

T.C
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PAZARLAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRK
FİRMALARINDA PAZARLAMA PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN
KULLANIMI

Güngör HACIOĞLU

Danışman
Yard. Doç. Dr. Osman GÖK

İzmir-2010

T.C
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PAZARLAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRK
FİRMALARINDA PAZARLAMA PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN
KULLANIMI

Güngör HACIOĞLU

Danışman
Yard. Doç. Dr. Osman GÖK

İzmir-2010

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı:

Tez Konusu:

Anabilim Dalı:

Programı:

Sınav Tarihi ve Saati:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Enstitü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 23/37.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezinidakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI O

OY ÇOKLUĞU O

OY BİRLİĞİ ile O

DÜZELTME O

RED edilmesine O

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O

Öğrenci sınava gelmemiştir. O

Evet

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. O

Tez mevcut hali ile basılabilir. O

Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O

Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Pazarlama Performansının Değerlendirilmesi: Türk Firmalarında Pazarlama Performans Ölçütlerinin Kullanımı” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2010

Güngör HACIOĞLU

ÖZET

Yüksek Lisans

PAZARLAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRK FİRMALARINDA PAZARLAMA PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN KULLANIMI

Güngör HACIOĞLU

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans Programı

Pazarlama yöneticilerinin firma performansına yaptıkları katkıyı ölçmedeki yetersizlikleri pazarlamanın firma içindeki konumunu ve önemini kaybetmesine sebep olmaktadır ve bundan dolayı son yıllarda pazarlama fonksiyonu, pazarlama performansını değerlendirme ve finansal olarak ölçülebilir olma konusunda artan bir baskı altındadır. Bu bağlamda pazarlama performansının ölçümü için uygun ölçüm araçlarının neler olduğu hem uygulamacılar hem de akademisyenler tarafından tartışılmaya başlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların pazarlama performansını değerlendirmek için hangi metrikleri kullandığını ortaya koymaktır. Ayrıca, performans değerlendirmede kullanılan metriklerin seçimini etkileyen, firma büyüklüğü, firmanın içinde bulunduğu sektör ve içinde bulunulan pazarın dinamizmi gibi çeşitli unsurların metrik seçimini nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın diğer bir amacı da, performans değerlendirmede hangi metriklerin kullandığı ile pazarlama departmanının firma içindeki önemi ve firmanın genel performansı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır.

Bu amaca yönelik olarak, İstanbul Sanayi Odası’nın yayınladığı Türkiye’nin en büyük 1000 firması ve Capital dergisinin yayınladığı Türkiye’nin en büyük 500 firması listelerinde yer alan firmaların tümüyle anket çalışması yapılmış ve geri

dönüşte bulunan 145 firmadan veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, pazarlama performansının değerlendirilmesinde en çok önem verilen metrikler, müşteri memnuniyeti, müşterinin algıladığı kalite gibi müşteri tutumları ile ilgili metrikler olmuştur. En az kullanılan metrikler ise ekonomik katma değer, müşterinin hayatboyu değeri gibi metrikler olmuştur. Metriklerin seçimi üzerinde firmanın büyüklüğü ve içinde bulunduğu sektörün özelliklerinin bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca, performans değerlendirmede hangi metriklere önem verildiği ile pazarlama departmanının firma içindeki önemi ve firma genel performansı arasında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Bu çalışma Türkiye'deki firmaların pazarlama performansını değerlendirmede kullandığı metriklerin belirlenmesine yönelik yapılan ilk çalışmadır. Bu özelliğiyle Türkiye'deki pazarlama performansının değerlendirilmesi ile ilgili Türkiye'deki literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın sonunda uygulamacılara ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Performansı, Pazarlama Metrikleri

ABSTRACT

Master Thesis

MARKETING PERFORMANCE MEASUREMENT: STATUS OF MARKETING METRICS IN TURKISH FIRMS

Güngör HACIOĞLU

Yaşar University

Institute of Social Sciences

Master of Business Administration

Marketing's inability to measure its contribution to firm performance leads to losing its status in the firm, and therefore recently marketing function is under increasing pressure to evaluate its performance and be accountable. In this context, determining appropriate metrics to measure marketing performance is discussed by both marketing practitioners and scholars

Aim of this study is to explore which metrics are used to measure marketing performance in Turkish firms. Besides, effects of some factors such as firm size, sectoral differences and market dynamism are explored. Another aim of the study is to explore relationships between importance attached to metrics and status of marketing in the firm, and firm performance.

To this end, data were collected from 145 Turkish firms appearing in the biggest firms lists announced by İstanbul Chamber of Industry and Capital business magazine via Internet. Findings show that the most importance is attached to customers' attitudes metrics such as customer satisfaction, perceived quality. Economic value added and customer lifetime value are the least important metrics in performance evaluation. Firm size and sectoral differences are not influential factor

in metric selection. Besides, it is found that there is no significant relationship between importance attached to metrics and marketing's stature in the firm, and firm performance.

Also, managerial applications and future research opportunities are presented. The study is, as far as is known, the first attempt aimed to explore marketing metrics in Turkey. Thereby, it is expected to make contribution to marketing performance literature in Turkey.

Key Words: Marketing Performance, Marketing Metrics

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	5
1.3. Çalışmanın Kapsamı.....	5
1.4. Çalışmanın Önemi.....	6
1.5. Çalışmanın Yapısı.....	7
2. PAZARLAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ YAZIN TARAMASI	
2.1. Kavramsal Çerçeve.....	9
2.1.1. Pazarlamanın Tanımı ve Evrimi.....	9
2.1.2. Performansın Tanımlanması.....	13
2.1.3. Performansın Boyutları.....	14
2.1.3.1. Etkinlik.....	14
2.1.3.2. Etkililik.....	15
2.1.3.3. Adaptasyon.....	15
2.1.4. Performans Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	16
2.2. Teorik Çerçeve.....	17
2.2.1. Kontrol Yaklaşımı.....	17
2.2.2. Pazar Odaklılık Yaklaşımı.....	18
2.3. Pazarlama Performansını Ölçmede Kullanılan Metrikler.....	20
2.3.1. Metriklere İlginin Artmasının Sebepleri.....	27
2.3.1.1. Pazarlama Verimliliğinin ve Etkinliğinin Düşük Oluşu.....	28
2.3.1.2. Pazarlamanın Firma İçindeki Yeri ve Önemi Sorunu.....	29
2.3.1.3. Yatırımcılar Ölçme Konusundaki Artan Talebi.....	30

2.3.1.4. Mevcut Pazarlama Metriklerinin Yetersizliği ve Yeni Metriklerin Ortaya Çıkması.....	31
2.3.2. Pazarlama Performansını Ölçmedeki Zorluklar ve Yöneltilen Eleştiriler.....	32
2.4. Metriklerin Seçimini ve Kullanımını Etkileyen Etmenler.....	33
2.4.1. Firmanın Özelliklerinin Metriklerin Seçimine Etkisi.....	34
2.4.2. Pazarın Özelliklerinin Metriklerin Seçimine Etkisi.....	35
2.5. Metriklerin Seçiminin ve Kullanımının Sonuçları.....	37
2.5.1. Firma Performansına Etkisi.....	37
2.5.2. Pazarlama Fonksiyonunun Firma İç Durumuna Etkisi.....	39
2.5.3. Pazarlamanın Departmanın Firma İçindeki Önemi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	41
3. YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	44
3.1.1. Pazarlama Performans Ölçümünde Kullanılan Metrikler İle İlgili Ölçek.....	44
3.1.2. Firma Büyüklüğü ve İçinde Bulunulan Sektör Ölçeği.....	45
3.1.3. Pazar Dinamizmi Ölçeği.....	45
3.1.4. Firma Performansı Ölçeği.....	45
3.1.5. Pazarlama Departmanının Firma İçindeki Önemi Ölçeği.....	46
3.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi.....	46
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	48
4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	50
4.1. Örneklemeye Ait Temel Demografik Bilgiler.....	50
4.2. Ölçeklere Ait Faktör Yapılarının Analizleri.....	52
4.2.1. Performans Değerlendirmede Kullanılan Metrikler için Faktör Analizi.....	53
4.2.2. Pazar Dinamizmi Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	55
4.2.3. Pazarlama Departmanının Firma İçindeki Önemi Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	55
4.2.4. Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	56
4.3. Güvenilirlik Analizleri.....	58
4.4. Tüm Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları.....	58

4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	60
4.5.1. Firma Büyüklüğü ile Metrikler Arasındaki İlişki.....	60
4.5.2. Sektör ve Metrikler Arasındaki İlişki.....	60
4.5.3. Pazar Dinamizmi ve Metrikler Arasındaki İlişki.....	62
4.5.4. Metrikler ve Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi Arasındaki İlişki.....	62
4.5.5. Metrikler ve Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	63
4.5.6. Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	64
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
5.1. Araştırmanın Sonuçları.....	66
5.1.1. Pazarlama Metriklerine Verilen Önem.....	66
5.1.2. Metriklere Verilen Önemi Etkileyen Faktörler.....	69
5.1.3. Metriklere Verilen Önemin Sonuçları.....	70
5.2. Uygulamacılara Öneriler.....	74
5.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılar İçin Öneriler.....	76
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	86
EK-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	86

