organizasyonun pazarda hem rakipler ile hem de müşteriler ile olan etkileşimlerine rehberlik eden firma kültürünün parçalarıdır. Pazarlama alanındaki araştırmalar, pazar odaklılığın oluşumu, adaptasyonu ve uygulanması konularında çok sayıda araştırma yapılmıştır (Noble, Sinha, & Kumar, 2002).

Kotler'e göre (Kotler, 2003), işletmeler süreç içerisinde ürün odaklılıktan, pazar odaklılığa doğru bir yönelim göstermişlerdir. Buna göre, işletmeler konuya ürünlerin üretilmesi süreci yerine müşterinin tatmin edilmesi süreci olarak bakmalıdırlar. Ürünler geçicidir, ancak temel ihtiyaçlar ve müşteri gruplarının ihtiyaçları sürekliidir.

Theodora Levitt ise ürün odaklı işletmeleri pazarlama miyopu olarak tanımlamıştır (Levitt, Marketing Myopia, 1960). Levitt, pazarlama miyopluğunu, kısaca bazı şirketlerin temel işleriyle ilgili geleceği görememe özrüne sahip olmaları olarak tanımlamıştır. Bu konuda bazı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin kendilerini pazar odaklı olmak yerine ürün odaklı olarak tanımladıklarına vurgu yapmıştır ve şirketlerin, kendilerini ürün odaklı olmak yerine ihtiyaçlar bağlamında yeniden tanımlamaları gerektiğini belirtmiştir.

Bu bağlamda IBM 1997'de kendisini "ağ yapıcısı" olarak donanım şirketi yerine yazılım üreticisi olarak yeniden tanımlamıştır. Aynı şekilde Kodak, işine "dijital imajlar" da ilave ederek kendisini bir film şirketi yerine bir imaj şirketi olarak tanımlamıştır (Kotler, 2003).



Pazar odaklılık ile ilgili literatür altmış yılın üzerinde bir geçmişe sahiptir ancak özellikle son yıllarda pazarlama ve stratejik pazarlama alanında çalışan akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından ilgi çekici bir alan olarak pazar odaklılığın üzerinde daha da fazla durulmaktadır.

Bu kapsamda iki ana yayın çok önemli bir yer tutmaktadır (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Bu iki ana yayının yanı sıra çoğu araştırmacı bu araştırma konusunun doğası, değişimleri ve gelişimini, bazı araştırmacılar ise pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi, diğerleri ise bu ilişkiyi etkileyen sebepler ve farklı konu ve endüstri ortamlarında onunla ilgili oluşan problemler üzerine yoğunlaşmışlardır (Goldman & Grinstein, 2010; Day, 1994; Laforet, 2008; Harris & Ogbonna, 2001).

Bir şirketin pazarlama odaklılığının kapsamı ile profesyonelliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. ABD şirketlerinin bu yaklaşımı giderek daha fazla benimsemelerine karşın diğer ülkelerdeki firmalar geleneksel yaklaşımlarını bu kadar hızlı değiştirememişlerdir. Onlar, tüketicilerin yaygın olarak bulunan ve en iyi kalite ve performansı sunan ürünleri tercih edeceklerini varsayarlar. Bu bağlamda, birçok ülkede mühendisler şirket kurullarına hakimdir ve odak noktalarında ürünler yer almaktadır. Buna karşın, daha kârlı ABD firmalarında pazarlama odaklılık merkezde olup, organizasyonlarında da pazarlamadan finansa kadar herkes bu anlayışı benimsemiştir (Cateora, Gilly, Meyer, & Graham, 2020)

Pazar odaklılığın diğer boyutlarına geçmeden önce pazarlama anlayışının tarihsel gelişimine kısaca yer vermek uygun olacaktır.

## **1.2. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ**

Pazarlama ile ilgili tanımlar da pazarlama anlayışındaki gelişmelere uygun bir biçimde süreç içerisinde değişimler göstermiştir. Halen yaygın kabul gören tanımlardan ikisi aşağıda verilmiştir.

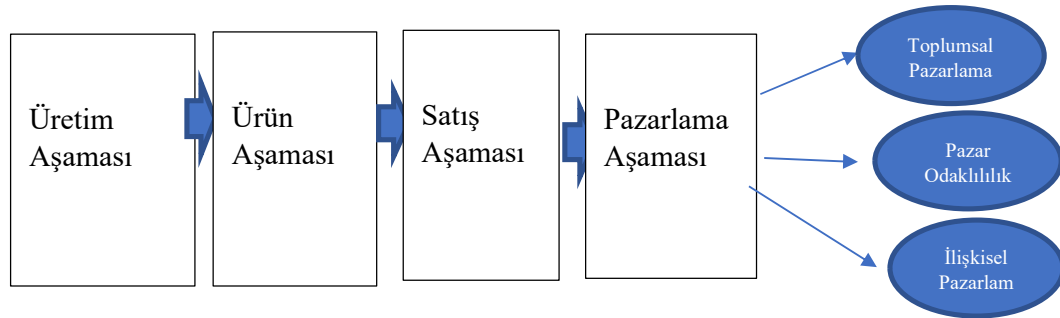
İngiltere’de kurulu Pazarlama Enstitüsü’ne (Chartered Institute of Marketing) göre pazarlama, «Tüketici ihtiyaçlarının tahmini, tespiti ve tatminine yönelik kâr amaçlı bir yönetim sürecidir».

Kâr amaçlı olmayan kurumların da örneğin, doğayı ve çevreyi koruma ile ilgili derneklerin, pazarlama faaliyetlerine giriştiklerini ve girişmeleri gerektiğini unutmamak gerekir (Koç, 2019).

Amerikan Pazarlama Derneği'ne (American Marketing Association) göre pazarlama, «Kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri (değişimleri-exchange) gerçekleştirmek üzere; fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımıyla ilgili bir planlama ve uygulama süreci» olarak tanımlanmaktadır.

Kotler'e göre (Kotler, 2003) Pazarlama faaliyetleri, iyi düşünülmüş bir verimlilik, etkinlik ve sosyal sorumluluk felsefesi çerçevesinde yürütülmelidir. Bununla birlikte, organizasyonların pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri altı kavram bulunmaktadır: üretim anlayışı, ürün anlayışı, satış anlayışı, pazarlama anlayışı, müşteri anlayışı ve toplumsal pazarlama anlayışı.

İlk dört anlayış arasında belli ölçüde kategorik bir ayrışmadan söz edilebilir. Buna karşın son üç yaklaşımın ise aslında pazarlama aşamasının süreç içinde ortaya çıkan pazar dinamiklerindeki değişim ve bu değişimlerin pazarlama kuramına yansımalarının bir sonucu olarak belirtilebilir. Pazarlamanın kuramsal anlamda bir disiplin olarak işletmecilik literatüründe yer almasından bugüne pazarlama anlayışının gelişim süreci aşamaları aşağıda gösterilmiştir (Torlak & Altunışık, 2019)



*Şekil 1 Pazarlama Anlayışının Gelişim Süreci Aşamaları*

*(Torlak, Ö., Altunışık, R.,2019)*

Bu aşamaların temel özelliklerine aşağıda kısaca değinilecektir.

➤ *Üretim anlayışı*

Sanayi devrimi öncesi, üretim, kol gücüne dayanmaktaydı ve bu nedenle de arz talebi karşılayamıyordu. 19. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi’nden sonra ortaya çıkan bilimsel ve teknolojik gelişmelerle, işletmeler büyük miktarlarda ve kitlesel üretim yapabilmeye ve ölçek ekonomilerinin meyvelerini toplamaya başladılar. Bu gelişmeler, tüketiciler açısından birim fiyatların ucuzlaması anlamına geliyordu. Böylece talep hızla artmaya başladı. İşletme yöneticileri, tek yapmaları gerekenin yeni makineler kullanarak ve bilimsel yöntemleri uygulayarak üretimlerini arttırmak ve mümkün olduğunca maliyetlerini düşürmek olduğunu düşündüler. Üretim anlayışının temel varsayımları şöyle sıralanabilir (Koç, 2019)

- Üretilen ürünlerin satış sorunu yoktur
- Ürün ve hizmetlerin talepleri arzdan fazladır
- Tüketicilerin isteklerini öğrenmeye gerek yoktur

➤ *Ürün Anlayışı*

Bu anlayışta ürünler, tüketicilerin arzu, istek ve ihtiyaçları dikkate almadan tasarlanıp geliştirilirler. Ancak tüketicilerin bu ürünleri tercih etmemeleri sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu aşırı ürün odaklılık tüketici ihtiyaçlarını görememe ya da pazarlama miyopluğu olarak da tanımlanmaktadır.

İşletmelerdeki diğer işler, tüketicilerin en fazla kalite, performans veya yenilikçi özellikler sunan ürünleri tercih edeceklerini savunan ürün anlayışı tarafından yönlendirilir. Bu kuruluşlardaki yöneticiler, zaman içinde üstün ürünler yapmaya ve bunları geliştirmeye odaklanırlar. Alıcıların iyi geliştirilmiş ürünlere hayran olduklarını ve kalite ile performansı değerlendirebileceklerini varsayarlar (Kotler, 2003)

ABD’ de elektrik tesisatı vb ürünleri üretilip pazarlayan Anderson Cooperation’ın başkanı Paul Anderson şirket başarılı iken “Biz ürünlerimizi satmıyoruz. Onları müşterilerimize bölüştürüyoruz” dediğinde insanların Anderson Cooperation ürünlerini satınalmak için adeta birbirleriyle yarışa girdiğini ifade ediyordu. Ancak, birkaç yıl sonra The Anderson Cooperation zarar etmeye başladı.

Çünkü müşteri odaklılıklarını, kendilerine olan aşırı güvenleri ve kendi firmaları ve ürünlerine aşık olmaları nedeniyle kaybetmişlerdir (Koç, 2019).

➤ *Satış Anlayışı*

Dünya İktisadi Buhranı'na (1930) kadar olan dönemde “her arz kendi talebini yaratır” düşüncesi hakimdi. Bu döneme gelince “her arzın kendi talebini” yaratmadığı görülmüştür (Karabulut, 1998).

Buradan çıkış yolu olarak da satış anlayışına yönelim olmuştur. Esasen arz talepten fazla olunca, işletme yöneticilerinin bazıları, ürünlerini rakip firmalardan daha farklı yapmadan satabilmenin zor olduğunu anlamaya başlamışlardır. Satış anlayışında işletmenin agresif bir şekilde satış faaliyetlerine girişmemesi durumunda, müşterilerin işletmenin ürünlerini satın almayacakları anlayışı hakimdir. Bu anlayış hem tüketici ihtiyaçlarını hem de tüketicinin uzun süreli çıkarlarını gözetmeyen, işletmenin müşteri kitlesine ve genel olarak da topluma karşı sorumluluklarını dikkate almayan bir anlayıştır (Koç, 2019)

Satış anlayışı, tüketici memnuniyetini dikkate almayan ve her ne pahasına olursa olsun satışın gerçekleşmesini esas alır. En iyi satışçıların istihdam edilmesi ve motivasyonlarının sağlanması durumunda (prim vb) satışta başarılı olunacağına inanılır.

Peter Drucker (1974)'ın işletmelerde satış faaliyetiyle ilgili aşağıda söyledikleri çok önemlidir:

“Her zaman satmaya olan ihtiyaç var olacaktır. Fakat pazarlamanın amacı satmayı gereksiz kılmaktır. Yani, pazarlamanın amacı, tüketiciyi ve onun ihtiyaçlarını iyi tanıyıp, anlayıp, ona göre ürünler üretmek ve bu sayede ürünlerin kendi kendilerini satmalarını sağlamaktır. Burada işletmeye düşecek tek görev ürünlerini satışa hazır etmektir. “

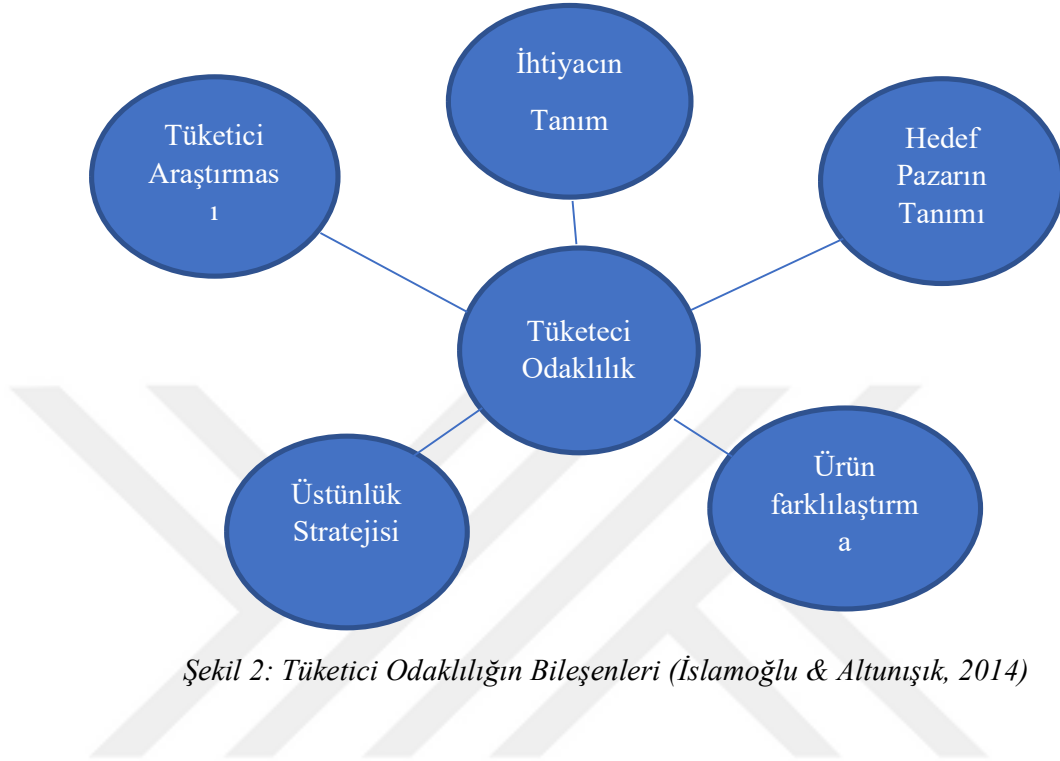
➤ *Pazarlama Anlayışı*

Pazarlama anlayışı, 1950'lerin ortalarında ortaya çıktı ve önceki kavramlara meydan okudu. Pazarlama anlayışı, kurumsal hedeflere ulaşmanın anahtarının, şirketin üstün müşteri değeri yaratmada, sunmada ve seçtiği hedef pazarlara iletmede rakiplerinden daha etkili olmasını içerdiğini savunur. Pazarlama anlayışı dört ana sütun üzerinde yükselir. Bunlar; hedef pazar, müşteri ihtiyaçları, bütünleşik pazarlama ve karlılık (Kotler, 2003).

Pazarlama anlayışı, bir kuruluşun tüm çabalarını, kar sağlayacak bir biçimde müşterilerini tatmin etmeye yöneltmesi anlamına gelir. Pazarlama anlayışı uzunca bir süreden beri var olmasına rağmen halen bazı yöneticilerin üretim aşamasında oldukları söylenebilir (Perreault & McCarthy, 1997).

Pazarlama anlayışı, nasıl satılacağını değil, nelerin satın alınabileceğinin düşünüldüğü bir aşamadır. Tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine göre üretim yapmayı esas alır. Tek başına reklamın değil, pazarlama bileşenlerinin tümünün (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) uygulanması ile tüketici tatmini yaratılırsa karın ortaya çıkabileceğinin kabul edildiği bir yaklaşımdır. Bu anlamda pazarlama anlayışı; işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda, tüketicileri ve toplumu tatmine yönelmiş, bütünleşmiş pazarlama ile desteklenen tüketiciye dönük tutum olarak tanımlanabilir (İslamoğlu & Altunışık, 2014).

Tüketiciye dönük tutum, müşteri odaklılık olarak da ifade edilebilir. Müşteri odaklılık işletmeye ve işletme içerisinde olup bitenlere değil, işletmenin dışındaki gelişmelere ve tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine yönelmeyi ifade eder. Tüketici yönelik tutum, ürünü ürettikten sonra satmak yerine, satılabilecek, tüketicinin talep edebileceği ürünleri üretme anlayışına dayanır. Bir başka açıdan, satış, satışıncının, pazarlama ise alıcının istek, ihtiyaç, arzu ve beklentilerine önem verir. Bir işletme yönetiminin tüketiciye yönelik tutum içerisinde olması önemli olmakla beraber esas olan bunun içselleştirilmesidir. Tüketiciye yönelik tutum ya da tüketici odaklı olabilmenin beş temel bileşeni aşağıda (Şekil:2) gösterilmiştir (İslamoğlu & Altunışık, 2014).



Şekil 2: Tüketici Odaklılığın Bileşenleri (İslamoğlu & Altunışık, 2014)

### 1.3. PAZAR ODAKLILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Pazar odaklılığının evrimi pazarlama disiplininin tarihi, felsefesi ve gelişimi rehberliğinde ve etkisinde oluşmuştur. Pazar odaklılığın ilk aşamadaki literatür gelişimi pazarlama teorisi ile ilintili olarak gerçekleşmiş, daha sonra ise yönetim disiplini olarak algılanmıştır (Wilkie & Moore, 2003). Pazarlama teorisi konusundaki öncü ve ilk çalışmalar, pazarlama teorisini işletme stratejisine pozitif etki yapıp inovasyon ve performans gibi organizasyonel çıktılar sağlamaya yarayan eşsiz bir katkı olarak görmüşlerdir (Hunt & Lambe, 2000).

Goldman & Grinstein (2010), pazar odaklılık ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında kronolojik olarak pazar odaklılığı 3 periyoda ayırmıştır.

➤ *1950'lerden 1970'lerin sonlarına kadar*

Bu dönem de pazar odaklılık, pazarlama disiplininin yönetim bilimi altında gelişimi ile paralellik göstermiştir. Bu periyot içerisinde, literatür daha çok pazar odaklılığın anlamı, uygulanması ve kavramsallaştırılması ile ilgili konulara yoğunlaşmıştır ve bu alanda çalışmalar yapılmıştır (Togesen, 1956; Keith, 1960; Levitt, 1960; Felton, 1959; Hise, 1965).

➤ *1970'lerden 1980'lerin sonlarına kadar*

Bu dönem içerisinde yapılan çalışmalar, pazar odaklılığı ve felsefesini yalnızca işletme faaliyetlerinin merkezinde değil, evrensel olarak uygulanabilir kavramsal bir boyuta taşımaya çalışmıştır. Bununla beraber yapılan çalışmaların spesifik alanlara yoğunlaşması sonucu birçok alt çalışma alanı ortaya çıkmıştır. Örneğin kâr amacı gütmeyen işletmeler alanında (McNeal & Lamb, 1980) hizmet sektörü özelinde (Cooper & Jackson, 1988) farklı ülkeler üzerine (Barksdale & MacFarlane, 1978) farklı alanlarda çalışmalar bulunmaktadır.

Pazarlama konsepti bununla beraber müşteri odaklılığı olarak bilinen bir temel oluşturmuştur. Müşteri odaklılığın organizasyonel hedeflere, hedef müşterilerin istek ve taleplerinin farkındalığına ve bunları yüksek tatmin düzeyinde sağlamaya yönelik bir yönetim felsefesi olarak görülmesi gerektiği savunulmuştur (Kotler & Lee, 2008).

1980'ler de yapılan çalışmalar müşteri odaklılığı enformasyon bakış açısı ile incelemiştir (Fullerton, 1988) Bu inceleme sonucunda, müşteri odaklılığı optimal yönetim felsefesi olarak belirginleştirecek sonuçlara varılmıştır (Houston, 1986). Global pazar değişimlerine paralel olarak çeşitli araştırmacılar bu dönemin sonlarında müşteri odaklılığın geçerliliğinin tekrar düşünülmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır (Webster, 1981; Gaski, 1985).

➤ *1990'lardan günümüze*

Webster'in önerisi müşteri odaklılık ile ilgili bu eleştirileri desteklemiştir, bu bağlamda pazar koşullarına uygun yeni bir konsept ortaya sunmuştur ve "müşteri-odaklı ve pazara dayalı organizasyon oluşturmak için ilkeler olması gerektiğini ileri sürmüştür (Webster, 1994). Bu faktörler pazar odaklılığı konseptinin gelişimine öncülük etmiştir.

Pazar odaklılık, işletmelerin müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi toplamasını, bu bilgiyi firma genelinde paylaşmasını ve bilgiyi müşterilerle uzun vadeli ilişki kurmaya yardımcı olması için kullanmasını gerektiren bir yaklaşımdır (Ferrel vd, 2011).

Bu gelişmelere paralel olarak bu dönemde özellikle pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş, literatürde ana kabul gören iki önemli ölçeğin geliştirilmesi de (MKTOR ve MARKOR) yine bu dönemde sağlanmıştır (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

Pazar odaklılık konusunda büyüyen ilgi ve yapılan çalışmaların çokluğu, sadece pazar odaklılık ve onunla ilgili konularla ilgilenen bir derginin oluşturulmasını da sağlamıştır (Lehmann, 2005).

Pazarlama literatüründe, pazar odaklılık ile ilgili olarak yayınlanan kavramsal ve ampirik çalışmalar aşağıdaki şekilde üç ana kola ayrılabilir (Becker & Homburg, 1999): (1) pazar odaklılığın kavramsallaştırılması (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) (2) pazar odaklılığın ölçümü (Deng & Dart, 1994; Deshpande & Farley, 1996; Deshpande & Farley, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990) (3) pazar odaklılığın öncülleri ve sonuçları (Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994)

Günümüzde değişim çok hızlı bir biçimde olmaktadır. Bu değişim pazar odaklılığın önemini yeniden gözler önüne getirmektedir. Özellikle dijital pazarlama alanındaki gelişmeleri görmezden gelerek çaba göstermenin başarısızlığı kaçınılmaz olacaktır.



#### 1.4. PAZAR ODAKLILIĞIN TANIMI VE KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

Pazar-odaklı strateji planlaması, pazarlamacılar için yararlı bir araçtır. Buna, aynı zamanda muhasebe, üretim ve insan kaynakları departmanlarında çalışanlar ile bütün uzmanlar ihtiyaç duyarlar. Diğer taraftan tüm işletme çabalarına yön verir. Bir muhasebeci böyle bir plan olmadan sağlıklı bir bütçe yapamaz. Belki geçmiş yıl verilerine dayalı olarak bir bütçe yapabilir ancak pazardan kopuk olur. Bir finansçı da beklenen satışlar ve hedef müşterilerin beklentileri ile onların memnuniyetlerinin maliyetlerini dikkate almaksızın bir nakit akış bütçesini yapamaz (Perreault & McCarthy, 1997).

Pazarlama literatürü, pazar odaklılık ile ilgili birçok tanım ve açıklamayı değişik birçok yol kullanarak ve farklı anlatımlar ile açıklamıştır. Bu konuda pazar odaklılığı ilk tanımlayan Shapiro (1988) “işletmenin tüm yönlerine değen bir dizi süreçler bütünü” olarak tanımlarken, bunu somutlaştırıp uygulamada pazarlama konseptinin bu yönlerin bir parçası olduğunu belirlemiştir. Shapiro (1988) bu üç özelliği firmanın pazar odaklılığı belirlemede kullanmıştır. Bunlar:

- Kurumsal fonksiyon ile ilgili bilgi
- İç-fonksiyonel ve bölümler arası stratejik ve taktiksel kararlar
- İyi koordine edilmiş kararların uygulanması

Pazar odaklılık kavramının oluşmasına ve gelişmesine büyük katkıları olan Kohli & Jaworski (1990)'da pazar odaklılığı; “Müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin pazar bilgisinin tüm organizasyonda oluşturulması, bu bilginin organizasyonun departmanları arasında yayılımı ve tüm organizasyonda tepki oluşturulmasıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Laukkanen vd., (2013), pazar odaklılığın, pazar bilgilerinin örgütsel gelişimi ve bunlara yanıt verme ile ilgili davranış normlarının sağlanmasına ek olarak, diğer kilit paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurarak, firmanın üstün müşteri değeri yaratma ve sürdürme vurgusu ile yüksek oranda bağlantılı olduğunu iddia etmektedir.

Pazarlama literatüründe, müşteri ihtiyaçlarına öncelik verilerek onların memnuniyetinin sağlanmasına dayalı yaklaşım, pazarlama odaklı kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu kültürel anlayış işletme performansını da arttıracaktır.

Narver & Slater (1990), pazar odaklılığı “tüm çalışanların müşteriler için sürekli yüksek değer oluşturmayı amaç edindikleri; işletmenin sürekli yüksek performans sağlayacağı, müşteriler için yüksek değer yaratmak için gerekli davranışların daha etkili ve etken biçimde oluşturulacağı bir örgüt kültürü” şeklinde tanımlamışlardır.

Deshpande, Farley, & Webster (1993) ise pazar odaklılık ile müşteri odaklılık kavramlarının aynı kavramlar olduklarını ifade ederek, pazar odaklılığı uzun vadede karlılığı arttırmak için müşterilerinin isteklerini, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer tüm paydaşların isteklerinden ayırmadan birinci sıraya yerleştiren inançlar kümesi şeklinde tanımlamışlardır.

Ruekert (1992) bir işletmedeki pazar odaklılık seviyesinin, işletmenin ne kadar müşterilerinden bilgi topladığı ve bunu ne ölçüde kullandığı, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılayan bir strateji geliştirip geliştirmediği ve işletmenin bu stratejiyi ne kadar uygulayıp müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verdiği ile belirleneceğini belirtmiştir.

Pazar odaklılık terimi birçok çalışmada farklı perspektifler içerisinde kullanılmasına rağmen kavramsal bakış açısıyla ayırt edilebilir. Bu bağlamda, pazar odaklılık literatüründeki tanımlamalar kavramsal olarak üç gruba ayrılmıştır; kültürel, davranışsal ve sistem-odaklı (Helfert, Ritter, & Walter, 2002; Becker & Homburg, 1999).

Kültürel Perspektif: İlk grup pazar odaklılığı, kültürün bir formu olarak görür ve onu firmanın davranış ve prensipleri ile destekler. Pazar odaklılığı, kültürel anlayış açısından tanımlayan ve benimseyen grubun öncüsü olarak Narver & Slater (1990) kabul edilir. Kültür, müşteri odaklı ve müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmanın sonucu olarak oluşturulur.

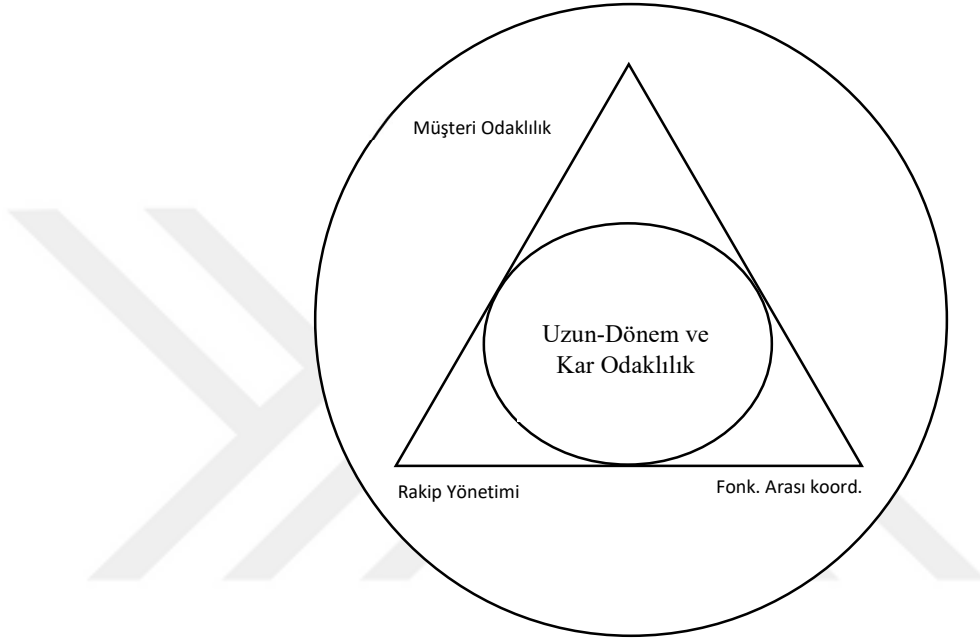
Daft (2020) organizasyonel kültürü firma içerisindeki üyelerin prensipler, ana kabuller ve anlayışların bütünü olarak tanımlamıştır. Turner & Spencer (1997) ise kültürün işletme üyelerine hareket ve düşünceleri için temel bir anlayış oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, pazarlama konsepti organizasyona doğru düşünce ve aksiyonları oluşturmada liderlik ve bölümlendirme sağladığı için organizasyonel kültür olarak görülebilir.

Örneğin, Narver & Slater (1990) pazar odaklılığı, müşteriler için en yüksek değeri, en etkili ve verimli şekilde yaratan işletme kültürü ya da iklimi olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısından, pazar odaklı bir organizasyon karlı bir şekilde yüksek müşteri değeri oluşturmanın sağlanması ve kurulması olarak konumlandırılmış, bunun da bütün çalışanların bu anlayışa bağlılığı ile olabileceği belirtilmiştir.

Buna ek olarak Narver & Slater (1990) pazar odaklılığı organizasyonel kültürün içerisinde yer alan odak olarak aşağıdaki üç bakış açısından değerlendirmektedirler:

- Müşteri odaklılık: Mevcut ve potansiyel müşterilerin beklentilerine karşı sürekli bir anlayış geliştirip, müşteri değeri yaratmak için kullanılan bilgilerin organizasyon içerisine yerleştirilmesidir
- Rakip odaklılık: Mevcut ve potansiyel müşterileri tatmin etmeye yönelik rakipleri anlamayı sağlayacak sürekli bir anlayış geliştirip, bu anlayışın daha iyi müşteri değeri yaratılmasında kullanılması
- Departmanlar arası koordinasyon: İşletme içerisindeki tüm aktivitelerin ve departmanların koordinasyonuna müşterilerini de dahil edip alternatif pazar bilgisi ile müşteriler için daha iyi bir değer oluşturulmasının sağlanması.

Narver & Slater (1990), yukarıda bahsedilen pazar odaklılık boyutlarını aşağıdaki şekilde model halinde ortaya koymuşlardır. Karar kriterleri ise uzun dönemli odaklanma ve karlılıktır.



Şekil 3: Pazar Odaklılık Modeli (Narver & Slater; 1990)

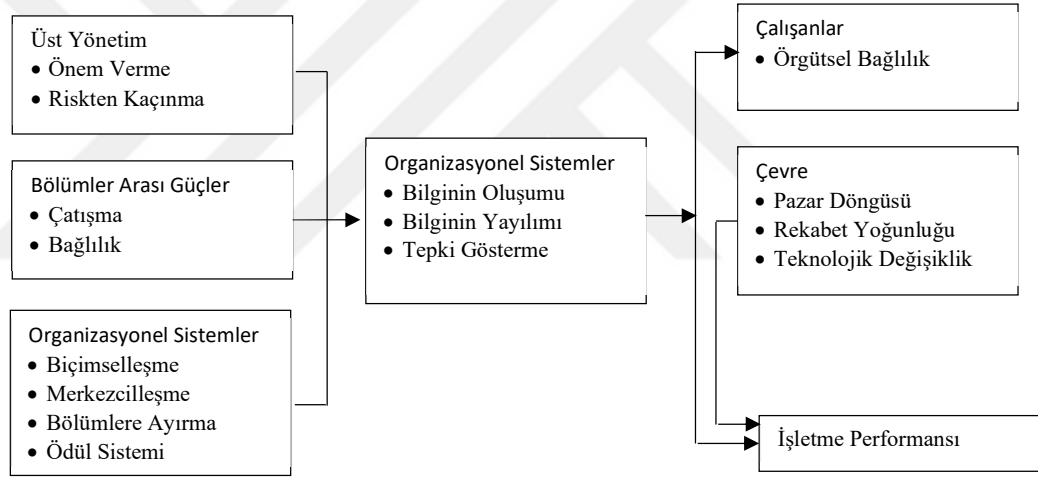
Bu boyutlar, Harris (2002) tarafından da desteklenmiş, pazar odaklılığın müşteri değeri oluşturulmasında kaçınılmaz bir anlayış olması gerektiği savunulmuştur.

Davranışsal Perspektif: İkinci tip tanımlamalar, pazar odaklılığı belirli davranış grupları içerisinde tanımlamıştır. Bu öneri Kohli & Jaworski (1990) tarafından oluşturulmuş, pazar odaklılık konseptini, organizasyon genelinde oluşturulan pazar bilgisini mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili pazar bilgisini, bu bilginin departmanlar arası yayılması ve organizasyon genelinde buna cevap verilmesi olarak tanımlamıştır. Pazarlama teorisi içerisinde müşteri odaklılığa, koordine edilmiş pazarlamaya ve karlılığa odaklanan bir strateji söz konusudur. Bu tanımlama pazar odaklı bir firmanın taşıması gereken operasyonel açıklamanın fonksiyonlarının çerçevesini oluşturur.

Bu faaliyetler üç ana bölümde yoğunlaşmıştır (Kohli & Jaworski, 1990)

- Bilginin sağlanması: mevcut müşteriler ve çevresel faktörler üzerinden
- Bilginin yayılımı: elde edilen bilgi organizasyon içerisindeki benzer birimler içerisinde yayılmalı
- Bilgiye karşılık verme: bilginin toplanmasından sonra, yeni stratejilerin oluşturulması ve uygulanması

Kohli ve Jaworski'nin pazar odaklılık ile ilgili geliştirdikleri model ise aşağıdaki şekildedir:



Şekil 4: Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları (Kohli ve Jaworski, 1993)

Kohli ve Jaworski'nin modelinde belirtilen pazar odaklılığın öncülleri ve pazar odaklılığın sonuçları arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Pazar odaklılığın, çalışanların organizasyona bağlılığını ve performansı etkilediği vurgulanmıştır. Modelde, ayrıca performansın pazar dalgalanması, rekabet ve teknoloji gibi çevresel faktörlerden de etkilendiği dikkati çekmektedir.

Bu perspektif daha sonra diğerk bazı araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır ve pazar odaklılığın dikkatinin (potansiyel ve mevcut) müşteriler ile ilgili faaliyetlerden çok müşteriler ile ilgili olmayan davranışlara yönelmesi gerektiği savunulmuştur (Deshpande & Farley, 1998; Deng & Dart, 1994).

Bununla beraber, Cadogan & Diamantopoulps (1995) müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon ile bilginin üretilmesi, yayılması ve karşılık verilmesi ile benzer bir alanda bağlantılı olduğunu savunmuşlardır.

Kültürel ve davranışsal yaklaşımların karşılaştırılması müşteri üzerindeki ilgisi ile alakalı olup, bu durumda en dikkat çeken boyut, müşteri düşüncelerine ne ölçüde karşılık verildiğidir. Ayrıca her iki perspektif de değişen pazar koşullarına karşı sürekli olarak müşteriler, rakipler, bilgi paylaşımı ve faaliyetlerin proaktif olarak koordinasyonu konularının araştırılması hususunda hassastırlar (Martin & Grabac, 2003).

Benzer bir görüş olarak, kültürel ve davranışsal yaklaşımları karşılaştıran Griffiths & Grover (1998) iki perspektifinde birbirini tamamlayıcı ve birbiri ile uyumlu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu görüşe göre, davranışların, inanç ve değerlerin oluşması için gereken ana etken olduğunu ve kültüründe bu davranış kurallarının belirleyicisi olduğunu savunmuşlardır.

Sistem-Bazlı Perspektif: Bu tartışmaların ışığında, Becker & Homburg (1999) pazar odaklılığın, yönetimsel konular içerisinde unutulmuş bir tartışma konusu olduğu fikrini savunmuşlardır ve bu açığı kapamak için sistem-odaklı bir perspektif oluşturmuşlardır. Sistem bazlı yaklaşımı kavramsallaştırırken, pazar-odaklı yönetimin, yönetim sisteminin işleme stratejilerini uygularken müşteri ve rakiplere göre ne derece tasarlandığını baz alan perspektifi geliştirmişlerdir. Bu perspektif açısından yönetim sistemi beş alt sistemden oluşmaktadır. Bunlar; organizasyon, enformasyon, planlama, kontrol ve insan kaynakları sistemidir (Becker & Homburg, 1999)

Özet olarak, pazar odaklılığa ait geçmiş teorik bakış açıları değerlendirildiğinde, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini anlamak pazarı ciddi anlamda etkilediğini ortaya koymaktadır. Bunun da ötesinde bir işletme, rakiplerinin güçlü, zayıf yanları ve onların mevcut ve gelecekteki aksiyon ve planları hakkında farkında olmalı ve onları sürekli incelemelidir (Cambra-Fierro, 2011).

### **1.5. PAZAR ODAKLILIĞIN ÖLÇÜLMESİ**

Geçtiğimiz yıllardan günümüze akademisyenler pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçümü, kavramsallaştırılması ve araştırılması için birçok çalışma ortaya koymuşlardır (Shapiro, 1988).

1990'lerde dört grup araştırmacı pazar odaklılığın ölçümü ile ilgili farklı amaçlar için geniş çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Deng & Dart, 1994). Bu ölçümlerin önemi çok sayıda makalede kullanılmış olması ve onların sonraki araştırmalar için araştırma konusunu daha geniş bir alana yaymış olmasıdır.

Narver & Slater (1990) pazar odaklılığı ölçmek için MKTOR ölçeğini 15 madde ağırlık dağılımlı ve 7'li likert ölçeği şeklinde geliştirmişlerdir. Bu ölçek tek boyutlu bir yapıya dayansa da bu 15 maddenin üç ana yönü vardır: müşteri odaklılık (altı madde), rakip odaklılık (dört madde), ve departmanlar arası koordinasyon (beş madde). İşletmenin pazar odaklılık skoru bu üç başlığın skorunun ortalaması olarak gerçekleşmektedir. Bu ölçek tek bir organizasyon içerisindeki 140 stratejik işletme ünitesindeki 371 yönetici ile anket yöntemi ile gerçekleştirilerek test edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları da Journal of Marketing (1990)'da yayınlanmıştır.

Kohli, Jaworski, & Kumar (1993) MKTOR ölçeğini aşağıdaki alanlarda eleştirmiştir:

- Pazar içerisinde müşteriler ve rakipler üzerinde yoğunlaşırken firma paydaşlarının ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının diğer yönleri ile zıtlasmaktadır (ör: teknoloji, düzenlemeler)
- Pazar bilgisinin edinilmesi ve şirket içerisinde yayılması için gerekli hızı kullanmamaktadır.
- Ölçek içerisindeki çok sayıda maddenin işletme için belirli faaliyetleri ve pazar odaklılığın yönetimini belirleyecek şekilde oluşturulmadığını belirtmiştir.

Kohli, Jaworski, & Kumar (1993) bu eleştiriler bağlamında, pazar odaklılığı ölçmek için geçmiş çalışmalardan elde ettikleri kavramsal altyapıyı kullanarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek orjinal olarak 32 maddeden oluşturulmuş daha sonra ölçeğin gelişimi esnasında 20 maddeye indirgenmiştir. Ölçek üç ana bölümden oluşmaktadır: Bilginin elde edilmesi (altı madde), bilginin yayılması (beş madde) ve pazarın buna tepkisi (dokuz madde). MARKOR'un pazar odaklılığın yapısının geçerliliğini orta düzeyde desteklediğini savunmuşlardır. Bu çalışma doğrusal olmayan faktör analizi ile 222 stratejik iş biriminden üst düzey pazarlama ve pazarlama dışı yöneticilerin olduğu bir örneklem ile gerçekleştirilmiştir.

MARKOR akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından geniş anlamda kabul görse de Pelham (1993) yaptığı eleştiride ölçeğin organizasyon genelinde müşterileri anlamada ve organizasyonun bütünündeki davranışları anlamakta yetersiz kalacağını belirtmiştir. Diğer yandan, Narver ve Slater'ın MKTOR ölçeğinin ise müşteri memnuniyeti ve satış sonrası hizmet gibi konularada daha etkili olarak kullanılabileceğini savunmuştur.

Buna ek olarak, Pelham (1993) 51 genel müdür ve satış müdürü üzerinde pilot bir çalışma yapmıştır, her iki (MKTOR ve MARKOR) ölçeği de kullanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları göstermiştir ki Narver ve Slater'ın MKTOR ölçeğinin Jaworski ve Kohli'nin ölçeğine göre daha güvenilir olduğunu savunmuştur. MKTOR faktör analizinde daha kolay bir düzenleme ile yapılabilirken, MARKOR kolay bir düzenleme sağlayamamıştır.



Siguaw & Diamantopoulos (1994) MKTOR modelini incelediğinde, onun kötü bir şekilde düzenlendiğini savunmuşlardır. Buna ek olarak sonraki araştırmalar her iki ölçeğin de düzenlemeye ihtiyacı olduğunu, orjinal yapıları ile kullanılamayacağını savunmuşlardır.

Churchill (1979)'da ölçek geliştirmenin paradigması kullanılarak, (Gebel, 1995) MARKOR ölçeğini aşağıdaki yönlerden eleştirmiştir.

- Pazar odaklılığın ilgi alanı hem kendisi hem pazarlama teorisinin kavramsallaştırılması açısından belirsiz ve çelişkili bir durum ortaya koymaktadır.
- Ölçek faktörlerinin oluşturulması, bilgi toplanması ve ölçeğin açıklanması müşterilerin ve paydaşların bakış açılarını kapsamamaktadır.
- MARKOR'un hem güçlü bir geçerliliğe sahip olmaması hem de iç-konuları açısından geçerliliğe sahip olmaması güvenilirliğini ciddi şekilde sorgulamaya açık bırakmıştır.

Churchill (1979) Narver ve Slater'in MKTOR ölçeğinin geçerlilik açısından daha uygun olduğunu ileri sürmüştür.

Deshpande, Jaworski & Kohli (1993) ve Narver & Slater (1990) 'ın pazar odaklılık ile ilgili çalışmalarını genişletmiş ve işletme performansı üzerindeki organizasyonel yaratıcılık ve kurumsal kültürün etkilerini de içeren bir ölçek geliştirmiştir. Onların dokuz maddeli ölçeği 30 madde kullanılarak oluşturulmuş, 138 Japon uzman yönetici üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları Journal of Marketing (1993)'de yayınlanmıştır. Müşteri çiftinden iki katılımcı ve işletme düzeyinde yapılan bireysel görüşmeler organizasyon düzeyinde güvenilirliğin test edilmesine olanak vermiştir (Deshpande, Farley, & Webster, 1997).

MORTN ölçeği daha sonrasında geliştirilmiştir, Pazar odaklılık için on-maddeli olarak (beşli Liket ölçeği kullanılarak), pazar odaklılığın daha ekonomik anlamlarından türetilerek oluşturulmuştur. Bu ölçekte ise müşteri odaklılığa yoğunlaşıldığı görülmüştür (Deshpande & Farley, 1998).

Narver & Slater (1990) ve Kohli & Jaworski (1990)'nin kavramsal bulgularını ve pazar odaklılık ölçekleri ile ilgili diğer gelişmeleri baz alarak Deng & Dart (1994) pazar odaklılık ile ilgili başka bir ölçek geliştirmişlerdir. Onların pazar odaklılık ölçeği dört ana konuyu içermektedir: müşteri odaklılık, rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon ve kar odaklılık. Konu hakkındaki makaleler ve yayınlar kullanılarak 44 maddeli bir ölçek oluşturulmuştur. Bu daha sonra ön-testler kullanılarak 33 maddeye indirgenmiştir. Geçerlilik basit korelasyon analizi ile ölçülmüştür.

Narver & Slater (1990)'da 248 kanadalı yönetici ile test ettiği ölçek ile Deng & Dart (1994)'ın yaptığı çalışma ile direk bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Sonuç olarak, Deng & Dart (1994)'ın pazar odaklılık ölçeği daha önceki ölçeklere göre daha anlaşılır bir değişken setinden oluşmaktadır.

Buna rağmen, Deng & Dart (1994)'ın geliştirdiği ölçeğe yapılan bazı eleştiriler şu şekildedir:

- Ölçek MKTOR ölçeğinden alındığı ve sadece daha fazla madde eklendiği,
- Çalışmada çok sayıda değişken cevaplayıcılar için çok fazla zaman alacağı belirtilerek 33 maddenin gereksiz olduğu,
- Ölçek kar odaklılık ile ilgili konuları içerdiği ancak literature göre kar odaklılığın pazar odaklılığın bir sonucu olduğu bir parçası olmadığı, belirtilmiştir.

## **1.6. PAZAR ODAKLILIĞIN ÖNCÜLLERİ**

Pazar odaklılığın öncülleri, pazarlama konsepti tarafından temsil edilen işletme felsefesinin uygulanabilirliğini artıran veya engelleyen organizasyonel faktörlerdir (Kohli & Jaworski, 1990).

### **1.6.1. Üst Yönetim**

Organizasyonlarda üst yönetim, firmaların değer ve odaklanmasını şekillendirir (Webster, 1988). Üst yönetimin, çalışanları pazar yönlü olmaya motive etmesi, organizasyondaki bireylerin pazardaki değişimi izlemeye, pazar bilgisini diğer çalışanlar ile paylaşmaya ve pazar ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelmelerini sağlayabilir. Böylece, üst yönetimin pazar odaklı olmaya önem vermesi çalışanlara da yansıyor, onların da pazar odaklı olması sağlanır. Özetle üst yönetimin pazar odaklılığa odaklanması, organizasyon içindeki pazar odaklılık seviyesinin artmasına pozitif etki eder (Day, 1994; Narver & Slater, 1990).

### **1.6.2. Departmanlar Arası Dinamikler**

Organizasyon içerisindeki farklı departmanlar arasındaki formel ve informel ilişkiler, aynı zamanda departmanlar arasındaki çatışma ve bağlılık organizasyon için pazar odaklılığın düzeyini belirleyebilir. Departmanlar arasında yaşanabilecek sıkıntılar organizasyonun tamamen pazar odaklılığını kaybetmesine neden olabilir (Jaworski & Kohli, 1993).

### **1.6.3. Örgütsel Sistemler**

Pazar odaklılığın öncülü olarak görülen örgütsel sistemler; karar verme konusunda yetki dağılımının yapıp yapılmadığına, organizasyon içerisinde prosedür ve rollerin kurallar ışığında biçimlendirilip biçimlendirilmediğine, pazar odaklı ödül sistemi ve pazar odaklı eğitimlerin organizasyon içerisindeki varlığına işaret eder (Jaworski & Kohli, 1993).

## **1.7. PAZAR ODAKLILIĞIN SONUÇLARI**

Geçtiğimiz yıllar içerisinde, araştırmacılar pazar odaklılığın benimsenmesi ile ilgili çok sayıda sonuç üzerine araştırma yapmışlardır (Slater & Narver, 2000; Jaworski & Kohli, 1993; Kumar, 2002; Dawes, 2000). Sonuçlar üç ana kategoride sınıflandırılabilir: finansal sonuçlar, çalışanlar ile ilgili sonuçlar ve müşteri ile ilgili sonuçlar.

### **1.7.1. Finansal Performans İle İlgili Sonuçlar**

Finansal sonuçlar konusuna ilgi, her zaman araştırmaların ana odaklarından biri olmuştur. Finansal performans ile ilgili sadece karlılık ör: (Dawes, 2000; Kumar,

2002; Cano vd., 2004; Kirca vd., 2005) araştırılmamış aynı zamanda satış, pazar payı (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca vd., 2005) gibi konular da araştırılmıştır. Genel olarak organizasyonun finansal performansı ile pazar odaklılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu anlamda pazar odaklı olmayan bir organizasyonun, müşterilerini başka tedarikçilere kaybetme olasılığı ile karşı karşıya oldukları açıktır.

Buna ek olarak; pazar odaklılık, firmaların değişen müşteri beklentilerini izlemede ve onlara tepki vermede yardımcı olduğu için, işletme performansı ile de doğrudan bağlantılıdır. İşletmenin organizasyonunu çevresel faktörler ile bağlantılı yönettiğinde performansını artırdığı görülmüştür (Shoham, Rose, & Kropp, 2005). Firmaların, aktiflerini arttırmak, pazarda fark yaratabilmek ve yüksek bir performans elde edebilmek için pazar odaklılık stratejisine yatırım yapmaları gerekir (Menon vd., 1999).

Pazar odaklılığın işletmenin finansal performansını artırdığı birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Bu argüman, pazar odaklılığın (ör: müşteri ihtiyaç ve tercihlerine tepki ve cevap veren firmalar) müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşıladığı ve daha üst düzeyde performans gösterdiğini ifade etmektedir.

### **1.7.2. Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar**

Çalışanlar açısından yapılan değerlendirmede; pazar odaklılığın, çalışanların organizasyona bağlılığı ve aralarındaki takım ruhunu artırdığı sonucuna varılmaktadır (Kohli & Jaworski, 1990). Organizasyonel bağlılık için; çalışanların firmaya sadakatlerinin olması ile geleceklerini firmanın geleceği ile bağlantılı olma hissinin oluşması ve firma için kişisel fedakârlık yapabilme unsurlarının oluşması gerektiği vurgulanmıştır (Kohli & Jaworski, 1990).

Bu anlamda; çalışanın, organizasyona yönelik aidiyet duygusu içerisinde olmasında takım ruhunda önemli olduğu belirtilmiştir (Ör., bir departmandaki çalışanlar, her bir çalışanın karşılaştığı problemler karşısında yardımcı olmaya daha istekli olmaları) (Greenberg & Baron, 1997).

Organizasyonel bağlılık ve takım ruhunun pazar odaklılık ile bağlantılı sonuçları olduğu ortaya konmuştur (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Shoham, Rose, & Kropp, 2005).

### **1.7.3. Müşteriler İle İlgili Sonuçlar**

Pazar odaklılığın genel kabulü müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu sayede daha kaliteli ürünlere, pozitif ağızdan ağıza reaksiyonlara, müşteri memnuniyeti ve bağlılığına ulaşma sağlanabilmektedir (Narver & Slater, 1990). Pazar odaklılığın sonucu olarak müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının arttığı bu anlamda da firmaların müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetler sunarak müşterilerini tatmin ettiği sonucuna varılmıştır (Slater & Narver, 1994). Bu açıdan organizasyon pazar taleplerine karşı daha duyarlı olup daha yüksek algılanan bir değer sunabilmektedir. Araştırmalar pazar odaklılık ile müşteri odaklılık arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca vd., 2005; Slater & Narver, 1994).

Pozitif müşteri geri bildirimleri organizasyonların pazar odaklılığı ile ilgilidir. Bu tür geri bildirimler müşteri memnuniyeti ve müşterinin muhafaza edilmesi olarak değerlendirilebilir (Doyle, 1995). Bu anlamda sağlanan geri bildirimler, müşterinin sunulan ürünün değeri ile ilgili memnun olduğunu ve tekrar satınalma davranışı göstereceğinin göstergesidir (Doyle, 1995). Aynı zamanda pazar odaklılığın tatmin edilmiş müşteriler ile bağlantılı olduğunu bu sayede ürün potansiyel müşterilere refere edilebileceği ve mevcut müşterilerin de tekrar satınalma davranışı göstereceği ortaya konulmuştur (Kohli & Jaworski, 1990).

### **1.7.4. Öğrenme İle İlgili Sonuçlar**

Öğrenme, firma kültürü içerisinde organizasyonel bilginin edinimi, yorumlanması ve yayılmasını içermektedir. Öğrenme, organizasyon içerisinde biriktirilen kültürel bir prosedür ve organizasyon içerisindeki bölümlere bunun yayılması ile ilgilidir (Farrell, 2000). Pazar odaklılık ile öğrenme arasında bir ilişki olduğu belirtilmiş ve öğrenmenin organizasyon içerisinde pazarlama ve müşteri beklentilerine hitap eden kültürel bir bakış açısı olduğu vurgulanmıştır (Hurley & Hult, 1998).

Buna rağmen, bir işletme için kapasitesini optimize etmek adına pazarı öğrenmek, pazar odaklı bir bakış açısı geliştirmek sadece bir başlangıçtır. Pazar odaklı bir kültürün varlığı, girişimci ve uygun organizasyonel atmosferin oluşturulması ve bunun desteklenmesine bağlıdır (Deshpande & Webster, 1989).

Böylece müşteri için değer yaratabilmek adına pazarda değişen dinamik koşullara ayak uydurulabileceği ve daha önce girilmemiş pazarlarda da kolayca hareket edip rekabet avantajı sağlanabileceği sonucu çıkarılabilir.

### **1.7.5. Yenilik İle İlgili Sonuçlar**

İnovasyon çıktıları, şirketlerin yaratıcılık ve kabiliyetlerini oluşturmayı ve yeni konseptler, ürünler ve prosedürleri uygulamaya koymayı içerir (Hult vd., 2005). Pazar odaklılık, organizasyonun yaratıcılık özelliklerini arttırmakta ve inovasyonun itici gücüyle müşteri beklentilerini tatminine yönelik yeni ürün özellikleri oluşturulmasını sağlamaktadır (Han vd., 1998). Organizasyonlar için müşterilerin değişen talep ve ihtiyaçları firmaların araştırma geliştirmeye daha fazla yatırım yapmaları gerekliliği sonucuna ve böylece pazarın değişen ihtiyaçlarına yönelik üretilen yaratıcı ürün ve hizmetler sağlanmasına yol açmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YENİLİK ODAKLILIK

#### 2.1. YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI

Peter F. Drucker (1954)'a göre “İşletmelerin temel amacı müşteri yaratmak ve müşterileri tutmak olduğu için bir işletmenin iki (ve sadece iki) temel fonksiyonu vardır: pazarlama ve innovasyon (yenilikçilik). Pazarlama ve innovasyon sonuç üretir. Diğerlerinin hepsi maliyettir.”

İnovasyon yeni bir kavram değildir. Literatüre bakıldığında yaklaşık doksan yıllık bir geçmişinin olduğunu söylemek mümkündür. Süreç içerisinde inovasyona farklı yönlerden bakılarak yorum ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Schumpeter (1934) yeniliği (inovasyonu) “yaratıcı yıkım” olarak tanımlamış, inovasyonun yeni fikirler, yeni teknolojiler, yeni ürünler ve yeni pazarlar içerisinde organizasyonun gelişimi olduğunu belirtmiştir. Barnett (1953) ise yeniliği önceki formlarından farklı olan herhangi bir şey, düşünce veya davranış olarak tanımlamıştır.

Drucker (1954) ise yeniliği, organizasyonların uzun dönemde hayatta kalabilmeleri için kritik ve hayati bir faktör olarak göstermektedir. Bunun nedenini de organizasyonların daha iyi ve ekonomik ürün ve hizmetler sağlayabilmeleri için kullanabilecekleri tek aracın yenilik olduğu düşüncesine dayandırmaktadır.

Globe, Levy, & Schwartz (1973) ise yeniliği, pazar koşullarında kabul görmüş kompleks aktiviteler serisine ait bir şey, bir teknik ya da bir proses olarak tanımlamışlardır.

Burns & Stalker (1994) organizasyonların inovasyon yapma kapasitelerini, yeni fikirleri, süreçleri ya da ürünleri başarılı bir şekilde adapte edebilmelerine ve uygulamalarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Zaltman (1973) inovasyonu, ilgili birim tarafından algılanan bir fikir, uygulama ya da ürün olarak tanımlamıştır. Amabile vd. (1996.) ise yeniliği, organizasyon içerisinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlamışlardır.

Thompson (1965) inovasyonu yeni ürün, proses ve ürünlerin pazara sunulması, kabul edilmesi ve uygulanması olarak tanımlamıştır. Rogers (1983) inovasyonu fikir, uygulama ve konuların potansiyel kullanıcıları tarafından yeni olarak görülen şeyler biçiminde tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre yenilik, yeni ürün, proses ve işletme sistemlerini içermektedir. Bu çalışmada yenilik ve yenilik odaklılık iki ayrı yapı olarak görülmektedir.

Marquis (1969) inovasyonu teknolojik değişimin bir birimi olarak tanımlamış, bunu pazarda ilk yapan firmanın da yenilikçi firma olduğunu belirtmiştir. Twiss (1992) icadın pazarda başarılı olması için inovasyona dönüşmesi gerektiğini bunun olması içinde başarılı bir şekilde bu icadın inovasyon kapsamında ticarileşmesi gerektiğini belirtmiştir.

Khun (1985) inovasyonu bir fikrin yaratılması veya oluşturulması sayesinde bu fikirden yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi olarak tanımlamıştır. Burgelman, Maidique, & Wheelwright (1996) inovasyonu pazarlanabilir ürün, hizmet, yeni üretim ve dağıtım sistemi ve yenilikçi proseslerin inovasyonunun birleştirilmiş bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır.

Cumming, 1998'de inovasyonu, yeni bir ürün veya sürecin ilk başarılı uygulaması olarak tanımlamıştır. Twiss (1992) ise yenilik ile ilgili olarak, bir buluşun yenilik olması için pazarda başarılı olması gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmacıların yenilik (inovasyon) tanımında bu kadar farklılıklar göstermesinin temel sebebi farklı araştırma konuları üzerinde uygulama yapmalarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda yenilik odaklılık firmaların inovasyonu izleme derecesi olarak da değerlendirilebilir; yenilik odaklılık inovasyon literatüründe son 35 yıldır kullanılmakla beraber, bu anlayış konu ile ilgili geliştirilen stratejik veya organizasyonel inovasyon yaklaşımına göre farklılık gösterebilmektedir (Hurley & Hult, 1998; Siguaw, Simpson, & Enz, 2006; Zhang & Duan, 2010).

Stratejik bakış açısıyla, yenilik odaklılık işletmeler tarafından aranan bir stratejik yön ya da strateji tipidir. Miller (1986) inovasyonu, literatürün strateji ile ilgili yapılan çalışmaların stratejik boyutlarından biri olduğunu ifade etmiştir. Kaynak bazlı bakış açısında, yenilik odaklılık inovasyon kabiliyetlerinin bir konsepti olarak çalışılmıştır.



Sen & Egelhoff (2000) yenilikçi yetenekleri; ürün inovasyonu, proses inovasyonu, organizasyonun rakipleri ile kıyaslamalı araştırma ve geliştirme kapasitesi olarak sınıflandırmıştır. Yenilikçi yetenekler ile ilgili olarak Cohen & Levinthal (1990) emici kapasite içerisinde bu yetenekleri sunmuşlardır. Organizasyonel inovasyon ile ilgili teorik çalışmalar 1970'ler itibari ile yapılmaya başlanmıştır. Bu türden çalışmaların içerisinde yenilik odaklılık kavramı organizasyon inovasyonu içerisinde yaygın bir biçimde kullanılmıştır.

İşletmelerin değişen ve kompleks pazar koşullarında, kendilerinin pazarlarını korumak, yeni pazarlar bulmak, rakiplerinden kendilerinin ayırt edilmesini sağlamak, uzun dönemli büyüme gerçekleştirmek amacıyla işletme modelleri, ürünler, hizmetler, prosesler ve dağıtım kanalları gibi çok sayıda yenilik geliştirmek zorundadırlar (Lawless & Anderson, 1996).

Inovasyon literatüründe (Freeman, 1995; Miles & Snow, 1978) inovasyonun tipolojisi ve dağıtımını konusunda yoğun bir biçimde araştırma yapılmıştır (Urbancova, 2013). İşletmelerin, inovasyon için, pazarda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmek amacıyla, değişim için esneklik ve hız ile karakterize edilen yenilik kültürünü kolaylaştıran bir iç ortam yaratmaları gerekir.

İnovasyonu tanımlamak yanında bileşenlerinin de ortaya konulması gerekir. Yeniliğin dört ana kriteri; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, organizasyonel yeniliktir (Porter, 2003).

## **2.2. YENİLİK ODAKLILIĞIN TANIMI**

İnovasyona dayalı görüş, inovasyonda firmalar arası farklılıkları esas almaktadır. Bu şekilde yenilik yaparak sürdürülebilir üstün firma performansı elde etme fırsatlarının altını çizer. Inovasyon temelli bakış açısı birçok firmanın diğer firmalarla olan bağımlılıklarını inceleyerek ürün yeniliğine odaklanmasının ötesinde hizmet, süreç, iş modeli ve yönetim gibi temel birinci dereceden yenilikleri de esas alır (Lichtenthaler, 2016).

Yenilik ve yenilik odaklılığa literatürde farklı yönlerden yaklaşılarak tanımlamalar yapılmaktadır. İnovasyon (yenilik) “Bireyler tarafından yeni olarak kabul edilen bir fikir, eylem ve nesne olmaktadır” (Rogers, 1983). Bu tür bir tanım daha çok bireyler tarafından benimsenen yenilikleri belirtmek için yapılmaktadır. Endüstriyel pazarlar için firmaların yaptığı ürün lansmanları, yeni makine ve teçhizatlar ile üretim süreçleri ve teknikleri olarak ifade edilmektedir (Wilson, 1986; Frambach, 1993).

Manu (1992) yenilik odaklılığı bir organizasyon içerisindeki tüm yenilik programlarının toplamı olarak tanımlamıştır. Bu anlamda yenilik odaklılığın firmalar adına yeni bir rehber oluşturduğu için bu tip bir odağın stratejik bir doğası olduğunu belirtmiştir. Manu & Sriram (1996) yenilik odaklılığı kavramsallaştırmaya çalışmışlar ve yeni ürünlerin tanıtımı, araştırma ve geliştirme masraflarını ve aynı zamanda pazara giriş tanımlamasını içeren çoklu bileşen olarak tanımlamışlardır.

Berthon, Hulbert, & Pitt (1999) yenilik odaklılığı, enerjilerini üst düzey ürün yaratmak ve onu mükemmelleştirmek isteyen organizasyonlarla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bu kavramsallaştırma hem yenilik odaklılığı hem yeniliğe açık olmayı ve hem de yenilik kapasitesini içermektedir.

Chen & Huang (2009) mevcut literatürden esinlenerek yenilik odaklılığı yeni fikirlere organizasyonun gösterdiği açıklık olarak tanımlamışlardır ve yeni teknolojiler, kaynaklar, yetenekler ve idari sistemler adaptasyonunda organizasyonun yeniliğe gösterdiği meyil olarak belirtmişlerdir.

Yenilik odaklılık, bir diğer bakış açısı ile pazarda ilk olmak olarak tanımlanmıştır, yenilik odaklı firmaların ise pazara geç girmeyen, durağan (stabil) pazarlarda yer almayan ve son teknoloji ile içiçe olan firmalar olduğu belirtilmiştir (Deshpande & Farley, 2004).

Olson, Slater, & Hult (2005) ise yenilik odaklılığın risk almayı teşvik edeceği ve yeni ürün tasarlamayı ve geliştirme olasılığını arttıracaklarını savunmuşlardır. Yenilik odaklı stratejiyi benimseyen firmaların ise sadece yeni fikirlere açık olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda bu fikirlerin peşine düşmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Han vd. (1998) yenilik odaklılığı, bir felsefe olarak tanımlamışlardır ve yenilik odaklılığın yeni fikirlere açık olmayı teşvik edeceği ve organizasyonun yeni teknolojilere, kaynaklara, yeteneklere ve sistemlere değişim adaptasyonuna olan isteği göstereceğini belirtmişlerdir.

Worren vd. (2002) ise yenilik odaklılığı, ürün modülerliği ile organizasyonun yeni ürün geliştirme ya da yeni pazarlara mevcut ürünler ile girmesi arasındaki bir bağ olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, yenilik odaklılığın iki ana boyutunun, organizasyon içerisindeki girişimcilik isteği ve yenilik ortamı olduğunu belirtmişlerdir.

Hurley & Hult (1998) ise yenilik odaklılığı, fikirleri hayata geçirmek için organizasyonun gösterdiği açıklık anlamında firma organizasyon kültürünün bir parçası olarak nitelemiştir.

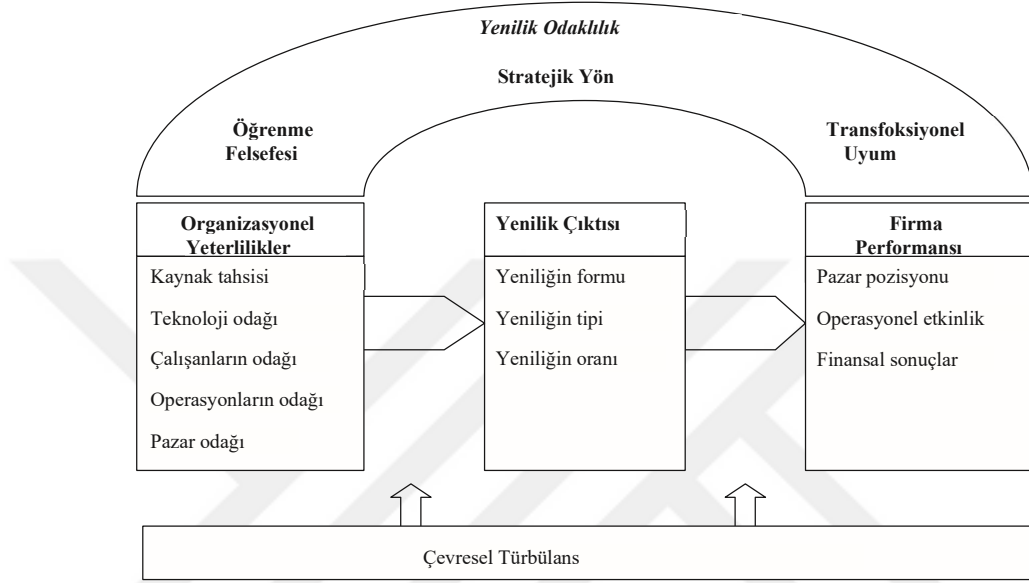
Yenilik odaklılığın inovasyona olan açıklık ve yeniliği gerçekleştirebilme yeteneği olduğu belirtilmiştir (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Yenilik yapabilme kabiliyetinin organizasyonlar için yeni prosesler, ürünler ve fikirleri tanıtmaya yeteneğine bağlı olduğu belirtilmiştir (Hult, Hurley, & Knight, 2004).

Amabile (1997) yenilik odaklılığın en önemli elemanlarını yaratıcılık ve inovasyona firma içerisinde verilen değer olarak belirlemiştir. Maltz, Menon, & Wilcox (2006) yenilik odaklı firmaların, yeni fikirlerin gelişebilmesi için bunu teşvik edici bir ortama sahip olmaları gerektiğini ileri sürmüştür.

Literatürde tanım konusunda bir konsensüs oluşturulamamasından dolayı, Siguaw, Simpson, & Enz (2006) yenilik odaklılığı organizasyonun tüm aksiyonları ve organizasyonel stratejilerine rehberlik eden ve yöneten; bilgi öğrenme felsefesi, stratejik yön ve firmaya ait inançlar gibi çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamışlardır. Bu yapının aynı zamanda formel ve formel olmayan organizasyonel davranışları, yenilikçi düşünceyi açan yetenek ve işletme faaliyetlerini ve aynı zamanda yeniliği geliştirme, gelişimi ve uygulamayı içerdiğini belirtmişlerdir.

Bu tanım baz alarak, yenilik odaklılık, firmanın yapısı içerisinde oluşturulmuş ve organizasyonel faaliyetleri etkileyen anlayışlar bütünü olarak değerlendirilmiştir. Ancak bunun belirli bir normatif davranış seti olmadığı belirtilmiştir. Siguaw, Simpson, & Enz (2006)'da ki tanımı bütün organizasyonlar için aynı prensipler

bütünün olması gerektiğini farzederken her biri için ayrı bir uygulama formülasyonu bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.



Şekil 5: Yenilik Odaklılık Modeli: Etkenler, Eylemler ve Sonuçlar (Siguaw vd., 2016)

Siguaw, Simpson & Enz (2006) yenilik odaklılığı bu şekilde tanımlayıp kavramsallaştırdıktan sonra bu tanımlamayı Şekil 5'te sunulduğu üzere kavramsal bir model ile özetlemiştir. Bu anlamda öğrenme felsefesini oluşturan öğeleri yenilik odaklılığın bir etkeni olarak görmüşlerdir. Stratejik yön ile belirtilen eylemlerin ise bir etken değil eylem olduğunu ileri sürmüşler ve son olarak da transfonksiyonel uyumu yenilik odaklılığın sonucu olarak model içerisine almışlardır.

Siguaw, Simpson, & Enz (2006) yenilik odaklılığı organizasyonel kültür ya da kural ve davranışlar bütünü olarak düşünmekten çok bütünsel bir bilgi yapısı olarak değerlendirmişlerdir. Daha geniş bir perspektiften, organizasyonun bilgi kapasitesinin inovasyonu sağlamaya yönelik bir sonraki adımları atmak için sürekli olarak çoğaltıldığı belirtilmiştir.

Yeniliğe olan ilgi, bu üç araştırmacı tarafından önerilen formül üzerinden, gelişmekte olan çalışmalardan da akademik desteği görmüştür. Bu anlamda organizasyonu yenilik hususunda yönlendiren ve yöneten, aynı zamanda çalışanların inovasyon hedefli çabalara değer veren ve ödüllendiren bu ortak anlaşmaların

önemidir. Yenilik odaklılık rekabet avantajı, organizasyonel bilgi gelişimi ve insan kaynakları, pazarlama ve operasyonel anlamda fonksiyonel yetenekleri yönetmek için kullanılan stratejik yaklaşımlar için gerçek bir kaynaktır (Siguaw, Simpson, & Enz, Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. , 2006).

Homburg, Hoyer, & Fassnacht (2002) yenilik odaklılık ile ilgili olarak, işletmelerin müşterileri için kaç adet inovasyon sunduğu ve bu inovasyonların kaç müşteriye ulaştığı ile ilgilenmişlerdir. Yenilik odaklılık aynı zamanda organizasyonel bir kaynak olarak görülmüştür.

Burada bir diğer önemli nokta ise yenilik literatürünün pazar odaklılık ile yakın bir yaklaşım içerisinde olduğudur. Bu anlamda Jaworski & Kohli (1996) inovasyonun pazar odaklılık modelleri içerisinde yanlış bir şekilde dışlandığını belirtmişlerdir. Buna karşın, pazar odaklı olan firmaların daha inovatif ve müşterinin dinamik ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermektedirler (Narver & Slater, 1990).

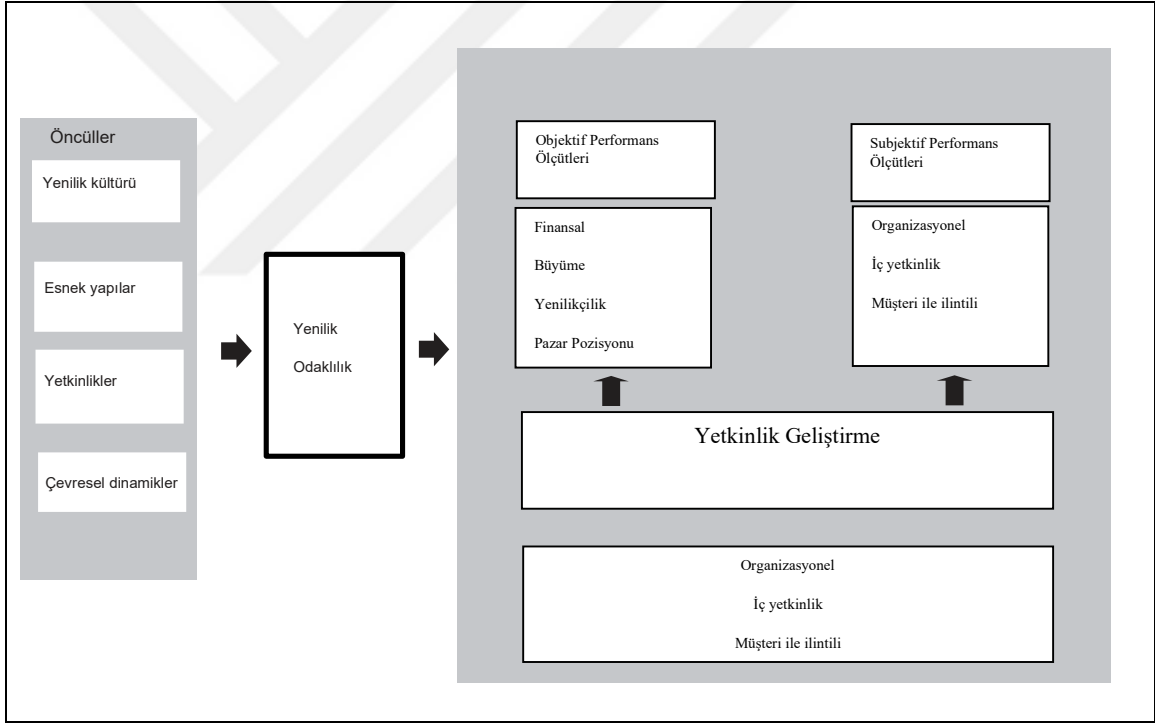
Pazar odaklı organizasyonların müşteri ihtiyaçlarını anlamada daha donanımlı oldukları ve yenilikçi ürünlerle bunlara cevap vermede etkili oldukları ileri sürülmüştür (Slater & Narver, 1994).

### **2.3. YENİLİK ODAKLILIĞIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI**

Yenilik odaklılığın öncülü olarak kavramsallaştırılan dört yapıdan oluşmaktadır. Bu yapılar; organizasyona ait yenilik kültürü, esnek yapılar, yetkinlikler ve çevresel dinamiklerdir (Norris & Ciesielska, 2019). Yapılan bu kategorizasyon çok sayıda çalışmanın özeti olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatürde, yenilik kültürü; yeni fikirleri teşvik etmek, öğrenen organizasyon; öğrenen organizasyon ve grup çalışma kültürü, esnek yapılar; esneklik ve düz organizasyon yapısı, maddi ve bilgisel yetkinlikler; kaynakların varlığı, işgücünün etkin kullanımı, çevresel dinamikler; rekabetin yoğunluğu, müşteri ve rakipler hakkında bilgi toplama ile kavramsal boyutlar ve referanslar incelenerek yenilik odaklılığın öncüllerinin kavramsallaştırılması sağlanmıştır (Norris & Ciesielska, 2019).

Yenilik odaklılık, sonuçları açısından değerlendirildiğinde bu konuda literatür baz alınarak şu şekilde bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Objektif performans ölçütleri kullanan çalışmalarda yenilik odaklılığın sonucu olarak; finansal, büyüme, yenilikçilik, pazardaki konum gibi sonuçlar elde edilmiştir. Subjektif performans ölçütleri kullanan çalışmalarda ise organizasyonel, iç yetkinliği artırıcı ve müşteri ile ilintili sonuçlara varılmıştır. Yenilik odaklılık ile ilgili öncülleri ve sonuçlarını gösteren kapsayıcı bir model aşağıdaki şekilde (Şekil 6) gösterilmiştir (Norris & Ciesielska, 2019).



Şekil 6. Yenilik Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları (Norris & Ciesielska, 2019)

Aynı çalışmada yenilik odaklılığın sonuçları açısından yapılan sınıflandırma ise yetkinliklerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Geçmiş literatür baz alınarak yapılan bu çalışma içerisindeki bu kategoride, yenilik odaklılığın subjektif ölçüt kullanan çalışmalara benzer olarak üç grup sonuca (Organizasyon ile ilintili, iç yetkinlikler ile ilintili ve müşterileri ile ilintili) ulaşılabileceği savunulmuştur (Norris & Ciesielska, 2019).

Organizasyon ile ilintili yapılan çalışmalara örnek olarak; organizasyonel kültür, ilişki geliştirme, i yetkinlik ile ilintili sonuçlarda; rekabetçi strateji geliştirme, pazarlama yetkinlikleri, müşteriler ile ilintili sonuçlarda ise; pazar odaklılık, müşteri odaklılık gibi kavramsal boyutlar ve referanslar incelenerek yenilik odaklılığın sonuçlarının kavramsallaştırılması için bu st yapılar ortaya konulmuştur (Norris & Ciesielska, 2019).