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1 Anket Formlarını Toplamada Kullanılan Kaynaklar.....	49
Tablo 4.1 Gelir ve Çalışan Sayılarına Göre Firma Büyüklükleri.....	51
Tablo 4.2 Firmaların Sektörel Dağılımı.....	52
Tablo 4.3 Katılımcının Firmada Görev Yaptığı Departmanların Dağılımı.....	52
Tablo 4.4 Metrikler için Faktör Analizi.....	54
Tablo 4.5 Pazar Dinamizmi Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	55
Tablo 4.6 Pazarlama Departmanının Firma İçindeki Önemi Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	55
Tablo 4.7 Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	56
Tablo 4.8 Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	58
Tablo 4.9 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Veriler ve Değişkenler Arası İlişki Katsayıları	59
Tablo 4.10 Firmanın Cirosu ve Metrikler Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....	60
Tablo 4.11 Çalışan Sayısı ve Metrikler Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....	60
Tablo 4.12 Sektörler Göre Metriklere Verilen Önem Ortalamaları.....	61
Tablo 4.13 Firmanın İçinde Bulunduğu Sektör ve Metrikler Arasındaki İlişki İle İlgili ANOVA Analizi.....	61
Tablo 4.14 Pazar Dinamizmi ve Metrikler Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....	62
Tablo 4.15 Metrikler ve Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....	63
Tablo 4.16 Metrikler ve Firmanın Müşteri Performansı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....	63
Tablo 4.17 Metrikler ve Firmanın Finansal Performansı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....	64
Tablo 4.18 Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....	65
Tablo 4.19 Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi ve Finansal Performans Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....	65
Tablo 5.1 Ükelere Göre Metriklere Verilen Önem.....	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Pazarlama Kontrol Sürecinin Aşamaları.....	18
Şekil 2.2 Kavramsal Araştırma Modeli.....	43
Şekil 4.1 Revize Edilmiş Kavramsal Araştırma Modeli.....	57

KISALTMALAR

v.d.	ve diğerleri
p	Olasılık
Adj.	Düzeltilmiş
S.	Standart
Sig.	Significant
CMO	Chief Marketing Officers
AMA	American Marketing Association

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Giriş

Son otuz yılda, pazarlama fonksiyonu ve bu fonksiyonun yönetiminde önemli değişimler gözlenmektedir (Gök, 2007; Webster, 2005; Webster v.d., 2005; Moorman ve Rust, 1999; Webster, 1992). Çevresel faktörlerdeki değişimler ve organizasyondaki içsel gelişmeler, pazarlama departmanlarının varlığını sürdürüp sürdürmeyeceği ve eğer sürdüreceyse ne şekilde sürdüreceği konusuna yönelik soruların artmasına sebep olmaktadır (Thomas ve Gupta, 2005; Piercy ve Cravens, 1995). Ürün yaşam döneminin kısalması, bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, kalite konusundaki gelişmeler ve müşterilerin beklentilerindeki artış, pazarlama akademisyenlerini hem pazarlama yönetimi teorisini hem de pazarlama yönetimi uygulamalarını sorgulamaya itmektedir (Gök ve Hacıoğlu, 2010; Gök, 2007). Bu süreçte, pazarlama departmanının firma içindeki etkisinin azaldığı olgusu üzerine yapılan tartışmalar da artmaktadır (Verhoef ve Leeflang, 2009; Nath ve Mahajan, 2008). Pazarlamanın fonksiyon olarak kurumsal hiyerarşide aşağılara düştüğü, pazarlama konularının yönetim kurulunca daha az önem verilen konular haline geldiği, pazarlamanın yatırım değil masraf olarak algılanmaya başladığı, pazarlamacıların marjinalleştiği ve pazarlamanın stratejik açıdan önemli birçok unsurunun firmadaki diğer departmanlar tarafından üstlenilmeye başlandığı ileri sürülmüştür (Verhoef ve Leeflang, 2009).

Fortune 500 listesinde yeralan firmaların sadece % 50'sinde CMO yeralırken, Fortune 1000 listesinde yeralan firmaların % 80'ninde CFO bulunmaktadır (Nath ve Mahajan, 2008). Üst yönetimde pazarlama direktörünün yeralmasının, pazarlama departmanının firmadaki statüsünün ve pazarlama kavramının kurumsal adaptasyonunun göstergesi (Piercy, 1986; Webster v.d., 2005; Nath ve Mahajan, 2008) olduğu düşünüldüğünde, bu durum pazarlamanın ve pazarlamacıların durumunun gözden geçirilmesinin gerekçesi olarak gösterilebilir. Diğer taraftan, pazarlama direktörlerinin görevde kalma sürelerinin diğerlerine göre görece olarak az olması, birçok CMO'nun görev süresinin 23 aydan kısa sürmesi, (Nath ve Mahajan

2008; Verhoef ve Leeflang, 2009) üst yönetimin performanstan da memnun olmadıklarının göstergesidir.

Tüm sektörlerde pazarlama maliyetleri genel yönetim giderlerinden daha hızlı artmaktadır (Weber, 2002) ve pazarlamacılar uzun zamandır para harcamayı seven ve yaptıkları harcamaların sonuçlarını değerlendirmekten nefret eden kişiler olarak karikatürize edilmektedir (O'Sullivan ve Abela, 2007). Diğer taraftan özellikle de kriz dönemlerinde maliyet azaltma çabaları söz konusu olduğunda, ilk akla gelen departman pazarlama departmanı olmaktadır. Pazarlama Liderlik Konseyi (2001)'nin araştırmasına göre, insan kaynakları departmanının bütçelerinin % 51'inde, bilgi teknolojileri departmanının bütçelerinin % 47'sinde ve genel danışmanlık için var olan bütçelerin % 44'ünde azalma sözkonusyken, reklam bütçelerinin % 70 azalma olduğu gözlenmiştir (Rust v.d., 2004).

Pazarlama departmanı, sadece firmayı pazar odaklı hale getirmenin ötesinde finansal performansa, müşteri ilişkilerine ve yeni ürün geliştirmeye de katkı sağlamaktadır. Bu yüzden karlılık için pazar odaklı olmanın yanısıra güçlü ve etkili bir pazarlama departmanına da ihtiyaç duymaktadır (Verhoef ve Leeflang, 2009; Moorman ve Rust, 1999). Ancak pazarlamacıların firma performansına yaptıkları katkıyı ölçmedeki yetersizlikleri pazarlamanın firma içindeki statüsünü kaybetmesine sebep olmaktadır (O'Sullivan ve Abela, 2007; Lehmann 2004; Webster v.d., 2005). Brookes v.d. (2004) da pazarlama uygulamalarındaki en önemli 5 değişimden birinin finansal ölçülebilirlik olduğunu belirtmiştir.

Pazarlama fonksiyonu firmaya kendi katkısını, geleneksel müşteri-ürün bağlantısının ötesine geçerek hizmetin sunulmasına ve finansal ölçülebilirliğe daha fazla ağırlık vererek artırabilir (Moorman ve Rust, 1999). Verhoef ve Leeflang (2009) bu durumu empirik olarak da ortaya koymuştur. Verhoef ve Leeflang (2009) yaptığı çalışmada pazarlama departmanının firma içindeki etkisini incelemiş ve bunun sebep ve sonuçlarını araştırmış ve ölçülebilirliğin (accountability) pazarlamanın firma içindeki statüsünü etkileyen unsurlar içinde en önemlilerden birisi olduğu ve pazarlama departmanının daha ölçülebilir hale gelerek firma içinde daha etkili hale gelebileceğini göstermiştir. Verhoef v.d. (2009) pazarlamanın departman olarak firma içindeki etkisi ve önemi üzerine Hollanda'da yapılan çalışmayı yedi ülkede

tekrarlayarak bu konudaki ülkeler arasındaki farkı inceleyen karşılaştırmalı bir analiz yapmışlar ve pazarlama departmanının yeterliliklerinin işletme performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir (Verhoef v.d., 2009). Yedi gelişmiş ülkeyi karşılaştıran bu çalışmada da pazarlama departmanının ölçülebilir olmasının departmanın etkisini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Verhoef v.d., 2009).