#### **2.4. YENİLİK ODAKLILIĞIN ÖLÇÜMÜ**

lm evrendeki varlık ve olayların özelliklerine, belirli kabuller ve mantık kullanımıyla sayılar vermektir, ölçek ise ölçüm için yapılan kabuller ve araçlardan oluşur (Say, 2007). Yeniliğin lm, organizasyonun dönüşümünü hızlandırabileceği ve sürekli bir iyileştirme modunu devam ettirebileceği için çok önemlidir. Bununla beraber, organizasyon içerisindeki yenilik ile ilgili çabalar, faaliyetler, olaylar ve yeteneklerin etkisinin sistematik olarak ölçülmesi ve tahmin edilmesi doğası gereği deneyseldir (Karasadakis, 2020).

Yeniliğin dönüşümünü etkin bir şekilde kontrol edip yönlendirmek için organizasyon içerisindeki liderlerin makro ve tutarlı bir görüşe sahip olmaları gerekmektedir. Bununla beraber, liderler organizasyonun yenilik programına nasıl bir tepki verdiğini takip etmeli ve insanların yeni yöntem ve uygulamaları nasıl benimsediğini izlemelidirler (Karasadakis, 2020).

Yenilik ıktısı ölçümlerinde popüler olarak kullanılan araç doğrudan anket yöntemidir. Bu tip anketlerde doğrudan firma ile iletişime geçilip belirli bir dönem içerisinde geliştirilen ürün, süreç, organizasyonel veya pazarlama yönlü yenilikler tespit edilir ve ölçülür.

Eurostat (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi) tarafından düzenlenen topluluk inovasyon anketi (CIS), dünya çapında en standart ankettir. Oslo Kılavuzu'na göre, dört tür inovasyon çıktısının tümü topluluk inovasyon anketinde incelenir: rn inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu (Ikeuchi, 2017).

Yenilik çıktısı kadar literatür içerisinde yenilik girdisine de önem verilmiştir. Araştırma ve geliştirme yatırımları bu alandaki ana ölçüm aracı olarak görülse de pazarlama eğitimi, telif hakkı için yapılan yatırımlar ile pazardan elde edilen bilginin kullanımı gibi konular yenilik girdisinin ölçülmesinde kullanılmıştır (Corrado, Hulten, & Sichel, 2009).

Yenilik odaklılığın sürdürülebilir ve rekabetçi bir firma performansına önemli ölçüde etkisi vardır. Yenilik ile ilgili geçmiş çalışmalara bakıldığında, genel olarak üç ana parametrenin kullanıldığı görülmüştür; araştırma geliştirmeye yapılan yatırım, patent sayısı ve pazara sunulan yeni ürün sayısı. Bu üç boyutun ortak noktasının inovasyonu ölçtüğü belirtilirken söz konusu üç değişkenin ortak noktasını ölçmenin gerçekte zor olduğu da belirtilmektedir. Bu nedenle her bir ölçeği ayrı ayrı ölçmenin uygun bulunmaktadır (Hult vd., 2004; Siguaw vd., 2006).

Yenilik odaklılığın ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalara (Hurley ve Hult, 1998; Berthon vd., 2004; Human ve Naude, 2010) bakıldığında kullanılan ölçeklerin yeni ürün sayısı, araştırma geliştirme masrafları ve yeni pazarlarda elde edilen sipariş miktarı gibi nicel verileri içerdiği gözlemlenmiştir (Manu, 1992).

Berthon vd. (2004), 1999 yılında yenilik odaklılık ile ilgili olarak gerçekleştirmiş oldukları kavramsal çalışma ve alandaki diğer araştırmalardan da yararlanarak ICON (Inovasyon- Müşteri Odaklılık) üzerinde çalışmışlardır. Ölçeğin ana amacı kendi ifadeleri ile firmaların “stratejik odak modunu” ölçmek olduğunu belirtmişlerdir. Human vd. (2010) daha sonra yapmış oldukları çalışmada bu ölçeğin ifade sayısını yediye düşürerek yine ICON ölçeğini tercih etmişlerdir.

Narver & Slater (2004) üç indikatörlü bir ölçek kullanırken, benzer olarak Hult vd., (2005) üç indikatörlü bir ölçek, Baker & Sinkula (2009) ise dört indikatörlü bir ölçek kullanmıştır. Çalışmaların birçoğunda ICON ölçeği ya da Hurley & Hult (1998)’in geliştirdiği ölçekde olduğu gibi yenilik odaklılığı ölçmek için kullanıldığı görülmektedir.

Yenilik odaklılığı ölçmek için iki ayrı çalışmada kullanılan ölçeklerin bütünleştirilmesi ile bu araştırmada beş soruluk bir ölçek oluşturulmuştur (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Antoncic & Hisrich, 2001).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. SATIŞ KONTROL SİSTEMLERİ

#### 3.1. SATIŞ KAVRAMI

Satış, kısaca alıcı ve satıcı arasında gerçekleşen bir ikna faaliyeti olarak ifade edilebilse de, geniş anlamıyla satış kavramı ürün, hizmet veya faydanın, en uygun yerde, en uygun zamanda, en uygun kişiye, en uygun yöntemle ve uygun bir bedel karşılığında satılması için gerekli olan çabalar bütünü şeklinde ifade edilebilir (İslamoğlu & Altunışık, 2014). Satış, özetle kişiler arası iletişimin özel bir şekli olduğu ifade edilebilir, bu bağlamda satış elemanları, muhtemel alıcılar ile yüz yüze görüşerek tanıtım yaparak alıcıyla doğrudan iletişim kurarlar (Yükselen, 2015).

Sanayi devrimi sonrasında, büyük ölçekli üretim tarzının etkisiyle işletmeler için yeni pazarlar bulmak daha önemli bir ihtiyaç haline gelmişti. Bu bağlamda işletmelerin yapısı küçük organizasyonlardan daha kompleks ve büyük organizasyon yapısına evrilmiştir. Sonuç itibarıyla ilk olarak finans ve üretim departmanları oluşturulmuş olsa da zaman içerisinde pazarlamanın, satış departmanı ve satış kavramının önemi daha stratejik ve önemli bir hale gelmiştir (Still vd., 1988).

Doğrudan pazarlamanın en eski ve orjinal formu satış ziyaretleridir. Satış, bu anlamda muhtemel alıcıları belirlemek ile başlayıp, onları müşterilere dönüştürmek ile devam eder ve bu sayede de işletme büyür. Amerikan firmaları, her yıl bir trilyon doları satış ekibi için harçayarak profesyonel bir satış ekibinin gelişimine özel bir önem vermektedirler (Kotler & Keller, 2016).

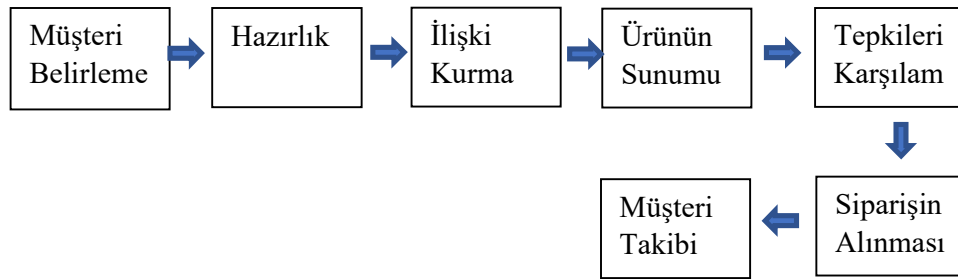
İslamoğlu & Altunışık (2014) satışı pazarlama faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlamalarının dışında satış ve satışçılık mesleğini önemli kılan gerekçelerini aşağıdaki şekilde belirlemiştir.

- ✓ Satış, bir işletmenin pazarlama bütçesinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır.
- ✓ Satışçı bir işletmenin müşterisiyle olan bağlantısıdır.

- ✓ Satış elemanları bir işletmenin sahip olduğu en pahalı sermaye olarak değerlendirilir.
- ✓ Satışçılık mesleği belirli nitelikleri gerektiren ve özellikle de sosyal beceriler açısından donatılmış özel bir gruba teşkil etmektedir.
- ✓ Satış elemanı, tüketiciye mesaj iletirken tüketicinin özelliklerine göre sunuşta uygun gördüğü değişiklikleri yapma esnekliğine sahiptir.
- ✓ Satışçılık mesleği çeşitli fonksiyonları içeren oldukça karmaşık ve insan ilişkilerinin önemli olduğu bir meslektir.
- ✓ Satışçılık mesleği, eleştiriye açık mesleklerden biridir (İslamoğlu & Altunışık, 2014).

Günümüzün gelişen küresel pazarlarında, yöneticiler müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızla cevap vermek durumundadırlar. Bu anlamda önemli olan problem çözümü ve gerekli olan satış elemanlarının mümkün olduğunca her bir müşteri bölgesinde daha çok insanla etkileşim içinde olmalarının sağlanmasıdır (Dalrymple, Douglas , & Cron, 1998).

Bu bakış açısından satışın gerçekleşmesi için gereken süreç aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:



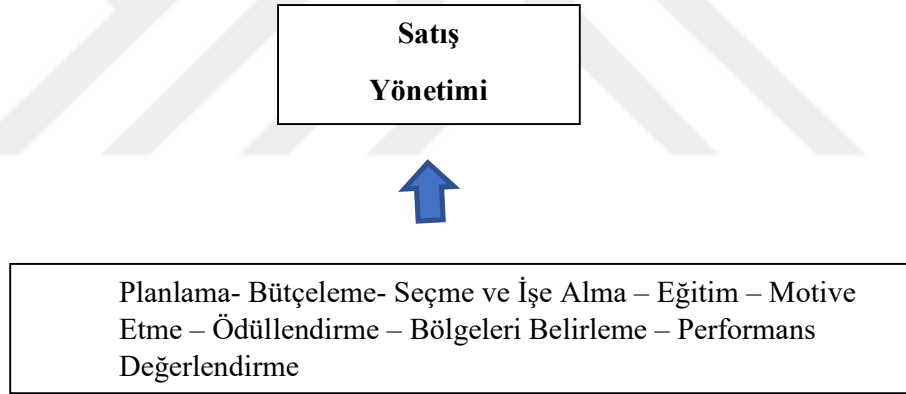
Şekil 7: Kişisel Satış Süreci (Karafakioğlu, 2012)

Kişisel satış, özellikle endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için hayati öneme sahip bir süreçtir. Araştırmamızın konusu bağlamında özellikle endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların seçilmesinin de ana nedeni budur.

### 3.2. SATIŞ YÖNETİMİ

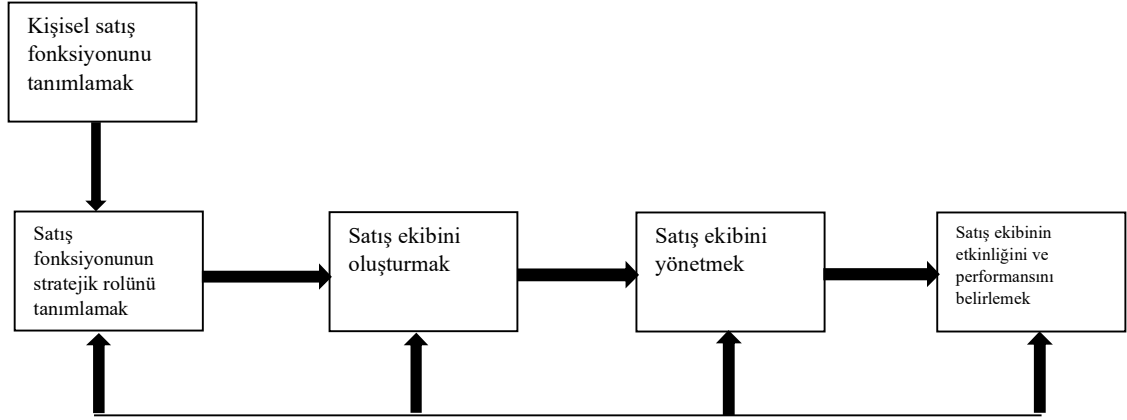
Satış yönetimi, işletmenin satış gücünü oluşturan satış elemanlarının yönetimine ilişkin planlama, uygulama ve kontrol işlevleridir. Bu anlamda, satış elemanlarını seçmek, işe almak, eğitmek, motive etmek, satış bölgeleri ve kotalarını belirlemek ve temel satış organizasyonu yapısını belirleyip etkin bir kontrol sağlamak satış yöneticilerinin görevleri arasındadır (Karafakioğlu, 2012).

Bir başka ifade ile satış yönetimi, firmanın satış ve karlılık hedeflerine ulaşabilmek için tasarlanmış planlama, uygulama ve kontrol programlarını içeren üst mekanizmadır. Satış yönetimi, pazarlama karmasının içerisinde kişisel satış fonksiyonunun idari yönüne odaklanmaktadır (Dalrymple vd., 1998).



Şekil 8: Satış Yönetimi (Dalrymple vd., 1998)

Satış yönetim süreci, satış fonksiyonunun içinde bulunduğu çerçevedir. Her bir çalışana satışı kapatması veya satışı desteklemesi konusunda izler ve ölçer. Şekil 9’da gösterildiği üzere Ingram vd., (2019) tarafından oluşturulan satış yönetim modelinde, satış yönetimi sürecinin ana aşamalarını ortaya koymuşlardır.



Şekil 9: Satış Yönetim Modeli (Ingram vd.,2019)

Bu çerçeve içerisindeki her bir süreç aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

**Kişisel Satış Fonksiyonunu Tanımlamak:** Satış yöneticilerinin görevlerinden biri her bir satış elemanı için kişisel satış fonksiyonunu tanımlamak ve onu satışla ilgili diğer işlevlerden ayırmaktır. Bu süreçte firmanın ürün ve hizmetleri hakkında kapsamlı bir bilgi verilirken aynı zamanda müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimleri arasında iyi bir denge kurulur. Müşteri verileri satış faaliyetine geçmeden önce kullanılır ve müşteriler için ortak bir satış diyalogu oluşturulur (Hinson vd., 2018).

**Satış Fonksiyonunun Stratejik Rolünü Tanımlamak:** Satış fonksiyonunun organizasyon stratejileri ile entegre olması hayati bir öneme sahiptir. Firmalar, kurumsal stratejik kararlar alırken satış yöneticileri bu çerçevede hareket etmeli ve düzenlemeleri bu stratejilere uygun tasarlamalıdır. Satış yöneticileri, müşteri bazlı stratejiler, ilişki stratejiler, satış kanalları stratejileri gibi satış stratejilerini uygulamalı ve müşteri satınalma davranışlarını bilmeleri çok önemlidir (Hinson vd., 2018).

**Satış Ekibini Oluşturmak:** Tüm bu satış strateji ve tanımlamalarını başarı ile oluşturduktan sonra bu sistemi uygulamaya koyacak, yeterli sayıda satış elemanı, organizasyon için doğru davranış özelliklerine ve satış yeteneklerine sahip satış ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Satış yöneticileri bu anlamda satış elemanından

beklenen özellikleri belirlemeli, seçmeli ve en iyi adayın firma için transfer edildiğinden emin olmalıdır (Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, & Williams, 2019).

**Satış Ekibini Yönetmek:** Satış yöneticilerinin, satış ekibini motive etmek, yönlendirmek ve yönetmek için büyük bir çaba harcamaları gerekmektedir. Satış yöneticileri organizasyonel hedeflere satış ekibini yönlendirmek için liderlik aktivitelerini gerçekleştiriyor olmaları gerekir. Bu satış ekibinin operasyonel olarak günlük kontrolünü, satış ekibinin yeterli miktarda zamanı doğru müşteriler ile geçirmelerini sağlayacak şekilde motive etmeyi ve aynı zamanda satış ekibine uygun ödül sisteminin organizasyon içerisinde uygulanmasını sağlamayı içermektedir (Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, & Williams, 2019).

**Satış ekibinin etkinliğini ve performansını belirlemek:** Satış yöneticileri, sürekli olarak satış ekibinin beklenen performanslarındaki etkinliğini ve verimliliğini kontrol etmelidirler. Bu hem bireysel, hemde takım olarak ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler sonrası geliştirilmesi gereken noktalar satış yöneticisi tarafından ekibi ile paylaşılmalı ve gerekli aksiyonlar alınmalıdır (Hinson vd., 2018).

Özet olarak belirtmek gerekirse satış yönetimi, satış elemanlarının etkin ve verimli çalışmasını sağlamak için organizasyon içerisinde gerekli tüm görevleri yerine getirmeli ve bu anlamda satış etkinliğini firma için en üst seviyeye taşımayı amaçlamalıdır.

### **3.3. SATIŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE KONTROL SİSTEMLERİ**

Bir satış elemanının iş performansının karşılığı olarak uygun bir şekilde ödüllendirilmesi, bu performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile mümkündür. Performans değerlendirme, bir işletmenin satış gücünün faaliyetlerinin ve satış performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik geliştirilmiş olan yapısal ve resmi bir sistemi ifade etmektedir. Bu değerlendirme aslında işletmenin satış ile ilgili faaliyetlerinin planlanana ne kadar uygun gerçekleştiğini görmek için yapılır (İslamoğlu & Altunışık; 2014).

Satış kontrol sistemleri, organizasyonun çıkar ve refahını yükseltmek için çalışanların aktivitelerini etkileyen organizasyonel prosedürler bütünüdür. Bir başka deyişle çalışanları organizasyon adına değer yaratmak için en etkili şekilde yönetmenin yollarıdır. Farklı tipte kontrol sistemleri çalışanlar ve firma arasında farklı oranlarda risk barındırırken bu risk çıktı performans sorumluluklarının ne kadarının çalışan üzerinde yoğunlaştığına bağlıdır (Eisenhardt, 1985). Pazarlama araştırmalarında, satış ekibi kontrol sistemleri akademik satış yönetim literatürünün ilgi alanlarından biridir.

Satış müdürleri, satış ekiplerinden en üst düzey performansı alabilmeleri için kendi davranışlarını da dikkatli bir şekilde kontrol etmelidir. Satış yöneticileri tarafından alınan bazı kararlar önceden alınmış yönetim kararları olurken bazı kararlar ise tamamen satış müdürlerine bağlıdır. Örneğin doğru ödüllendirme sistemleri satış ekibi için çok önemliken bu karar genellikle üst yönetim tarafından alınır.

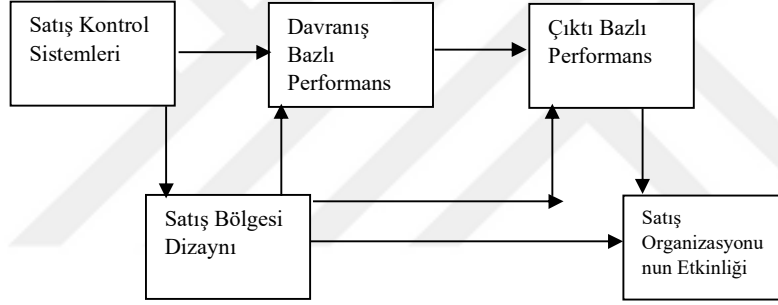
Satış kontrol sistemleri, bir organizasyonun çalışanlarını yönlendirme, değerlendirme, kontrol ve ödüllendirme için konulan prosedürler setidir (Anderson & Oliver, 1987). Çok sayıda disiplin içinde kontrol ile ilgili literatür, ilişkilerin hedef doğrultusunda yönetimi üzerinde yoğunlaşmıştır. Yöneticiler kontrol sistemlerini kurumsal hedeflere ulaşmak için kullanmaktadırlar.

Yönetim literatüründe, üç ana kontrol tipini oluşturan bu faktörler; kontrol seviyesi, kontrolün miktarı ve kontrol kapsamından oluşmaktadır. Satış yönetiminde, kontrol stratejileri satış müdürlerinin satış ekibini nasıl eğittiğini, motive ettiğini, değerlendirdiğini ve onları ödüllendirdiğini kapsar. Bu aktiviteler birbiriyle bağlantılı olarak yönetimin kontrol sistemini tanımlamaktadır (Jaworski, 1988). Satış elemanının davranışları, kullanılan kontrol yönteminden doğrudan etkilenerek firma toplam satışlarını da olumlu yönde etkiler (Anderson & Oliver, 1987).

Kontrol stratejileri üzerine geniş literatür çalışmaları mevcuttur. (Anderson & Oliver, 1987; Cravens vd., 1993; Krafft, 1999; Oliver & Anderson, 1994), bu anlamda firmaların kendi çalışanlarını davranış bazlı mı yoksa çıktı bazlı mı değerlendirdikleri ortaya konulmuş ve araştırılmıştır.

Satış yöneticileri, sadece satış gelirleri ve satış giderleri rakamları ile satış ekibinin performansını değerlendirmeye çalıştıklarında gerçekçi bir ölçüm yapmış olmazlar çünkü bu sonuçları etkileyen ve genellikle verilere yansımayan niteliksel başka faktörler de söz konusudur (Torlak & Altunışık, 2019)

Satış kontrol sistemlerini inceleyen Babakus ve arkadaşları, davranış bazlı ve çıktı bazlı sistemlerin satış organizasyonlarındaki etkinliğini kavramsal modellerine satış bölgesi tasarımını da ekleyerek ortaya koymuşlardır. (Babakus vd., 1996) Aşağıdaki şekilde ayrıntıları sunulmuştur:



Şekil 10: Satış Organizasyon Dizayn Çerçevesi (Babakus vd., 1996)

Bu iki kontrol sistemi arasındaki ana fark yönetim müdahalesinin doğası ve zamanlaması ile ilgilidir. Eğer satış müdürleri, satış ekiplerine satış gerçekleşmeden müdahale ederlerse bu davranış-bazlı kontrol sisteminin bir göstergesi olarak kabul edilirken, satış müdürleri satış tamamlandıktan sonra onların ödüllendirilmesi ve kontrolü konusunda değerlendirme yapıyorlarsa bu çıktı-bazlı kontrol sisteminin işareti olarak görülebilir (Anderson & Oliver, 1987; Jaworski & MacInnis, 1989; Oliver & Anderson, 1994).

### **3.4. ÇIKTI-BAZLI SATIŞ KONTROL SİSTEMLERİ**

Çıktı bazlı kontrol sistemleri stratejisi, satış elemanının performansını objektif çıktılara göre değerlendiren, satış elemanlarının kontrol ve yönlendirmesi üzerine çok az eğilen bir sistemdir (Anderson & Oliver, 1987). Çıktı bazlı kontrol sistemi satış müdürü açısından çıktı bazlı ölçümlere (ör., toplam satış miktarı) dayalı objektif bir değerlendirme olabilirken, satış elemanı açısından riskli bir durum oluşturabilir. Başka bir deyişle, pazarlama kontrolü içerisinde bulunan hedeflenen satışlara oranla gerçekleşen satış rakamlarının değerlendirilmesi olarak adlandırılan satış analizi de (Altunışık vd., 2016) bu bağlamda bir yöntemdir.

Satış elemanı bu sistemde satış için gerekli minimum eğitim, hazırlık ve yönlendirmeye sahip olur. Firma ve satış müdürü ile bu sınırlı etkileşim satış ekibinin kısa dönemli (ör., satış kotalarının tutturulması, objektif performans ölçütleri) hedeflere odaklanmasına neden olurken, firma müşterilerinden sağlanacak uzun dönemli avantajlar ve ortaklıklar göz ardı edilir. Çıktı bazlı kontrol sisteminde, şirket satış elemanına daha az taahhüt verirken, satış elemanı genellikle sadece satış sonrası ödenecek komisyon ile ödüllendirilir, bu da satış elemanının objektif performans ölçütleri ile doğrudan bağlantılıdır.

### **3.5. DAVRANIŞ-BAZLI SATIŞ KONTROL SİSTEMLERİ**

Davranış bazlı kontrol sisteminde ise şirket satış ekibine daha fazla bir yatırım yapmaktadır. Bunun sonucu olarak da satış elemanları firmanın uzun dönemli hedeflerine ve ilgi alanlarına yoğunlaşmaktadır. Yönetim tarafından dikkate değer bir yönlendirme yapılır ve satış ekibinin ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi için kompleks yöntemler kullanılmaktadır. Bu durum, firma adına kendi içinde bir risk yaratırken, satış elemanının perspektifini kişisel hedeflerinin önceliği yerine firma hedeflerine öncelik vermek belirler (Anderson & Oliver, 1987).

Satış müdürü, davranış-bazlı kontrol sistemini kurmak için objektif satış hedefleri yerine satış ekibinin direktif ve yönlendirmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yöntemde potansiyel müşterileri belirleme, ilişki kurma veya satış sonrası destek gibi konular daha önemli hale gelmektedir. Satış elemanları çıktı bazlı kontrole göre daha subjektif kriterlere göre değerlendirilerek sonucunda da bir maaş elde ederler. Bu



durumda satış ekibi yönetsel manada daha güçlü bir etki alanı altında çalışırlar (Anderson & Oliver, 1987). Davranış bazlı kontrol sisteminin iki ana kategoriye ayrılması önerilmiştir (Challagalla & Shervani, 1997). Bunlar aktivite ve yetenektir. Aktivite kategorisi satış elemanlarının günlük sorumluluklarına yoğunlaşırken (ör., günlük müşteri ziyaret raporu) Yetenek kategorisi satış elemanlarının performanslarını arttırmak için kabiliyetlerini nasıl arttırdığına yoğunlaşmaktadır (ör., müzakere teknikleri eğitimi).

Satış müdürleri motivasyonu arttırmak, ilişki kurmayı sağlamak ve şirket hedeflerine katılım için subjektif değerlendirmeler ya da davranışsal ölçütler koyabilir. Bu anlamda sadece satış yerine satış elemanının aktiviteleri üzerine yoğunlaşan davranış-bazlı odak, çalışanları şirketin mevcut ve potansiyel müşterileri ile olan ilişkilerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmasına sebep olabilir. Bu kontrol stratejisi altında çalışan satış ekipleri kendilerini firmaya daha bağlı, yaptıkları görevde daha mutlu ve en iyi sonuçlara ulaşmak için en üst düzey çabalamayı gösteren bir hissiyat gösterebilirler (Anderson & Oliver, 1987).

Bu kontrol sisteminde etkin sonuçlara ulaşabilmek için satış müdürleri, satış ekibinin her bir elemanı ve tüm satış ekibi üzerinde hassas bir dengeyi korumaları gerekmektedir. Yöneticiler satış ekiplerini nasıl yöneteceklerini çok dikkatli bir şekilde planlamalı ve onları motive etmek için en etkili yöntemi kullanmalıdırlar.

### **3.6. HİBRİD KONTROL SİSTEMLERİ**

Gerçek hayattaki uygulamalara baktığımızda birçok organizasyonun sadece davranış bazlı veya çıktı bazlı satış kontrol sistemini kullanmadıklarını görmekteyiz. Çoğu organizasyon, birisi üzerine yoğunlaşırken diğerinden de bazı konularda faydalandığı görülmektedir (Cravens vd., 1993). Örneğin, satış yönetimi davranış bazlı kontrol sistemi üzerinde yoğunlaşmışken, ödüllendirme kısmen satış elemanının çıktı bazlı aldığı sonuçlara göre de olabilir. Bu anlamda satış elemanları hem davranış bazlı kontrol sisteminin ödüllendirme sistemi hem de çıktı bazlı kontrol sisteminin ödüllendirme sistemine göre değerlendirilebilmektedir. Bu anlamda hibrid sistem, kabiliyet-kontrol bileşenini de içerebilir. Bu sayede yönetim düzenli olarak satış eğitimleri düzenleyerek çalışanların kendini geliştirme ve öğrenme hedeflerine göre

ödüllendirebilir veya cezalandırabilirler (Anderson & Oliver, 1987; Challagalla & Shervani, 1997).

Onyemah & Anderson (2009) sadece çıktı bazlı ya da sadece davranış bazlı kontrol sistemi kullanan organizasyonların olağandışı durumlarda olabileceğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşıma paralel olarak organizasyonun hedef ve özelliklerine bağlı olarak hibrid satış kontrol modelini bazı durumlarda kullanmanın daha uygun olacağı belirtilmiştir (Oliver & Anderson, 1995; Miao & Evans, 2014).

Organizasyonel durumlar ve ihtiyaçlara göre geleneksel çıktı ve davranış bazlı sistemler arasında bir denge kurma ihtiyacı doğabilir. Kontrol sistemini optimize etmek ve kontrol boyutları içerisinde doğru bileşenleri organizasyon içerisine yerleştirmenin tek bir kontrol sistemine bağlı kalarak sabit ve değişmeyen bir form oluşturmaya göre daha faydalı ve önemli olduğu savunulmuştur (Oliver ve Anderson, 1995; Miao ve Evans, 2012; Flaherty vd., 2014).

### **3.7. SATIŞ KONTROL SİSTEMİNİN ÖLÇÜMÜ**

Literatürün genel olarak kabul ettiği iki kontrol sistemi davranış bazlı ve çıktı bazlı olsa da bu kontrol stratejilerinin ölçümü konusunda oluşmuş tam bir uzlaşma yoktur. Anderson & Oliver (1987) davranış bazlı satış kontrolü formal kontrolün yüksek seviyesi olarak belirtirken, çıktı bazlı kontrolü formal kontrolün düşük seviyesi olarak tanımlamışlardır. Oliver & Anderson (1994) davranış ve çıktı bazlı satış kontrolü ölçeğin, anlamsal farklılıkları öngören ve karşıt iki yapıdan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.

Diğer taraftan, Jaworski (1988) davranış/süreç bazlı kontrol ile çıktı bazlı kontrolün, kontrol anlamında eşit potansiyele sahip iki yapı olduklarını savunmuşlardır. Sonrasında Jaworski & MacInnis (1989), Jaworski'nin (1988)'de yaptığı kavramsallaştırmayı baz alarak davranış bazlı satış kontrol sistemi ve çıktı bazlı satış kontrol sistemini iki ayrı bağımsız yapı olarak değerlendirerek reflektif bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek ise kontrolü dört boyutta incelenmiş olup, bunların ikisi formel (çıktı ve süreç), diğer ikisi ise informel (profesyonel ve otokontrol) boyutlar olduğu vurgulanmıştır (Baldauf, Crawens, & Piercy, 2005).

Daha sonra yapılan çalışmalarda ise Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan, (1993), Jaworski & MacInnis (1989) ölçek içerisindeki boyutları dört kontrol kombinasyonunda kavramsallaştırmışlardır. Bunlar; (1) Bürokratik (yüksek çıktı ve süreç; düşük profesyonel ve davranışsal kontrol) (2) Klan (Yüksek profesyonel ve davranışsal; düşük çıktı ve süreç) (3) Yüksek (Tüm kontrol tipleri için yüksek düzey) (4) Düşük (Tüm kontrol tipleri için düşük düzey) (Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan, 1993).

Bu çalışmadan sonra, davranış bazlı satış kontrol sistemini ve çıktı bazlı satış kontrol sistemini eşzamanlı olarak yüksek veya alçak seviyede satış elemanlarının tecrübe edebileceğini savunan Jaworski'yi destekleyici çalışmalar (Samaraweera & Gelb, 2015; Challagalla & Shervani, 1997; Cravens, Lassk, Low, Marshall, & Moncrief, 2004) yapılmıştır.

Challagalla & Shervani (1996) çıktı, faaliyet ve yetenek boyutları ile satış kontrol sistemlerini değerlendirmiştir. Toplamda dokuz boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu anlamda kontrol ölçeği ile ilgili yapılan çalışmalarda, bilgi ve ödüllendirme boyutlarının önemini belirtilmesine rağmen, ödüllendirme sisteminin etkileri üzerine gidilmediğini savunmuşlardır (Baldauf vd., 2005).

Cravens, Ingram, LaForge, & Young (1993) kontrol sistemini ölçmek için 28 maddeli bir ölçek geliştirmiştir. Cravens vd. (1993) Anderson ve Oliver'ın 1987'deki kavramsallaştırmasından yola çıkarak üç boyutlu bir çalışma yapmışlardır. Bu boyutlar arasında kontrol kapsamı, yönlendirmenin boyutu ve maaş içerisindeki sabit gelir oranını, formal yapının içerisindeki boyutlar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yaptıkları faktör analizi sonrası iki boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi yönetimsel kontrol diğeri ise ücret kontrolüdür (Baldauf vd., 2005).

Robertson & Anderson (1993), Anderson & Oliver (1987)'in geliştirdikleri kontrol sisteminden kavramsal olarak esinlenerek benzer şekilde bir kontrol ölçeği oluşturmuşlardır. Bu ölçekde ise kontrol kapsamı, satış yöneticileri ile satış elemanları arasındaki ilişki, sübjektif değerlendirme metodları, maaş içerisindeki sabit gelir oranı boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçeğe yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutu birleştirilip davranışsal kontrol indeks boyutu oluşturulmuştur. Geriye kalan maaş

içerisindeki sabit gelir oranı ise ayrı olarak değerlendirilmiştir (Robertson & Anderson, 1993).

Anderson & Oliver (1987)'deki kavramsal çalışmasından sonra kendileri kapsamlı bir satış kontrol ölçeği geliştirmişlerdir (Oliver & Anderson, 1994). Bu ölçek için bir kontrol indeksi oluşturarak, altı boyutlu bir yapı oluşturmuşlardır. Bu boyutlar; kontrol kapsamı, sonuç odaklılık, objektif çıktılar, dökümantasyon kullanımı, sübjektif girdiler ve maaş içerisindeki sabit gelir oranıdır. Ölçek, 23 maddeden oluşmaktadır ve davranış bazlı veya çıktı bazlı satış kontrol sisteminin ölçümü amaçlanmıştır. (Oliver & Anderson, 1994).

Bir diğer ölçek ise (Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996) tarafından 25 maddeli satış kontrol ölçeğidir. Bu ölçek geniş çapta kabul ve kullanım alanı bulmuştur. Babakus vd. (1996) satış kontrol sistemlerini ölçerken yapıyı dört ana boyutta incelemiş, birincil ve ikincil düzeyde yapılar oluşturmuşlardır. Bu ölçeğe göre ise, satış kontrol sistemlerini oluşturan dört boyut; izleme, yönlendirme, değerlendirme ve ödüllendirme (Babakus vd., 1996). Bu ölçekde Oliver ve Anderson'un (1994) geliştirdikleri ölçek gibi kontrol faaliyetlerinin kapsamının arttığına, davranış bazlı satış kontrol stratejisinin satış organizasyonu içerisinde kullanıldığını gösteren benzer özellikteki bir ölçekdir (Baldauf vd., 2005).

Yukarıda belirtilen ölçeğin yanında Evans vd. (2007) geliştirdiği ölçek, çıktı bazlı ve davranış bazlı sistemleri ölçmek için kullanılan ölçekler arasındadır. Kraft (1999)'da yeni bir kontrol ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek de Oliver & Anderson (1994) ölçeğine benzer nitelikte olup, dört kontrol boyutundan oluşmaktadır. Bunlar; sabit maaşın yüzdesi, kontrol kapsamı, raporlamanın miktarı ve değerlendirme.

Bu çalışmada, literatürde en çok kabul gören ölçek olan ve hem davranış bazlı hemde çıktı bazlı ölçmeyi esas alan (Oliver & Anderson, 1994)'ın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. FİRMA PERFORMANSI

#### 4.1. FİRMA PERFORMANSI VE PERFORMANS KAVRAMI

Performans, belirli bir süre boyunca gösterilen faaliyetlerin sonucudur ve genel olarak belirlenen düzeye ne ölçüde yakın sonuçlara ulaşıldığının göstergesi olarak tanımlanabilir (Gulsen & Özdemir, 2018). Performans, organizasyonel çıktının son ölçümü olarak da nitelendirilebilir, bu anlamda performans piyasa ve organizasyonel koşulların bir konusudur (Evan, 1976).

Burke & Litwin (1992) firma performansını, üretkenlik, kar, servis kalitesi ve çalışan ya da müşteri memnuniyeti gibi kavramların başarılı çıktıları veya sonuçları olarak tanımlamışlardır. Newbert (2008) ise firma performansını, bir şirketin girişmiş olduğu faaliyetlerden elde ettiği ekonomik değer olarak tanımlamıştır.

Venkatraman & Ramanujam (1986) ise firma performansını, toplam organizasyonel etkinliğin bir alt kümesi olarak yorumlamış, performansa ait finansal ve operasyonel göstergeleri kapsadığını ileri sürmüşlerdir. Bu tanımlamaya rağmen Venkatraman & Ramanujam (1986) işletme performansını tanımlamanın ve ölçmenin, işletme stratejisinde varolan uygulama ve alan çeşitliliği nedeniyle karışık bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Firma performansının ölçümü için ise verilere ulaşılabilirliğin bir zorluk olduğunu savunmuşlardır.

Yapılan çalışmalarda performansın kavramsal tanımı ile ilgili uzlaşsı sorunu nedeniyle Ford & Schellenberg (1982) örgütsel performansı üç açıdan tanımlamışlardır; (a) hedefe ulaşmak için ne kadar performans kullanıldığı, hedef bazlı yaklaşım (b) organizasyonun kıt ve değerli kaynakları kullanma yeteneğini gösteren sistem kaynağı yaklaşımı ve (c) organizasyon içindeki paydaşların davranışlarını içeren süreç yaklaşımıdır.

## 4.2. FİRMA PERFORMANS TÜRLERİ

Performans yönetimi, ilk olarak 1955 yılında Peter Drucker tarafından ortaya konulan hedeflerle yönetim ilkesine dayanmaktadır. Hedeflerle yönetim, kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen bu hedeflere göre geliştirilen strateji ve politikaların yönetimde kullanılmasıdır (Zaim, 2002).

İşletme yönetimi, performans yönetimi ile kazanç fırsatlarını daha iyi görerek yüksek gelirler elde edebilir, geri beslemeyi kullanarak sonraki yıllarda daha yüksek performans hedefleri belirleyebilir, kaynakları daha etkin bir biçimde kullanabilir, değişen piyasa koşullarına daha hızlı tepki verebilir, yönetim kararlarını zamanında ve tutarlı bir şekilde alabilir ve örgüt içinde sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesini sağlayabilir (Barutçugil, 2002).

İyi tasarlanmış bir performans ölçüm sistemi, karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler; hem geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyebilecek hem de gelecek dönemdeki performansı planlayabilecek verileri içerir; şeffaflığı sağlayarak, kendi performansını gözlemek isteyenlere iyi bir ölçüt oluşturur; kalite ile ilgili sorunları ortaya çıkararak öncelik verilecek konuların belirlenmesine yardımcı olur; kaynakların kullanımını dengeler ve gelişmelerin sürdürülebilmesi için geri besleme sağlar (Nursoy & Şimşek, 2001).