Bu sebeplerden ötürü, ölçülebilirlik, pazarlama metrikleri (ölçütleri) ve pazarlama izleme araçlarının kullanımı çok daha önemli hale gelmiştir. Pazarlamanın değerlendirilmesinde sorumluluğun pazarlamacılarda olduğu konusunda pazarlamacılar ve finans yöneticileri arasında fikir birliği olmasına karşın (Franchi, 2007), pazarlamacılar kurumsal pazarlama ölçüm araçları geliştirmek yerine büyük reklam bütçelerine sahip olmayı tercih etmişler ve ölçüm araçlarının geliştirilmesi konusunda finans departmanını sıklıkla yalnız bırakmışlardır (Ambler v.d., 2001a). Pazarlama performansının değerlendirilmesi yönetim için temel işlerden birisi olmasına karşın bunu gerçekleştiren işletme sayısı oldukça azdır (Ambler, 2000). Pazarlama Direktörleri Konseyi'nin yaptığı çalışmada da üst düzey pazarlama yöneticilerinin % 80'i firmalarında formal bir pazarlama performansı ölçüm sisteminin olmadığını ve pazarlama programlarının işletme performansına ve değerine etkisini gösterebilme yeterliliklerinden memnun olmadıklarını belirtmiştir (CMO Council, 2004). Coşkun (2005) tarafından Türkiye'nin 500 büyük sanayi firmasıyla yapılan çalışmada da, Türk firmalarının pazarlama performansının düzenli olarak ölçülmesinin işletmenin finansal performansının ve üretim performansına göre daha az gerçekleştiği görülmüştür. Bundan dolayı son yıllarda pazarlama fonksiyonu finansal ölçülebilir olma konusunda artan bir baskı altındadır (Ambler 2003; CMO Council, 2004; Rust v.d. 2004; Seth ve Sisodia 2002; Woodburn 2004).

Pazarlamanın kısa tarihinde belki de hiçbir kavram pazarlama performansının kavramsallaştırılması, tanımlanması veya uygulanması kadar büyük sorun yaratmamıştır (Bonoma ve Clark 1988). Eğer pazarlamanın firmaya katkısı 3 aylık bilançolarda açıkça görülebilir şekilde satış ve getiri rakamlarına yansısaydı iş daha kolay olurdu. Ancak pazarlama marka değeri, müşteri sadakati, pazarı anlama yeteneği gibi daha çok maddi olmayan varlıklar yaratma eğiliminde olduğu için pazarlamanın firmaya katkısı açık bir şekilde ortaya koymak güçleşmektedir (Srinivasan ve Hanssens, 2009). Yönetimsel olarak, yöneticilerin pazarlama

performansını neye göre başarılı veya başarısız olarak değerlendireceğini anlamak pazarlama stratejilerinin tasarlanması ve uygulanmasında yardımcı olmalıdır (Clark, 2000). Metrik seçimi, pazarlama yöneticisinin pazarlama kontrol değişkenleri ile ilgili kaynakların kullanım seviyelerini daha iyi performans elde etmek için ne şekilde değiştirmesi gerektiğini anlayabilmesini sağlayan rasyonel bir süreçtir (Ambler v.d., 2004). Bu da pazarlama performansının ve firma değerine etkisinin değerlendirilmesi için kapsamlı bir ölçüm sisteminin oluşturulması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda pazarlama performansının ölçümü için uygun ölçüm araçlarının neler olduğu hem uygulamacılar hem de akademisyenler tarafından tartışılmaya başlanmıştır (Frösen, 2008; Lenskold, 2002; Patterson, 2007; Ambler 2006; Grönholdt ve Martensen, 2006).

Problem o kadar büyüktür ki Pazarlama Bilimi Enstitüsü (MSI) pazarlama verimliliğini ve pazarlama metriklerini 2002, 2004, 2006 ve 2008 yıllarında en önemli araştırma konuları içinde en üst sırada göstermiştir. Bu önemli bir göstergedir çünkü MSI pazarlama akademisyenleri ile uygulamacılar arasında köprü görevi gören bir kurumdur. Ayrıca Journal of Marketing 2004 yılında, Journal of Business Research 2002 yılında bir sayısını pazarlama verimliliği konusuna ayırmıştır.

Pazarlama metriklerinin önemli olduğu ve pazarlamacıların bu konudaki tutum ve davranışlarını geliştirmeleri gerektiği konusunda bir fikir birliği vardır. Ancak daha yakından bakıldığında bu uzlaşının gerçekte varolan durumu yansıtmadığı görülmektedir. Bundan şüphe etmemiz için 3 sebep sıralanabilir. Birincisi, pazarlama metriklerinin önemli olduğu herkesçe kabul edilir fakat metriklerin ne olduğu üzerinde bir uzlaşma yoktur. İkincisi, metrik konusunu öncelikli işler arasına almayı gerektiren sebepler karışık ve muhtemelen kafa karıştırıcıdır. Üçüncüsü uygulama aşamasında işlerin nasıl yürütüleceği konusunda zorluklarla karşılaşılmasıdır (Uncles, 2005).

Bu konuda artan baskıya ve konunun daha fazla ele alınması için yapılan çağrılara rağmen, yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Yöneticilerin pazarlama performansını nasıl değerlendirdikleri hakkında çok az şey bilinmektedir (Clark, 2000). Günümüzde pazarlama performansının değerlendirilmesine acil ihtiyaç olduğunun söylenmesine karşın bu konudaki literatürün uzun bir geçmişinin olduğu

gerçeği de (Christian, 1959; Phillips, 1941; Clark, 1921) durumu bulanık ve anlaşılması güç hale getirmektedir (Clark, 2001).

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, Türkiye'deki firmalarda pazarlama performansının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan ölçüm araçlarının (metriklerin) neler olduğu, pazarlama performans değerlendirmede bunlara hangi sıklıkla başvurulduğu ve bu ölçüm araçlarına verilen önem araştırılacaktır.

Bunun yanısıra, firmaya ve firmanın içinde bulunduğu sektöre ait bazı özelliklerin pazarlama performansının belirlenmesinde kullanılan metriklerin seçiminde ne derecede etkili olduğu araştırılacaktır. Bu amaca yönelik olarak firma büyüklüğünün, firmanın hangi sektörde yer aldığı ve firmanın içinde bulunduğu sektördeki pazar dinamiğinin metrik seçimine etkisi belirlenmeye çalışılacaktır.

Son olarak da metriklerin kullanılmasının sonuçlarının neler olduğu tartışılacak ve pazarlama performansının belirlenmesinde kullanılan metrikler ile pazarlamanın firma içindeki önemi arasındaki ilişki ve belirli metriklerin seçiminin firma performansına etkisi olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Pazarlama performans değerlendirme konusunda normatif bir çerçeve geliştirmek bu araştırmanın amaçlarından biri değildir. Bu araştırmanın amacı bu konuda süregelen tartışmalara dahil olmak da değildir. Bunun yerine, varolan tartışmalardan yola çıkarak pazarlama performansının ölçümüyle ilgili Türkiye'deki firmalardaki mevcut durumun ne olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır.

1.3. Çalışmanın Kapsamı

İlişki pazarlamasının literatürde ön plana çıkmasıyla birlikte, pazarlama sadece bir fonksiyon tarafından icra edilen faaliyetler bütünü olmanın ötesinde, organizasyonda tüm birimlerin sorumluluğunu üstlendiği bir olgu, bir süreç haline gelmiştir. Bu çalışmada pazarlama, işletmenin bir departmanı olarak değil, bir süreç olarak ele alınmıştır. Pazarlama performansının ölçümünde tüm organizasyonun sorumluluğunu

üstlendiği pazarlama süreçleri sözkonusu edilecektir. Bu çalışmada firmanın yürüttüğü belirli bir pazarlama programı olup olmadığı sorgulanmamıştır. Bunun yerine firmanın genel pazarlama çabası ele alınmıştır. Çalışmanın amacı gereği, pazarlama departmanının fonksiyon olarak performansının ölçülmesi bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

Pazarlama performans ölçüm çalışmaları pazarlama verimliliğinin ölçülmesi, marka ve müşteri değerinin belirlenmesi, ve uygulamacıların kullandığı metriklerin belirlenmesi gibi 3 temel alanda odaklanmıştır. Bu çalışma kapsamında ilk iki çalışma alanına ilişkin literatürde varolan bilgi birikiminden bahsedilecek ancak ağırlıklı olarak pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan metrikler çalışmanın ana temasını oluşturacaktır.

Çalışmanın empirik kısmı için gerekli veriler, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl açıklanan Türkiye'nin en büyük sanayi firmaları listesinde yer alan firmalardan toplanmıştır. Ayrıca Capital dergisinin Türkiye'nin en büyük 500 firması anketine göre elde ettiği listeden de yararlanarak, hizmetler, finans, iletişim gibi diğer sektörlerin de araştırma örneğine dahil edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada belirli bir coğrafi bölgeye veya belirli bir sektöre odaklanılmamış, tüm bölgelerden ve sektörlerden firmalar çalışmanın kapsamına dahil edilmiştir. Bu çalışma Türkiye hakkında genellenebilir sonuçlar elde etmeyi amaçlamıştır.