Literatürde yönetimin üç temel işlevi olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bunlar; planlama, uygulama ve kontrol olarak belirtilmektedir. Kontrol işlevinden anlaşılması gereken ise işletme performansının ölçümü ve yönetimidir. İşletme performansının ölçümünde işletmenin işlevleri önem kazanmaktadır. İşletmelerin işlevleri türlerine göre (üretim, hizmet gibi) değişmektedir. Ancak, işletmelerin temel işlevleri; üretim, pazarlama, finans, Ar-Ge olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin değerlendirilmesinde aşağıda belirtildiği üzere, başlıca dört performans alanı dikkate alınmaktadır.

Finansal performans, bir firmanın sahip olduğu varlıkları ne kadar iyi kullanabildiği ve buna dayalı olarak ne kadar gelir elde edebildiğinin belirgin bir ölçütüdür. Finansal performans, firmaya bir karşılaştırma olanağı sunar. Bu karşılaştırma aynı sektördeki benzer firmaların karşılaştırması olarak yapılabileceği gibi farklı sektörleri karşılaştırmak amacıyla da kullanılabilir. Finansal performans genel anlamda bir firmanın belirli bir süre boyunca finansal sağlığının bir ölçüsü olarak kullanılır.

Finansal performansı ölçmede en temel yaklaşım finansal tabloların analizidir. Bir işletme ile ilgilenen işletme sahipleri, yöneticiler, borç verenler, satıcılar, müşteriler ve çalışanlar gibi paydaşlar işletmenin finansal tablolarına güvenerek hareket ederler. Paydaşların finansal tablolarla ilgili beklentileri birbirinden farklıdır. Finansal tabloların değerlendirilmesi ile işletmenin geçmiş faaliyetlerinden hareketle gelecekle ilgili beklentiler ortaya konulur. (Coşkun, 2007)

Pazarlama performansı, işletmenin düzenli aralıklarla izlenmesi gereken temel işlevlerinden birisidir. Günümüzde şirketler çok çeşitli pazarlama konuları üzerinde yeniden düşünmektedirler. Pazarlama işlevini incelemek, değerlendirmesini yapmak ve geliştirmek için izlenecek en iyi yol, pazarlama denetlemesi yapmaktır. İşletmelerin pazarlama performanslarına yönelik son yıllarda öne çıkan çeşitli pazarlama performans göstergeleri (pazarlama metrikleri) bulunmaktadır. Birçok büyük işletmenin faaliyet giderleri bütçesinin %10 veya daha fazlası pazarlama (satış gücü giderleri dahil) ile ilgilidir. Ancak, pazarlama bütçelerinin getirisi veya pazarlama amaçlı harcamaların işletmeye sağladığı fayda ve gelir artışına ilişkin sağlam verilerin eksikliği açıktır. Önemli pazarlama metriklerinden herhangi birinde meydana gelecek bir değişimin, işletme gelirlerine ve karlılığına ne ölçüde yansıdığı konusunda yeterli bilgiye sahip olma konusunda yetersizliklerin bulunduğu açıktır (Torlak & Altunışık, 2018).

Literatürde pazarlama performans göstergeleri (metrikleri), satış, müşteri satınalma isteği, müşteri metrikleri, dağıtım metrikleri ve iletişim metrikleri başlıkları altında ele alınmaktadır. Bunların bazıları nitel, bazıları ise nicel metriklerdir.

Yenilik performansı, firma için önemli organizasyonel performans göstergelerinden biridir. Yenilikler, ürünlerde ya da ürünlerin üretim süreçlerinde oluşturulan değişikliklerle yaşam kalitesini arttıran, kullananların yaşamlarında değişiklik yapan gelişmelerdir. Yenilik aynı zamanda, ekonomik ve sosyal olarak fayda oluşturan, kültürel ortamın bir ürünü ve sürekliliği olan değişikliklerdir (Cevahir, 2008).

Yenilik kavramı, değişim, gelişim, yaratıcılık, esneklik, risk almak ve girişimcilik gibi kavramların bütünüdür. İcat ve buluştan farklı olarak yenilik, mevcut koşullar altında performansı artırmaya veya ortaya çıkan yeni gereksinimleri karşılamak için iyileştirmeler yapmaya çalışmaktır. Yeniliğin türleri şunlardır: Ürün ve hizmet yenilikleri, üretim süreci veya üretim yönetiminde yenilik, kullanım yenilikleri ve pazar yenilikleri (Akal, 2002). Yeniliğin ölçülmesinde, yenilik projelerinin başarı oranı, her bir yenilik projesinin fayda/maliyet oranı, başarılı projelerin işletmenin büyümesine ve karlılığa etkisi ve işletmenin yenilikte liderlik durumu gibi performans göstergeleri kullanılmaktadır (Baş & Artar, 1990).

Üretim performansı ölçümünde, diğer performans ölçümlerinde kullanılan göstergelerden farklı göstergeler kullanılır. Üretim performansının ölçümünde kullanılan başlıca göstergeler; verimlilik (productivity), etkinlik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) göstergeleridir (Coşkun, 2007);

Verimlilik, çıktıların girdilere oranına eşittir. Birim, bölüm, kurum, endüstri veya ulusal ekonomi düzeyinde ölçülebilen verimlilik, performansın fiziksel bir ölçüsüdür. Verimlilik, işçilik, hammadde ve malzeme, sermaye, enerji ve kullanılan diğer fayda ve hizmetlerden oluşan girdilerin ne oranda çıktıya dönüştüğünü ölçmektedir. Verimlilik ölçümünde kullanılan oranlar, toplam verimlilik, çok faktörlü verimlilik ve kısmi verimlilik olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.

Etkinlik, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan işçilik, hammadde ve dışarıdan sağlanan hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığının ölçülmesi olarak tanımlanan etkinlik mevcut kaynakların kullanımını ile ilgilidir.



Etkililik, amaçlarla ilgili bir kavramdır. Elde edilen çıktılara bakılarak, işletmenin amaçlarına ne ölçüde ulaştığı ölçülür. İşletme yönetimi, etkililik ölçümleri yaparak, mevcut koşullar altında eldeki olanakları en iyi şekilde kullanmaya ve örgüt içi ve dışı kısıtları yok sayarak ideal hedefe ulaşmaya çalışır.

### **4.3. FİRMA PERFORMANS KRİTERLERİ**

Firma performansı ölçümlerinde kullanılan kriterler çeşitlilik göstermektedir. Bu anlamda performans, nicel (finansal) daha çok işletmenin ciro, karlılık, maliyet gibi rasyolarına dayanılarak elde edilen kriterlerdir ve nitel (finansal olmayan) ise firmanın müşteri memnuniyeti, çalışan tatmini, yenilik gibi kriterlerini içermektedir. İşletme performansının ölçülmesi için bu sınıflandırma objektif ve sübjektif değerlendirme kriterleri olarak literatürde genel kabul görmüştür (Benito & Benito , 2005).

Objektif performans kriterleri, doğrudan organizasyon içinde veya ikincil bir veri kaynağından elde edilen kısmen nicel veya tipik finansal ölçütlerdir. Sübjektif performans kriterleri ise iç ve dış katılımcılar tarafından sağlanan yargısal değerlendirmelerdir ve genellikle finansal ve finansal olmayan ölçütleri içerebilir (Benito & Benito, 2005). Her iki yaklaşım da yönetim alanındaki araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Sübjektif ölçütler, marka değeri ya da müşteri memnuniyeti gibi performansın kompleks boyutlarını ölçmede daha kullanışlı olabileceği ileri sürülmüştür (Benito & Benito, 2005). Aynı zamanda hedeflere ve rakiplere göre bir değerlendirme yapılmasına olanak tanıyabilir (Hooley vd., 1999). Bir diğer avantajda organizasyon stratejilerinin geçikmeli etkilerinin değerlendirilmesine de olanak tanımaktır (Jaworski & Kohli, 1993).

Hem sübjektif hem de objektif ölçütleri kullanan araştırmalar tarafından, bunların korelasyonlu olduğu savunulmuştur (Dawes, 1999; Dess & Robinson , 1984; Harris L. , 2001; Robinson & Pearce, 1988; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Pazar odaklılık ile ilgili çalışmalarına ilişkin meta analizlerinde (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005) işletme performansının sübjektif ölçütlerinin pazar odaklılık ölçütleri ile daha yüksek oranda ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Subjektif ölçütler kendi içinde problemlere sahiptir. Teorik bir bakış açısından, subjektif ölçütler işletme yönetiminin kısa vadeli geçmiş perspektifini veya şirket hissedarlarının uzun dönemli objektif pazar odaklı perspektiflerini yansıtan finansal ölçütlerde bulunan zamansal temellere sahip olmadığı savunulmuştur (Rowe & Morrow, 1999). Operasyonel bakış açısından, subjektif ölçütler bazı durumlarda önyargılı sonuçlara yol açabileceği vurgulanmıştır (Haugland , Myrtveit, & Nygaard, 2007).

#### 4.4. FİRMA PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

Venkatraman & Ramanujam (1986) işletme performansını, performansın finansal ve operasyonel kriterlerini kapsayan genel organizasyonel etkinliğin bir alt kümesi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmalar genellikle finansal göstergeler ile işletmenin ekonomik performansını gösterse de operasyonel göstergelerin kullanılması gerekliliğini bunlarında sonuç olarak finansal performansa ulaştıran faktörler olabileceğini belirtilmişlerdir.

Bu anlamda Venkatraman & Ramanujam (1986) işletme performansının ölçümü için finansal ölçüm kriterlerini ekonomik performans ile ilgili ölçütler kullanılması gerektiği (ör, karlılık, satışlardaki artış vb.) ve operasyonel (finansal olmayan) ölçüm kriterleri için ise ekonomik performansa ulaştıran ölçüm araçları kullanılması (ör, müşteri memnuniyeti, pazar payı, yeni ürün tanıtımı vb.) gerekliliği üzerinde durmuşlardır.

Ayrıca Venkatraman & Ramanujam (1986) performans ölçümünü performans verisinin alındığı kaynağa göre de sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmada verilerin alındığı kaynaklar ikiye ayrılmıştır, ilkin birincil kaynak organizasyon içerisinden direk olarak sağlanan ve toplanan bilgi, diğerini ise ikincil kaynak yani organizasyon dışı kaynak ve veritabanlarından sağlanan bilgi olarak tanımlamışlardır.

İşletme performansının ölçümünde boyutun yapısı genel bir sorundur. Çok maddeli ölçümler kompleks ilişkileri açıklamada tek maddeli ölçümlere göre daha iyi olduğu vurgulanmıştır. İşletme performansı hem ekonomik hem ekonomik olmayan faktörler tarafından tanımlandığında çok geniş bir kapsamı alabilir ve işletme performansı gibi çok boyutlu bir kavramın tek boyutlu bir ölçüm üzerinden

değerlendirilmesinin farklı alt boyutlar arasında yatan ilişkileri ortaya çıkarmada maskeleye eğilimi gösterebileceği ortaya konulmuştur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Muhasebe bazlı ve pazar bazlı subjektif ölçütlere dayanan çok boyutlu işletme performansının incelendiği Rowe & Morrow (1999) çalışmasında, sonuçların operasyonel hale getirilmesinde pratik olarak sonuçsuz kalsada üçünün güçlü bir şekilde korelasyon içinde olduğunu bulmuşlardır. Strateji literatürü, finansal ve finansal olmayan ölççekler ile işletme performansının ölçümünde çok maddeli yapıların kullanımını benimsemişlerdir.

Bu çalışmada, yöneticilerin objektif bilgileri sağlama konusundaki direnci düşünülerek subjektif performans kriterleri kullanılmıştır. Subjektif kriterler aynı zamanda işletmeyi bütünsel olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır (Wall, vd., 2004).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ENDÜSTRİYEL PAZARLAR

#### 5.1. ENDÜSTRİYEL PAZAR KAVRAMI

Endüstriyel pazarlama, endüstriyel alıcılarda değer yaratma amacıyla işletmeler tarafından başka bir ürünün üretilmesi veya bir işletmenin işlerinin yürütülmesini kolaylaştırması için gerekli olan ürün ve hizmetlerin oluşturulması, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması faaliyetlerini içeren yönetsel bir süreçtir. Bu pazarlarda ana amaç endüstriyel alıcılarda değer oluşturmayı sağlarken pazarlama faaliyetleri nihai tüketicilere yönelik değil endüstriyel alıcılara hitap etmektedir. (Arslan, 2014). Turnbull (1994) ise endüstriyel pazarlamayı, değişim ilişkisi içerisinde bulunan organizasyonların veya işletmelerin pazarlama aktiviteleri olarak tanımlamıştır.

Pazarlamanın bir alt disiplini olarak gelişen endüstriyel pazarlama ancak 1960'lerden sonra incelenmeye başlanmış olsada konunun kavramsal gelişimi için günümüze kadar çok sayıda araştırma ve makale yayınlanmıştır. Endüstriyel pazarlama, akademik anlamda yazarlar tarafından 1960'lı yıllarda ilgi görmeye başlamıştır. Ancak 1980'lere geldiğimizde endüstriyel pazarlama kavramının hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri ifade etmekte yetersiz kalması nedeniyle, işletmeden-işletmeye (B2B) kavramı kullanılmaya başlanılmıştır. 2000'li yıllara geldiğimizde ise endüstriyel pazarlama, dernekler, hastaneler ve kamu kurumları gibi organizasyonları da içine alan ve kavramsal olarak daha kapsayıcı olduğu düşünülen örgütsel pazarlama kavramı ismiyle de kullanılmaya başlanmıştır (Ellis, 2010)

Endüstriyel pazarlar, başka bir mal veya hizmetin üretilmesi için satın alma eylemine dayalı ve farklı bir meta üretmek için kullanılması zaruri olan malların pazarlamasının yapıldığı; alınıp satıldığı yani endüstriyel alıcıların bulunduğu pazarlardır (Mucuk, 1994).

Endüstriyel ürün ise, işletmelerin üretim süreçlerinde kullandıkları ara mal, hammadde, makine teçhizat, satıcı firmanın sunduğu satış hizmetleri ve lisanslar

patentler türünde tüketicilere satılsın satılması sınılan hizmetler gibi her türlü mal ve hizmet olarak tanımlanabilir (Altunışık, Özdemir, & Torlak, 2016)

## 5.2. ENDÜSTRİYEL PAZAR TÜRLERİ

Endüstriyel pazar türlerini dört ana sınıfa ayırabilmek mümkündür (Mucuk, 1994);

- Üretici Pazarları
- Aracı Pazarları
- Kamu/Devlet Pazarları
- Kurumsal Pazarlar

Üretici pazarları, kar sağlamak amacıyla kendi mallarının üretiminde veya üretim sürecinin yürütülmesinde kullanılmak üzere hammadde, yarı mamul veya nihai ürün alan endüstriyel tüketicileri kapsamaktadır.

Aracı pazarları ise, pazarlamada aracı olarak çalışan işletmelerin, örneğin toptancı ve perakendecilerin oluşturduğu pazardır, bu pazarlardaki firmaların faaliyetleri arasında üretim yoktur (Arslan, 2014). Halka hizmet vermek amacıyla kamu yöneticileri tarafından kurulmuş kuruluşların oluşturduğu pazara ise devlet pazarı adı verilir, Bunlara tipik olarak, özel idareler, yerel yönetimler, KİT'ler örnek olarak gösterilebilir (Altunışık, Özdemir, & Torlak, 2016).

Son olarak kurumsal pazarlar ise kar, pazar payı gibi, normal olarak işletmelerin ulaşmak istediği amaçlarla ilgisi olmayan örgütlerin oluşturduğu pazarlardır, bu kapsamda örnek olarak Kızılay, müzeler, yardım kuruluşları ve dernekler örnek verilebilir (Mucuk, 1994).

### 5.3. ENDÜSTRİYEL PAZARLAR VE TÜKETİCİ PAZARLARI

Endüstriyel (B2B) pazarlar ile Tüketici (B2C) pazarları arasında farklar önemli bir ayırım noktasıdır. Bu anlamda konu ile ilgili literatür çalışmaları yapılırken bu ayrımlar dikkate alınır. Aşağıda bu ayrımı özetleyen bir tablo mevcuttur.

*Tablo 1: Endüstriyel Pazarların Tüketici Pazarları ile Karşılaştırılması (Arslan, 2014)*

| ENDÜSTRİYEL PAZARLAR   | TÜKETİCİ PAZARLARI  |
|--|---|
| Endüstriyel pazarlar az sayıda, büyük alıcılara sahiptir.                | Tüketici pazarları çok sayıda, küçük alıcılara sahiptir.  |
| Endüstriyel alıcılar belirli coğrafik bölgelerde toplanırlar.            | Nihai tüketiciler ülkenin her bölgesine dağılmışlardır.   |
| Endüstriyel ürünlere olan talep türetilmiştir.                           | Tüketim ürünlerine olan talep doğrudandır.  |
| Endüstriyel ürünlere olan talep inelastiktir.                            | Tüketim ürünlerine olan talep elastiktir.   |
| Endüstriyel ürünlere olan talep dalgalanır.                              | Tüketim ürünlerine olan talep oldukça sabittir, dalgalanmaz.  |
| Endüstriyel alıcılar daha rasyonel hareket ederler.                      | Nihai tüketiciler daha duygusal hareket ederler.  |
| Endüstriyel alıcıların bilgi düzeyi yüksektir.                           | Nihai tüketicilerin bilgi düzeyi daha düşüktür.   |
| Endüstriyel pazarlamada tutundurma aracı olarak kişisel satış yaygındır. | Tüketicilere yönelik pazarlamada tutundurma aracı olarak reklam yaygındır.  |
| Endüstriyel pazarlamada alımlar doğrudan yapılır.                        | Tüketicilere yönelik pazarlamada alımlar aracı kullanılarak yapılır.  |
| Endüstriyel satınalmada karşılıklı alışveriş ilkesi vardır.              | Tüketicilerin alımında karşılıklı alışveriş ilkesi yoktur, tüketici istediği perakendeciden rahatlıkla alım yapar |
| Endüstriyel ürünlerin alımı grup olarak yapılır.                         | Tüketim ürünlerinin alımı bireysel yapılır.   |

Endüstriyel pazarlar ile tüketici pazarları birbirinden çok farklı özellikler gösterse de bazı noktalarda benzerliklerde gösterebilmektedir. Burada önemli olan

yukarıdaki farklılıkları dikkate alarak organizasyonel stratejilerin geliştirilip firma için başarının sağlanmasını beklemektir.

Endüstriyel pazarlamada ürünlerin karmaşık olması, alıcı sayısının az olması, alıcı ile satıcı arasında etkin ilişkilerin kurulması zorunluluğu, satınalmada önemli oranda bilgi paylaşımı gereksinimi, kararların pazarlık sonucu verilebilmesi endüstriyel pazarlarda tutundurma faaliyeti olarak kişisel satışın ağırlıklı kullanılmasına neden olmaktadır (Arslan, 2014). Bu anlamda araştırmanın içerisinde var olan stratejik odaklılıklar ile satış kontrol sistemlerinin arasındaki etkileşimi ölçebilmek için özellikle endüstriyel pazar ortamında faaliyet gösteren işletmelere araştırma kapsamında yer verilmiştir. Böylelikle satış kontrol sistemlerinin endüstriyel pazar ortamında organizasyonel performans sonuçlarına daha etkin bir şekilde ilişki kurulacağı düşünülmektedir.

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA PAZAR ODAKLILIK, YENİLİK ODAKLILIK VE SATIŞ YÖNETİMİ KONTROL SİSTEMLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

#### 6.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

##### 6.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada ülke ekonomisine yön veren ve hızla büyüyen organize sanayi bölgelerindeki endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların, pazar odaklılık, yenilik odaklılık, satış kontrol sistemlerinin birbirlerine etkisi ve aynı zamanda tüm bu değişkenlerin işletme performansına olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlaması için bir yol haritası oluşturularak bundan sonra yapılacak araştırmalara öneriler sunmak hedeflenmiştir.

##### 6.1.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde pazar odaklılığın öncülleri ve sonuçları ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmasına karşın, satış kontrol sistemi ile pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Diğer taraftan, satış kontrol sisteminin tasarım şekli (davranış-çıktı bazlı), pazar odaklı bir stratejiyi hayata geçirmede önemlidir. Bu bağlamda, satış kontrol sisteminin çıktı bazlı yerine davranış bazlı tasarımı ile pazar odaklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi önem kazanmıştır.

Yenilik odaklılık ile satış kontrol sistemlerinin tasarım şekli de firma için önemli olmakla birlikte yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu anlamda da araştırmanın önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Yenilik odaklılık, pazar odaklılık ve satış kontrol sistemlerinin birbirleri arasındaki etkiler ve bunların da firma performansına etkisinin incelenmesi araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımın literatürdeki boşluğun giderilmesine katkı sağlayacağı düşünüldüğünden araştırma önemli olarak değerlendirilmektedir.



### 6.1.3. Araştırmanın Yararı

Araştırma sonuçlarının hem araştırmacılar açısından hem de uygulayıcılar açısından çeşitli yararlar sunması beklenmektedir. Akademik olarak pazar odaklılık ve yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak bu çalışma ile satış kontrol sistemlerinin pazar ve yenilik odaklılık ile olan ilişkisi aynı zamanda işletme performansına etkilerinin bütünsel olarak incelenmesi hususunda literatürde yok denecek kadar az sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışmanın bu konuda var olan bilgi birikimine kendi çapında bir katkı sağlayacağı ve ileride yapılacak çalışmalarda öncülük etmesi beklenmektedir.

### 6.1.4. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmada cevap aranan ana soru, işletme performansına etki eden bazı stratejik oryantasyonların ve satış kontrol sistemlerinin derinlemesine araştırılması, kendi aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Araştırma kapsamında cevap aranan diğer alt sorular ise aşağıdaki gibidir;

- Satış kontrol sistemlerinin, pazar odaklılığa etkisi nedir?
- Pazar odaklılığın, yenilik odaklılığa etkisi nedir?
- Yenilik odaklılığın, işletme performansına etkisi nedir?
- Pazar odaklılığın, işletme performansına etkisi nedir?
- Satış kontrol sistemlerinin, işletme performansına etkisi nedir?
- Satış kontrol sistemlerinin, yenilik odaklılığa etkisi nedir?
- Satış kontrol sistemleri ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracılık etkisi var mıdır?
- Satış kontrol sistemleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracılık etkisi var mıdır?

- Satış kontrol sistemleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik odaklılığın aracılık etkisi var mıdır?

### **6.1.5. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın ana kütesini endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren İstanbul Anadolu Yakası, organize sanayi bölgeleri içerisinde yer alan firmalar oluşturmaktadır. Anakütlerdeki her bir firma bilgisi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın <https://osbbs.sanayi.gov.tr/search.aspx> adresinden alınmıştır. Bu bağlamda İstanbul Anadolu Yakasında organize sanayi bölgelerinin içerisinde yer alan toplam 1356 firma ana kütle oluşturmuştur.

Araştırma kapsamında anakütle içerisinde İstanbul Anadolu Yakası organize sanayi bölgeleri içerisinde yer alan işletmelerden seçilen 302 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan firmalara kolay ulaşım sağlanabilmesi için İstanbul Anadolu yakasında bulunan firmalar tercih edilmiştir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerini oluşturan satış kontrol sistemleri, pazar odaklılık, yenilik odaklılık ve işletme performansı da bu araştırmanın kapsamı içerisinde.

### **6.1.6. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma, İstanbul Anadolu Yakası organize sanayi bölgeleri içerisinde faaliyet gösteren firmalar ile kısıtlıdır. Bu kapsamda İstanbul Anadolu Yakası organize sanayi bölgeleri içerisinde yer alan işletmeler ele alınmıştır.

Araştırmada işletme performansı ölçümünde subjektif performans kriterleri dikkate alınmıştır bunun nedeni ise firmaların metrik verilere dayalı performans kriterlerini vermektan kaçınmak isteyebileceği öngörüsüdür.

Araştırmanın uygulama kısmı ile ilgili verilere ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda anket yönteminin sınırlılıkları çalışmanın kısıtlarını da kapsamaktadır. Özellikle verilerin araştırmaya konu olan her bir işletmeden tek bir cevaplayıcıdan alınmış olması da araştırmanın kısıtları arasındadır, bu anlamda ileriki çalışmalarda araştırma örneğine dahil olan her bir işletmeden en az iki ya da daha

fazla kişiden görüş alınarak yapılması, böylelikle değişik görüşlerin varlığını arttırarak araştırmanın kalitesine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma örneklemindeki firmaların büyüklüğüne ve sektörüne ait bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Bu anlamda yapılacak bir kısıtlama elde edilecek sonuçları da farklılaştırabilirdi.

## **6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Satış faaliyetleri, işletmenin pazar başarısının temellerinden biri olduğu için, satış kontrol sistemleri ve stratejileri hakkında kapsamlı bir literatür bulunmaktadır (Anderson & Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge & Young, 1993; Krafft, 1999; Oliver & Anderson, 1994; Zang vd., 2020; Mallin & Pullins, 2009). Bu kapsamda öncelikle firmaların çalışanlarını davranışsal bazda mı yoksa çıktı bazında mı değerlendirdiği incelenmiştir. Bu iki kontrol sistemi arasındaki temel fark yönetimin bu konudaki anlayışının doğası ve zamanlaması ile ilgilidir. Yöneticiler, satış ekiplerine satış gerçekleşmeden önce müdahale ediyorsa bu genel anlamda davranışa dayalı kontrol sisteminin bir göstergesi olarak görülebilir. Diğer taraftan yöneticiler, satış ekibi ile ilgili ödüllendirmeleri ve kontrolünü satış gerçekleştikten sonra kullanıyorsa bu da genel anlamda çıktı bazlı kontrol sisteminin bir göstergesi olarak görülebilir (Anderson ve Oliver, 1987; Jaworski ve MacInnis, 1989; Oliver ve Anderson, 1994).

Bir firmanın sahip olduğu satış ekibi ve satış gücü firmanın organizasyon dışındaki etkinliğini gösterir. Satış ekibi organizasyon ile onun müşterileri arasında bilgi alışverişini sağlayan bir etmendir. Ayrıca satış departmanı organizasyonel stratejinin gerçekleştirilmesini sağlayan en aktif departmandır. Bu açıdan değerlendirildiğinde firmanın satış ekibinin kontrol sistemi, organizasyonun pazar odaklı bir stratejiyi uygulamasında önemli etkileri vardır.

Bu bağlamda Kohli & Jaworski (1990)'da belirtmiş olduğu organizasyonun pazar odaklılığına ait bilgi-odaklı tanımıyla da bağlantı içermektedir. Günümüzde satış ekipleri, firmalar için ana bilgi kaynağıdır. Satış ekibinin, müşteri ziyaretlerinde, fuarlarda ve diğer satış etkinliklerinde müşteriler ve rakipler hakkında eşsiz bilgilere sahip olabilmektedirler.

Bu bağlamda pazar odaklılık ile ilgili teorik tanımlara baktığımızda, firmaların yüksek oranda pazar odaklı olabilmeleri için pazar bilgisinin toplanmış ve organizasyon içerisinde bu bilgilerin yayılarak, yeni gelen bilgilere göre koordine olması gerekmektedir (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990). Bu anlamda satış ekibinin kontrol sistemi öyle bir şekilde tasarlanmış olabilir ki tam da satış ekibinin pazardan bilgi sağlamasını ve bunu organizasyon içerisinde yaymasını teşvik edebilir. Ya da tam tersine kontrol sistemi öyle bir şekilde tasarlanmış olabilir ki, satış elemanı bu bilgiyi toplamak ve yaymak için teşvik edilmez ve aynı zamanda bu bilgiyi kendine saklayıp, tek başına hareket etmesi halinde daha cazip ödüller ediniyor olmasının yolunu açabilir.

Bu tez, davranış bazlı satış kontrol sistemi ile tasarlanmış satış ekibinin, bilgiyi toplamasına ve diğer departmanlar çalışanları ile bunu paylaşıp beraber çalışmasına teşvik edilmiş olacağını ve bununla organizasyonun belirlemiş olduğu pazar odaklılık stratejisini olumlu yönde etki edeceğini önermektedir. Bu açıdan araştırmanın ilk hipotezi alt boyutların da birbiri ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

➤ *H1: Davranış bazlı satış kontrol sistemleri, pazar odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1a: Kontrol kapsamı boyutu, müşteri odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1b: Kontrol kapsamı boyutu, rakip odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1c: Kontrol kapsamı boyutu, departmanlar arası koordinasyonu pozitif yönde etkiler*

*H1ç: Sonuç odaklılık boyutu, müşteri odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1d: Sonuç odaklılık boyutu, rakip odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1e: Sonuç odaklılık boyutu, departmanlar arası koordinasyonu pozitif yönde etkiler*

*H1f: Objektif çıktılar boyutu, müşteri odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1g: Objektif çıktılar boyutu, rakip odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1h: Objektif çıktılar boyutu, departmanlar arası koordinasyonu pozitif yönde etkiler*

*H1i: Dökümantasyon kullanımı boyutu, müşteri odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1j: Dökümantasyon kullanımı boyutu, rakip odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1k: Dökümantasyon kullanımı boyutu, departmanlar arası koordinasyonu pozitif yönde etkiler*

*H1l: Sübjektif girdiler boyutu, müşteri odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1m: Sübjektif girdiler boyutu, rakip odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H1n: Sübjektif girdiler boyutu, departmanlar arası koordinasyonu pozitif yönde etkiler*

Literatürde farklı görüşler savunulsa da pazar odaklı firma davranışı gösteren firmalarda yenilik odaklılığın pozitif yönde etkilendiği görüşü hakimdir. Ancak bazı çalışmalarda pazar odaklı firmaların, müşterilerin ifade edilen ihtiyaçlarına ve rakiplere çok fazla odaklanılmasından dolayı organizasyonun yenilik odaklılık stratejisinden uzaklaştığı savunulmuştur (Christensen, 2013; Macdonald, 1995; Connor, T. , 1999).

Karşıt görüşlerden biri olarak Houston (1986) pazar odaklı olarak pozisyon almış firmaların müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etmek de daha başarılı olduklarını ve sonuç olarak da bunun firma için yeniliklere neden olacağını savunmuştur. Bu anlamda, pazar odaklı firmaların, müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını tatmin edip bu yönde yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirilebileceğini ve aynı zamanda rakipleri ile ilgili bilgi toplarken onları taklit etmek için değil rakiplerden farklı ürünler geliştirmek için kullanılabileceği savunulmuştur (Deshpande vd., 1993; Narver vd., 2004; Han vd., 1998). Sonuç olarak, pazar odaklı firmaların pazar ile ilgili daha büyük bir enformasyon ağı kullanabileceği, önemli bir öğrenme ve davranışsal değişim kabiliyetleri (Atuahene-Gima, 1996) olduğu göz önüne alınarak araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

➤ *H2: Pazar odaklılık, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H2a: Müşteri odaklılık boyutu, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H2b: Rakip odaklılık boyutu, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H2c: Departmanlar arası koordinasyon boyutu, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

Yenilik odaklılık, yeni fikirlere açık olmayı ve bu yeni fikirlerin değişen pazar koşullarına göre organizasyonun adaptasyonuna olan önemi vurgulanmıştır (Hurley & Hult, 1998). Bu yeteneğe sahip olan firmaların rekabet avantajı sağlayarak, yüksek işletme performansı yakaladıkları ileri sürülmüştür (Deshpande vd., 1993; Dobni, 2006; Hult vd., 2004).

Çeşitli araştırmacıların da savunduğu gibi yenilik odaklılık, işletme performansının en önemli belirleyicilerinden biridir. Yenilik literatüründe bu bakış açısı doğrulanmış ve işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve pazarda rakiplerine göre öne çıkmaları için yenilikçi olmaları gerekmektedir (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002). Bu nedenle araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

➤ *H3: Yenilik odaklılık, işletme performansını pozitif yönde etkiler.*

*H3a: Yenilik odaklılık, işletmenin sübjektif genel performans boyutunu pozitif yönde etkiler*

*H3b: Yenilik odaklılık ile işletmenin rekabete göre performans boyutunu pozitif yönde etkiler.*

*H3c: Yenilik odaklılık ile işletmenin hedef bazlı sübjektif performans boyutunu pozitif yönde etkiler*

Pazar odaklılık firmaların değişen müşteri beklentilerini takip etmede ve onlara tepki vermede yardımcı olduğu için, işletme performansı ile de direkt bağlantılı olmalıdır. Literatür de yapılmış olan çalışmalarda, işletmenin organizasyonunu çevresel faktörler ile bağlantılı yönettiğin de performansını artırdığı savunulmuştur. (Shoham vd., 2005) Bu anlamda pazar odaklılık firmaların aktiflerini artırmada ve pazarda farklı bir konumda olmaları, bu stratejiye yapılan yatırımların daha yüksek bir performans ile sonuçlanmasına yardımcı olacağı ortaya konulmuştur (Menon vd., 1999)

Pazar odaklılığın işletme performansını artırdığı çoğu araştırmada ortaya konulmuştur. Bu argüman pazar odaklılığın (ör: müşteri ihtiyaç ve tercihlerine tepki ve cevap veren firmalar) müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşıladığı ve daha üst düzeyde performans gösterdiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

➤ *H4: Pazar odaklılık, işletme performansını pozitif yönde etkiler*

*H4a: Müşteri odaklılık boyutu, işletmenin sübjektif genel performansını pozitif yönde etkiler*

*H4b: Müşteri odaklılık boyutu, işletmenin rekabete göre performansını pozitif yönde etkiler*

*H4c: Müşteri odaklılık boyutu, işletmenin hedef bazlı sübjektif performansını pozitif yönde etkiler*

*H4d: Rakip odaklılık boyutu, işletmenin sübjektif genel performansını pozitif yönde etkiler*

*H4e: Rakip odaklılık boyutu, işletmenin rekabete göre performansını pozitif yönde etkiler*

*H4f: Rakip odaklılık boyutu, işletmenin hedef bazlı sübjektif performansını pozitif yönde etkiler*

*H4g: Departmanlar arası koordinasyon boyutu, işletmenin sübjektif genel performansını pozitif yönde etkiler*

*H4h: Departmanlar arası koordinasyon boyutu, işletmenin rekabete göre performansını pozitif yönde etkiler*

*H4i: Departmanlar arası koordinasyon boyutu, işletmenin hedef bazlı sübjektif performansını pozitif yönde etkiler*

Satış ekipleri, pazar performansının artırılmasında önemli bir rol oynar ve organizasyonel etkinliğe doğrudan katkı sağlar. Firmalar, organizasyonlarını rekabetçi pazar ortamında farklılaştırmak için satış ekibinin özelliklerinin ve satış ekibi performansının etkinliğini artırmak için çaba göstermelidirler (Fatima, 2015).

Literatürde davranış bazlı satış kontrol sisteminin, satış elemanlarının tutum, davranış ve performansı üzerinde olumlu etkileri (Baldauf, Cravens, & Piercy, 2005) ve satış organizasyonunun (satış gelirler, pazar payı, karlılık, müşteri memnuniyeti) (Matsuo, 2009) gibi olumlu etkileri konusunda ortak bir görüş vardır. Bu bağlamda araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

➤ *H5: Davranış bazlı satış kontrol sistemleri, işletme performansını pozitif yönde etkiler*

*H5a: Kontrol kapsamı boyutu, işletmenin subjektif genel performansını pozitif yönde etkiler*

*H5b: Kontrol kapsamı boyutu, işletmenin rekabete göre performansını pozitif yönde etkiler*

*H5c: Kontrol kapsamı boyutu, işletmenin hedef bazlı subjektif performansını pozitif yönde etkiler*

*H5ç: Sonuç odaklılık boyutu, işletmenin subjektif genel performansını pozitif yönde etkiler*

*H5d: Sonuç odaklılık boyutu, işletmenin rekabete göre performansını pozitif yönde etkiler*

*H5e: Sonuç odaklılık boyutu, işletmenin hedef bazlı subjektif performansını pozitif yönde etkiler*

*H5f: Objektif çıktılar boyutu, işletmenin subjektif genel performansını pozitif yönde etkiler*

*H5g: Objektif çıktılar boyutu, işletmenin rekabete göre performansını pozitif yönde etkiler*

*H5h: Objektif çıktılar boyutu, işletmenin hedef bazlı subjektif performansını pozitif yönde etkiler*

*H5i: Dökümantasyon kullanımı boyutu, işletmenin subjektif genel performansını pozitif yönde etkiler*

*H5j: Dökümantasyon kullanımı boyutu, işletmenin rekabete göre performansını pozitif yönde etkiler*

*H5k: Dökümantasyon kullanımı boyutu, işletmenin hedef bazlı subjektif performansını pozitif yönde etkiler*

*H5l: Subjektif girdiler boyutu, işletmenin subjektif genel performansını pozitif yönde etkiler*

*H5m: Subjektif girdiler boyutu, işletmenin rekabete göre performansını pozitif yönde etkiler*

*H5n: Subjektif girdiler boyutu, işletmenin hedef bazlı subjektif performansını pozitif yönde etkiler*



Matsuo (2009) davranış bazlı satış kontrol sistemi ile tasarlanmış satış ekiplerinin yenilikçi olduğunu, buna karşın çıktı bazlı satış kontrol sistemi ile tasarlanmış satış ekiplerinin yenilikle önemli ölçüde ilişkili olmadığını tespit etmiştir.

Satış ekibinin davranışlarının kontrol edildiği satış departmanlarında satış elemanlarının davranışlarının daha yenilikçi olduğu tespit edilirken, çıktı bazlı kontrol sistemi ile kontrol edilen satış elemanlarının davranışları ile satış yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu anlamda satış yenilikçiliği, satış ile ilgili konularda problem çözerken yeni yollar kabul etmenin esnekliği ve istekliliği olarak tanımlanmıştır (Evans vd., 2007). Chen & Huang (2009)'ın yenilik odaklılık tanımında belirttiği şekilde, organizasyonun yeni teknolojileri, kaynakları, yetenekleri ve idari sistemleri organizasyon içerisine adapte etmedeki açıklığı olarak tanımlamasından yola çıkarak davranış bazlı satış kontrol sistemini, yenilik odaklılığın bir öncülü olarak görmekteyiz. Bu anlamda, araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

➤ *H6: Davranış bazlı satış kontrol sistemleri, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H6a: Kontrol kapsamı boyutu, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H6b: Sonuç odaklılık boyutu, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H6c: Objektif çıktılar boyutu, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H6d: Dökümantasyon kullanımı boyutu, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

*H6e: Sübjektif girdiler boyutu, yenilik odaklılığı pozitif yönde etkiler*

Pazar odaklılık hızlı değişen pazar koşullarına cevap verebilmek için yeni ve farklı eylem planları oluşturmayı gerektirir (Jaworski ve Kohli; 1993). Yenilik odaklılığı benimseyen satış organizasyonları, yeni ürünleri tanıtmada, yeni ürünler için geri bildirim ve fikir oluşturmada etkili organizasyonlardır, bu tarz organizasyonlar değişen pazar koşullarına göre hareket edebilir ve organizasyon içerisinde yaratıcı düşüncüyü geliştirebilir (Hurley ve Hult; 1998). Yenilik anlayışına sahip ve onu organizasyon içerisinde destekleyen bir yönetim, satış ekibini yeni ürünleri satmaya ve pazar odaklı bir strateji ile onları pazardaki değişikliklere karşı uyum sağlamak için

motive edebilir. Bu bağlamda, araştırmanın yedinci hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

- *H7: Davranış bazlı satış kontrol sistemleri ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracı etkisi vardır*

Pazar odaklılık, müşteriler için değer sağlamak için rekabetçi avantaj oluşturmanın doğrudan bir yoludur (Narver ve Slater; 1990). Şirket bünyesinde satış kontrol sisteminin seçimi, satış personelinin motivasyonu ve organizasyonun uzun dönemli yetkinliği açısından oldukça önemlidir (Coughlan & Sen, 1989). Satış kontrol sistemleri, örgütün ilgisini ve başarısını artırmak için çalışanların faaliyetlerini etkileyen faaliyetler bütünüdür (Anderson ve Oliver; 1987). Bir başka deyişle, satış kontrol sistemleri organizasyon için değer yaratma adına satış organizasyonlarında çalışanları yönetmenin en etkili yollarından biridir. Farklı kontrol sistemleri, çalışanlar ve firma arasında farklı risk seviyelerini içerirken, risk aslında çıktı performansı sorumluluklarının ne kadarının çalışana odaklandığına bağlıdır (Eisenhardt, 1985). Mevcut araştırmalar, pazar odaklılığın, yenilikçilik ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık edebileceğini aktarmaktadır (Matear vd., 2002). Bu bağlamda, araştırmanın sekizinci hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

- *H8: Davranış bazlı satış kontrol sistemleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracı etkisi vardır*

Bir firmanın yeniliğe bağlılığı, çalışanlarına yeni ürün geliştirmeye verdiği değer ve önem hakkındaki derecesini ifade eder. Bu bağlılık, yenilikçi davranış da dahil olmak üzere çalışan davranışının önemli bir belirleyicisidir (Scott & Bruce, 1994). Davranışa dayalı satış kontrol sistemi, hemen satışla sonuçlanmayan ancak uzun vadede yeni ürünlerin başarısı için gerekli olan müşteriler ile ilişki kurma ve müşterilere daha iyi hizmet verme gibi faaliyetlerde organizasyonun bulunma olasılığı daha yüksektir. Ayrıca, satış görevlileri yeni ürün satışı, buna uygun prosedürleri ve uygun satış teknikleri hakkında anında sonuçlar için gereksiz endişeler olmadan bu noktaları öğrenmek için zaman ayırabilirler (Atuahene-Gima, 1996). Sonuçlar, uzun vadede şirket performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Buna göre, araştırmanın dokuzuncu hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

- *H9: Davranış bazlı satış kontrol sistemleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik odaklılığın aracı etkisi vardır*

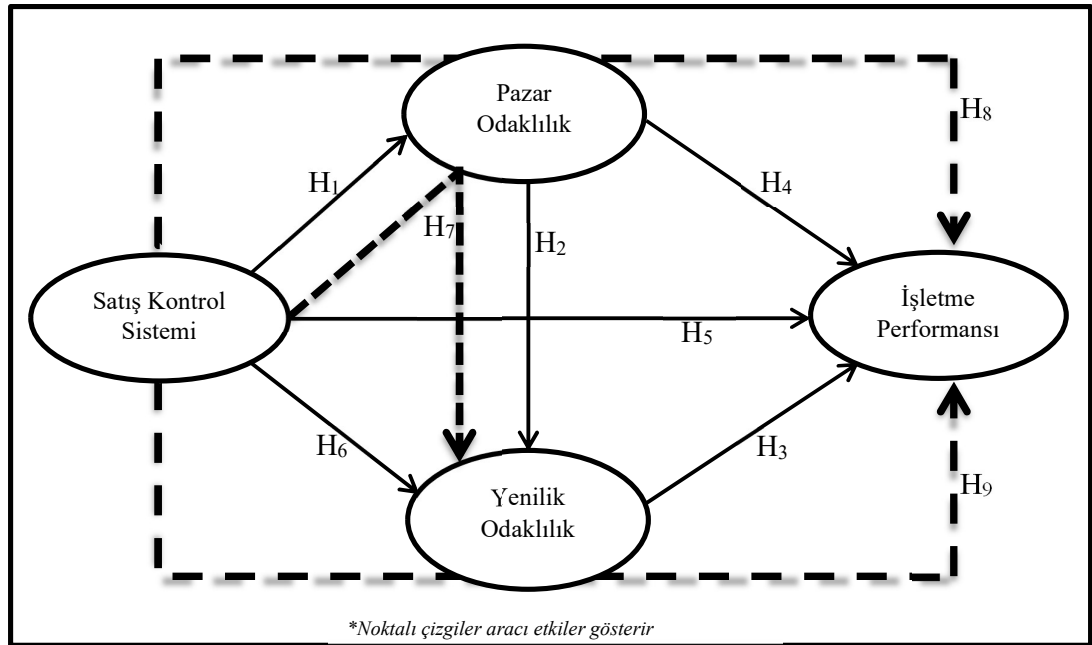
### 6.3. YÖNTEM

Bu bölüm içerisinde ilk olarak kavramsal model sunulmuştur daha sonra bilgi toplama süreci başlığı altında, örnekleme süreci, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler ve verilerin toplanması aşamaları açıklanmıştır.

#### 6.3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli; araştırma probleminin en güvenilir bilimsel yolla nasıl çözüleceğini gösteren mantık düzeni yani, yoludur. Model bir nevi gidiş yolunun mantığa uygun olduğunun kanıtlanmasıdır (İslamoğlu & Alnıaçık, 2016). Bu araştırmanın modeli ilişkisel tarama modelidir ve bu model sayesinde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin derinlenmesine incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında; pazar odaklılık, satış kontrol sistemleri, yenilik odaklılık ve işletme performansı bütünsel bir model olarak incelemenin yanından alt boyutlarıyla da incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, beklenen ilişkiler haricinde farklı alt boyutların birbiri ile olan ilişkileri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki şekilde (şekil 11) bu ilişkileri tespit etmeye yönelik olarak oluşturulan kavramsal model sunulmuştur.



Şekil 11. Araştırmanın Kavramsal Modeli

### **6.3.2. Bilgi Toplama Süreci**

Bilgi toplama süreci başlığı altında, örnekleme süreci, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler ve verilerin toplanması aşamaları açıklanmıştır.

#### **6.3.2.1. Örnekleme Süreci**

Araştırmanın ana kütesini endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren İstanbul Anadolu Yakası organize sanayi bölgeleri içerisinde yer alan firmalar oluşturmaktadır. Ana kütledeki her bir firma bilgisi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın <https://osbbs.sanayi.gov.tr/search.aspx> adresinden alınmıştır. Bu bağlamda İstanbul Anadolu yakasında organize sanayi bölgelerinin içerisinde toplam 1356 firma ana kütleli oluşturmaktadır. Araştırmanın analiz birimi şirketlerdir. Araştırmaya katılan katılımcılar satış, pazarlama, üretim, finans ve diğer bölümlerden seçilmiştir.

Zaman ve maliyet kısıtları ve işletmelerin araştırmalara katılmama eğilimlerinin varlığı, ana kütleli tamamına ulaşmayı imkânsız hale getirmektedir. Bu kısıtlardan dolayı araştırmada örnekleme yöntemine başvurulmuştur.

Bu raporun analiz kısmını oluşturan 302 firmayı içeren çalışma hızlı, kolay ve ekonomik olması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu örnekleme yönteminde kolayca ulaşılabilir birimleri seçmek suretiyle bir örneklem oluşturulmaya çalışılır. Örneklemede birimlerin seçimi görüşmeci tarafından doğru zamanda doğru yerde bulunan kişiler ve gönüllü katılımcılar arasından yapılır (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016).

Araştırma kapsamında ana kütleli kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 302 katılımcı ile yüz yüze, telefon ve e-posta (internet üzerinden çevrimiçi anket) yoluyla iletişime geçilmiştir. Örnekleme dahil olan işletmeler kolayda örnekleme yöntemi vasıtasıyla sanayi bakanlığının listesi kapsamında sırayla iletişim kurularak, ankete katılma istek ve gönüllükleri baz alınarak seçilmiştir.

### 6.3.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket beş bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcının demografik özelliklerine ve firmanın özelliklerine ilişkin soruları kapsamaktadır.

Anketin ikinci bölümü, pazar odaklılık ile ilgili soruları kapsamaktadır ve on beş sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde pazar odaklılık ile ilgili katılımcının görüşleri alınmaya çalışılıp, beşli likert tipi ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) ölçülmeye çalışılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise yenilik odaklılık ile ilgili sorular vardır ve toplam beş soru vardır. Bu bölümde yenilik odaklılık ile ilgili katılımcının görüşleri alınmaya çalışılıp, beşli likert tipi ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) ölçülmeye çalışılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde satış kontrol sistemleri ile ilgili sorular vardır ve toplam 21 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcıların firmalarına ait kullanılan satış kontrol sistemleri ile ilgili katılımcının görüşleri alınmaya çalışılıp, beşli likert tipi ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) ölçülmeye çalışılmıştır.

Son olarak anketin beşinci bölümünde işletme performansı ile ilgili sorular bulunmaktadır ve toplam on iki sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları firmalara ait işletme performansı ile ilgili görüşleri alınmaya çalışılıp, beşli likert tipi ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket formunda gerekli düzenleme ve düzeltmeleri yapmak amacıyla, 52 kişilik bir gruba kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak pilot uygulama yapılmıştır. Katılımcıların ölçek ifadelerinin anlaşılabilirliği ile ilgili önerileri alındıktan sonra, öneriler doğrultusunda anket formuna son şekli verilmiştir.

### 6.3.2.3. Kullanılan Ölçekler

Pazar odaklılık, yenilik odaklılık, satış kontrol sistemleri ve işletme performansı ile ilgili geçerli ve güvenilir bir ölçek oluşturulması amacıyla literatür taramasından faydalanılmıştır.

Endüstriyel pazarlardaki firmaların pazar odaklılığını ölçmek için Narver ve Slater (1990)'ın çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır, ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Pazar odaklılığı oluşturan 3 boyut olan müşteri odaklılık altı, rakip odaklılık dört, departmanlar arası koordinasyon ise beş ifadeden oluşmaktadır.

İşletmelerin yenilik odaklılığını ölçmek için 5 soruluk ölçek iki ayrı çalışmada kullanılan ölçeklerin bütünleştirilmesi ile oluşturulmuştur (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Antoncic ve Hisrich, 2001). Ölçek içerisinde yer alan “işletmemiz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır” gibi ifadeler kullanılarak katılımcıların yenilik konusundaki çıktılarına değil yenilik yapmaya olan isteklilikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Firmaların satış kontrol sistemleri ile ilgili yönetim sistemini ölçmek için Oliver ve Anderson (1994)'ın çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır, ölçek 21 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin boyutları olan kontrol kapsamı sekiz, sonuç odaklılık dört, objektif çıktılar üç, dökümantasyon kullanımı üç, subjektif girdiler ise üç ifadeden oluşmaktadır. Anderson ve Oliver tarafından oluşturulan bu ölçek firmaların satış ekiplerinin davranış bazlı mı yoksa çıktı bazlı bir satış kontrol sistemi ile tasarlandığını ölçen ve literatürde en çok kabul görmüş ölçektir.

İşletme performansını ölçmek için subjektif değerlendirmeye dayalı literatürdeki üç ayrı boyut ele alınıp farklı çalışmalarda kullanılan ölçeklerin bütünleştirilmesi ile toplam 12 ifade ile oluşturulmuştur. Subjektif Genel Performans (Jaworski & Kohli, 1993) boyutu toplam iki ifadeden oluşmaktadır. Subjektif genel performansı ölçmek için kullanılan sorular arasında “Geçen sene işletmenizin genel performansı nasıldı?” gibi katılımcıların subjektif olarak genel görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

İşletme performansı ölçeğinin ikinci boyutu olarak ele alınan Rekabete Göre Subjektif Performans (Jaworski & Kohli, 1993; Doyle & Hooley, 1992; Ruekert, 1992; Deshpande, Farley, & Webster, 1993) çalışmalarında kullanılan ölçeklerin bütünleştirilerek kullanılması ile oluşmuştur ve toplam oniki ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutta “rakiplerinize kıyasla işletmenizin satışlarındaki yüzdesel büyüme” gibi ifadeler kullanılarak, katılımcılardan bir önceki sene ile karşılaştırma yapıp, rakiplere oranla performans karşılaştırılması yapmasını sağlayacak ifadelerden oluşmuştur.

Hedef Bazlı Subjektif Performans (Cavusgil & Zou, 1994) boyutunda ise katılımcılardan müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi performansı gibi kavramlar ile ilgili sübjektif görüşleri alınmıştır ve toplam üç ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek içerisinde kullanılan ifadelerde firmanın deklere edilen hedeflerine kıyasla performansının değerlendirilmesi katılımcılardan beklenmiştir.

Subjektif performans ölçeklerinin kullanılmasının ana nedeni firmaların metrik verilere dayalı objektif verileri paylaşmaktan kaçınmak isteyecekleri öngörüsüdür.

#### **6.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Çalışmada istatistiki analizler birçok bölümden oluşmaktadır. Bu çalışma da SPSS ve Smartpls programları veri analizi için kullanılmıştır. Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kovaryans esaslı yapısal eşitlik modeli yerine kullanılmıştır. PLS-SEM modeli analiz etmek ve hipotezleri test etmek için kullanılmıştır. SPSS ise ortalama ve frekans analizleri için kullanılmıştır.

Bu çalışmada, yapısal eşitlik modellemesi analizi için iki aşamalı bir yol izlenmiştir. İlk olarak ölçüm modeli değerlendirilmiştir, tüm ölçüm ölçekleri mevcut literatürden alındığından, keşfedici faktör analizi yapılmamıştır. Bu nedenle, her ölçümün güvenilirliğini ve geçerliliğini incelemek için tüm ölçüm ölçekleri analiz edilmiştir. İkinci aşamada, farklı yapılar ve hipotezler arasındaki ilişki PLS yol modelleme yazılımı (Smartpls 3) kullanılarak test edilmiştir.

#### 6.4.1. Pls-Sem Kullanımı

Yapısal eşitlik modelinin iki ana formu bulunmaktadır. Bir tanesi kovaryans temelli ve yapıları faktörler üzerinden temsil eden CB-SEM diğeri ise en küçük kareler veya bileşenler (varyans) temelli PLS-SEM (Lowry & Gaskin, 2014). Çok sayıda çalışma PLS-SEM ve CB-SEM kullanımı arasında seçim yaparken dikkat edilmesi gereken faktörleri incelemiştir (Chin & Newsted, 1999; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013; Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

Aşağıdaki tablo CB-SEM veya PLS-SEM arasında seçim yapılırken dikkat edilmesi gereken kriterleri belirtmektedir (Hair vd., 2011). Bu kriterler arasında, normal dağılım göstermeyen veriler, küçük örneklem büyüklüğü, kompleks modellerde ve formatif yapıların modelde oluşu veri analizi için PLS-SEM'i seçmenin en önemli nedenleri arasındadır.

Tablo 2: CB-SEM ve PLS-SEM seçim kriterleri (Hair vd., 2011)

| Kriterler                            | CB-SEM   | PLS-SEM  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Araştırma Amaçları</b>            | Teori testi, teorinin doğrulanması ya da alternatif teoriler ile karşılaştırılması | Yapıların tahmini yada belirlenmesi. Keşfedici bir çalışma ya da varolan yapısal bir teorinin devamı |
| <b>Ölçüm Modeli</b>                  | Hata terimleri, eşleştirme gibi ek özellikler gerektirir.                          | Yapısal modelin içerisinde formatif yapılar vardır.  |
| <b>Yapısal Model</b>                 | Yinelemesiz model  | Kompleks Model   |
| <b>Veri Özellikleri ve Algoritma</b> | Minumum örneklem büyüklüğünü ve normal dağılım varsayımını karşılamak              | Minumum örneklem ve normal dağılım varsayımını karşılamayabilir                                      |
| <b>Modelin Değerlendirilmesi</b>     | Model uyumu sağlanmalıdır, ölçüm modeli değişmezliğini test etmek gerekiyor        | Gizil değişkenleri kullanarak sonraki analizlerde değerlendirme yapılır                              |



Bu çalışmada veri analizi için PLS-SEM kullanımı tercih edilmiştir. Hair vd. (2014) normal koşullar altında PLS-SEM ve CB-SEM'in sonuçlarının benzer olacağını savunmuşlardır.

Bu çalışmada PLS-SEM tercih edilmesinin nedenleri ise araştırma modeline ait veriler normal dağılım göstermemektedir. Araştırma modeli nispeten kompleks ve büyük bir yapıda olması ve araştırmaya endüstriyel pazarlarda gerçekleştirildiği ve yeterli örneklem büyüklüğünü sağlamada sıkıntı çekilebileceği düşünülerek PLS-SEM seçilmiştir. Bu bağlamda PLS-SEM temelli bir program olan SmartPLS kompleks modelleri analiz edebilmesi, keşfedici ve doğrulayıcı nitelikde olması, küçük örneklerle analiz yapabilmesi, bu programın tercih edilmesi nedenleri arasındadır.

#### **6.4.2. Frekans Analizi**

Frekans analizi, araştırmaya katılan katılımcıların ve işletmelerin genel yapısını analiz etmek için kullanılır. Bu analiz, çalışılan konunun ve katılımcıların demografik bilgilerini analiz etmek açısından önemlidir.

#### **6.4.3. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi**

PLS-SEM gerek ölçüm modelini gerekse de yapısal modeli değerlendirir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesi ilk olarak yapılmalı sonrasında ise yapısal model değerlendirilmelidir. Temel felsefe hipotez testlerine geçmeden önce ölçüm modelinin kalitesini sağlamaktır. Ölçüm modeli değerlendirilirken, reflektif ve formatif yapıların model içerisinde belirlenmesi gerekmektedir (Hair vd., 2014). Bu çalışma içerisindeki hem birincil derecedeki hem de ikincil derecedeki (higher order constructs) yapılar reflektif model yolu ile ölçülmüştür.

#### 6.4.4. Birincil Derecedeki Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Güvenilirlik, bir ölçüm aracının benzer koşullarda, benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlar vermesi demektir. Ölçüm aracının güvenilirliğini test etmek için Cronbach (1951) tarafından geliştirilen ve ölçeğin iç tutarlılığını değerlendiren Cronbach  $\alpha$  katsayısı yöntemidir. Bu katsayı, çok sorulu bir ölçekteki sorular arasındaki uyumun derecesini gösterir ve 0 ile 1 arasında değerler alabilir. Cronbach  $\alpha$  katsayısı 1'e yaklaştıkça, ölçekteki sorular arasındaki içsel uyumun o denli yüksek olduğu söylenebilir. (Islamoğlu & Alnıaçık, 2016) Buna ek olarak, bileşik güvenilirlik (composite reliability) katsayısına bakılmıştır.

$0,00 < \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,41 < \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

$0,61 < \alpha < 0,80$  ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir.

$0,81 < \alpha < 1,00$  ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Reflektif ölçüm modellerin değerlendirilmesi esas olarak yapıların güvenilirliği ve geçerliliği ile ilgilidir. Gösterge güvenilirliği için, genel kural standardize edilmiş dış yüklerin 0,70'ten büyük olmasıdır (Hair vd., 2012, 2013, 2014). Bununla birlikte 0,40 ile 0,70 arasında dış yükü olan göstergeler kompozit güvenilirliği veya yakınsama (convergence) geçerliliği sağlandığı koşullarda kabul edilir. Kompozit güvenilirliği ve Cronbach's Alpha iç tutarlılık (internal consistency) güvenilirliğini ölçmek için kullanılır.

Hair vd., (2014) kompozit geçerliliğin cronbach's alpha'ya göre iç geçerliliği ölçmek için daha iyi bir ölçüm aracı olduğunu savunsalarda ikisinde kullanılması önermişlerdir. Güvenilirliği sağlamak için her iki ölçüm aracının da 0,70' den büyük olması gerektiğini belirtmişlerdir. (Hair vd., 2013, 2014)

Güvenilirlik dışında, uyuşma geçerlilik (convergent validity) ve ayrışma geçerlilik (discriminant validity) reflektif modellerin değerlendirilmesinde sağlanmalıdır. Yakınsak geçerlilik, ortama varyans (AVE) değerlerine bakılarak karar verilir. AVE değerinin 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2014) Ayrışma geçerliliği için çapraz yükler, HTMT değerleri ve Fornell-Lecker kriterleri değerlendirilir (Fornell & Larcker, 1981). Bu yöntemde yapı içerisindeki AVE

değerleri diğer tüm yapı öğelerinin korelasyon katsayısının karesinden daha büyük olmalıdır.

Birincil derecedeki ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra araştırma ikincil yapıdaki reflektif ölçüm modelinin değerlendirmesini yapmıştır. Bir sonraki bölüm ikincil yapıdaki reflektif ölçüm modelinin değerlendirmesini açıklamıştır.

#### 6.4.5. İkincil Derecedeki Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, pazar odaklılık, satış kontrol sistemleri ve işletme performansı üst düzey veya ikincil derecede gizil değişkenlerdir. Pazar odaklılık, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutlarından oluşmaktadır. Satış kontrol sistemleri ise kontrol kapsamı, sonuç odaklılık, objektif çıktılar, dokümantasyon kullanımı ve subjektif girdilerden oluşmaktadır. Diğer taraftan, işletme performansı, işletmenin subjektif genel performansı, işletmenin rekabete göre performansı ve işletmenin hedef bazlı subjektif performansı boyutlarından oluşmaktadır.

Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere ikinci düzey ölçüm modellerinde dört tip ölçüm modeli kullanma imkânı bulunmaktadır. Bunların ilki tip 1 reflektif-reflektif, tip 2 reflektif-formatif, tip 3 formatif-reflektif ve son olarak tip 4 formatif-formatif ölçüm modelidir (Sarstedt vd., 2019). Çalışma içerisinde birincil ve ikincil derecedeki ölçüm modeli reflektif olarak ölçüldüğü için bu çalışmada tip 1 reflektif-reflektif ölçüm modelini kullanmıştır.

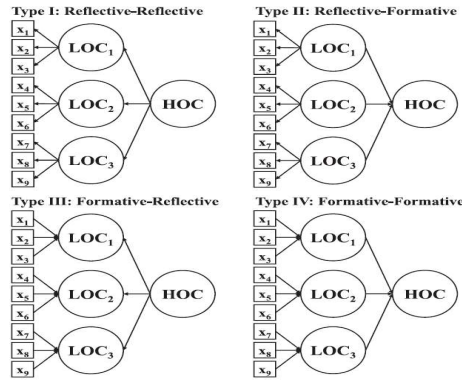


Fig. 1. Different types of higher-order constructs.  
Note: LOC = lower-order component; HOC = higher-order component

Şekil 12: Reflektif-Formatif Üst Düzey Yapıdaki Ölçüm Modelleri (Sarstedt, Hair vd., 2019)

İkinci düzey değişkenler için analiz skorları, tekrarlayan indikatör yaklaşımı (repeated indicator approach) kullanılarak bulunmuştur. Bu yaklaşımda ikinci düzey yapıdaki değişkenleri temsil eden boyutlara ait tüm göstergeler ikinci düzey değişkene atanır ve analiz bu şekilde gerçekleştirilir.

#### **6.4.6. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi**

PLS-SEM tahmin-odaklı bir istatistik aracıdır. Yapısal modelin değerlendirme kriteri modeli tahmin etme yetenekleri üzerine yoğunlaşır (Hair vd., 2012). PLS-SEM ile CB-SEM yapısal modellerini değerlendirme kriterleri birbirinden farklıdır. CB-SEM, yapısal modelin değerlendirilmesinde global uyum iyiliği indeksine yoğunlaşır. (Tenenhaus vd., 2005) tarafından PLS-SEM için önerilen uyum iyiliği endeksi kabul görmemiştir (Henseler & Sarstedt, 2013). Bu nedenle, bu çalışma; açıklanan varyans, yol katsayıları, etki büyüklüğü, tahminsel göreceli etki değerlerine yoğunlaşmıştır.

Açıklanan varyans  $R^2$  PLS-SEM için ana değerlendirme kriteridir. Hair ayrıca  $R^2$ 'nin geçmiş çalışmalarda yapısal modeli değerlendirmede en çok kullanılan ölçüt olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber, Stone-Geisser'in  $Q^2$  ölçütü de önemli bir değerlendirme aracıdır (Hair, 2013). PLS'de  $Q^2$  değeri tahmin gücü analizi (blindfolding procedure) ile elde edilir. Bu teknik modelin tahminsel geçerliliğini sağlayan bir tekniktir (Hair vd., 2012). Buna göre sıfırdan büyük olan  $Q^2$  değeri kestirimsel uygunluğu (predictive relevance) ortaya koyar (Hair vd., 2011).

Hipotez testlerinde, yol katsayısı ve katsayıların anlamlılığı gereklidir. PLS-SEM yol katsayısını, standardize edilmiş beta katsayısını gösterir ve bu yol katsayısının anlamlılığı yeniden örnekleme (bootstrapping procedure) ile yapılır. (Hair vd. 2011, 2014) Bu çalışma 5.000 yeniden örnekleme ile yaparak yol katsayısının anlamlılığı bulunmaya çalışılmıştır.

Buna ek olarak etki büyüklüğü  $f^2$ , ve tahminsel göreceli etki  $q^2$ 'de araştırma modeline ait yol analizinde kriter olarak kullanılmıştır. Bu anlamda  $f^2$  değeri hesaplamasında araştırma modeli içerisinde bir boyut çıkarıldığında  $R^2$  deki değişiklik değerleri dikkate alınır (Hair vd. 2014). Buna göre, 0.02 küçük, 0.15 orta ve 0.35 ise büyük etkiyi göstermektedir (Cohen, 1988).

Bununla beraber,  $q^2$  değeri modeldeki yol katsayılarını değerlendirirken  $Q^2$ 'nin yansınması olarak değerlendirilir (Hair vd. 2012) Aşağıdaki tablo yapısal modelin değerlendirme kriterlerini özetlemektedir. (Hair vd., 2011, 2013)

Tablo 3: Yapısal Model Değerlendirmesi (Hair vd., 2011; 2013)

| Kriter               | Kural  |
|----------------------|--|
| Açıklanan Varyans    | $R^2$  |
| Yol Katsayısı        | Yol Katsayısı, standard hatalar ve anlamlılık düzeyleri  |
| Etki Büyüklüğü       | $f^2$ (0.02, 0.15, 0.35 sırasıyla küçük orta büyük etki)   |
| Kestirimsel Uygunluk | $Q^2$ (sıfırdan büyük değer) ve $q^2$ (0.02, 0.15, 0.35 sırasıyla her bir etki için küçük orta büyük kestirimsel uygunluğu ifade eder) |

#### 6.4.7. Aracı Değişkenler İlişkisinin Değerlendirilmesi

Bu çalışma, doğrudan etki ilişkilerinin dışında aracı değişken etkilerini de hipotezlerde test etmeyi amaçlamıştır. Aracı etkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni bir aracı vasıtasıyla etkilediği bir durum olarak tanımlanabilir (Hayes, 2009). İstatistiki testlerde aracı değişken etkisi, Baron ve Kenny'nin aşamalı yaklaşımı en çok kullanılan yöntemdir. Onların bu metodunda öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etki test edilir daha sonra aracı değişkenin etkisi istatistiki olarak test edilir.

Bu yaklaşıma göre, doğrudan etki istatistiki olarak anlamlı ve bu anlamlılık düzeyi aracı değişken modele girdikten sonra yapılan ikinci test de aracı değişken modelden çıkarılmalıdır. Bağımsız değişkenin aracı üstündeki ve aracının bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı olmalıdır (Preacher & Hayes, 2004). Aracı değişken etkisi değerlendirmelerinde yeniden örnekleme (bootstrapping) metod olarak araştırmacılar tarafından desteklenmiştir (Hair vd. 2013, Hayes, 2009).

Bu çalışma, Preacher ve Hayes'in aracı değişken etkisini test etmek için kullandığı metodu uygulamada kullanmıştır. Bu yaklaşıma göre aracı değişkenin anlamlılığını yüzde 95 güven düzeyinde yeniden örnekleme (bootstrapping) tekniği kullanılarak bulunmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşıma göre normallik varsayımı gerekliliği yoktur ve yeniden örnekleme metodunda çıkan analiz sonuçlarına göre sıfırdan büyük bir aracı değişken etkisi anlamlı olacağı belirtilmiştir (Preacher & Hayes, 2008).

Bu çalışma aracı değişken etkisinin gücünü değerlendirmek için VAF (Variance Accounted For) değerlerini kullanmıştır. VAF, modeldeki bir egzozjen değişkenin hedef değişken üzerindeki dolaylı etkisinin doğrudan etkisine oranı olarak tanımlanır (Hair vd., 2013).

VAF değeri, dolaylı etki / toplam etki formülünden yola çıkarak yeniden örnekleme yoluyla bulunmaktadır. VAF değerinin 0.80 ve üzerinde olması modelde tam aracı etki olduğunu, 0.20 ile 0.80 arası olması kısmi aracı etki olduğunu ve 0.20'nin altında bir değer olması ise aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2011)

## **6.5. İSTATİSTİKSEL SONUÇLAR VE BULGULAR**

### **6.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu bölümde toplanan verilere ait istatistiksel analizlerin sonuçları sunulmaktadır. İlk olarak katılımcıların demografik profillerini içeren bulgular sunulmuştur. Daha sonra ise katılımcıların çalıştıkları firmalara ait bulgular sırasıyla sunulmuştur.

#### **6.5.1.1. Katılımcı Profili**

Araştırmaya katılan 302 cevaplayıcının demografik özelliklerine ait veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyeti

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |
|----------|---------|-------|
| Erkek    | 223     | 73,8  |
| Kadın    | 79      | 26,2  |
| Toplam   | 302     | 100   |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmadan katılımcıların %73,8'i olan 223 kişinin erkek, %26,2'si olan 79 kişinin ise kadın olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşı

| Yaş             | Frekans | Yüzde |
|-----------------|---------|-------|
| 18-24 yaş arası | 9       | 3,0   |
| 25-31 yaş arası | 69      | 22,8  |
| 32-38 yaş arası | 97      | 32,1  |
| 39-45 yaş arası | 70      | 23,2  |
| 46 yaş ve üstü  | 57      | 18,9  |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmadan katılımcıların %3'ü olan 9 kişinin yaşının 18 ile 24 yaş arasında olduğu, katılımcıların %22,8'i olan 69 kişinin 25 ile 31 yaş arasında olduğu, katılımcıların %32,1'i olan 97 kişinin yaşlarının 32 ile 38 yaş arasında olduğu, katılımcıların %23,2'si olan 70 kişinin yaşlarının ise 39 ile 45 yaş arasında olduğu son olarak katılımcıların %18,9'u olan 57 kişinin yaşının ise 46 yaş ve üstü olduğu belirtilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Öğrenim Durumu

| Öğrenim Durumu | Frekans | Yüzde |
|----------------|---------|-------|
| Lise           | 129     | 42,7  |
| Yüksekokul     | 66      | 21,9  |
| Fakülte        | 67      | 22,2  |
| Yüksek Lisans  | 37      | 12,3  |
| Doktora        | 3       | 1,0   |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmadan katılımcıların %42,7'si olan 129 kişinin öğrenim durumunun lise olduğu, katılımcıların %21,9'u olan 66 kişinin yüksek okul mezunu olduğu, katılımcıların %22,2'si olan 67 kişinin üniversite mezunu olduğu, katılımcıların %12,3'ü olan 37 kişinin yüksek lisans

mezunu olduğu ve katılımcıların %1'i olan 3 kişinin ise doktora mezuniyet derecesine sahip olduğu belirtilmiştir.

*Tablo 7: Katılımcıların Firma İçerisinde Çalıştıkları Departman*

| <b>Departman</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|------------------|----------------|--------------|
| Satış            | 75             | 24,8         |
| Pazarlama        | 38             | 12,6         |
| Üretim           | 48             | 15,9         |
| Finans/Muhasebe  | 86             | 28,5         |
| Diğer            | 55             | 18,2         |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmadan katılımcıların %24,8'i olan 75 kişinin satış departmanında çalıştığı, katılımcıların %12,6'sı olan 38 kişinin pazarlama departmanında çalıştığı, katılımcıların %15,9'u olan 48 kişinin üretim departmanında çalıştığı, katılımcıların %28,5'i olan 86 kişinin finans ve muhasebe departmanında çalıştığı, katılımcıların %18,2'si olan 55 kişinin ise diğer departmanlarda (ör: insan kaynakları, firma sahibi vb.) çalıştığı belirtilmiştir.

*Tablo 8: Katılımcıların Ünvanları*

| <b>Ünvan</b>                  | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|-------------------------------|----------------|--------------|
| Yönetim Kurulu/İşletme Sahibi | 66             | 21,9         |
| Departman Müdürü              | 67             | 22,2         |
| Departman Müdür Yrd.          | 15             | 5,0          |
| Uzman                         | 80             | 26,5         |
| Diğer                         | 74             | 24,5         |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmadan katılımcıların %21,9'u olan 66 kişinin yönetim kurulu üyesi veya işletme sahibi olduğu, katılımcıların %22,2'si olan 67 kişinin departman müdürü olduğu, katılımcıların %5'i olan 15 kişinin departman müdür yardımcısı olduğu, katılımcıların %26,5'i olan 80 kişinin işletmede uzman olarak görev yaptığı ve katılımcıların %24,5'i olan 74 kişinin işletmede diğer ünvanlara sahip olduğu belirtilmiştir.



*Tablo 9: Katılımcıların Çalıştığı Firmada Çalışma Süresi*

| <b>Çalışma Süresi</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|-----------------------|----------------|--------------|
| 1-3 yıl               | 90             | 29,8         |
| 4-6 yıl               | 63             | 20,9         |
| 7-10 yıl              | 67             | 22,2         |
| 11-14 yıl             | 33             | 10,9         |
| 15 yıl ve üstü        | 49             | 16,2         |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmadan katılımcıların %29,8'i olan 90 kişinin çalıştıkları firmada 1 ile 3 yıl arasında çalıştıkları, katılımcıların %20,9'u olan 63 kişinin firmalarında 4 ile 6 yıl arasında çalıştıkları, katılımcıların %22,2'si olan 67 kişinin firmalarında 7 ile 10 yıl arasında çalıştıkları, katılımcıların %10,9'u olan 33 kişinin firmalarında 11 ile 14 yıl arasında çalıştıkları ve son olarak katılımcıların %16,2'si olan 49 kişinin 15 yıl ve üzerinde firmalarında çalıştıkları belirtilmiştir.

#### **6.5.1.2. Firma Özellikleri**

Araştırmaya katılan 302 katılımcının çalıştıkları firmalara ait demografik özelliklerine ait veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

*Tablo 10: Katılımcı Firmaların Faaliyet Bölgesi*

| <b>Faaliyet Bölgesi</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|-------------------------|----------------|--------------|
| Yerel (Bölgesel)        | 98             | 32,5         |
| Ulusal                  | 97             | 32,1         |
| Global                  | 107            | 35,4         |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmanın %32,5'i olan 98 firmanın yerel veya bölgesel bazda çalıştıkları, %32,1'i olan 97 firmanın ulusal bazda faaliyet gösterdikleri ve son olarak %35,4'ü olan 107 firmanın global bazda faaliyet gösterdikleri katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Tablo 11: Katılımcı Firmaların Buldukları Sektörler

| Sektör                  | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Alüminyum Sanayi        | 11      | 3,64  |
| Dokuma/Giyim Sanayi     | 18      | 5,96  |
| Metal/Çelik Sanayi      | 15      | 4,96  |
| Elektrik/ Elektronik    | 13      | 4,30  |
| Plastik Sanayi          | 29      | 9,60  |
| Makine Sanayi           | 35      | 11,58 |
| Gıda Sanayi             | 16      | 5,29  |
| Kimya Sanayi            | 71      | 23,50 |
| Cam Sanayi              | 9       | 2,98  |
| Mobilya İmalat Sanayi   | 50      | 16,55 |
| Yapı Malzemeleri/İnşaat | 16      | 5,29  |
| Diğer                   | 19      | 6,29  |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmanın beklenildiği üzere organize sanayi bölgesi içerisinde faaliyet göstermeleri nedeniyle farklı sektörlerde dağınık bir kümelenme yapısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. 302 firmanın sırasıyla en çok %23,5'i olan 71 firmanın kimya sektöründe, %16,55'i olan 50 firmanın mobilya sektöründe ve %11,58 i olan 35 firmanın ise makine sanayi sektöründe faaliyet gösterdikleri belirtilmiştir.