1.4. Çalışmanın Önemi

Pazarlama performansının ölçülmesine dair kavramsal ve teorik çalışmalar yapılmış ve konunun önemi vurgulanmış olmakla birlikte, performans ölçümünde kullanılan metriklerin neler olduğuna dair çok az çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda ABD ve gelişmiş Avrupa ülkelerine dair veriler sunulmuş ve bunların arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki pazarlamacıların performanslarını ölçmeleri ve firmaya katkılarını metriklerle ortaya koymaları konusunda karşılaştıkları baskıya gelişmekte olan ülkelerdeki pazarlamacıların da maruz kaldığına dair çok fazla gösterge olmamasına karşın, gelişmekte olan ülkelerde de az sayıda da olsa benzer çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışma bilindiği kadarıyla, Türkiye'deki pazarlamacıların performans ölçümünde kullandıkları metriklerin neler olduğu, bu metriklerin her birine verilen önem, metriklerin seçimini etkileyen faktörler ve metriklerin kullanımının sonuçlarına dair yapılan ilk çalışmadır. Bu yüzden Türkiye'deki pazarlama performans ölçümü literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın bulgularının hem gelişmiş ülkelerdeki ve hem de gelişmekte olan ülkelerdeki çalışmalarla karşılaştırılması mümkün olacaktır.

Literatürde metriklerin seçiminin ve kullanımının firmanın genel performansına olan etkisi sorgulanmış ve empirik olarak araştırılmış olmasına karşın, metriklerin seçiminin ve kullanımının pazarlama departmanının firma içindeki yeri ve önemine etkisi araştırılmamıştır. Pazarlamanın ölçülebilirliğinin pazarlamanın önemini ve değerini arttıracak kavramsal olarak tartışılmış olmakla birlikte, ölçülebilirlik firmanın veya departmanın bir yeterliliği olarak ele alınmış, ancak seçilen metrikler ile pazarlama departmanının yeri ve önemi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu özelliğiyle de bu çalışma bir ilk olma özelliği taşımakta ve pazarlama metrikleri konusundaki uluslararası literatüre de katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1.5. Çalışmanın Yapısı

Çalışma 5 ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde araştırma alanının geçmişi hakkında kısaca bilgi verildikten sonra, çalışmanın amacı, kapsamı, önemi açıklanmıştır. İkinci bölümde çalışma konusunun kavramsal ve teorik çerçevesi ortaya konulmaktadır. Üçüncü bölümde çalışma kapsamında yapılan saha çalışmasının metodolojisi anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde saha çalışmasından elde edilen veriler ve bulgular sunulmaktadır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise elde edilen bulgular tartışılmış, bulgular mevcut literatür ve daha önceki çalışmalarla karşılaştırılmış ve Türkiye'deki uygulamaların diğer ülkelerdeki uygulamalarla benzerlikleri ve farkları ortaya konularak durum tespiti yapılmıştır. Ayrıca uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. PAZARLAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ YAZIN TARAMASI

2.1. Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Pazarlamanın Tanımı ve Evrimi

Pazarlamanın, birçok şekilde kavramsallaştırılması mümkündür ve pazarlama performansı ölçülürken, neyin ölçüleceği pazarlamanın ne olarak algılandığına bağlıdır (Clark, 2001). Pazarlama kavramı genellikle General Electric adlı bir Amerikan şirketiyle ilişkilendirilmektedir. Bu şirket, yeni pazarlama felsefesini “daima, önce yapıp sonra satmaya çalışmak yerine, önce neyin satılacağını bulup sonra onu yapmak” olarak özetlemiştir (Helgesen v.d., 2009). Bu basit tanımlamanın dışında, Amerikan Pazarlamacılar Derneği (AMA), İngiliz Chartered Institute of Marketing (CIM) gibi çeşitli kurumlar da pazarlamayı değişik zamanlarda farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan yola çıkarak pazarlamanın ne anlama geldiği, pazarlamanın zaman içinde nasıl bir evrim ve değişim geçirdiği literatürde çeşitli yazarlar tarafından (Dann, 2010; Zinkhan ve Williams, 2007; Sheth ve Uslay, 2007) bu tanımların kendi aralarındaki ve zamansal farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konularak tartışılmıştır. Bu tanımlar, bu çalışma bağlamında iki açıdan önem taşımaktadır; birincisi pazarlama performansının ölçümünde pazarlama kavramının ne şekilde ele alınması gerektiğinin belirlenmesi, diğeri ise pazarlamada ölçülebilirliğin neden önemli olduğunu vurgulamasıdır.

Pazarlamanın organizasyon içinde üstlendiği rollerin değişmesi, pazarlama performansının da nasıl ve hangi kriterlere göre ölçülmesi gerektiğini değiştirmiştir. Pazarlama performansının ölçülmesinin önündeki en büyük engellerden birisi, pazarlama kavramının kendisinin çok boyutlu olmasıdır. Pazarlama kavramı kurum içinde daha çok bir takım taktiksel işler ve görevler üstlenen ayrı bir fonksiyon veya departman olarak ele alınabilir. Diğer taraftan pazarlama, organizasyondaki herkesin dahil edildiği bir süreçler bütünü, bir kurumsal kültür olarak da algılanmaktadır. Haeckel (1997) bu iki ayrı yaklaşımı “pazarlama bir işletme fonksiyonu değil, işletmenin bir fonksiyonudur” şeklinde özetlemiştir.

Amerikan Pazarlamacılar Derneği (AMA), 1985 yılında yaptığı tanımında pazarlamayı, “bireysel ve kurumsal ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlayan fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıkarılması, fiyatlarının belirlenmesi, tutundurulması ve dağıtımının planlanması ve uygulanması sürecidir.” şeklinde tanımlamıştır. Pazarlama, reklam, tutundurma veya pazar araştırması gibi harcamanın yapıldığı belirli bir alana göre de tanımlanabilmektedir. Bu durumda ölçülebilirlik pazarlamacıların ne yaptığından çok ne harcadıklarına odaklanmaktadır. Ancak bu, özellikle de bu tür aktiviteleri gerçekleştirilmeyen firmalar için pazarlama kavramını önemli ölçüde daraltmaktadır (Ambler ve Roberts, 2006).

İlişki pazarlaması olgusunun ortaya çıkması ile birlikte bu tanım teoride ve uygulamada var olan pazarlama kavramını açıklamakta yetersiz ve eksik kalmaya başlamış ve çıktı odaklı değil süreç odaklı olan ve değer dağıtılmasının yanı sıra müşterinin bu değer yaratma süreçlerine dahil edildiği yeni bir pazarlama paradigmasının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Sheth ve Parvatiyar, 1995).

2004’te AMA yeni bir tanım yapmıştır: “Pazarlama, kurumun ve paydaşların çıkarlarına hizmet edecek şekilde müşteriler için değer yaratan, müşterileri bu konuda bilgilendiren ve bu değeri müşteriye ulaştıran bir fonksiyon ve süreçler bütünüdür”. Ancak bu tanımda pazarlama yeniden bir fonksiyon olarak ele alınmıştır. Oysa pazarlamanın ilk tanımlarından birini yapan Drucker’a (1954) göre pazarlama o kadar temel bir iştir ki sadece güçlü bir satış departmanına sahip olmak veya pazarlama işini sadece pazarlama departmanına emanet etmek yeterli değildir. Bu açıdan, pazarlama sadece satıştan biraz fazlasını ifade eden çabaların genel adı değil, tüm işletmeyi içine alan bir olgudur. Sonuçları açısından yani müşteri açısından ele alındığında ise değer üretimi ve sunumu sürecinin tamamı anlamına gelmektedir. Bu yüzden pazarlamayı ilgilendiren tüm işler ve sorumluluklar aslında işletmedeki herkesi ilgilendirmektedir (Helgesen v.d., 2009). Pazarlama, her bir çalışanın ortalama karların üzerinde etkin olarak müşteri değeri yaratmasını sağlamak olarak tanımlanabilir (Davidson, 1999). Pazarlama genel anlamda tüm firma çalışanlarının müşteri tarafından tercih edilir olmak ve böylece amacına ulaşmak için yaptıkları olarak tanımlanabilir (Webster 1992). Bu nedenle her işletme burada sözü edilen pazarlamayla bir miktar ilgilidir (Ambler v.d., 2004).

Webster (1992) pazarlamanın işletme içindeki değişen rolünü ele almış ve pazarlamanın 3 değişik seviyedeki - kurumsal, iş ünitesi, ve fonksiyonel veya operasyonel - stratejideki öneminin altını çizmiştir. Srivastava v.d. (1999), pazarlamanın işletme süreçlerine nasıl entegre olduğunu daha iyi anlamayı sağlayacak bir çerçeve geliştirmişlerdir. Buna göre pazarlama kavramı, ürün geliştirme yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi üç ana işletme süreci içinde ele alınarak yeniden tanımlanmıştır. Pazarlamayı kendi başına bir fonksiyon olarak değil de işletmenin değer yaratan ana süreçleri içinde yer alan bir unsur olarak yeniden kavramsallaştırmak, pazarlamanın organizasyon içindeki kapsamını, içeriğini ve etkisini önemli ölçüde değiştirmiştir. Achrol ve Kotler de (1999), hiyerarşik yapıdaki organizasyonların ortadan kalktığı, ve yerini çeşitli tiplerdeki ağların aldığı, dinamik ve bilgi temelli 21. yüzyılda pazarlamanın ve üstlendiği görev ve sorumlulukların radikal şekilde değiştiğini vurgulamaktadırlar. Achrol ve Kotler'e göre pazarlama bu ağlar içinde yeni pazarlama bilgisinin yönetimi, eğitim, gerçek zamanlı pazar bilgi sistemleri yönetimi, firmalar arası bütünleşme, sorun giderme, ağ ekonomisinin ve sosyal aktivitelerin koordinasyonu gibi yeni görevler üstlenmektedir. Firmalar arası ortak ilişkilerde pazarlamanın önem kazanan görevlerinden birisi de somut ve soyut kaynak girdilerinin ve çıktılarının nasıl değerlendirileceğini ve ödüllerin nasıl paylaşılacağını gösteren özenli modellerin geliştirilmesidir (Achrol ve Kotler, 1999). Bu da pazarlama performansının değerlendirilmesinin sadece organizasyon içindeki pazarlama olgusuyla sınırlı olmadığını, firmalar arası ilişkiler için de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

AMA da 2007 yılında pazarlama tanımını “bireysel müşteriler, kurumsal müşteriler, iş ortakları ve daha geniş anlamda toplum için değer paketlerini yaratan, bildiren, dağıtan bir aktivite, kurumlar bütünü ve süreçler” şeklinde değiştirmiştir (AMA, 2007). İngiliz Chartered Institute of Marketing (CIM) tanımına göre de “pazarlama müşteri ihtiyaçlarını etkin ve karlı bir şekilde belirlemek, tahmin etmek ve tedarik etme süreçlerini yönetmektir.” (Helgesen v.d., 2009).

Pazarlamanın bu yeni tanımlarında iki taraflı bir yaklaşım görülmektedir, yani hem müşterinin ihtiyaçlarını, arzularını ve isteklerini karşılayarak müşteriye memnun etmek, hem de uzun vadeli ilişkiler ve karlılığı sağlayarak iş ünitelerinin, iş

ortaklarının ve diğere paydaşların çıkarlarına hizmet etmek söz konusudur. Bundan dolayı pazarlamanın hem müşteri elde etmeye ve mevcut müşterileri korumaya hem de ekonomik değere yaratmaya odaklanması gerektiğı vurgulanmaktadır (Doyle, 2000).

Pazarlama literatüründe Nordik Ekol olarak adlandırılan, Kuzey Avrupa ekolüne göre ise, ilişki pazarlaması uzun vadede müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini sağlayarak uzun vadeli müşteri karlılığı elde etmek için önemlidir. Bu da hem müşteriler hem de yöneticiler ve pazarlamacılar açısından bakıldığında pazarlama metriklerinin önemini göstermektedir (Helgesen v.d., 2009).

İlişki pazarlamasının amacı etkinlik ve etkililiğı sağlayarak pazarlama verimliliğini artırmaktır (Sheth ve Sisodia 1995). Müşteriyi elde tutma, etkin müşteri tepkisi (ECR-Effective Customer Response), kaynakların pazarlama ortakları arasındaki paylaşımı gibi birçok ilişki pazarlaması uygulaması etkinliğı artırmaya yöneliktir. Bu faaliyetlerin her biri pazarlamacının operasyonel maliyetlerini düşürme potansiyeline sahiptir. Aynı şekilde, bu yolla pazarlama etkililiğı de sağlanır, çünkü bu pazarlama programının oluşturulmasının daha ilk aşamalarına müşteriyi dahil eder. Ayrıca, kişiselleştirilmiş pazarlama ve kitlesel kişiselleştirme sürecinin uyarlanması yoluyla ilişki pazarlamacıları her bir müşterinin ihtiyaçlarını daha iyi ortaya koyabilir, bu da pazarlamayı daha etkili yapar (Sheth ve Parvatiyar, 1995). Moorman ve Rust (1999) pazarlamanın değişik görevlerini tartışmış ve şu sonuca varmışlardır: “Pazarlama kurum ile müşteri arasındaki bağı yöneten fonksiyondur”. Moorman ve Rust’a (1999) göre pazarlama firmaya olan katkısını geleneksel müşteri-ürün bağlantısının ötesinde hizmet dağıtımı ve finansal ölçülebilirliğe daha fazla önem vererek artırabilir (Helgesen v.d., 2009).

Ambler’e (2000) göre pazarlamanın pratikte 3 anlamı vardır;

- Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye öncelik vererek firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlamayı amaçlayan, firmanın geneline yayılmış işletme felsefesidir. Bu bağlamda pazarlama müşteri odaklı kurum kültürü olarak kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da uygulanabilir.

- Pazarlama, ürün geliştirme ve piyasaya sürme, paketlenme, marka geliştirme, fiyatlama, reklam, tutundurma ve dağıtım gibi firmadaki pazarlamacıların yaptıkları faaliyetler olarak ele alınabilir.
- Diğer taraftan pazarlama, genellikle sadece reklam ve tutundurma gibi pazarlama bütçesiyle gerçekleştirilen aktivitelerdir. Pazarlamanın geri dönüşü veya getirisinden söz edildiğinde son tanımdaki pazarlama türünden bahsedilmektedir.

Aksi söylenmedikçe, bu çalışmada yukarıda bahsedilen pazarlama tanımlarından ilki olan, pazarlamayı firma geneline yayılmış bir süreç olarak ele alan tanım kastedilmektedir. Çünkü bu yaklaşım marka değerinin de temel kaynağıdır. Marka değeri sadece pazarlama çalışanlarıyla veya pazarlama bütçesiyle yaratılmamaktadır (Ambler v.d., 2001b). İlişki pazarlaması perspektifi, ilgiyi bireysel müşteri ziyaretlerinden, birçok alışverişin zaman içinde yarattığı uzun vadeli etkilere yönlendirmiştir. Odak noktası ticari alış-verişten öte müşteriye yönelmiştir. Pazarlama, müşteriyi memnun ederek rakiplerinden bir adım öne geçmeyi sağlayarak nakit akışı kaynağı oluşturmak olarak ele alınmaktadır (Ambler ve Roberts, 2005). Pazarlama performansını ölçmeye yönelik ilk çalışmalar, pazarlama departmanının performansını ölçmeye yönelik olmasına karşın, pazarlamanın departman olarak önemini azaltması, pazarlamanın firma geneline yayılmış bir süreç olarak ele alınarak performansının ölçülmesini daha önemli hale getirmiştir (Clark, 2004). Bundan dolayı bu çalışmada pazarlama performansı, pazarlama çabalarının bütün firma için ve firmanın genel performansına etkisi şeklinde değerlendirilecektir.

2.1.2. Performans Kavramının Tanımlanması

Performans değerlendirme sistemleri, kurumsal kontrol sistemlerinin önemli bir türüdür (Morgan v.d., 2002). Ford ve Schellenberg (1982) kurumsal performansın tanımlanmasında 3 kavramsal yaklaşım olduğunu ortaya koymuşlardır: (1) Hedef Yaklaşımı: Bu yaklaşım kurumların belirli, tanımlanmış hedeflerin peşinde koştuğunu varsayar ve performansı hedefin gerçekleştirilmesi olarak tanımlar. (2) Sistem Kaynak Yaklaşımı: Bu yaklaşım kurum ve kurumun çevresi arasındaki ilişkiye vurgu yapar, performansı kurumun sınırlı ve değerli kaynaklarını koruma yeteneği bağlamında değerlendirir. (3) Süreç Yaklaşımı: Performansı kurum katılımcılarının davranışı bağlamında değerlendirir. Bu çalışmada performans

kavramı her 3 yaklaşımı da bütünleştiren (kurumsal amaçlar, kaynaklar ve süreçler) bir kavram olarak ele alınmıştır.

Akademik açıdan, performans algısının nasıl şekillendiğini bilmek iki manada kullanışlı olmalıdır. Birincisi, pazarlama akademisyenleri pazarlama aktivitelerinin pazarlama performansını nasıl arttırdığı ile ilgileniyor olsalar bile, önemli olan yöneticinin neyi en iyi yapmaya çalıştığıdır. Örneğin, eğer firma için müşteri sadakatini yükseltmek öncelikli amaç ise, reklamın satışları nasıl etkilediği kullanışlı bir bilgi olmayabilir. İkincisi, yöneticinin, performansı gerçekte nasıl değerlendirdiği ile uyumlu ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerekliliğidir (Clark, 2000).

Fakat bazı önemli metrikler genelde firmanın durumuna bakılmaksızın ilgi çekmektedir (Ambler 2000). Açıktır ki, metrikler pazarlama analizi, planlaması ve kontrolü döngüsünü kolaylaştırır; geçmiş performansı değerlendirmeye yardım eder ve bir firmanın diğerleriyle karşılaştırılmasını sağlar. Uygun metriklerin kullanılması, elde tutulması gereken veya ilişki kurulması veya kendisiyle kurulan ilişkinin sonlandırılması gereken müşterilerin belirlenmesine ve doğru müşteriye elde etmenin ve elde tutmanın maliyetini belirlemeye yarar. Firmanın sektördeki başarısını rakiplerle kıyaslayarak ortaya koymayı sağlar (Bennett, 2007).