Tablo 12: Katılımcı Firmaların Çalışan Sayıları

| Çalışan Sayısı    | Frekans | Yüzde |
|-------------------|---------|-------|
| 1-15 kişi         | 185     | 61,3  |
| 16-99 kişi        | 108     | 35,8  |
| 100 ve üzeri kişi | 9       | 3     |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmanın %61,3'ü olan 185 firmanın 1 ila 15 çalışan sayısına sahip olduğu, %35,8'i olan 108 firmanın 16 ila 99 çalışan sayısına sahip olduğu, %3'ü olan 9 firmanın ise 100 ve üzerinde çalışan sayısına sahip olduğu belirtilmiştir.

Tablo 13: Katılımcı Firmaların Faaliyet Süreleri

| Faaliyet Süresi | Frekans | Yüzde |
|-----------------|---------|-------|
| 1-10 Yıl        | 103     | 34,1  |
| 11-20 Yıl       | 76      | 25,2  |
| 21-30 Yıl       | 63      | 20,9  |
| 31 Yıl ve üzeri | 55      | 18,2  |

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 302 firmanın %34,1'i olan 103 firmanın 1 ila 10 yıldır faaliyetini devam ettirdiği, %25,2'si olan 76 firmanın 11 ila 20 yıldır faaliyetini sürdürdüğü, %20,9'u olan 63 firmanın ise 21 ila 30 yıldır faaliyetlerini devam ettirdikleri, %18,2'si olan 55 firmanın 31 yıl ve üzeri senedir faaliyetlerini devam ettirdikleri belirtilmiştir.

## 6.6. ÖLÇÜM MODELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi bu çalışmada iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm birincil düzeydeki reflektif ölçüm modeli ile ilgiliyken, ikinci bölümde ikincil derecedeki reflektif ölçüm modelinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi hem birincil hemde ikincil (higher order) yapılar reflektif ölçüm yoluyla değerlendirilmiştir.

### 6.6.1. Birincil Derecedeki Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Tablo 14, birincil derecedeki ölçüm modeline ait istatistiki sonuçları sunmaktadır. Reflektif ölçüm modellerini değerlendirmede kullanılan kriterler daha önceki bölümde sunulmuştur. Buna göre her bir göstergenin faktör yükünün en az 0.40 fakat tercihen 0.70'in üzerinde olması, hem Cronbach's alpha (CA) hem de kompozit güvenilirliğin (CR) 0.70'nin üzerinde olması açıklanan varyans (AVE) değerlerinin ise en az 0.50 olması gerekmektedir. Buna ek olarak Fornell-Lacker kriterleri model tarafından karşılanabiliyor olması gerekmektedir (Hair vd., 2012, 2014)

Aşağıdaki tablo birincil derecedeki değişkenlere ait güvenilirlik ölçüm sonuçlarını göstermektedir. Bu çalışma iki aşamalı olarak yapılmış, bazı göstergeler modelin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları açısından daha iyi hale gelmesi için modelden çıkarıldıktan sonra tekrar test edilmiştir.

Tablo 14: Birincil Derecedeki Reflektif Modelin Değerlendirilmesi Birinci Sonuç

| Değişkenler ve Boyutları        | Soru Sayısı | Gösterge | Yükler       | Cronbach's Alpha | Rho_A | (CR)  | AVE          |
|---------------------------------|-------------|----------|--------------|------------------|-------|-------|--------------|
| Müşteri Odaklılık               | 6           | MO1      | 0,787        | 0,772            | 0,815 | 0,835 | <b>0,464</b> |
|                                 |             | MO2      | 0,750        |                  |       |       |              |
|                                 |             | MO3      | <b>0,436</b> |                  |       |       |              |
|                                 |             | MO4      | 0,631        |                  |       |       |              |
|                                 |             | MO5      | 0,731        |                  |       |       |              |
|                                 |             | MO6      | 0,693        |                  |       |       |              |
| Rakip Odaklılık                 | 4           | RO1      | 0,922        | 0,941            | 0,942 | 0,958 | 0,849        |
|                                 |             | RO2      | 0,936        |                  |       |       |              |
|                                 |             | RO3      | 0,906        |                  |       |       |              |
|                                 |             | RO4      | 0,921        |                  |       |       |              |
| Departmanlar Arası Koordinasyon | 5           | DAK1     | 0,858        | 0,802            | 0,876 | 0,854 | 0,544        |
|                                 |             | DAK2     | 0,864        |                  |       |       |              |
|                                 |             | DAK3     | 0,644        |                  |       |       |              |
|                                 |             | DAK4     | 0,644        |                  |       |       |              |
|                                 |             | DAK5     | 0,639        |                  |       |       |              |
| Yenilik Odaklılık               | 5           | YO1      | 0,814        | 0,794            | 0,816 | 0,857 | 0,549        |
|                                 |             | YO2      | 0,760        |                  |       |       |              |
|                                 |             | YO3      | 0,799        |                  |       |       |              |
|                                 |             | YO4      | 0,709        |                  |       |       |              |
|                                 |             | YO5      | 0,602        |                  |       |       |              |
| Kontrol Kapsamı                 | 8           | KK1      | 0,629        | 0,873            | 0,881 | 0,903 | 0,548        |
|                                 |             | KK2      | 0,885        |                  |       |       |              |
|                                 |             | KK3      | 0,529        |                  |       |       |              |
|                                 |             | KK4      | 0,896        |                  |       |       |              |
|                                 |             | KK5      | 0,553        |                  |       |       |              |
|                                 |             | KK6      | 0,694        |                  |       |       |              |
|                                 |             | KK7      | 0,900        |                  |       |       |              |
|                                 |             | KK8      | 0,727        |                  |       |       |              |
| Sonuç Odaklılık                 | 4           | SO1      | 0,954        | <b>0,609</b>     | 0,874 | 0,792 | 0,575        |
|                                 |             | SO2      | 0,684        |                  |       |       |              |
|                                 |             | SO3      | 0,958        |                  |       |       |              |
|                                 |             | SO4      | <b>0,049</b> |                  |       |       |              |
| Objektif Çıktılar               | 3           | OC1      | 0,907        | 0,725            | 0,877 | 0,827 | 0,622        |
|                                 |             | OC2      | 0,843        |                  |       |       |              |
|                                 |             | OC3      | 0,577        |                  |       |       |              |
| Dökümantasyon Kullanımı         | 3           | DK1      | 0,926        | 0,789            | 0,795 | 0,882 | 0,719        |
|                                 |             | DK2      | 0,929        |                  |       |       |              |
|                                 |             | DK3      | 0,660        |                  |       |       |              |
| Subjektif Girdiler              | 3           | SG1      | 0,821        | 0,759            | 0,775 | 0,859 | 0,670        |
|                                 |             | SG2      | 0,814        |                  |       |       |              |

|                                 |   |      |       |       |       |       |       |
|---------------------------------|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                 |   | SG3  | 0,821 |       |       |       |       |
| İşletmenin Subjektif Genel Per. | 2 | SGP1 | 0,949 | 0,825 | 0,903 | 0,917 | 0,847 |
|                                 |   | SGP2 | 0,891 |       |       |       |       |
|                                 |   |      |       |       |       |       |       |
| İşletmenin Rekabete Göre Per.   | 7 | RGP1 | 0,782 | 0,902 | 0,926 | 0,919 | 0,620 |
|                                 |   | RGP2 | 0,837 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP3 | 0,785 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP4 | 0,760 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP5 | 0,809 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP6 | 0,758 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP7 | 0,780 |       |       |       |       |
| Hedef Bazlı Subjektif Per.      | 3 | HSP1 | 0,862 | 0,829 | 0,830 | 0,898 | 0,746 |
|                                 |   | HSP2 | 0,882 |       |       |       |       |
|                                 |   | HSP3 | 0,846 |       |       |       |       |

Tablo 14'te görüldüğü gibi MO3 ve SO4 göstergelerinin dış faktör yükleri düşük bulunmuştur. MO3 göstergesinin çıkartılması müşteri odaklılık boyutunun AVE değerini yükseltmesine sebep olabileceğinden bu gösterge çıkartılmıştır. SO4 göstergesi ise sonuç odaklılık boyutunun CR değerini yükseltebileceğinden yine modelden çıkartılıp tekrar modelin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri alt da gösterilen ikinci tabloda sunulmuştur.

Düşük yükleme göstergelerinin ortadan kaldırılmasıyla güvenilirlik analiz tekrarlanmıştır. Tablo 15'te modelin sonuç özetinin ikinci değerlendirilmesi sunulmuştur.

Tablo 15: Birincil Derecedeki Reflektif Modelin Değerlendirilmesi İkinci Sonuç

| Değişkenler ve Boyutları        | Soru Sayısı | Gösterge | Yükler | Cronbach's Alpha | Rho_A | (CR)  | AVE   |
|---------------------------------|-------------|----------|--------|------------------|-------|-------|-------|
| Müşteri Odaklılık               | 5           | MO1      | 0,806  | 0,777            | 0,806 | 0,845 | 0,523 |
|                                 |             | MO2      | 0,757  |                  |       |       |       |
|                                 |             | MO4      | 0,606  |                  |       |       |       |
|                                 |             | MO5      | 0,730  |                  |       |       |       |
|                                 |             | MO6      | 0,701  |                  |       |       |       |
| Rakip Odaklılık                 | 4           | RO1      | 0,922  | 0,941            | 0,942 | 0,958 | 0,849 |
|                                 |             | RO2      | 0,936  |                  |       |       |       |
|                                 |             | RO3      | 0,906  |                  |       |       |       |
|                                 |             | RO4      | 0,921  |                  |       |       |       |
| Departmanlar Arası Koordinasyon | 5           | DAK1     | 0,858  | 0,802            | 0,876 | 0,854 | 0,544 |
|                                 |             | DAK2     | 0,865  |                  |       |       |       |
|                                 |             | DAK3     | 0,642  |                  |       |       |       |
|                                 |             | DAK4     | 0,647  |                  |       |       |       |
|                                 |             | DAK5     | 0,638  |                  |       |       |       |
| Yenilik Odaklılık               | 5           | YO1      | 0,815  | 0,794            | 0,816 | 0,857 | 0,548 |
|                                 |             | YO2      | 0,761  |                  |       |       |       |
|                                 |             | YO3      | 0,798  |                  |       |       |       |
|                                 |             | YO4      | 0,708  |                  |       |       |       |
|                                 |             | YO5      | 0,601  |                  |       |       |       |
| Kontrol Kapsamı                 | 8           | KK1      | 0,628  | 0,873            | 0,881 | 0,903 | 0,548 |
|                                 |             | KK2      | 0,885  |                  |       |       |       |
|                                 |             | KK3      | 0,529  |                  |       |       |       |
|                                 |             | KK4      | 0,897  |                  |       |       |       |
|                                 |             | KK5      | 0,552  |                  |       |       |       |
|                                 |             | KK6      | 0,694  |                  |       |       |       |
|                                 |             | KK7      | 0,900  |                  |       |       |       |
|                                 |             | KK8      | 0,727  |                  |       |       |       |
| Sonuç Odaklılık                 | 3           | SO1      | 0,956  | 0,838            | 0,884 | 0,906 | 0,767 |
|                                 |             | SO2      | 0,682  |                  |       |       |       |
|                                 |             | SO3      | 0,960  |                  |       |       |       |
| Objektif Çıktılar               | 3           | OC1      | 0,906  | 0,725            | 0,875 | 0,827 | 0,622 |
|                                 |             | OC2      | 0,844  |                  |       |       |       |
|                                 |             | OC3      | 0,577  |                  |       |       |       |
| Dökümantasyon Kullanımı         | 3           | DK1      | 0,925  | 0,789            | 0,794 | 0,882 | 0,719 |
|                                 |             | DK2      | 0,928  |                  |       |       |       |
|                                 |             | DK3      | 0,662  |                  |       |       |       |

|                                 |   |      |       |       |       |       |       |
|---------------------------------|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Subjektif Girdiler              | 3 | SG1  | 0,820 | 0,759 | 0,776 | 0,859 | 0,670 |
|                                 |   | SG2  | 0,813 |       |       |       |       |
|                                 |   | SG3  | 0,821 |       |       |       |       |
| İşletmenin Subjektif Genel Per. | 2 | SGP1 | 0,949 | 0,825 | 0,906 | 0,917 | 0,847 |
|                                 |   | SGP2 | 0,890 |       |       |       |       |
| İşletmenin Rekabete Göre Per.   | 7 | RGP1 | 0,779 | 0,902 | 0,930 | 0,919 | 0,619 |
|                                 |   | RGP2 | 0,835 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP3 | 0,783 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP4 | 0,764 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP5 | 0,812 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP6 | 0,754 |       |       |       |       |
|                                 |   | RGP7 | 0,776 |       |       |       |       |
| Hedef Bazlı Subjektif Per.      | 3 | HSP1 | 0,862 | 0,829 | 0,830 | 0,898 | 0,746 |
|                                 |   | HSP2 | 0,882 |       |       |       |       |
|                                 |   | HSP3 | 0,846 |       |       |       |       |

Modelden MO3 ve SO4 göstergeleri çıkarıldıktan sonra yapılan analizde, müşteri odaklılık boyutunun AVE değerinin istenilen değere ulaştığını, diğer taraftan sonuç odaklılık boyutunun CR değerinin beklenen değer olan 0,70'nin üzerinde çıktığını anlaşılmıştır. Bu nedenle modele bu iki gösterge çıkarılarak devam edilmiştir. Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere yapılan ikinci analiz sonrası tüm CR ve CA değerlerinin modeldeki güvenilirliği sağlamak için yeterli olduğu gözlemlenmiştir.

Modelin güvenilirliği incelendikten sonra modelin geçerliliği de analiz edilmiştir. Bu aşamada uyuşma (convergent) ve ayrışma (discriminant) geçerliliği incelenmiştir. Uyuşma geçerliliği aynı yapıyı ölçen değişkenlerin birbirleri ile pozitif korelasyon gösterdiklerini ifade etmektedir. Ayrıca, benzer yapıları ölçen değişkenlerin birbirleri ile pozitif korelasyona sahip olması ve yüksek oranda bir varyans paylaşması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Bu anlamda uyuşma geçerliliğinin kabul edilebilmesi için göstergelere ait dış yüklerin 0.7'nin üzerinde ve AVE değerlerinin 0,5'in üzerinde olması gerektiği belirtilmiştir (Hair vd., 2014). Faktör yüklerinden 0,4 ile 0,7 arasında kalan maddelerin hepsini kaldırmak içerik geçerliliğini negatif olarak etkileyebileceği için ancak bileşik güvenilirliği veya AVE'yi yükseltmesi durumunda bu maddelerin kaldırılması gerektiği belirtilmiştir. (Hair, 2014)

Uyuşma geçerliliği (convergent validity), aynı yapıyı ölçen çeşitli değişkenler bir yapıyı oluşturan değişkenlerin veya alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek düzeyde olmasını ifade etmektedir (Bagozzi, 1981). Her bir yapı için dış yükler analiz edildikten sonra, her değişken için çıkarılan ortalama varyans değerlendirilmiştir. Yakınsama geçerliliğini ölçmenin yaygın bir yöntemi (Fornell & Larcker, 1981) tarafından önerilen ortalama varyansı (AVE) test etmektir. Buna göre açıklanan ortalama varyans 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir.

İkinci olarak yapılan analiz sonuçlarına göre AVE değerlerinin hepsinin 0.50 değerinin yukarısında olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ayrışma geçerliliğinin birincil derecedeki reflektif model içerisinde sağlanmaktadır.

Uyuşma geçerliliğini inceledikten sonra bir sonraki adım olarak ayrışma (discriminant validity) geçerliliği incelenmiştir. Ayrışma geçerliliği, benzer olan iki yapının farklılıklarının derecesinin ölçümünde kullanılmaktadır. (Fornell & Larcker, 1981) kriterine göre, araştırmada yer alan yapıların AVE katsayılarının karekökü, diğer yapılar arasındaki korelasyon katsayısından büyük olmalıdır. Aşağıdaki Fornell ve Larcker kriterine göre analiz sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 16: Fornell ve Lecker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

|      | DAK          | DK           | HBSP         | KK           | MO           | OC           | RGP          | RO           | SG           | SGP          | SO           | YO |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----|
| DAK  | <b>0.738</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |    |
| DK   | 0.202        | <b>0.848</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |              |    |
| HBSP | 0.379        | 0.128        | <b>0.864</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |    |
| KK   | 0.538        | 0.249        | 0.459        | <b>0.741</b> |              |              |              |              |              |              |              |    |
| MO   | 0.614        | 0.112        | 0.494        | 0.525        | <b>0.723</b> |              |              |              |              |              |              |    |
| OC   | 0.230        | 0.634        | 0.189        | 0.293        | 0.091        | <b>0.789</b> |              |              |              |              |              |    |
| RGP  | 0.151        | 0.055        | 0.372        | 0.087        | 0.228        | 0.040        | <b>0.787</b> |              |              |              |              |    |
| RO   | 0.108        | 0.403        | 0.151        | 0.454        | 0.020        | 0.422        | 0.099        | <b>0.922</b> |              |              |              |    |
| SG   | 0.443        | 0.201        | 0.438        | 0.520        | 0.450        | 0.224        | 0.064        | 0.212        | <b>0.818</b> |              |              |    |
| SGP  | 0.015        | 0.105        | 0.204        | 0.050        | 0.122        | 0.195        | 0.593        | 0.201        | 0.018        | <b>0.920</b> |              |    |
| SO   | 0.461        | 0.233        | 0.437        | 0.621        | 0.366        | 0.292        | 0.095        | 0.514        | 0.500        | 0.046        | <b>0.876</b> |    |

Kısaltmalar: YO: Yenilik Odaklılık; MO: Müşteri Odaklılık; RO: Rakip Odaklılık; DAK: Departmanlar Arası Koordinasyon; KK: Kontrol Kapsamı; SO: Sonuç Odaklılık; OÇ: Objektif Çıktılar; DK: Dökümantasyon



Kullanımı; SG: Subjektif Girdiler; HBSP: Hedef Bazlı Subjektif Performans; RGP: Rekabete Göre Performans; SGP: Subjektif Genel Performans

Ayrışma geçerliliğini tespit için, (Henseler vd., 2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) ölçütüne göre, araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Henseler ve arkadaşları yaptıkları çalışmada HTMT değerinin teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90'ın uzak kavramlarda ise en az 0,85'in altında olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 17: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

|      | DAK   | DK    | HBSP  | KK    | MO    | OC    | RGP   | RO    | SG    | SGP   | SO    | YO |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| DAK  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |
| DK   | 0.281 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |
| HBSP | 0.424 | 0.160 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |
| KK   | 0.558 | 0.293 | 0.536 |       |       |       |       |       |       |       |       |    |
| MO   | 0.789 | 0.214 | 0.598 | 0.591 |       |       |       |       |       |       |       |    |
| OC   | 0.243 | 0.815 | 0.237 | 0.321 | 0.173 |       |       |       |       |       |       |    |
| RGP  | 0.159 | 0.096 | 0.396 | 0.143 | 0.253 | 0.098 |       |       |       |       |       |    |
| RO   | 0.320 | 0.464 | 0.171 | 0.497 | 0.290 | 0.425 | 0.147 |       |       |       |       |    |
| SG   | 0.533 | 0.292 | 0.545 | 0.612 | 0.556 | 0.327 | 0.158 | 0.226 |       |       |       |    |
| SGP  | 0.091 | 0.139 | 0.246 | 0.068 | 0.166 | 0.210 | 0.720 | 0.220 | 0.066 |       |       |    |
| SO   | 0.460 | 0.288 | 0.518 | 0.731 | 0.408 | 0.309 | 0.102 | 0.572 | 0.621 | 0.067 |       |    |
| YO   | 0.781 | 0.282 | 0.548 | 0.634 | 0.796 | 0.348 | 0.184 | 0.243 | 0.639 | 0.102 | 0.538 |    |

Kısaltmalar: YO: Yenilik Odaklılık; MO: Müşteri Odaklılık; RO: Rakip Odaklılık; DAK: Departmanlar Arası Koordinasyon; KK: Kontrol Kapsamı; SO: Sonuç Odaklılık; OÇ: Objektif Çıktılar; DK: Dökümantasyon Kullanımı; SG: Subjektif Girdiler; HBSP: Hedef Bazlı Subjektif Performans; RGP: Rekabete Göre Performans; SGP: Subjektif Genel Performans

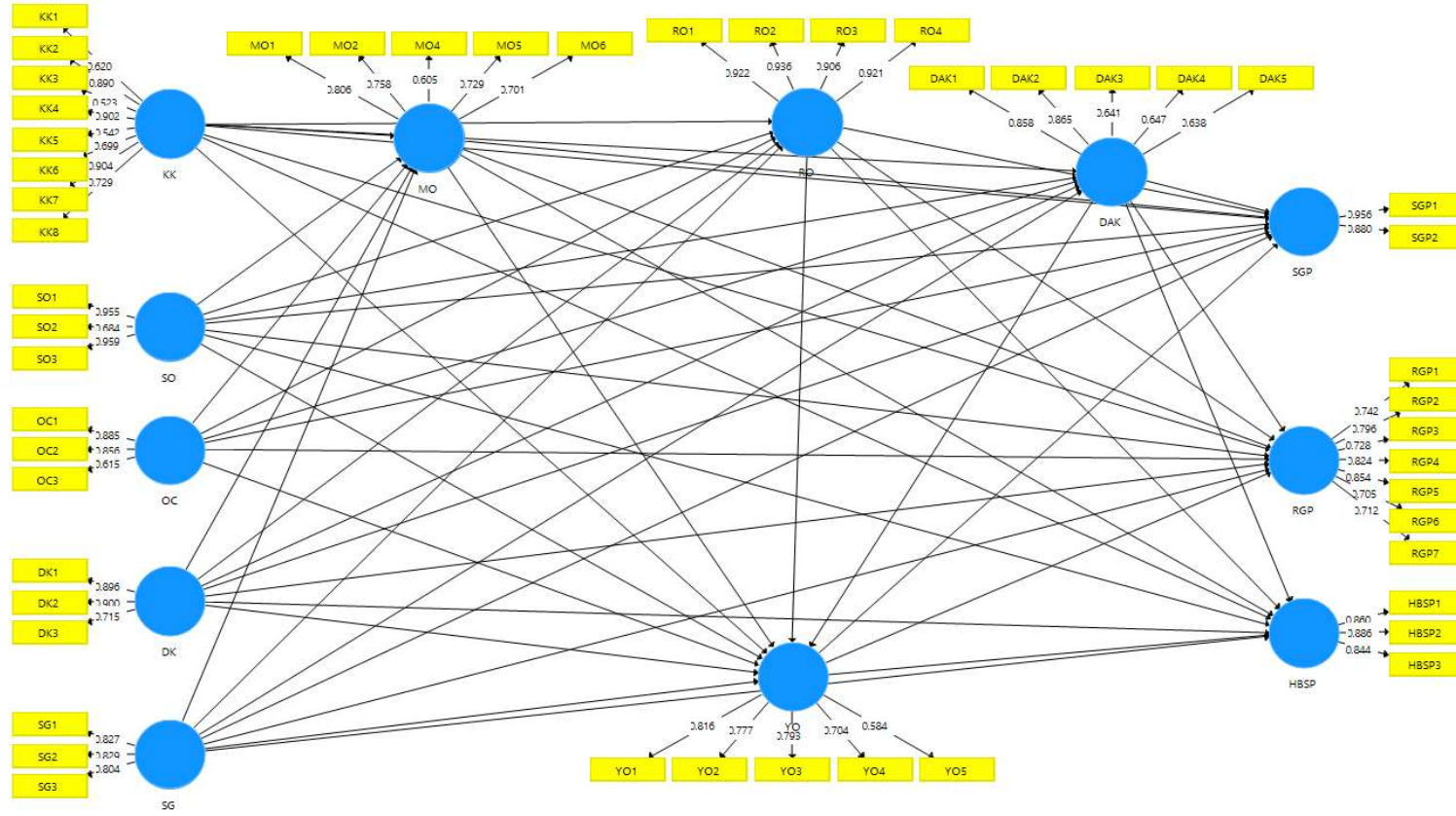
Yukarıdaki tabloda ayrışma geçerliliğine ilişkin HTMT değerleri gösterilmektedir. Tüm değerlerin HTMT kriterindeki eşik değerin altında kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırma verileri her iki kritere göre de ayrışma geçerliliğini sağlamıştır.

Tablo 18: Çapraz Yükler

|       | DAK          | DK           | HBSP         | KK           | MO           | OC           | RGP          | RO           | SG           | SGP          | SO           | YO           |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DAK1  | <b>0.858</b> | 0.255        | 0.343        | 0.552        | 0.495        | 0.310        | 0.128        | 0.249        | 0.376        | 0.070        | 0.508        | 0.572        |
| DAK2  | <b>0.865</b> | 0.289        | 0.392        | 0.560        | 0.484        | 0.269        | 0.162        | 0.285        | 0.415        | 0.054        | 0.530        | 0.648        |
| DAK3  | <b>0.641</b> | 0.109        | 0.158        | 0.255        | 0.402        | 0.080        | 0.089        | 0.113        | 0.236        | 0.054        | 0.153        | 0.441        |
| DAK4  | <b>0.647</b> | 0.025        | 0.216        | 0.228        | 0.516        | 0.032        | 0.088        | 0.246        | 0.316        | 0.028        | 0.145        | 0.456        |
| DAK5  | <b>0.638</b> | 0.027        | 0.182        | 0.149        | 0.425        | 0.002        | 0.175        | 0.150        | 0.221        | 0.087        | 0.077        | 0.433        |
| DK1   | 0.094        | <b>0.896</b> | 0.065        | 0.158        | 0.018        | 0.551        | 0.038        | 0.397        | 0.051        | 0.149        | 0.170        | 0.117        |
| DK2   | 0.132        | <b>0.900</b> | 0.069        | 0.161        | 0.048        | 0.577        | 0.055        | 0.386        | 0.068        | 0.135        | 0.191        | 0.154        |
| DK3   | 0.289        | <b>0.715</b> | 0.192        | 0.306        | 0.223        | 0.466        | 0.092        | 0.230        | 0.407        | 0.017        | 0.229        | 0.333        |
| HBSP1 | 0.301        | 0.108        | <b>0.861</b> | 0.397        | 0.418        | 0.186        | 0.380        | 0.103        | 0.353        | 0.212        | 0.332        | 0.410        |
| HBSP2 | 0.334        | 0.135        | <b>0.887</b> | 0.413        | 0.422        | 0.207        | 0.330        | 0.168        | 0.381        | 0.118        | 0.407        | 0.378        |
| HBSP3 | 0.346        | 0.113        | <b>0.842</b> | 0.383        | 0.439        | 0.100        | 0.327        | 0.120        | 0.395        | 0.199        | 0.392        | 0.419        |
| KK1   | 0.469        | 0.402        | 0.323        | <b>0.620</b> | 0.394        | 0.360        | 0.114        | 0.477        | 0.332        | 0.010        | 0.467        | 0.503        |
| KK2   | 0.364        | 0.172        | 0.378        | <b>0.890</b> | 0.421        | 0.198        | 0.079        | 0.311        | 0.395        | 0.068        | 0.471        | 0.416        |
| KK3   | 0.310        | 0.116        | 0.214        | <b>0.523</b> | 0.248        | 0.151        | 0.065        | 0.309        | 0.260        | 0.023        | 0.377        | 0.304        |
| KK4   | 0.397        | 0.186        | 0.399        | <b>0.902</b> | 0.450        | 0.206        | 0.090        | 0.312        | 0.424        | 0.068        | 0.485        | 0.456        |
| KK5   | 0.401        | 0.188        | 0.224        | <b>0.542</b> | 0.358        | 0.235        | 0.135        | 0.250        | 0.284        | 0.006        | 0.306        | 0.371        |
| KK6   | 0.430        | 0.090        | 0.441        | <b>0.699</b> | 0.338        | 0.120        | 0.142        | 0.354        | 0.417        | 0.017        | 0.567        | 0.428        |
| KK7   | 0.409        | 0.188        | 0.375        | <b>0.904</b> | 0.461        | 0.223        | 0.091        | 0.323        | 0.449        | 0.062        | 0.518        | 0.465        |
| KK8   | 0.341        | 0.136        | 0.301        | <b>0.729</b> | 0.368        | 0.147        | 0.016        | 0.282        | 0.419        | 0.078        | 0.414        | 0.376        |
| MO1   | 0.499        | 0.186        | 0.423        | 0.568        | <b>0.806</b> | 0.197        | 0.192        | 0.249        | 0.411        | 0.067        | 0.439        | 0.584        |
| MO2   | 0.448        | 0.193        | 0.395        | 0.417        | <b>0.758</b> | 0.140        | 0.154        | 0.130        | 0.339        | 0.032        | 0.346        | 0.493        |
| MO4   | 0.395        | 0.019        | 0.257        | 0.239        | <b>0.605</b> | 0.041        | 0.136        | 0.218        | 0.287        | 0.160        | 0.076        | 0.349        |
| MO5   | 0.450        | 0.066        | 0.322        | 0.254        | <b>0.729</b> | 0.086        | 0.212        | 0.207        | 0.259        | 0.147        | 0.103        | 0.452        |
| MO6   | 0.425        | 0.061        | 0.348        | 0.298        | <b>0.701</b> | 0.004        | 0.200        | 0.099        | 0.281        | 0.094        | 0.217        | 0.424        |
| OC1   | 0.237        | 0.566        | 0.180        | 0.274        | 0.066        | <b>0.882</b> | 0.021        | 0.457        | 0.189        | 0.213        | 0.344        | 0.234        |
| OC2   | 0.162        | 0.551        | 0.148        | 0.255        | 0.106        | <b>0.856</b> | 0.082        | 0.309        | 0.223        | 0.135        | 0.206        | 0.265        |
| OC3   | 0.112        | 0.374        | 0.115        | 0.092        | 0.041        | <b>0.624</b> | 0.097        | 0.085        | 0.126        | 0.062        | 0.032        | 0.166        |
| RGP1  | 0.111        | 0.013        | 0.263        | 0.043        | 0.144        | 0.017        | <b>0.742</b> | 0.098        | 0.033        | 0.535        | 0.041        | 0.099        |
| RGP2  | 0.077        | 0.010        | 0.291        | 0.038        | 0.160        | 0.000        | <b>0.796</b> | 0.108        | 0.039        | 0.549        | 0.016        | 0.104        |
| RGP3  | 0.044        | 0.034        | 0.180        | 0.068        | 0.153        | 0.053        | <b>0.728</b> | 0.148        | 0.023        | 0.534        | 0.010        | 0.081        |
| RGP4  | 0.183        | 0.099        | 0.366        | 0.201        | 0.250        | 0.108        | <b>0.824</b> | 0.013        | 0.160        | 0.357        | 0.170        | 0.217        |
| RGP5  | 0.186        | 0.116        | 0.389        | 0.163        | 0.231        | 0.104        | <b>0.854</b> | 0.024        | 0.100        | 0.372        | 0.140        | 0.218        |
| RGP6  | 0.082        | 0.056        | 0.252        | 0.001        | 0.120        | 0.040        | <b>0.705</b> | 0.129        | 0.034        | 0.520        | 0.057        | 0.071        |
| RGP7  | 0.043        | 0.013        | 0.155        | 0.107        | 0.088        | 0.037        | <b>0.712</b> | 0.222        | 0.088        | 0.537        | 0.023        | 0.025        |
| RO1   | 0.110        | 0.345        | 0.137        | 0.407        | 0.016        | 0.333        | 0.064        | <b>0.922</b> | 0.189        | 0.150        | 0.476        | 0.160        |
| RO2   | 0.095        | 0.317        | 0.156        | 0.444        | 0.042        | 0.332        | 0.049        | <b>0.936</b> | 0.215        | 0.178        | 0.491        | 0.173        |
| RO3   | 0.132        | 0.447        | 0.126        | 0.398        | 0.010        | 0.443        | 0.052        | <b>0.906</b> | 0.180        | 0.231        | 0.480        | 0.171        |
| RO4   | 0.058        | 0.350        | 0.140        | 0.415        | 0.009        | 0.385        | 0.087        | <b>0.921</b> | 0.168        | 0.183        | 0.446        | 0.130        |
| SG1   | 0.346        | 0.221        | 0.351        | 0.341        | 0.359        | 0.239        | 0.122        | 0.091        | <b>0.827</b> | 0.071        | 0.322        | 0.406        |
| SG2   | 0.328        | 0.243        | 0.331        | 0.328        | 0.303        | 0.261        | 0.135        | 0.074        | <b>0.829</b> | 0.031        | 0.306        | 0.434        |
| SG3   | 0.399        | 0.119        | 0.384        | 0.559        | 0.421        | 0.088        | 0.003        | 0.306        | <b>0.804</b> | 0.038        | 0.551        | 0.490        |
| SGP1  | 0.035        | 0.121        | 0.194        | 0.050        | 0.128        | 0.207        | 0.503        | 0.213        | 0.027        | <b>0.956</b> | 0.067        | 0.027        |
| SGP2  | 0.017        | 0.042        | 0.180        | 0.043        | 0.092        | 0.128        | 0.536        | 0.147        | 0.007        | <b>0.880</b> | 0.009        | 0.024        |
| SO1   | 0.443        | 0.243        | 0.429        | 0.580        | 0.352        | 0.299        | 0.133        | 0.498        | 0.412        | 0.033        | <b>0.955</b> | 0.433        |
| SO2   | 0.309        | 0.174        | 0.272        | 0.493        | 0.293        | 0.129        | 0.039        | 0.317        | 0.511        | 0.074        | <b>0.684</b> | 0.364        |
| SO3   | 0.444        | 0.210        | 0.427        | 0.561        | 0.319        | 0.269        | 0.130        | 0.511        | 0.408        | 0.030        | <b>0.959</b> | 0.434        |
| YO1   | 0.559        | 0.196        | 0.425        | 0.490        | 0.638        | 0.202        | 0.155        | 0.223        | 0.418        | 0.009        | 0.413        | <b>0.816</b> |
| YO2   | 0.515        | 0.217        | 0.435        | 0.538        | 0.520        | 0.285        | 0.102        | 0.186        | 0.489        | 0.090        | 0.479        | <b>0.777</b> |
| YO3   | 0.626        | 0.226        | 0.308        | 0.450        | 0.483        | 0.191        | 0.150        | 0.130        | 0.419        | 0.079        | 0.352        | <b>0.793</b> |
| YO4   | 0.501        | 0.153        | 0.343        | 0.339        | 0.393        | 0.225        | 0.158        | 0.059        | 0.428        | 0.062        | 0.238        | <b>0.704</b> |
| YO5   | 0.370        | 0.130        | 0.125        | 0.209        | 0.299        | 0.111        | 0.219        | 0.119        | 0.199        | 0.133        | 0.164        | <b>0.584</b> |

Ayrışma geçerliliğinin tespiti için üçüncü yöntem, çapraz yüklerin incelenmesi ile gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde, her bir indikatörün çapraz yükü en yüksek değerlerini kendi değişkeni altında alması beklenir ve diğer değişkenlere ait indikatörlerin yükleri ile arasında 0,1'den fazla fark olması beklenir. Tablo 18 çalışmaya ait çapraz yüklerin incelenmesini içermektedir ve ayrışma geçerliliğini bu anlamda da sağlandığı görülmektedir.

Tablo 19: PLS-Sem birincil derecedeki ölçüm modelinin değerlendirilmesi sonuçları



### 6.6.2. İkincil Derecedeki Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

İkincil derecedeki reflektif ölçüm modelinin değerlendirilmesi için her bir ikincil derecedeki (higher order) değişkene ait Cronbach's Alpha, Komposit Güvenilirlik ve AVE değerleri aşağıda belirtilen şekilde hesaplanmıştır. İkincil derecedeki değişkenler olan pazar odaklılık, satış kontrol sistemleri ve işletme performansı tekrarlayan göstergeler yöntemi ile analiz edilmiştir. Buna göre, sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 20: İkincil Derecedeki Reflektif Modelin Değerlendirilmesi

| Değişken           | CR    | CA    | AVE   |
|--------------------|-------|-------|-------|
| Pazar Odaklılık    | 0,934 | 0,891 | 0,826 |
| Satış Kontrol Sis. | 0,892 | 0,821 | 0,587 |
| İşletme Performans | 0,907 | 0,855 | 0,769 |

(Hair vd., 2019)'in yapmış olduğu çalışmada ikincil derecedeki (higher order) yapıların güvenilirlik ve geçerliliğinin hesaplanmasında kullanılan yöntemler bu araştırmada kullanılarak yukarıdaki tabloda sunulmuştur. Yapılan hesaplamalarda kullanılan formüller aşağıda tablo olarak sunulmuştur.

Tablo 21: İkincil Derecedeki Reflektif Modelde Kullanılan Formüller (Hair vd., 2019)

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Cronbach's Alpha (CA)      | $\frac{M \cdot \bar{r}}{(1 + (M - 1) \cdot \bar{r})}$                       |
| Komposit Güvenilirlik (CR) | $\frac{(\sum_{i=1}^M l_i)^2}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M var(e_i)}$ |
| AVE                        | $\frac{(\sum_{i=1}^M l_i^2)}{M}$  |

Bu formüller kullanılarak yapılan hesaplamaların sonucunda yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere CR, CA ve AVE değerleri tüm ikincil derecedeki değişkenler için beklenen değerlerin üzerinde çıkmıştır.

#### **6.7. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ (YEM) ANALİZİ SONUÇLARI**

Bu çalışmada araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, nedensel ve ilişkisel bir modelde gözlenen ve gözlenemeyen değişkenlerin tanımlanmasına dayanan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. Yapısal eşitlik medeli analizi yapılırken, varsayılan modeller hakkında nedensel ilişkileri göstermek için yol diyagramları kullanılır. (Hair vd., 2014)

Yapısal eşitlik modelinin iki ana türü vardır: varyans tabanlı ve kovaryans temelli olanlar. Bu çalışmada kısmi en küçük kareler yaklaşımı kullanılmıştır. Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli, iç değişkenlerin varyanslarını en aza indirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. (Hair vd., 2014)

Güvenilirlik ve geçerlilik analizi gerçekleştirildikten sonra kavramsal modelde belirtilen ilişkilerin varlığı incelenmiştir. Araştırma modelinin analizinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Araştırmada PLS-SEM kullanılmasının nedenleri arasında PLS-SEM'in keşfedici ve doğrulayıcı nitelikte olması, normal dağılıma sahip olmayan veriyi analiz edebilme özelliği, kompleks modellerin analiz edilebilmesi, küçük örneklerle analiz yapabilmesi (Hair vd., 2011) çok önemli rol oynamıştır.