Literatürde pazarlama performansının belirlenmesi konusunda özellikle iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Birincisi pazarlamada verimlilik ve etkinlik analizi, diğeri ise pazarlama denetimi (marketing audit) kavramıdır (Morgan v.d., 2002). Verimlilik ve etkinlik analizi kaynakların kullanımı, pazarlama denetimi ise istenen sonuçlara ulaşma ile ilişkilendirilmektedir.

2.1.3. Performansın Boyutları

Pazarlama literatüründe etkinlik (efficiency), etkililik (effectiveness), ve adaptasyon (adaptability) pazarlama performansını değerlendirmede ve kontrol etmede kullanılan 3 temel pazarlama performans boyutu olarak öne sürülmüştür (Vorhies ve Morgan, 2003; Morgan v.d., 2002; Sheth ve Sisodia, 2002; Walker ve Ruekert, 1987). Bu boyutlar birbiriyle ilişkili olmakla birlikte ayrı ayrı da ele alınabilir.

2.1.3.1. Etkinlik

Pazarlama performansını değerlendirme hakkında yapılmış tüm öncül araştırmalar etkinlik yaklaşımını temel almıştır (Bonoma ve Clark, 1988). Bu konudaki araştırmalar ve uygulamalar devam ediyor olsa da, konunun temelleri 1960'lı ve 1970'li yıllarda atılmıştır. Charles Sevin ve Sam Goodman gibi yazarlar pazarlamanın karlılığı ve etkinlik analizleri ile ilgili detaylı ve aydınlatıcı kitaplar yazmışlardır (Clark, 2001).

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 kullanımı ile ilgilidir (Coşkun, 2005). Etkinlik, kaynakların alternatif kullanımları arasında dağılımı ile ilgilenir ve pazarlama aktivitelerinin ve varlıklarının daha çok çıktı üretmek için nasıl dağıtılacağını analiz etmek olarak tanımlanır (Keh v.d., 2006; Clark, 2000). Etkinlik maliyet-fayda analizi ve pazarlama fonksiyonun çıktılarının girdilere oranı olarak ele alınır (Sheth v.d., 2000). Walker ve Ruekert (1987) etkinliği işletme programlarının çıktılarının, kullanılan kaynaklarla karşılaştırılması ve yatırımın geri dönüşü (ROI) olarak tanımlamıştır. Burada girdileri azaltmak, çıktıları maksimum hale getirmek amaçlanmaktadır (Bonoma ve Clark, 1988). Birim fiyat başına marjinal verimliliğin, firmanın kazancına katkı yapan tüm kaynaklar arasında eşitlenmesi durumunda gerçekleşir. Diğer bir deyişle belirli bir çıktıyı elde etmek için minimum girdi kullanmaktır (Keh v.d., 2006). Drucker ise (1974) çok daha basitçe, "işi doğru yapmak" olarak tanımlamıştır (Clark, 2004).

2.1.3.2. Etkililik

Etkin pazarlama istenen tepkiyi yaratmak için en az maliyetli pazarlama aktivitelerini seçmek anlamına gelirken, etkili pazarlama ise pazarda istenen tepkiyi yaratacak pazarlama aktivitelerini seçmek anlamına gelir (Kotler, 1972). Etkililik, sorunu tüm olası stratejiler arasında hangi perakende stratejisinin uzun vadede ROI'yi maksimize ettiğinin belirlenmesi ile ilgilenir. Kaynakların en etkili kullanımı, kaynakların etkin kullanıldığını varsayar (Achabal v.d., 1984).

Etkililik, etkinliğe göre daha çok önem taşır. Yöneticiler çok boyutlu düşündüğünde, verilerdeki en güçlü toplam etki etkililik perspektifinden gelir; iyi rakamlar elde

etmek herşey değildir, ama performansı değerlendirirken önemli yer tutar. Bu, amaç odaklı bakış açısıyla uyumludur ve müşteri memnuniyeti yazınında buna dair çok fazla delil vardır (Clark, 2000). Etkililik müşteri sadakatini güçlendirilmesini ve cüzdan payının arttırılmasını kapsar (Sheth v.d., 2000).

2.1.3.3. Adaptasyon

Walker ve Ruekert (1987) uyum yeteneğinin de performansın boyutlarından biri olduğunu öne sürmüştür ve uyum yeteneğini “firmanın çevresel değişimlere tepki verebilme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Uzun süreli varsayımlarını, rutin işlerini ve inançlarını proaktif olarak sorgulayan örgütler, yanlışlarını bilerek terk etmeye çalışmakta ve örgütsel değişimi gerçekleştirmektedir (Baker ve Sinkula, 1999). Adaptasyon, etkinlik ve etkililiğin de önceli olma potansiyeline sahiptir (Kahn ve Myers, 2005). Ürün yenilikçiliği, firmanın çevredeki değişen durumlara ve fırsatlara göre değişebilme yeteneğini yansıtan, uyum sağlama yeteneğinin göstergesidir (Baker ve Sinkula, 1999).

2.1.4. Performans Boyutları Arasındaki İlişkiler

Sheth ve Sisodia (2002) pazarlama verimliliğini, hem etkinliği (iş doğru yapmak) hem de etkililiği (doğru işi yapmak) içerecek şekilde tanımlamıştır. Hem etkin hem etkili olduğunda verimli pazarlama yapılmış olur ve dolayısıyla düşük maliyet, yüksek müşteri memnuniyeti gerçekleşmiş olur. Sheth ve Sisodia'ya (2002) göre pazarlama sistemi her ikisini de sağlayacak şekilde kurgulanmalıdır. Bu tanımlarla da uyumlu bir şekilde, Grönroos ve Ojasalo'ya göre (2004) hizmet verimliliğinin de iki yönü vardır, içsel etkinlik (kaynakların maliyet odaklı kullanımı) ve dışsal etkililik (gelir yaratma kapasitesi) (Keh v.d., 2006). Pazarlama fonksiyonu, firmaya veya markaya sadık ve bağlı müşterileri en düşük maliyetle yaratmalıdır. Çoğunlukla sadık müşteriler çok yüksek maliyetle yaratılır veya düşük maliyet peşinde koşarken müşteriye yabancılaşma meydana gelmektedir. Hatta bazı durumlarda her ikisi de gerçekleşmemektedir (Sheth v.d., 2000).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, etkinlik ve etkililik zaman içinde birbirine yakınsayıp bir noktada birleşmez, çünkü bunlar arasında, birini elde etmek için diğerinden vazgeçmeyi gerektiren bir denge durumu sözkonusudur (Kahn ve Myers, 2005; Bhargava v.d., 1994; Jaworski ve Kohli, 1993). Vorhies ve Morgan (2003),

etkinlik ve etkililik arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuş ve firmaların her ikisini birden başarmasının zor olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ruekert ve Walker (1987) de performansın her 3 boyutunda da başarılı olmayı sağlayacak tek bir stratejinin olmadığını öne sürmektedir. Bu boyutlardan birinde başarılı olmayı sağlayan bir strateji genellikle diğerlerinden feragat etmeyi gerektirmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993). Clark (2000) yaptığı çalışmada yöneticilerin pazarlama performansını etkinlik, adaptasyon ve etkililik (beklentilere karşı sonuçlar) bağlamında nasıl değerlendirdiğini araştırmıştır. 130 kıdemli pazarlama yöneticisiyle yapılan araştırmada pazarlama performansının yönetim açısından algılanışının hem kullanılan metriklerin sayısı hem de bu metrikleri değerlendirme de kullanılan yöntemler açısından çok boyutlu olduğu ortaya konulmuştur. Diğerleriyle karşılaştırıldığında, yöneticiler en çok etkililik üzerinde durmaktadır. Bu sadece algılanan performansı doğrudan etkilemekle kalmayıp bir çok diğer değişkenin etkisine de aracılık etmektedir. Clark v.d. (2006) ise yaptığı çalışmada performans değerlendirmede etkinlik boyutuna ağırlık verilmesinin ölçme ile ilgili memnuniyetsizliğe sebep olduğu ve etkinlik ve etkililik arasında bir dengenin gözetilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca etkinliğin, firmanın etkili olmasını sağlayacak aktivitelerin neler olduğunu bildiği durumlarda en uygun olduğu belirtilmiştir.