Yapısal modeli analiz etmek için, (Hairvd., 2014) önermiş olduğu beş aşama gerçekleştirilmiştir. İlk olarak değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multi collinearity) sorunu olup olmadığı değerlendirilir. İkinci olarak, yol katsayıları PLS algoritmalarına göre hesaplanır ve yapıların önemi ve uygunluğu ölçülür. Üçüncü olarak  $R^2$  değerleri ölçülür ve analiz edilir. Dördüncü aşamada etki büyüklüğü ( $f^2$ ) değerleri incelenir ve son olarakda tahmin gücü  $Q^2$  ve  $q^2$  değeri incelenir.

### 6.7.1. Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorunu İncelemesi

Güvenirlilik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra çoklu doğrusal bağlantı, bir değişkeni tahmin eden en az iki değişken arasında çok yüksek ilişkinin olması durumu incelenir ve doğrusallık için VIF değerleri hesaplanır. Aralarındaki ilişki çok yüksek olan iki değişken kısmen birbirinin çok benzeri olacağından ikisinden birisinin atılması uygun olacaktır. Bu nedenle, herhangi bir yol analizi yapmadan önce eksojen değişkeni ölçen bağımsız değişkenlerin yüksek korelasyonlu olmadığından emin olmak önemlidir, bu yol ile ölçüm modeli olan model bundan sonrası için yapısal model olarak kullanılabilir (Myers, 1990).

Bu tespiti yapabilmek için varyans artış faktörü (VIF) değerleri incelenir. Tablo’da Smartpls 3 programı kullanılarak hesaplanan VIF değerleri sunulmaktadır. 5’in altındakilerin kabul edilebilir değerler olduğu belirtilmiştir. (Hair vd., 2014)

Tablo 22: Çoklu Doğrusal Bağlantı Testi (VIF Değerleri)

|      | DAK   | DK | HBSP  | KK | MO    | OC | RGP   | RO    | SG | SGP   | SO | YO    |
|------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|----|-------|----|-------|
| DAK  |       |    | 1.928 |    |       |    | 1.928 |       |    | 1.928 |    | 1.638 |
| DK   | 1.685 |    |       |    | 1.685 |    |       | 1.685 |    |       |    |       |
| HBSP |       |    |       |    |       |    |       |       |    |       |    |       |
| KK   | 1.832 |    |       |    | 1.832 |    |       | 1.832 |    |       |    |       |
| MO   |       |    | 2.047 |    |       |    | 2.047 |       |    | 2.047 |    | 1.623 |
| OC   | 1.747 |    |       |    | 1.747 |    |       | 1.747 |    |       |    |       |
| RGP  |       |    |       |    |       |    |       |       |    |       |    |       |
| RO   |       |    | 1.068 |    |       |    | 1.068 |       |    | 1.068 |    | 1.014 |
| SG   | 1.480 |    |       |    | 1.480 |    |       | 1.480 |    |       |    |       |
| SGP  |       |    |       |    |       |    |       |       |    |       |    |       |
| SO   | 1.782 |    |       |    | 1.782 |    |       | 1.782 |    |       |    |       |
| YO   |       |    | 2.224 |    |       |    | 2.224 |       |    | 2.224 |    |       |

Kısaltmalar: YO: Yenilik Odaklılık; MO: Müşteri Odaklılık; RO: Rakip Odaklılık; DAK: Departmanlar Arası Koordinasyon; KK: Kontrol Kapsamı; SO: Sonuç Odaklılık; OÇ: Objektif Çıktılar; DK: Dökümantasyon Kullanımı; SG: Subjektif Girdiler; HBSP: Hedef Bazlı Subjektif Performans; RGP: Rekabete Göre Performans; SGP: Subjektif Genel Performans

Tüm VIF değerler 5’in altında olduğu için çoklu doğrusal bağlantı sorunu tespit edilememiştir.

## 6.7.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi

İkinci aşamada ise yapısal eşitlik modelinin analizi yapılmaktadır. Araştırma modeline ilişkin, doğrusallık, yol katsayıları,  $R^2$ , ve yeniden örnekleme (bootstraing) yöntemi ile örneklemden 5000 alt örneklem (Wong, 2013) alınarak t değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma modeli etki katsayıları başlığıyla verilen tablolar (Tablo 23 ve 24), araştırma modelindeki değişkenler arasındaki test edilen hipotezlere yönelik; standardize beta, standart sapma, t, p değerlerine yönelik katsayılar raporlanmıştır.

Tablo 23: Birincil Yapılara Ait Araştırma Modeli Etki Katsayıları

| Hipotezler | İlişkiler  | Standardize $\beta$ | Standart Hata | t değeri | p     | Karar |
|------------|------------|---------------------|---------------|----------|-------|-------|
| H1a        | KK => MO   | 0.414               | 0.057         | 7.179    | 0.000 | KABUL |
| H1b        | KK => RO   | -0.210              | 0.064         | 3.285    | 0.001 | KABUL |
| H1c        | KK => DAK  | 0.338               | 0.063         | 5.298    | 0.000 | KABUL |
| H1d        | SO => MO   | -0.001              | 0.070         | 0.019    | 0.985 | RET   |
| H1e        | SO => RO   | -0.370              | 0.066         | 5.613    | 0.000 | KABUL |
| H1f        | SO => DAK  | 0.138               | 0.079         | 1.730    | 0.084 | RET   |
| H1g        | OC => MO   | 0.107               | 0.065         | 1.653    | 0.098 | RET   |
| H1h        | OC => RO   | 0.168               | 0.066         | 2.548    | 0.011 | KABUL |
| H1i        | OC => DAK  | -0.027              | 0.074         | 0.347    | 0.728 | RET   |
| H1j        | DK => MO   | 0.018               | 0.064         | 0.269    | 0.788 | RET   |
| H1k        | DK => RO   | -0.190              | 0.064         | 2.945    | 0.003 | KABUL |
| H1l        | DK => DAK  | 0.024               | 0.069         | 0.364    | 0.716 | RET   |
| H1m        | SG => MO   | 0.253               | 0.063         | 4.052    | 0.000 | KABUL |
| H1n        | SG => RO   | 0.158               | 0.066         | 2.377    | 0.017 | KABUL |
| H1o        | SG => DAK  | 0.188               | 0.065         | 2.890    | 0.004 | KABUL |
| H2a        | MO => YO   | 0.434               | 0.067         | 6.473    | 0.000 | KABUL |
| H2b        | RO => YO   | -0.158              | 0.039         | 3.949    | 0.000 | KABUL |
| H2c        | DAK => YO  | 0.361               | 0.067         | 5.371    | 0.000 | KABUL |
| H3a        | YO => SGP  | -0.050              | 0.086         | 0.527    | 0.598 | RET   |
| H3b        | YO => RGP  | 0.015               | 0.099         | 0.185    | 0.853 | RET   |
| H3c        | YO => HBSP | 0.201               | 0.075         | 2.675    | 0.008 | KABUL |
| H4a        | MO => SGP  | 0.224               | 0.079         | 2.800    | 0.005 | KABUL |
| H4b        | MO => RGP  | 0.197               | 0.086         | 2.236    | 0.025 | KABUL |
| H4c        | MO => HBSP | 0.344               | 0.073         | 4.658    | 0.000 | KABUL |
| H4d        | RO => SGP  | 0.185               | 0.055         | 3.336    | 0.001 | KABUL |
| H4e        | RO => RGP  | 0.131               | 0.067         | 1.899    | 0.058 | RET   |

|     |             |        |       |       |       |       |
|-----|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| H4f | RO => HBSP  | -0.106 | 0.050 | 2.203 | 0.028 | KABUL |
| H4g | DAK => SGP  | -0.098 | 0.085 | 1.194 | 0.233 | RET   |
| H4h | DAK => RGP  | 0.020  | 0.092 | 0.181 | 0.857 | RET   |
| H4ı | DAK => HBSP | 0.029  | 0.072 | 0.349 | 0.727 | RET   |
| H5a | KK => SGP   | -0.051 | 0.094 | 0.434 | 0.664 | RET   |
| H5b | KK => RGP   | -0.046 | 0.106 | 0.410 | 0.682 | RET   |
| H5c | KK => HBSP  | 0.128  | 0.074 | 1.665 | 0.097 | RET   |
| H5d | SO => SGP   | 0.059  | 0.083 | 0.704 | 0.482 | RET   |
| H5e | SO => RGP   | 0.148  | 0.090 | 1.661 | 0.097 | RET   |
| H5f | SO => HBSP  | 0.201  | 0.068 | 3.045 | 0.002 | KABUL |
| H5g | OC => SGP   | 0.168  | 0.067 | 2.575 | 0.010 | KABUL |
| H5h | OC => RGP   | -0.036 | 0.080 | 0.423 | 0.672 | RET   |
| H5ı | OC => HBSP  | -0.091 | 0.069 | 1.316 | 0.189 | RET   |
| H5i | DK => SGP   | 0.062  | 0.079 | 0.825 | 0.410 | RET   |
| H5j | DK => RGP   | 0.077  | 0.076 | 1.052 | 0.293 | RET   |
| H5k | DK => HBSP  | -0.047 | 0.062 | 0.745 | 0.457 | RET   |
| H5l | SG => SGP   | 0.024  | 0.082 | 0.293 | 0.770 | RET   |
| H5m | SG => RGP   | -0.093 | 0.081 | 1.220 | 0.223 | RET   |
| H5n | SG => HBSP  | 0.126  | 0.063 | 2.104 | 0.036 | KABUL |
| H6a | KK => YO    | 0.110  | 0.062 | 1.693 | 0.017 | KABUL |
| H6b | SO => YO    | 0.032  | 0.057 | 0.523 | 0.601 | RET   |
| H6c | OC => YO    | 0.100  | 0.048 | 2.054 | 0.041 | KABUL |
| H6d | DK => YO    | 0.019  | 0.050 | 0.262 | 0.794 | RET   |
| H6e | SG => YO    | 0.171  | 0.047 | 3.650 | 0.000 | KABUL |

Kısaltmalar: YO: Yenilik Odaklılık; MO: Müşteri Odaklılık; RO: Rakip Odaklılık; DAK: Departmanlar Arası Koordinasyon; KK: Kontrol Kapsamı; SO: Sonuç Odaklılık; OÇ: Objektif Çıktılar; DK: Dökümantasyon Kullanımı; SG: Subjektif Girdiler; HBSP: Hedef Bazlı Subjektif Performans; RGP: Rekabete Göre Performans; SGP: Subjektif Genel Performans

Tablo 24: İkincil Yapılara Ait Araştırma Modeli Etki Katsayıları

| Hipotezler | Direk ve Aracı İlişkiler | Standardize $\beta$ | Standart Hata | t değeri | p     | Karar |
|------------|--------------------------|---------------------|---------------|----------|-------|-------|
| H1         | SKS => PO                | 0.582               | 0.032         | 18.265   | 0.000 | KABUL |
| H2         | PO => YO                 | 0.565               | 0.035         | 21.032   | 0.000 | KABUL |
| H3         | YO => IP                 | 0.128               | 0.094         | 0.925    | 0.355 | RET   |
| H4         | PO => IP                 | 0.229               | 0.083         | 2.520    | 0.012 | KABUL |
| H5         | SKS => IP                | 0.174               | 0.077         | 0.070    | 0.472 | RET   |
| H6         | SKS => YO                | 0.629               | 0.063         | 4.781    | 0.000 | KABUL |
| H7         | SKS=>PO=>YO              | 0.435               | 0.031         | 13.741   | 0.000 | KABUL |
| H8         | SKS=>PO=>IP              | 0.156               | 0.036         | 4.333    | 0.000 | KABUL |
| H9         | SKS=>YO=>IP              | 0.038               | 0.030         | 1.256    | 0.105 | RET   |

Kısaltmalar: YO: Yenilik Odaklılık; PO: Pazar Odaklılık; SKS: Satış Kontrol Sistemi; IP: İşletme Performansı



Yapısal modelin içerisinde doğrudan ve dolaylı etki sağlayan hipotez testlerinin sonuçları yukarıdaki tabloda sunulmuştur. Hipotezler için verilen kararlar standardize beta, standart hata, t değeri, p değerleri, değerlerine, bakılarak verilmiştir.

Yapısal modelin değerlendirilmesinde  $R^2$ , yol katsayıları (standardize beta), etki büyüklüğü ( $f^2$ ) ve kestirimsel uygunluk ( $Q^2$  &  $q^2$ )'ye dikkat edilir. Aşağıdaki tablo yapısal model içerisinde yer alan değişkenler için  $R^2$  ve  $Q^2$  değerlerini vermektedir.

Tablo 25:  $R^2$  ve  $Q^2$  Değerleri

| Boyut               | $R^2$ | $Q^2$ |
|---------------------|-------|-------|
| Pazar Odaklılık     | 0.383 | 0.163 |
| Yenilik Odaklılık   | 0.562 | 0.295 |
| İşletme Performansı | 0.204 | 0.044 |

İçsel değişkenlerin açıklanabilir varyansı,  $R^2$  değeri ile belirlenir. Bu oranın 0,5 değerinden yüksek olması tercih edilir ve değişkenlerin %50'nin üzerinde bir oranda modelde yer alan egzojen değişkenlerin endojen değişkenlerin yüzde kaçını açıklayabildiğini gösterir (Chin, 1998). Bu bağlamda, araştırma modelinin endojen değişkenleri olan pazar odaklılık%38, yenilik odaklılık %56 ve işletme performansı ise %20 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır.

Stone-Geisser'in ( $Q^2$ ) değeri, SmartPLS'de Blindfolding prosedürü ile gerçekleştirilir.  $Q^2$  değeri, modelin tahmini ilişkisinin bir göstergesi olarak kullanılır.  $Q^2$  ölçümü bir kısım veriyi görmezden gelerek modeli tekrar hesaplayarak eksik veriyi tahmin etme konusunda işlev görür. 0'dan büyük  $Q^2$  değeri modelin tahminsel ilişki gösterdiğini açıklar. 0'dan küçük bir değer ise, tahminsel ilişkinin olmadığını açıklar.

Tablo 24'de görüldüğü üzere modelimizde yer alan endojen değişkenlerin katsayılarının sıfırdan büyük olması tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Etki büyüklüğü katsayısının ( $f^2$ ) 0,02 olması düşük; 0,15 olması orta ve 0,35 ise yüksek olarak değerlendirilmektedir. (Cohen, 1988)  $f^2$  aşağıda belirtildiği şekilde hesaplanır. Aşağıdaki tabloda araştırmaya ait  $f^2$  değerleri sunulmuştur.

$$f^2 = (R^2 \text{ dahil} - R^2 \text{ hariç}) / (1 - R^2 \text{ hariç})$$

Tablo 26: f<sup>2</sup> Değerleri

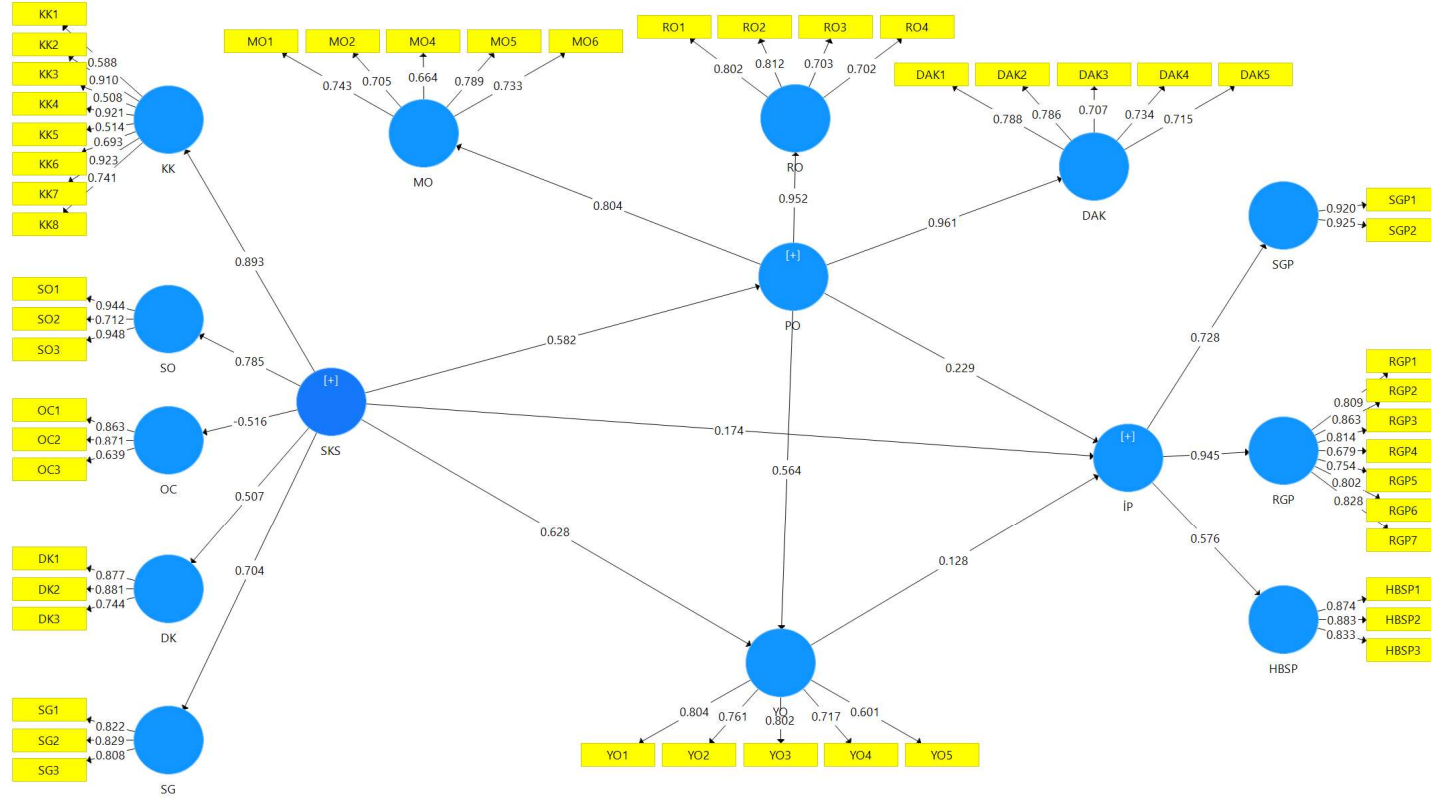
|                                      | PO    | SKS | YO    | İP    |
|--------------------------------------|-------|-----|-------|-------|
| Pazar Odaklılık                      |       |     | 1.282 | 0.049 |
| Davranış Bazlı Satış Kontrol Sistemi | 0.620 |     |       |       |
| Yenilik Odaklılık                    |       |     |       | 0.018 |
| İşletme Performansı                  |       |     |       |       |

Kısaltmalar: YO: Yenilik Odaklılık; PO: Pazar Odaklılık; SKS: Satış Kontrol Sistemi; İP: İşletme Performansı

Modeldeki f<sup>2</sup> katsayıları Tablo 25’de sunulmuştur. Bu anlamda pazar odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde yüksek seviyede etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde orta seviyede etki büyüklüğüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Davranış bazlı satış kontrol sistemlerinin ise pazar odaklılık üzerinde yüksek, yenilik odaklılığın ise işletme performansı üzerinde düşük seviyede etki büyüklüğüne sahip olduğunu söyleyebiliriz.

q<sup>2</sup> tahminsel göreceli etki (predictive relevance), yapısal modelin gizil değişkenlere ait gözlenen ölçümler üzerindeki göreceli etkisini ölçmektedir. (Henseler ve diğ., 2009) q<sup>2</sup> katsayısının 0.02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzerinde olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilir (Hair vd., 2017). Buna göre pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki tahminsel göreceli etki 0.172 diğer yandan yenilik odaklılık ile işletme performansı arasındaki tahminsel göreceli etki ise 0.001 olarak hesaplanmıştır. Buna göre pazar odaklılığın işletme performansını tahmin gücü katkısı orta olarak hesaplanırken, yenilik odaklılığın tahmin gücü zayıf olarak hesaplanmıştır.

Tablo 27: PIs-Sem ikincil derecedeki ölçüm modelinin değerlendirilmesi sonuçları



## 6.8. HİPOTEZ SONUÇLARININ YORUMLANMASI

Yapısal eşitlik modelinin analizi yapıldıktan sonra çıkan sonuçlara göre hipotez testlerinin sonuçları yorumlanmıştır. Buna göre H1 hipotezi olan davranış bazlı satış kontrol sisteminin kullanılması, işletmenin pazar odaklılığını pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre H1 hipotezi doğrulanmıştır ( $\beta$ ; 0.587, t;18.265, p; 0.000).

Bununla beraber H1 hipotezinin alt hipotezleri olan H1a, H1b ve H1c hipotezleri kontrol kapsamının pazar odaklılığın boyutlarına olan etkisi ayrıca incelenmiştir. Kontrol kapsamı, firma içerisindeki satış organizasyonunun yönetim ile ilişkisi incelenmektedir. Bu anlamda kendini şirket yönetiminden izole hissetmeyen satış organizasyonlarının işletmenin satış organizasyonunun firmanın pazar odaklılık stratejisine olumlu etkisi olacağı anlaşılmıştır.

Buna karşın, sonuç odaklılık alt boyutu ile pazar odaklılığa ait müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutlarının H1d ve H1f hipotezleri reddedilmiştir. Buna rağmen sonuç odaklılık ile rakip odaklılık arasında H1e hipotezi istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buradan çıkarılacak olan sonuç ise işletmelere ait satış organizasyonlarının sadece çıkartmış olduğu sonuçlar ile ilgilenilmesi, organizasyonun toplam pazar odaklılık stratejisine olumsuz etkiler sağlayabileceği yönündedir.

Objektif çıktılar boyutu ise davranış bazlı satış kontrol sistemlerinde organizasyon içerisindeki satış ekibinin değerlendirilirken ödüllendirmesi ile ilgili çıktılardan pazar odaklılık stratejisine olan etkisi incelenmiştir. Bu anlamda H1g ve H1i hipotezleri istatistiki olarak anlamlı bulunmazken objektif çıktılar ile rakip odaklılık arasında H1h hipotezi istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dokümantasyon kullanımı ile pazar odaklılığın alt boyutları arasındaki etkiyi inceleyen H1i, H1j ve H1k alt hipotezlerinden, dokümantasyon kullanımı ile müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken rakip odaklılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu açıdan

satış organizasyonunda müşteri ve satış ile alakalı raporlamalar, organizasyonun pazar odaklılık stratejisine kısmi etkisinin olacağı olarak yorumlanabilir.

Son olarak da araştırmada sübjektif girdiler ile müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon arasındaki ilişkileri test etmek için kurulan H11, H1m ve H1n hipotezlerinin hepsinin istatistiki olarak yüzde 95 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre satış organizasyonunu oluşturan bireylerin müşterilere karşı takınmış olduğu tavır, satış konusundaki beceri ve yetenekleri, gösterdikleri çabanın, organizasyon içerisinde tasarlanmış olan pazar odaklılık stratejisine olumlu etkisi olacağı bu araştırmanın sonuçlarına göre söylenebilir.

İşletmenin ortaya koymuş olduğu pazar odaklılık stratejisinin, yenilik odaklılık üzerindeki etkisi pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre H2 hipotezi doğrulanmıştır ( $\beta$ ; 0.737, t; 21.032, p; 0.000). Bu anlamda işletme içerisinde pazar odaklı bir strateji izleyen firmaların organizasyonun içerisinde bulunduğu pazar içerisinde daha yenilikçi faaliyetlere katkısı olacağı düşünülmektedir.

Bununla beraber H2a, H2b ve H2c hipotezleri, pazar odaklılığın tüm alt boyutlarının yenilik odaklılık üzerinde pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkisi doğrulanmıştır. Buna göre müşteri odaklı, rakip odaklı ve departmanlar arası koordinasyon boyutlarını benimseyen işletmelerin yenilik odaklı olması ve işletme faaliyetlerinde yenilikçi sonuçlar almasının daha muhtemel olabileceği anlaşılmaktadır.

Yenilik odaklılık ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişkiyi inceleyen H3 ana hipotezi yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Buna göre H3 hipotezi doğrulanmamıştır ( $\beta$ ; 0.087, t; 0.925, p; 0.355). Buna ilişkin alt hipotezleri incelediğimizde yenilik odaklılık ile işletmeye ait sübjektif genel performans (H3a) ve rekabete göre performans (H3b) alt hipotezlerin kabul edilmediğini görmekteyiz. Buna rağmen yenilik odaklılık ile hedef bazlı sübjektif performans (H3c) arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Buradan hareketle yenilik odaklılığın özellikle kısa dönemli rekabete dayalı işletme performansı gibi performans kriterleri ile değerlendirildiğinde olumlu bir etki getiremeyeceği savunulurken diğer taraftan uzun dönemli müşteri memnuniyeti, ürün

ve hizmet kalitesinin önemli olduğu subjektif performans kriterlerine göre olumlu bir etki sağlayacağı ileri sürülmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan işletmenin pazar odaklılık stratejisi uygulamasının, işletme performansına pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre H4 hipotezi doğrulanmıştır ( $\beta$ ; 0.208, t; 2.520, p; 0.012). Buradan hareketle pazar odaklılığın işletme performansını artırdığını bu anlamda pazar odaklı bir strateji izleyen firmaların daha iyi organizasyonel sonuçlar alabileceği söylenebilir.

Buna rağmen, araştırma kapsamında pazar odaklılığın alt boyutları ile işletme performansının alt boyutları arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H4a, H4b, H4c, H4d, H4e, H4f, H4g, H4h ve H4ı alt hipotezlerinin sonuçlarına baktığımızda bazı farklı sonuçlara da ulaşabiliriz. Buna göre pazar odaklılığın alt boyutlarından olan departmanlar arası koordinasyonun işletme performansının tüm alt boyutları ile olan pozitif ilişkisi H4g, H4h ve H4ı hipotezlerince kabul edilmemiştir. Buradan yola çıkarak pazar odaklılık içerisindeki müşteri odaklılık ve rakip odaklılık işletme performansına pozitif etkisinin ve işletmelerin performansında olumlu sonuçlara ulaşmak için bu iki alt boyuta önem vermeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

H5 hipotezimiz olan davranış bazlı satış kontrol sisteminin kullanılması, işletme performansını pozitif yönde ve istatistiki anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Buna göre H5 hipotezi doğrulanmamıştır ( $\beta$ ; 0.08, t; 0.070, p; 0.472). Buna rağmen H5f, H5g ve H5n alt hipotezleri kabul edilmiştir. Alt hipotez bulgularımızın geneline baktığımızda ise çoğunun istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda kabul gören farklı yapılara ait alt hipotezlerden farklı bir sonuç çıkartmamız mümkün olmamıştır.

Bir sonraki hipotez olan H6 hipotezi, davranış bazlı satış kontrol sisteminin kullanılması, yenilik odaklılığı pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre H6 hipotezi doğrulanmıştır ( $\beta$ ; 0.308, t; 4.781, p; 0.000) Özetle organizasyon içerisinde tasarlanan davranış bazlı satış kontrol sisteminin firma tarafından uygulanması, planlanan veya uygulanan yenilik odaklılık stratejisine pozitif etki edebileceği düşünülmektedir.

Bu anlamda yapılan alt hipotez testlerinden H6b ve H6d istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. H6b ve H6d hipotezleri olan sonuç odaklılık ve dökümantasyon kullanımının yenilik odaklılığa pozitif etkisi çalışmamızda anlamlı bulunmadığından ötürü yenilik odaklılığa önem veren firmaların bu iki faktörü dikkate alarak seçtikleri davranış bazlı satış kontrol sistemlerini yeniden dizayn edebilecekleri düşünülebilir.

H7 hipotezi olan davranış bazlı satış kontrol sistemleri ile yenilik odaklılık arasında pazar odaklılığın aracılık etkisi pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre H7 hipotezi doğrulanmıştır ( $\beta$ ; 0.435, t; 13.741, p; 0.000). Buna göre modelimizin içerisinde yer alan satış kontrol sistemlerinin yenilik odaklılığa doğrudan olmasada pazar odaklılık aracılığıyla etki ettiği bu da işletmelerin davranışsal bazda satış kontrol sistemleri ile tasarlanması halinde yenilik odaklı olmasında pozitif etki sağlayacağı düşünülmektedir.

H8 hipotezi olan davranış bazlı satış kontrol sistemleri ile yenilik işletme performansı arasında pazar odaklılığın aracılık etkisi pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre H8 hipotezi doğrulanmıştır ( $\beta$ ; 0.156, t; 4.333, p; 0.000). Bu doğrultuda, davranış bazlı satış kontrol sistemlerinin işletme performansı üzerinde pazar odaklılığın aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir.

H9 hipotezi olan davranış bazlı satış kontrol sistemleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik odaklılığın aracılık etkisi pozitif yönde ve istatistiki anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Buna göre H9 hipotezi doğrulanamamıştır ( $\beta$ ; 0.038, t; 1.256, p; 0.105) Özetle yenilik odaklılığın satış kontrol sistemleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinden söz edilemeyeceği düşünülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin satış kontrol sistemlerini ve stratejik odaklılıkları (pazar odaklılık ve yenilik odaklılık) uyumlu hale getirerek performanslarını nasıl iyileştirebileceklerine odaklanmıştır. Bu çalışmanın temel amacı satış kontrol sistemlerinin, pazar odaklılık, yenilik odaklılık ve şirket performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda, endüstriyel pazarlarda bir saha çalışması yapılmıştır. Araştırma öncesinde yapılan literatür taraması sonucunda, satış kontrol sistemlerinin pazar odaklılık, yenilik odaklılık ve şirket performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini gösteren ilk çalışmadır. Başka bir deyişle, bu yapılar arasındaki bağlantıları bütünlük bir şekilde inceleyen ilk çalışmadır.

Genel olarak, sonuçlar pazar odaklılığın şirket performansı üzerindeki olumlu etkilerini doğrulamaktadır. Ancak bu çalışma çerçevesinde yenilik odaklılığın şirket performansı üzerindeki olumlu etkisi doğrulanamamıştır. Ayrıca, sonuçlar açıkça göstermektedir ki pazar odaklılık, yenilik odaklılık üzerinde pozitif ve doğrudan bir etkiye sahipken, davranışa dayalı satış kontrol sistemleri pazar odaklılık üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahiptir. Bu bulgulara ek olarak, sonuçlarımız pazar odaklılığın davranış bazlı satış kontrol sistemi, yenilik odaklılık ve şirket performansı arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini göstermektedir.

Pazar odaklılık ile şirket performansı arasındaki pozitif ilişkinin varlığını öne süren araştırmalar ile tutarlı olarak (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Deshpande vd., 1993) bulgular pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki olumlu etkisini doğrulamaktadır. Ancak bulgularımız yenilik odaklılığın, pazar odaklılık ve satış kontrol sistemleri ile analiz edildiğinde firma performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgu literature çelişkili bir sonuç daha eklemiştir. Yenilik odaklılık ile şirket performansı arasındaki pozitif ilişkiyi belgeleyen yaygın ve güçlü bulgular olmasına rağmen (Simpson, Sigauw, & Enz, 2006; Zhou vd., 2005; Deshpandé vd., 1997; Manu & Sriram, 1996; Deshpandé vd., 1993), sınırlı olsa bazı araştırmacılara ait yenilik odaklılığın şirket performansı



üzerindeki etkisinin olumsuz veya nötr olduğuna dair bulgular vardır (Olson vd., 2005).

Araştırma bulguları, bu konunun daha fazla tartışılması gerektiğini göstermektedir. Bu çelişkili bulguların olası bir açıklaması olarak, yenilik odaklı bir firmanın yenilikçi ürünler geliştirmeye odaklandığı için bir süre pazar odaklılığını kaybedip, pazar başarısından uzaklaşması olarak gösterilebilir.

Bununla beraber pazar odaklılığın yenilik odaklılık üzerindeki olumlu etkisine ilişkin bulgular önceki çalışmalarla tutarlıdır (Deshpande vd., 1993; Han vd., 1998; Narver vd., 2004). Pazar odaklı stratejiye sahip olan firmalar, müşterilerin gizli ihtiyaçlarını belirlemeye ve onları tatmin etmeye çalışırken ürünlerini pazarda öne çıkartmak için rakiplerini izler. Bu nedenle, tüketicilerin gizli ihtiyaçlarını karşılayan yeni çözümler geliştirmek için yenilikçi ve teknolojik yetenekleri kullanarak firma yenilik odaklılığını artırabilir (Gatignon & Xuereb, 1997; Narver vd., 2004).

Pazar odaklılık ile davranışa dayalı satış kontrol sistemlerine ilişkin bulguların ise önceki çalışmalarla tutarlı olduğu anlaşılmaktadır (Piercy vd., 2009). Bununla beraber, satış organizasyonunun etkinliğini organizasyonel hedeflerle bağlantılı kavramsallaştırdığımız için bulgularımız davranışa dayalı satış kontrol sistemlerinin şirket performansı üzerinde önemli bir doğrudan etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak bulgularımız, satış kontrol sistemlerinin firma performansı üzerinde pazar odaklılığın aracılık etkisi ile önemli ölçüde dolaylı bir etki oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Son olarak bulgularımız, davranışa dayalı satış kontrol sistemlerinin yenilik odaklılık üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu anlamda satış alanındaki yenilikçi davranışların yenilik odaklılığın bir parçası olarak kavramsallaştırılması bu ilişkiyi açıklamaktadır. Bu ilişkiye ek olarak davranışa dayalı satış kontrol sistemleri ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracılık etkisi de bulgularımız arasındadır. Bu anlamda, pazar odaklılığın özellikle organizasyonun davranış bazlı satış kontrol sistemi benimsediğinde, yenilik odaklılığı arttırdığını belirtebiliriz.

➤ Araştırmacılar ve Uygulayıcılar İçin Öneriler

Günümüzde araştırmacılar ve uygulayıcılar, rakiplere göre üstün firma performansı elde etmede müşterilerin gizli ve ifade edilen ihtiyaçlarını belirlemenin ve karşılamının önemini kabul etmektedirler (Slater & Narver, 1998). İşletme yöneticileri, organizasyonun tüm departmanlarında koordinasyon içinde sürekli olarak rakiplerinden daha iyi performans göstermenin yollarını aramaktadırlar.

Bu çalışmanın sonuçları, bir yandan pazar odaklılık ve yenilik odaklılığın performans artışı için önemli olduğunu, öte yandan üstün şirket performansı elde etmek için davranışa dayalı bir satış kontrol sistemi tasarlamaya dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Genel organizasyonel hedefler için bu tür satış bazlı faydaları vurgulamak önemlidir.

Çalışmamız, belirli organizasyonel stratejilerin başarısını etkileyen stratejik yönelimlere uygun olarak organizasyonel hedeflere ulaşmak için uyumlu bir satış kontrol sistemi kurmanın önemini vurgulamaktadır.

Çalışmamızın bir başka sonucu olarak da, davranışa dayalı satış kontrol sistemlerine yoğun şekilde odaklanan ve bunu organizasyon içerisinde tasarlayıp hayata geçiren şirketlerin daha yüksek düzeyde pazar odaklı bir eğilim göstermek olasılıklarının olmasıdır. Araştırmanın sonuçları, davranış bazlı satış kontrol sisteminin uygulanmasının pazar odaklı bir strateji kurgulanması için kritik olduğunu göstermektedir. Bu nedenle uygulayıcılara önerimiz, satış elemanlarının satış kotalarına ulaşmak için bireysel stratejiler geliştirmek yerine organizasyon düzeyinde bir strateji ile hareket etmeleri oldukça önemlidir. Satış yöneticileri, bir satış kontrol sistemi kurarken ve satış ekibi ile ilgili ücretlendirme politikaları oluştururken bu konuya özellikle dikkat etmelidirler. Elde edilen satış hacmi gibi niceliksel göstergelere odaklanmak yerine pazar bilgisi, yeni fikirler gibi niteliksel göstergeler de dikkate alınmalıdır.

Buna ek olarak, yöneticiler, satış ekibinin katkılarının hayati olduğunu ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için organizasyonun merkezinde olduklarını hissettirmek için motive etmelidirler. Satış yöneticileri, satış kotalarının yanı sıra pazar ve yenilik odaklılık stratejileri doğrultusunda her bir satış elemanına ek organizasyonel roller atamalıdır.

Pazardan gelen bilgilerin organizasyon içerisinde yayılması ve bunlara uygun organizasyonel stratejilerin oluşturulup hayata geçirilmesi uygun bir satış kontrol sisteminin kurulması tek başına yeterli olmayacaktır. Uygulayıcılar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için diğer departman (finans, insan kaynakları vb.) çalışanlarını da şirketin stratejik odaklılıklarından haberdar olmaları için motive etmeli ve pazar bilgilerini edinip kullanma konusunda satış ekibine destek olmalarını sağlayacak organizasyonel bir ortam oluşturulmalıdır.

Araştırmacılar için öneri olarak gördüğümüz konulardan biri ise, pazar odaklılık, yenilik odaklılık ve satış kontrol sistemleri gibi yapıların firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmak için bu üç yapının entegre bir şekilde birlikte incelenmesi gerektiğidir. Bu yapıların firma performansı üzerindeki bireysel etkileri, bir araya geldiklerinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir.

➤ Araştırmanın Kısıtları ve Yeni Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın bazı önemli kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma verileri endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmalardan toplanmıştır. Saha çalışması İstanbul anadolu yakası içerisinde organize sanayi bölgesi içerisinde faaliyet gösteren bu firmalar coğrafi olarak kısıtlamaya sahiptir. Bu nedenle, bulgularımız tüm evrene genellenemez. Ayrıca araştırma bir ülke (Türkiye) ile sınırlı olduğu için diğer ülkeler ile karşılaştırmalı bir analiz yapmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle araştırmanın bulguları sadece araştırmanın kapsamı ile sınırlıdır. Gelecekte farklı pazarlarda ve ülkelerde önerilen modelleri inceleyen kültürler arası çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca çalışma sadece B2B firmaları üzerinde yapıldığından, ileride yapılacak araştırmalarda karşılaştırmalı bir analiz yapmak için B2C şirketleri üzerinde de yapılabilir.