2.2. Teorik Çerçeve

2.2.1. Kontrol Yaklaşımı

Pazarlama yönetimi içinde yer alan süreçlerden birisi de kontroldür. Pazarlama departmanlarının işi pazarlama aktivitelerini planlamak ve kontrol etmektir. Pazarlama planlarının uygulanması sırasında birçok sürprizle karşılaşılabilmesi için pazarlama departmanı pazarlama aktivitelerini sürekli olarak izlemek ve kontrol etmek zorundadır (Kotler, 1991). Jaworski'nin (1988) pazarlama kontrolü tanımına göre, performansı takip etmek “planlanmış pazarlama aktivitelerinin istenen sonuçları yaratmasına” yardımcı olacak bilgiyi sağlar (Ambler v.d., 2004). Kontrol teorisi yönetimin bir stratejisi olduğunu ve gerçekleşen performansın karşılaştırılabileceği ara aşamalar (planlar) kümesine sahip olduğunu varsayar (Ambler v.d., 2004). Bu amaçla işletmelerin çeşitli performans standartları belirleyerek bu standartlara ulaşım ulaşılmadıklarının belirlemesi ve düzeltici

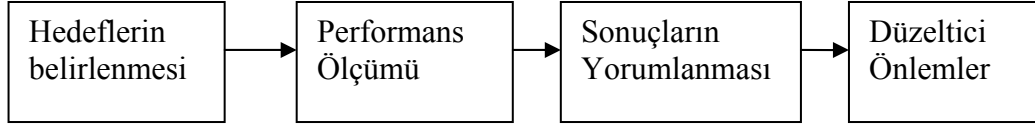
önlemler alması uygulamaları ve süreçlerine kontrol süreci denilmektedir (Jaworski, 1988).

Bu kontrol sürecinde pazarlama stratejilerini, programlarını, planlarını veya taktiklerini içeren pazarlama aktivitelerine odaklanılabilir veya pazarlama personelinin kontrolü sözkonusu olabilir (Jaworski, 1988). Örgütsel düzeyde ise pazarlama kontrolleri 3 kategoriye ayrılır; fonksiyonel kontrol, taktiksel kontrol, stratejik kontrol (Tek ve Özgül, 2007). Fonksiyonel kontroller, belirli bir pazar veya bölgede orta ve alt düzey satış yönetimi tarafından fiyatlandırma, reklam vb. gibi çerçevesi belli faaliyetlerin ayarlanmasıyla ilgilidir (Tek ve Özgül, 2007). Taktiksel kontroller, fonksiyonel kontrollere göre, daha acil, sık tekrarlanan, sınırlı ve çok kısa vadeli olaylar için bilgi toplama ve ayarlama faaliyetlerini içerir. Stratejik kontroller üst yönetim tarafından işletmenin pazarlarının, misyonunun, eylemsel amaçlarının ve hedeflerinin pazarlama karmasının genel toptan değerlendirmesi için başvurulur (Tek ve Özgül, 2007). Kotler (1991) temel olarak 4 tip kontrolün varlığından bahsetmiştir; yıllık plan kontrolü, karlılık kontrolü, etkinlik kontrolü ve stratejik kontrol. Bu kontrol tiplerinden ilk üçü verimlilik ve etkinlik analizi ile, sonuncusu ise pazarlama denetimi ile ilişkilidir.

Pazarlama organizasyonlarında kullanılan kontrol yöntemleri formal ve formal olmayan olarak ikiye ayrılmıştır (Jaworski, 1988). Formal kontrol çıktı ve süreç kontrollerini, formal olmayan kontrol ise mesleki ve kültürel kontrolleri kapsamaktadır. Jaworski v.d. (1993) formal ve formal olmayan kontrollerin bir arada ne kadar kullanıldığına bağlı olarak 4 çeşit kontrol tarzı olduğundan bahsetmiştir. Bunlar geleneksel bürokratik kontrol, klan tipi kontrol, düşük kontrol ve yüksek kontrol olarak adlandırılmıştır.

Kontrol sürecinin 4 aşaması vardır (Şekil 2.1). Öncelikle firmanın neleri başarmak istediği saptanır. Sonrasında performans ölçülerek belirlenen hedeflere ne derecede ulaşıldığı ortaya konulur. Sonrasında ise belirlenen hedefler ile elde edilen sonuç arasındaki sapmanın neden meydana geldiği ve ne şekilde giderileceği, ne tür önlemler alınacağı belirlenerek düzeltici faaliyetler uygulanır (Kotler, 1991).

Şekil 2.1. Pazarlama Kontrol Sürecinin Aşamaları



2.2.2. Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Hem pazar yönelimi hem de kurum kültürü literatürüne göre, kurumun özümsemiği pazarlama anlayışı performansın belirlenmesinde uygulanan ölçme sistemini etkilemektedir (Moorman 1995; Jaworski 1988; Webster 1992). Üst yönetimin ne derecede pazarlama veya pazar performansını değerlendirme ile ilgilendikleri, ne derecede pazar yönlülüğüne sahip olduklarına bağlıdır (Day 1994; Jaworski ve Kohli 1993; Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990) çünkü pazar yapıcı firmaların pazar bilgisini toplamaya ve bunu kurum içinde dağıtmaya ihtiyacı vardır (Kohli ve Jaworski 1990; Morgan, Katsikeas ve Appiah-Adu 1998; Slater ve Narver 1995). Sonuç olarak, pazar yönlü kurumsal kültürün temel özelliklerinden birisi, pazar yönlülük konusunda kurumun tamamına yayılmış bir normun varlığıdır. Bu normlar bilginin içeriğinin yanı sıra üst yönetime sunulan bilginin dinamiklerini de şekillendirir (Ambler v.d., 2004).

Sheth v.d. (2000) pazarlamacıların müşteri merkezli pazarlamanın artmasının altında yatan sebepleri anlaması gerektiğini, çünkü pazarlamanın özünün müşteri ve rakiplerin davranışlarını tahmin etmek olduğunu vurgulamaktadır. Müşteriye yakın olunması gerektiği ve müşterinin kurumsal yapı içinde en üstte yer alması gerektiği uzun zamandır söylenegelmektedir. Pazarın ihtiyaçlarına en uygun çözümleri ortaya koyan ve değişen koşulları en iyi tahmin edebilen firmalar uzun vadede rekabet avantajı elde edeceği ve yüksek karlılığa ulaşacaktır (Day, 1994; Day, 1999).

Pazar odaklılık nasıl tanımlanırsa tanımlansın temel olarak pazara duyarlılığı ve piyasada olup bitenler karşısında tüm fonksiyonların bir arada hareket etmesini içerir (Barwise v.d., 2004). Day (1994) pazara duyarlılık yeterliliğini, firmanın mevcut ve muhtemel pazarlardaki olayları ve trendleri algılama ve bunlara göre tavır almak için, müşteriler, rakipler ve kanal üyeleri hakkında sistematik, anlamlı ve tahmin gücü olan öğrenme yeteneği olarak tanımlamıştır (Day, 1994). Piercy v.d. (2010) son yıllardaki ekonomik gerileme sonrasında ortaya çıkan “yeni normal” ile uyumlu

pazarlama stratejileri geliştirmenin önemini vurgulamış ve pazara duyarlılığın yöneticilerin önem vermeleri gereken unsurlardan biri olduğunu belirtmişlerdir. Morgan v.d. (2009) pazara duyarlılığını 3 temel pazarlama yeterliliğinden biri olarak ele almış ve pazara duyarlılığın firmanın karlılık başarısı üzerindeki etkisini araştırmış ve pazara duyarlılığın özellikle gelir artışı sağlama üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur.

Metrikler pazara duyarlılığın bir parçasıdır (Barwise v.d., 2004). Zamanın ve finansal kaynakların kısıtlı oluşu ve çevresel belirsizlik yöneticilerin firma içinde bilginin toplanması ve kullanılması ile ilgili olarak belirli bir alana odaklanmasına ve kısmi bir bakış açısına sahip olmasına neden olmaktadır (Day ve Nedungadi, 1994). Yöneticilerin performansı ölçmek için seçtikleri metrikler aslında yöneticilerin bakış açılarını ve izledikleri stratejiyi yansıtmaktadır (Ambler v.d., 2001a).

Fazlaca kontrol odaklı olan üst yönetimler pazarlama planlarında öngörülen metrikleri takip ederler. Kurumsallaşma teorisini takip eden firmalarda kullanılan metrikler sektörün normlarına uygun olarak zamanla değişebilir. Yönelim teorisini takip eden firmalarda metrik seçimi üst yönetimin önceliklerinin ne olduğunu yansıtır. Vekalet teorisi sadece bütçe tartışmaları sözkonusu olduğunda açıklayıcılık sağlar (Ambler v.d., 2001a).

Bu teoriler belli ölçülerde birbirlerini kapsamaktadırlar. Kontrol ve vekalet teorisi metrik seçiminde sözkonusu olan rasyonel yaklaşımlardır. Vekalet teorisi sadece firmada ayrı bir pazarlama departmanının üst yönetime sunulacak olan metrikleri seçmesi durumunda sözkonusudur. Yönelim ve kurumsallaşma teorileri daha deneyimseldir ve metrik seçiminin firmadaki sosyal faktörlerden ve firmanın içinde bulunduğu sektörden etkilenmektedir. Yönelim teorisi dışındaki teorilerin hiçbiri seçilecek olan metriklerin neler olacağını belirlemez. Ancak yönelim teorisi müşteri ve rakiplerle ilgili metriklerin finansal metriklere oranla daha fazla seçilmesini tercih eder (Ambler v.d., 2001a).