Mevcut araştırma, satış kontrol sistemlerinin (çıktı/davranış bazlı) iki ana yönü ile sınırlıdır. Oliver ve Anderson'ın (1994) önerdiği gibi, yöneticiler satış kontrol sistemi tasarımını organizasyon içerisinde planlarken farklı amaçlara hizmet etmek için iki farklı satış kontrol sistemini aynı anda kullanabilirler. Bu anlamda gelecekteki çalışmalarda hibrid satış kontrol sistemlerinin etkilerini incelemek de yeni araştırmalar için önerilerimiz arasındadır.

Yenilik odaklılık ile firma performansı arasındaki etkileşimi kısa vadede değerlendirmek, kesitsel ve tek kaynaklı verilerle yanıltıcı olabileceği düşünülmektedir. Yenilik odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinin uzun dönemde ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle tek bir kaynaktan subjektif değerlendirmelerden ziyade uzun vadeli ve objektif parametrelere dayalı verilerin kullanılması daha uygun olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yenilik odaklılığın etkisini daha derin bir bağlamda araştırmak için, ardaşık (belirli zaman aralıklarında birden fazla veri kullanarak) anketler yoluyla boylamsal çalışmalar yapılabilir. Ayrıca yenilik odaklılığın etkilerini daha iyi anlamak için teknoloji ve teknoloji dışı şirketler, farklı ülkelere toplanan verilerle karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Akal, Zühal (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Altunışık, Remzi, Şuayip Özdemir, & Ömer Torlak (2016). Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Arslan, F. Müge (2014). Endüstriyel Pazarlama Rekabetsel Yaklaşım. İstanbul: Beta Yayınları.

Barnett, Homer (1953). Innovation: the Basis of Cultural Change. New York: McGraw-Hill.

Barutçugil, İsmet (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Burgelman, Robert, Modesto Maidique, Steven Wheelwright (1996). Strategic Management of Technology and Innovation. Chicago: Irwin.

Baş, Melih, Ayhan Artar (1990). İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Burns, Tom, George M. Stalker (1994). Mechanistic and organic systems. The Management of Innovation. Oxford: Oxford University Press.

Cateora, Philip, Marry Gilly, Bruce Money, John Graham (2020). International Marketing. McGraw-Hill Education.

Christensen, Clayton (2013). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business Review Press.

Cohen, Jacob (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Coşkun, Ali (2007). Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi (2. b.). İstanbul: Literatür Yayınları.

Daft, Richard (2020). Organization Theory & Design. Cengage Learning.

Dalrymple, Douglas, William Cron (1998). Sales Management. New York: John Wiley & Sons.

Drucker, Peter (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.

Drucker, Peter (1974). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row.

Ellis, Nick (2010). Business to business marketing: Relationships, networks and strategies. Oxford University Press.

Ferrell, O., Geoffrey Hirt, Linda Ferrell (2011). Değişen Dünyada İşletmeler, Çev. Saygın, H. İstanbul: Aydın Üniversitesi Yayınları.

Greenberg, Jerald, Robert Baron (1997). Behaviour in Organizations: Understanding and Managing. New Jersey: Prentice-Hall International.

Hair, Joseph, Thomas Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage Publications.

Hair, Joseph, Marko Sarstedt, Christian Ringle, Siegfried Gudergan (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. Los Angeles: Sage Publications.

Hinson, Robert, Ogechi Adeola, Abednego Amartey (2018). Sales Management: A Primer for Frontier Markets. Charlotte: IAP.

Ingram, Thomas, Raymond LaForge, Ramon Avila, Charles Schwepker, Michael Williams (2019). Sales management: Analysis and decision making. Routledge.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi, Alınacı, Ümit (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta Basım.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi, Remzi Altunışık (2014). Satış ve Satış Yönetimi. İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Karafakıoğlu, Mehmet (2012). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Karabulut, Muhittin (1998). Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi. İstanbul: Universal Bilimsel Yayınlar Maslak Matbaacılık.

Karasadakis, George (2020). The innovation mode. Springer International Publishing

Koç, Erdoğan (2019). Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri: global ve yerel yaklaşım: pazarlama ve tüketici davranışı kavramlarının ingilizceleriyle. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kotler, Philip (2003). Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip, Kevin Keller (2016). Marketing Management Global Edition. London: Pearson Education.

Kuhn, Robert (1985). Frontiers in Creative and Innovative Management. Cambridge, MA: Ballinger.

Mucuk, İsmet (1994). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Der Yayınları.

Myers, Raymond (1990). Classical and modern regression with applications. Boston: Duxbury Press.

Pelham, Alfred Montgomery (1993). Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.

Perreault, William, Jarome McCarthy (1997). Essential of Marketing - A Global Managerial Approach. USA: McGraw Hill.

Rogers, Everett (1983). Diffusion of Innovations. New York : Free Press.

Say, Tansu (2007). Bilim ve Pazarlama. İstanbul: Beta Basım.

Schumpeter, Joseph (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press.

Still, Richard, Edward Cundiff, Norman Govoni (1988). Sales Management: Decisions, Strategies, and Cases. New York: Prentice Hall.

Torlak, Ömer, Remzi Altunışık (2019). Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım. İstanbul: Beta Yayınevi.

Twiss, Brian (1992). Managing Technological Innovation. London: Pitman.

Uzkurt, Cevahir (2008). Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınevi.

Webster, Frederick (1994). Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company. New York: John Wiley and Sons.

Yükselen, Cemal (2015). Pazarlama ilkeler-yönetim-örnek olaylar. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zaltman, Gerald, Robert Duncan, Jonny Holbek (1973). Innovations and organizations. New York; Toronto: Wiley.

### **Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar**

Amabile, Teresa (1997). “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do.” California Management Review, 40(1), 39–58.

Amabile, Terasa, Regina Conti, Heather Coon (1996.). “Assessing the work environment for creativity.” Academy of Management Journal, 39(5), 1154–1184.

Anderson, Erin, Richard Oliver (1987). “Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems.” Journal of Marketing, 51(4), 76-88.

Antoncic, Bostjan, Robert Hisrich (2001). “Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation.” Journal of Business Venturing, 16(5), 495-527.

Atuahene-Gima, Kwaku (1996). “Market Orientation and Innovation.” Journal of Business Research, 35(2), 93-103.

Babakus, Emin, David Cravens, Ken Grant, Thomas Ingram, Raymond LaForge, (1996). “Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness.” International Journal of Research in Marketing, 13(4), 345-363.

- Bagozzi, Richard (1981). "An examination of the validity of two models of attitude." *Multivariate Behavioral Research*, 16(3), 323-359.
- Baker, William, James Sinkula (2009). "The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses." *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Baldauf, Artur, David Crawens, Nigel Piercy (2005). "Sales management control research—synthesis and an agenda for future research." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7-26.
- Barksdale, Hiram, Kelly William, Ian MacFarlane, (1978). "The Marketing Concept In The U.S. And The USSR: An Historical Analysis." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 6, 258-277.
- Becker, Jan, Christian Homburg (1999). "Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective." *Journal of Market Focused Management*, 4, 17-41.
- Benito , G. Oscar, Javier Gonzalez Benito (2005). "Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations." *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797-820.
- Berthon, Pierre, James Hulbert, Leyland Pitt (1999). "To Serve or Create? Strategic Orientations Toward Customers and Innovation." *California Management Review*, 42(1), 37-58.
- Berthon, Pierre, James Hulbert, Leyland Pitt (2004). "Innovation or customer orientation? An empirical investigation." *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1065-1090.
- Burke, Warner, George Litwin (1992). "A Causal Model of Organizational Performance & Change." *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Cadogan, John, Adamantios Diamantopoulps (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization." *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41-60.
- Calantone, Roger, Tamer Cavusgil, Yushan Zhao (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance." *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cano, Cynthia, Francois Carrillat, Fernando Jaramillo (2004). "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents." *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Cavusgil, Tamer, Shaoming Zou (1994). "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures." *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Challagalla, Goutam, Tasadduq Shervani (1996). "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction." *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.



- Challagalla, Goutam, Tasadduq Shervani (1997). "A measurement model of the dimensions and types of output and behavior control: An empirical test in a salesforce context." *Journal of Business Research*, 39(3), 159-172.
- Chen, Chung-Jen, Jing-Wen Huang (2009). "Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity." *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chin, Wynne W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling." *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chin, Wynne, Peter Newsted (1999). "Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. Statistical strategies for small sample research." Sage, 1(1), 307-341.
- Churchill, Gilbert (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs." *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cohen, Wesley, Daniel Levinthal (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Connor, Tom (1999). "Customer-led and market-oriented: a matter of balance." *Strategic Management Journal*, 20(12), 1157-1163.
- Cooper, Philip, Ralph Jackson (1988). "Applying A Services Marketing Orientatation to the industrial services sector." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3(2), 51-54.
- Corrado, Carol, Charles Hulten, Daniel Sichel (2009). "Intangible capital and U.S. economic growth." *Review of Income and Wealth*, 55(3), 661-685.
- Coughlan, Anne, Subrata Sen (1989). "Salesforce compensation: Theory and managerial implications." *Marketing Science*, 8(4), 324-342.
- Cravens, David, Thomas Ingram, Raymond LaForge, Clifford Young (1993). "Behavior-based and outcome-based salesforce control systems." *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Cravens, David, Felicia Lassk, George Low, Greg Marshall, William Moncrief (2004). "Formal and informal management control combinations in sales organizations — The impact on salesperson consequences." *Journal of Business Research*, 57(3), 241-248.
- Cronbach, Lee (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests. psychometrika." *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crosby, Lawrence, Kenneth Evans, Deborah Cowles (1990). "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective." *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Cumming, Brain (1998). "Innovation overview and future challenges." *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21-29.

- Dawes, John (1999). "The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence." *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, 65-75.
- Day, George (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organizations." *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deng, Shengliang, Jack Dart (1994). "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach." *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742.
- Deshpande, Rohit, John Farley (1996). "Understanding Market Orientation: A prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales." *Marketing Science Institute*, 96-125.
- Deshpande, Rohit, John Farley (1998). "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis." *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpande, Rohit, John Farley (2004). "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey." *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Deshpande, Rohit, Frederick Webster (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda." *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpande, Rohit, John Farley, Frederick Webster (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis." *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Deshpande, Rohit, John Farley, Frederick Webster (1997). "Factors affecting organizational performance: A five-country comparison." *Marketing Science Institute*, 97-108.
- Dess, Gregory, Richard Robinson (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit." *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dobni, Christopher (2006). "Developing an innovation orientation in financial services organisations." *Journal of Financial Services Marketing*, 11(2), 166-179.
- Doyle, Peter (1995). "Marketing in the new millennium." *European Journal of Marketing*, 29(13), 23-41.
- Doyle, Peter, Graham Hooley (1992). "Strategic orientation and corporate performance." *International Journal of Research in Marketing*, 9(1), 59-73.
- Eisenhardt, Kathleen (1985). "Control: Organizational and economic approaches." *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Evan, William (1976). "Organization theory and organizational effectiveness: An exploratory analysis." *Organization and Administrative Sciences*, 7(1), 15-28.

- Evans, Kenneth, Timothy Landry, Po Chien Li, Shaoming Zou (2007). "How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions." *Academy of Marketing Science*, 35(3), 445-459.
- Farrell, Mark (2000). "Developing a market-oriented learning organisation." *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222.
- Fatima, Zoha (2015). "Behaviour Based Salesforce Control System for Most Effective Sales Organizations: A Review Based Article." *Asian Journal of Marketing*, 9, 1-11.
- Felton, Arthur (1959). "Making the marketing concept work." *Harvard Business Review*, 37, 55-65.
- Flaherty, Karen, James Pappas, Lee Allison (2014). "The influence of an optimal control system on salesperson performance and championing." *Industrial Marketing Management*, 43(2), 304-311.
- Ford, Jeffrey, Deborah Schellenberg (1982). "Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance." *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.
- Fornell, Claes, David Larcker (1981). "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics." 18(3), 382-388.
- Frambach, Ruud (1993). "An integrated model of organizational adoption and diffusion of innovations." *European Journal of Marketing*, 27(5), 22-41.
- Freeman, Chris (1995). "The National System of Innovation' in historical perspective." *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 5-24.
- Fullerton, Ronald (1988). "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era." *Journal of Marketing*, 52(1), 108-125.
- Gaski, John (1985). "Dangerous territory: The societal marketing concept revisited." *Business Horizons*, 28(4), 42-47.
- Gatignon, Hubert, Jean Marc Xuereb (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance." *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gebel, Terrance (1995). "Market orientation: theoretical and methodological concerns." *American Marketing Association Summer Educators Conference*, 368-375.
- Globe, Samuel, Girard Levy, Charles Schwartz (1973). "Key factors and events in the innovation process." *Research Management*, 16(4), 8-15.
- Goldman, Arieh, Amir Grinstein (2010). "Stages in the development of market orientation publication activity." *European Journal of Marketing*, 44(9-10), 1384-1409.
- Greenley, Gordon (1995). "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies." *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.

Griffiths, Janice, Rajiv Grover (1998). "A framework for understanding market orientation: The behavior and the culture." American Marketing Association Conference Proceedings, 9, 311.

Gulsen, İzzet, Şuayip Özdemir (2018). "Yenilik ve İşletme Performansı: Gıda Odaklı Perakendecilikte Bir Araştırma." Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(3), 291-312.

Hair, Joseph, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, Volker Kuppelwieser (2014). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research." European Business Review, 26(2), 106-121.

Hair, Joseph, Christian Ringle, Marko Sarstedt (2011). "PLS-SEM: Indeed a silver bullet." Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139-152.

Hair, Joseph, Christian Ringle, Marko Sarstedt (2013). "Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance." Long Range Planning, 46(1-2), 1-12.

Hair, Joseph, Marko Sarstedt, Christian Ringle, Jeannette Mena (2012). "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research." Journal of the Academy of Marketing Science, 40(3), 414-433.

Han, Jin, Namwoon Kim, Rajendra Srivastava (1998). "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?." Journal of Marketing, 62(4), 30-45.

Harris, Lloyd (2001) "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies." Journal of Management Studies, 38(1), 17-43.

Harris, Lloyd (2002). "Developing Market Orientation: An Exploration of Differences in Management Approaches." Journal of Marketing Management, 18(7-8), 603-632.

Harris, Lloyd, Emmanuel Ogbonna (2001). "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance." Journal of Business Research, 51(2), 157-166.

Haugland, Sven, Ingunn Myrtveit, Arne Nygaard (2007). "Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis." Journal of Business Research, 60(11), 1191-1197.

Hayes, Andrew (2009). "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium." Communication Monographs, 76(4), 408-420.

Helfert, Gabriele, Thomas Ritter, Achim Walter (2002). "Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results." European Journal of Marketing, 36(9-10), 1119-1139.

Henseler, Jörg, Marko Sarstedt (2013). "Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling." Computational Statistics, 28(2), 565-580.

- Henseler, Jörg, Christian Ringle, Marko Sarstedt (2015). "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hise, Richard (1965). "Have manufacturing firms adopted the marketing concept?" *Journal of Marketing*, 29(3), 9-12.
- Homburg, Christian, Wayne Hoyer, Martin Fassnacht (2002). "Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes." *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Hooley, Graham, John Fahy, Tony Cox, Jozsef Beracs, Krzysztof Fonfara, Boris Snoj (1999). "Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model." *Journal of Market-focused Management*, 4(3), 259-278.
- Houston, Franklin (1986). "The marketing concept: what it is and what it is not." *Journal of Marketing*, 50(2), 81-87.
- Hult, Tomas, Robert Hurley, Gary Knight (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance." *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Hult, Tomas, David Ketchen, Stanley Slater (2005). "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches." *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Human, Gert, Peter Naude (2010). "Relationship and innovation orientation in a business-to-business context." *South African Journal of Business Management*, 41(4), 59-70.
- Hunt, Shelby, Jay Lambe (2000). "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory." *International Journal of Management Review*, 2(1), 17-43.
- Hurley, Robert, Tomas Hult (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination." *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Ikeuchi, Kenta (2017). "Measuring Innovation in Firms. In *Competition, Innovation and Growth in Japan*." 77-97.
- Jaworski, Bernard (1988). "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences." *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Jaworski, Bernard, Ajay Kohli (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, Bernard, Ajay Kohli (1996). "Market orientation: review, refinement, and roadmap." *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Jaworski, Bernard, Deborah MacInnis (1989). "Marketing jobs and management controls: toward a framework." *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406-419.

- Jaworski, Bernard, Vlasis Stathakopoulos, Shanker Krishnan (1993). "Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence." *Journal of Marketing*, 57(1), 57-69.
- Keith, Robert (1960). "The marketing revolution." *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38.
- Kirca, Ahmet, Satish Jayachandran, William Bearden (2005). "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance." *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, Ajay, Bernard Jaworski (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, Ajay, Bernard Jaworski, Ajith Kumar (1993). "MARKOR: a measure of market orientation." *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Krafft, Manfred (1999). "An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems." *Journal of Marketing*, 63(3), 120-134.
- Kumar, Kamalesh (2002). "Market orientation, organizational competencies and performance: An empirical investigation of a path-analytic model." *Journal of American Academy of Business*, 1(2), 371-376.
- Laforet, Sylvie (2008). "Size, strategic, and market orientation affects on innovation." *Journal of Business Research*, 61(7), 753-764.
- Laukkanen, Tommi, Nagy Gábor, Saku Hirvonen, Helen Reijonen, Mika Pasanen, (2013). "The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland." *International Marketing Review*, 30(6), 510-535.
- Lawless, Michael, Philip Anderson (1996). "Generational technological change: Effects of innovation and local rivalry on performance." *Academy of Management Journal*, 39(5), 1185-1217.
- Lehmann, Donald (2005). "Journal Evolution and the Development of Marketing." *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 137-142.
- Levitt, Theodore (1960). "Marketing Myopia." *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Lichtenthaler, Ulrich (2016). "Determinants of absorptive capacity: The value of technology and market orientation for external knowledge acquisition." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 600-610.
- Lowry, Paul Benjamin, James Gaskin (2014). "Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it." *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Macdonald, Stuart (1995). "Too close for comfort?: The strategic implications of getting close to the customer." *California Management Review*, 37(4), 8-27.

- Mallin, Michael, Ellen Bolman Pullins (2009). "The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment." *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769-77.
- Maltz, Elliot, Anil Menon, James Wilcox (2006). "The effects of flexible firm orientations on market information use: Intended and unintended consequences." *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 147-164.
- Manu, Franklyn (1992). "Innovation orientation, environment and performance: A comparison of US and European markets." *Journal of International Business Studies*, 23(2), 333-359.
- Manu, Franklyn, Ven Sriram (1996). "Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance." *Journal of Business Research*, 35(1), 79-91.
- Marquis, Donald (1969). "The anatomy of successful innovation." *Innovation Magazine*, 1(7), 28-37.
- Martin, James, Bruno Grbac (2003). "Using supply chain management to leverage a firm's market orientation." *Industrial Marketing Management*, 32(1), 25-38.
- Matear, Sheelagh, Phil Osborne, Tony Garrett, Brendan Gray (2002). "How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms." *European journal of marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Matsuo, Makoto (2009). "The influence of sales management control on innovativeness of sales departments." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 321-331.
- Mc Neal, James, Charles Lamb (1980). "Marketing in the Nonprofit Sector: The Case of Hospitals." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(1), 26-32.
- Menon, Anil, Sundar Bharadwaj, Phani Adidam, Steven Edison (1999). "Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test." *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Miao, Fred, Kenneth Evans (2012). "Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective." *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 181-191.
- Miao, Fred, Kenneth Evans (2014). "Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective." *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242.
- Miles, Raymond, Charles Snow, Alan Meyer, Henry Coleman (1978). "Organizational strategy, structure, and process." *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, Merton (1986). "Financial innovation: The last twenty years and the next." *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 21(4), 459-471.

- Nursoy, Mustafa, Muhittin Şimşek (2001). "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme." *Standard: Teknik ve Ekonomi Dergi*, (473), 16-21.
- Narver, John, Stanley Slater (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, John, Stanley Slater, Douglas MacLachlan (2004). "Responsive and proactive market orientation and new-product success." *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Newbert, Scott (2008). "Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Noble, Charles, Rajiv Sinha, Ajith Kumar (2002). "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications." *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Norris, David, Malgorzata Ciesielska (2019). "Towards a framework for innovation orientation within business and management studies: A systematic review and paths for future research." *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 123-144.
- Oliver, Richard, Erin Anderson (1994). "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems." *Journal Of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Oliver, Richard, Erin Anderson (1995). "Behavior-and outcome-based sales control systems: Evidence and consequences of pure-form and hybrid governance." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15.
- Olson, Eric M., Stanley F. Slater, and G. Tomas M. Hult. "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior." *Journal of marketing* 69.3 (2005): 49-65.
- Olson, Eric, Stanley Slater, Tomas Hult (2005). "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior." *Journal of marketing*, 69(3), 49-65.
- Onyemah, Vincent, and Erin Anderson. "Inconsistencies among the constitutive elements of a sales force control system: test of a configuration theory-based performance prediction." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29.1 (2009): 9-24.
- Onyemah, Vincent, Erin Anderson (2009). "Inconsistencies among the constitutive elements of a sales force control system: test of a configuration theory-based performance prediction." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1), 9-24.
- Panigyrakis, George, Prokopis Theodoridis (2007). "Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(2), 137-149.



- Pelham, Alfred, David Wilson (1995). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, and Nikala Lane. "Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences." *Industrial Marketing Management* 38.4 (2009): 459-467.
- Porter, Michael (2003). "The economic performance of regions." *Regional Studies*, 37(6-7), 549-578.
- Preacher, Kristopher, Andrew Hayes (2004). "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models." *Behavior Research Methods, Instruments, Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, Kristopher, Andrew Hayes (2008). "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models." *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Robertson, Diana, Erin Anderson (1993). "Control system and task environment effects on ethical judgment: An exploratory study of industrial salespeople." *Organization Science*, 4(4), 617-644.
- Robinson, Richard, John Pearce (1988). "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance." *Strategic management journal*, 9(1), 43-60.
- Rowe, Glenn, Joseph Morrow (1999). "A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(1), 58-71.
- Ruekert, Robert (1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective." *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Samaraweera, Manoshi, Betsy Gelb (2015). "Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 23-32.
- Sarstedt, Marko, Joseph Hair, Jun-Hwa Cheah, Michael Becker, Christian Ringle (2019). "How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM." *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211.
- Scott, Susanne, Reginald Bruce (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sen, Falguni, William Egelhoff (2000). "Innovative capabilities of a firm and the use of technical alliances." *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 174-183.

Shapiro , Benson (1988). “What the hell is market oriented ?” HBR Reprints, 66(11/12), 119-125.

Shoham, Aviv, Gregory Rose, Fredric Kropp (2005). “Market orientation and performance: a meta-analysis.” *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.

Short, Jeremy, David Ketchen, Timothy Palmer, Tomas Hult (2007). “Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance.” *Strategic Management Journal*, 28, 147–167.

Siguaw, Judy, Adamantios Diamantopoulos (1994). “The market orientation measure: a reexamination of Narver and Slater’s scale.” *American Marketing Association*, 5, 150-151.

Siguaw, Judy, Gene Brown, Robert Widing (1994). “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes.” *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-16.

Siguaw, Judy, Penny Simpson, Cathy Enz (2006). “Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research.” *The Journal Of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.

Simpson, Penny, Judy Siguaw, Cathy Enz (2006). “Innovation orientation outcomes: The good and the bad.” *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141.

Sin, Leo, Alan Tse, Vincent Heungb, Frederick Yim (2005). “An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry.” *Hospitality Management*, 24(4), 555–577.

Slater, Stanley, John Narver (1994). “Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance.” *Business Horizons*, 37(2), 22-28.

Slater, Stanley, John Narver (1998). “Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two.” *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.

Slater, Stanley, John Narver (2000). “The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability A Balanced Replication.” *Journal of Business Research*, 48(1), 60-73.

Slater, Stanley, Eric Olson (2000). “Strategy Type And Performance: The Influence Of Sales Force Management.” *Strategic Management Journal*, 21(8), 813–829.

Tenenhaus, Michel, Vincenzo Vinzi, Yves Chatelin, Carlo Lauro (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.

Thietart, Raymond, Robert Vivas (1981). “Strategic Intelligence Activity: The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information.” *Strategic Management Journal*, 2(1), 15-25.

Thompson, Victor (1965). “Bureaucracy and Innovation.” *Administrative science quarterly*, 10, 1-20.

- Togesen, Arnold (1956). "The switch from a sales to a marketing concept." American Management Association, Marketing Series, 96, 26-37.
- Turnbull, Peter, Sheena Leek (1994). "Business-to-business marketing: Organizational buying behaviour, relationships and networks." The Marketing Book, Third Edition, ed. Baker, M. J., Oxford: Butterworth Heinemann, 176-204.
- Turner, Gregory, Barbara Spencer (1997). Understanding the marketing concept as organizational culture. *European Journal of Marketing*, 31(1-2), 110.
- Urbancova, Hana (2013). "Competitive advantage achievement through innovation and knowledge." *Journal of competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Venkatraman, Natarjan, Vasudevan Ramanujam (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches." *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wall, Toby, Jonathan Michie, Malcolm Patterson, Stephen Wood, Maura Sheehan, Christopher Clegg (2004). "On the validity of subjective measures of company performance." *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Webster, Frederick (1981). "Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's." *Journal of Marketing*, 45(3), 9-16.
- Webster, Frederick (1988). "The rediscovery of the marketing concept." *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Webster, Frederick (1994). "Defining the new marketing concept (Part 1)." *Marketing Management*, 2(4), 22.
- Wilkie, William, Elizabeth Moore (2003). "Scholarly Research in Marketing: Exploring the "4 Eras" of Thought Development." *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116-146.
- Wilson, Ian (1986). "The strategic management of technology: corporate fad or strategic necessity?" *Long Range Planning*, 19(2), 21-22.
- Wong, Ken Kwong-Kay (2013). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS." *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Worren, Nicolay, Karl Moore, Pablo Cardona (2002). "Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry." *Strategic management journal*, 23(12), 1123-1140.
- Zaim, Selim (2002). "Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi." *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 3, 189-201.
- Zang, Zhimei, Dong Liu, Yaqin Zheng, Chuanming Chen (2020). "How do the combinations of sales control systems influence sales performance? The mediating roles of distinct customer-oriented behaviors." *Industrial Marketing Management*, 84, 287-297.

Zhang, Jing, and Yanling Duan. "The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers." Management decision (2010).

Zhang, Jing, Yanling Duan (2010). "The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers." Management Decision, 48(6), 849-867.

Zhou, Kevin Zheng, Gerald Yong Gao, Zhilin Yang, Nan Zhou (2005). "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations." Journal of Business Research, 58(8), 1049 – 1058.

### **Elektronik Kaynaklar**

Perry, Mark (2020). "Only 51 US companies have been on the Fortune 500 since 1955, thanks to the creative destruction that fuels economic prosperity" <https://www.aei.org/carpe-diem/only-51-us-companies-have-been-on-the-fortune-500-since-1955-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/>21.10.2020

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, <https://osbbs.sanayi.gov.tr/search.aspx/>, 10.07.2019

## EKLER

### ANKET FORMU

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi'nde yürütülmekte olan **“Endüstriyel Pazarlarda Pazar Odaklılık, Yenilik Odaklılık ve Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Firma Performansına Etkisi”** başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Yanıtlarınız ve kıymetli vaktiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ümit Alınışık  
Kocaeli Üniversitesi (Tez Danışmanı)

Uğur Burak Aydın  
Kocaeli Üniversitesi

| <b>İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER</b> |   |
|--|---|
| <b>1</b>                               | <b>İşletmeniz Adı:</b>  |
| <b>2</b>                               | <b>İşletmeniz Faaliyet Alanı:</b>                                   |
| <b>3</b>                               | <b>İşletmeniz Faaliyet Bölgesi:</b> Yerel ( ) Ulusal ( ) Global ( ) |
| <b>3</b>                               | <b>Çalışan Sayısı:</b>  |
| <b>4</b>                               | <b>İşletmeniz Kuruluş Yılı:</b>                                     |

| <b>KİŞİSEL BİLGİLER</b> |  |                                     |                           |                              |                           |                              |
|-------------------------|--|-------------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| <b>1</b>                | <b>Cinsiyetiniz</b>                              | Erkek<br>( )                        | Kadın<br>( )              |                              |                           |                              |
| <b>2</b>                | <b>Yaşınız</b>                                   | 18-24<br>( )                        | 25-31<br>( )              | 32-38<br>( )                 | 39-45<br>( )              | 46 ve Üstü<br>( )            |
| <b>3</b>                | <b>Öğrenim Durumunuz</b>                         | Lise<br>( )                         | Yüksekokul<br>( )         | Fakülte<br>( )               | Yük. Lisans<br>( )        | Doktora<br>( )               |
| <b>4</b>                | <b>İşletmedeki Pozisyonunuz</b>                  | Üst Düzey<br>( )                    | Üst Düzey Yönetici<br>( ) | Orta Düzey Yönetici<br>( )   | Alt Düzey Yönetici<br>( ) | Beyaz Yakalı Personel<br>( ) |
| <b>5</b>                | <b>Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz ?</b>  | 1-3<br>( )                          | 3-6<br>( )                | 7-10<br>( )                  | 10-15<br>( )              | 15 ve Üstü<br>( )            |
| <b>6</b>                | <b>Bu pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz ?</b> | 1-3<br>( )                          | 3-6<br>( )                | 7-10<br>( )                  | 10-15<br>( )              | 15 ve Üstü<br>( )            |
| <b>7</b>                | <b>Çalıştığınız Departman</b>                    | Satış<br>( )                        | Pazarlama<br>( )          | Üretim<br>( )                | Finans/Muh.<br>( )        | Diğer<br>( )                 |
| <b>8</b>                | <b>Ünvanınız</b>                                 | İşletme Sahibi, GM, GMY, YKÜ<br>( ) | Dep. Müdürü<br>( )        | Dep. Müdür Yardımcısı<br>( ) | Uzman<br>( )              | Diğer<br>( )                 |

| <b>Aşağıdaki ifadeler, işletmenizin Pazar Odaklılığını belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir ifadeye katılma derecenizi, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</b> |  | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|---|--|--------------------------------|---------------------|--|--------------------|-------------------------------|
| <b>1</b>  | İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir   | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>2</b>  | Rekabet Stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır                  | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>3</b>  | İşletmemiz, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet etmeye kendini adanmıştır.  | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>4</b>  | Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>5</b>  | Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz                                   | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>6</b>  | Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>7</b>  | Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi topluyoruz                       | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>8</b>  | Üst Yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır         | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>9</b>  | Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz                      | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>10</b>   | Rakiplerin işletmemizi tehdit eden hamlelerine karşı işletmemiz hızla cevap verir        | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>11</b>   | İşletmemizin tüm birimleri pazarla elde ettikleri bilgileri birbirleriyle paylaşırlar    | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |
| <b>12</b>   | İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır               | ( )                            | ( )                 | ( )                                    | ( )                | ( )                           |

|   |   |                   |                     |                     |   |                    |   |
|---|---|-------------------|---------------------|---------------------|---|--------------------|---|
| 13  | Birimler arasında işletmeye rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır                                     | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 14  | Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler işletme çapında paylaşılır                           | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 15  | Pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmek için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordineli şekilde yürütülür | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| <b>Aşağıdaki ifadeler, işletmenizin yenilik odaklılığını belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir ifadeye katılma derecenizi, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz</b>              |   |                   |                     |                     |   |                    |   |
| 16  | İşletmemiz işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar   | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 17  | İşletmemiz işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır   | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 18  | İşletmemiz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır   | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 19  | Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna işletmemiz çok önem verir   | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 20  | İşletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli bütçe ayırır  | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| <b>Aşağıdaki ifadeler, işletmenizin satış yönetimi kontrol sistemini belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir ifadeye katılma derecenizi, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</b> |   | <b>Kesinlikle</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Ne Katılıyorum</b><br><b>Ne Katılmıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle</b><br><b>Katılıyorum</b> |
| 21  | İşletmemizdeki satış yönetimi, herkesin işiyle ilgili ne yapacağını ve nasıl yapacağını bildiğinden emin olur           | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 22  | İşletmemizdeki satış yönetimi, çalışanlar ile yakın temasda bulunur   | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 23  | İşletmemizdeki satış yönetimi, çalışanlardan işlerin nasıl gittiği hakkında nadiren bilgi alır                          | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |
| 24  | İşletmemizdeki satış personelinin, şirketin yönetimi ile çok az teması vardır   | ( )               | ( )                 | ( )                 | ( )   | ( )                |   |



|           |  |     |     |     |     |     |
|-----------|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>25</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelinin faaliyetleri hakkında çok iyi bilgilendirilir  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>26</b> | İşletmemizdeki satış personeli kendini yönetimden izole hisseder   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>27</b> | İşletmemizdeki satış personeli günlük olarak yönetim ile temas halindedir  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>28</b> | İşletmemizdeki satış personeli şirket yönetiminden çok az yönlendirme alır   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>29</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelinin performansını değerlendirirken çok sayıda şeyi dikkate alır  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>30</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış elemanının dönem sonunda, sadece çıkarttığı sonuçlara (ciro, karlılık vb.) bakarak kimin iyi olduğuna karar verir | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>31</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi açısından sadece rakamlara bağlı sonuçlar (ciro, karlılık vb.) önemlidir   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>32</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelinin işletmeye sonuç (ciro, karlılık vb.) getirdiği sürece işini nasıl yaptığı ile ilgilenmez             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>33</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelinin değerlendirirken yaptığı satış hacmini/adedini dikkate alır  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>34</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelinin değerlendirirken bölgesinde pazara ne kadar yayıldığını/nüfuz ettiğini dikkate alır                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>35</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelinin değerlendirirken satış kotasının ne kadarına ulaştığını dikkate alır                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>36</b> | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelinin değerlendirirken müşteriler ile günde kaç görüşme yaptığını dikkate alır                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|  |   |                 |             |                       |            |                |
|--|---|-----------------|-------------|-----------------------|------------|----------------|
| 37   | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelini değerlendirirken yaptığı satış için ne kadar masraf yaptığını dikkate alır             | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 38   | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelini değerlendirirken hazırladığı satış raporunun eksiksizliğini ve kalitesini dikkate alır | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 39   | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelini değerlendirirken müşterilere karşı takındığı davranış ve tutumu dikkate alır           | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 40   | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelini değerlendirirken satış konusundaki beceri ve yeteneklerini dikkate alır                | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 41   | İşletmemizdeki satış yönetimi, satış personelini değerlendirirken göstermiş olduğu eforu/çabayı dikkate alır                            | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| <b>Aşağıdaki ifadeler, işletmenizin performansını belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir ifadeye katılma derecenizi, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</b> |   | <b>Çok Kötü</b> | <b>Kötü</b> | <b>Ne Kötü Ne İyi</b> | <b>İyi</b> | <b>Çok İyi</b> |
| 42   | Geçen sene işletmenizin genel performansı nasıldı?  | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 43   | Geçen sene işletmenizin genel performansı rakiplerinize göre bir önceki seneye göre nasıldı?  | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| Lütfen, aşağıdaki soruları 2019 yılı performansını düşünerek yanıtlayınız  |   | <b>Çok Kötü</b> | <b>Kötü</b> | <b>Aynı</b>           | <b>İyi</b> | <b>Çok İyi</b> |
| 44   | Rakiplerinize kıyasla işletmenizin pazar payınız  | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 45   | Rakiplerinize kıyasla işletmenizin pazar payı büyümesi  | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 46   | Rakiplerinize kıyasla işletmenizin satışlarındaki yüzdesel büyüme   | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 47   | Rakiplerinize kıyasla işletmenizin piyasaya sunduğu başarılı ürün/hizmet sayısı   | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |

|  |   |                 |             |                       |            |                |
|--|---|-----------------|-------------|-----------------------|------------|----------------|
| 48   | Rakilerinize kıyasla işletmenizin yeni ürün/hizmetlerle yarattığı satış yüzdesi | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 49   | Rakilerinize kıyasla işletmenizin karlılığı                                     | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 50   | Rakilerinize kıyasla işletmenizin TL olarak toplam satış cirosu                 | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| <b>Aşağıdaki ifadeler, işletmenizin performansını belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir ifadeye katılma derecenizi, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</b> |   | <b>Çok Kötü</b> | <b>Kötü</b> | <b>Ne Kötü Ne İyi</b> | <b>İyi</b> | <b>Çok İyi</b> |
| 51   | Müşteri Memnuniyeti Açısından Performansınız                                    | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 52   | Müşterilerin Elde Tutulması Açısından Performansınız                            | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |
| 53   | Ürün/Hizmet Kalitesi Açısından Performansınız                                   | ( )             | ( )         | ( )                   | ( )        | ( )            |

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Uğur Burak AYDIN

### **Eğitim Durumu:**

Lise: Burak Bora Anadolu Lisesi (2000)

Lisans Öğrenimi: Marmara Üniversitesi İktisat (2004)

Yüksek Lisans Öğrenimi: LaSalle Üniversitesi (ABD) İşletme (2007)

**Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce ve Almanca

### **Bilimsel Faaliyetler:**

Aydın, U. B. & Alınçık, Ü., (2016). Factors Affecting the Sales Performance in Industrial B2B Markets A Qualitative Study on Companies Operating in Turkey, 2nd Annual International Conference on Social Sciences, AICSS 2016 (pp. 1-10) İstanbul, Turkey

Aydın, U. B. & Alınçık, Ü., (2021). Interactive effects of Market Orientation, Innovation Orientation and Sales Control Systems on Firm Performance in B2B Markets, “Yayın için başvurusu yapılmış metin” Journal of Business & Industrial Marketing

### **İş Deneyimi:**

Ülke Satış Müdürü, Röchling Engineering Plastics 2013-

Bölge Satış Müdürü, Johnson & Johnson 2011-2013

Satış Mühendisi, Schindler Asansör 2008-2011