2.3. Pazarlama Performansını Ölçmede Kullanılan Metrikler

Pazarlama metrikleri, pazarlama ve pazarlamanın kurumsal performans ile olan ilişkisine dair finansal veya pazardan elde edilen içsel ve dışsal ölçümlerdir (Ambler,

2003). Metrikler üst yönetimin düzenli olarak gözden geçirdiği genellikle kantitatif performans göstergeleri olarak da tanımlanabilir (Ambler v.d., 2001a).

Performans ölçütleri, finansal olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir. Finansal ölçütler genellikle pazarlama performansını ölçmede kullanılan ölçütler arasında ilk sırada yer almaktadır (Ambler, 2000; Clark, 1999; Eccles, 1991; Sevin, 1965). Karlılık, satışlar ve nakit akışı pazarlama performansının değerlendirilmesinde uzun zamandır sıklıkla kullanılan finansal ölçütlerdendir. Pazar payı da hem akademisyenler hem uygulamacılar tarafından en çok kullanılan metriklerdendir (Kokkinaki ve Ambler, 1999). Çünkü pazar payı nakit akışının ve karlılığın öncülü olarak kabul görmektedir (Ambler v.d., 2001a).

Ambler ve Kokkinaki (1998) İngiliz yöneticilerin pazarlama performansını değerlendirmede finansal ölçütleri kullandığını söylemiştir. Clark (1999) ise Amerikalı yöneticilerin satış rakamlarının en çok kullanılan ölçüt olduğunu bulmuştur. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar bile performansı bağımsız değişken olarak aldıklarında sıklıkla satış ve pazar payını performans göstergesi olarak kullanmaktadır (Ambler ve Kokkinaki, 1997).

Geleneksel performans metriklerinin finansal muhasebe sistemine dayanmasına karşın, 1980'lerden sonra pazarlama başarısının değerlendirilmesinde finansal olmayan ölçüm araçlarına olan ilgi giderek artmaktadır (Seggie v.d., 2007; Meyer, 2004; Yeniuyurt, 2003; Ambler v.d., 2001a; Clark, 2001; Clark, 1999; Davidson, 1999). Clark (1999) pazarlama performans ölçümünün tarihçesini anlattığı çalışmasında geleneksel finansal ölçüm araçlarından finansal olmayan ölçüm araçlarına doğru nasıl genişlediğini göstermiştir. Clark (1999) değişimin; finansal olandan finansal olmayana, çıktıdan girdiye, tek boyutludan çok boyutluya olmak üzere 3 boyutta gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

1990'larda finansal olmayan göstergelerin daha geniş çapta ilgi görmeye başladığı ve müşteri memnuniyeti, kanal memnuniyeti, müşteri sadakati, ekonomik katma değer (EVA), marka değeri, müşteri hayatboyu değeri (CLV), müşteri değeri, ilişki değeri ve yeni ürün geliştirme başarısı gibi ölçütlerin sıklıkla kullanılmaya başladığı söylenmektedir.

İşletmeler, piyasa yapılarındaki değişimle birlikte, finansal olmayan bu performans ölçütlerini kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır (Coşkun, 2005). Kalite, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik finansal olmayan metrikler genellikle firmanın ekonomik durumunu ve büyüme olasılığını, raporlanan gelirlere göre daha iyi yansıtmaktadır (Eccles, 1991). Geleneksel satış ve karlılık analizlerine ek olarak ortaya çıkan bu metriklerin firmanın uzun vadedeki durumu hakkında daha fazla aydınlatıcı olduğu düşünülmektedir (Clark, 2001).

Günümüzün bilgi-yoğun iş hayatında muhasebe ölçüm araçları firma tarafından sahip olunan maddi olmayan varlıkların ortaya konulması konusunda yetersiz kalmaktadır (Seggie v.d., 2007). Taşınmaz varlıkların kurumsal büyümenin tetikleyicisi olarak önemi giderek daha çok anlaşılmaktadır ve son 10 yılda marka, teknoloji, yetenek ve müşteri gibi maddi olmayan varlıklar kurumsal performans değerlemede önemli hale gelmiştir. Örneğin FTSE 350 listesinde yer alan şirketlerin 1997 yılındaki değerlerinin %70'i bilançoda gösterilemeyen maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır (Davidson, 1999). 1978'de %17 olan maddi olmayan varlıkların firmaların toplam pazar değeri içindeki payı günümüzde % 69 oranına ulaşmıştır (Seggie v.d., 2007).

Davidson (1999) kurumsal performans değerlendirmesinde finansal olmayan ölçüm araçlarının artma sebeplerini ve firmaların buna sınırlı tepki vermesinin sebeplerini incelemiştir. Somut olmayan varlıkların artışının sebeplerini alıcıların gücünün artması, üretim endüstrisinin yerini hizmet endüstrisine bırakması, değişimin hızını arttırması, müşteri odaklı pazarlamanın öneminin artması, dağıtım kanallarının dinamik hale gelmesi, kurumsal performans ölçümünde yeni yaklaşımların ortaya çıkması, marka değerlemede bazı gelişmelerin olması olarak sıralanmıştır (Davidson, 1999).

Ürün odaklılığın yerine müşteri odaklı anlayışın hakim olmasıyla birlikte pazarlama düşüncesinde ve uygulamalarında da değişimler ortaya çıkmıştır (Gök ve Hacıoğlu, 2010). Pazar odaklı anlayışın (Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990) öneminin artmasıyla birlikte firmaların hizmet ettikleri pazara odaklanmaları gerektiği düşüncesi hakim hale gelmiştir. Müşteri ile ilgili metrikler içinde de müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ilgi görmüştür. 1990'larda ürün başarısını

ölçmekten müşteri ilişkilerinin gücünü ölçmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler “satış değil müşteri yap” kavramını ortaya çıkarmıştır (Clark, 2001). Morgan v.d. (2002) müşteri memnuniyetini pazarlama performans değerlendirme sisteminin en önemli değişkenlerden biri olduğunu iddia etmiştir. Ittner ve Larcker (1998) müşteri memnuniyeti ile muhasebe performansı arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Achrol ve Kotler’e (1999) göre pazarlamanın yaşadığı en önemli değişimlerden birisi, pazarlamacının satıcının temsilcisi olmaktan ve ürün ve hizmet pazarlayıcısı olmaktan çıkarak, müşterinin danışmanı rolünü üstlenir hale gelmesidir. Zaten öteden beri pazarlamanın en önemli işlevi müşteri ile firma arasında köprü görevi görmek olmuştur. Bu durum pazarlama performansının değerlendirilmesinde müşteri ile ilgili unsurların daha fazla değerlendirme kriteri olmasının başlıca sebebi olarak gösterilebilir. Ambler v.d. (2001) tarafından geliştirilen ve bu konudaki tek ölçek olan ölçekte var olan 6 boyuttan 3 üçünü doğrudan müşteri ile ilgili unsurların oluşturuyor oluşu bu durumun pazarlama performansının ölçümüne de olması gerektiği gibi yansıtıldığını göstermektedir.

Sonuç olarak ölçüm araçlarının hem sayısı hem de çeşitliliği önemli ölçüde artmıştır (Good, 1992). Ancak bu yeni düşüncelere karşın kurumsal raporlamanın çeşitliliğinde önemli bir değişiklik gözlenmemektedir. İş başarısı, pazarlama başarısı, ve markalarda başarı ölçümlemesi ile ilgili geniş bir literatür olmasına karşın bunların firmaların raporlamalarında yer aldığı söylenemez (Davidson, 1999). CMO Konseyinin üst düzey pazarlama yöneticileriyle yaptığı araştırmada, Avrupa’da kurulu firmaların yarısında pazarlama performansını değerlendirme sisteminin olmadığı ve sadece % 9’unda formal gelişmiş bir sistemin var olduğu görülmüştür (CMO, 2005). UK ve ABD’de son 20 yılda rapor edilen kurumsal performans ölçümünde kullanılan finansal olmayan ölçüm araçlarında çok az değişim gözlenmektedir (Davidson, 1999). Üst düzey yöneticilerin üçte biri firmalarının pazarlama performansını değerlendirmek için basit ve sıradan yöntemleri bile kullanmadığı görülmektedir (McKinsey, 2009). Bunun bir muhtemel sebebi firma raporlarında yer alacak üzerinde uzlaşmış pazarlama metrikleri setinin olmamasıdır (Davidson, 1999).

Meyer (2004) firmaların metriklerin içinde boğulduğunu, bunların sayısının bazen 100’ü geçtiğini ileri sürmüştür. Bu çeşitlilik yöneticiler için ideal seti oluşturmayı ve

değişik çalışmaların sonuçlarını karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır (Murphy v.d. 1996). Clark'a (1999) göre yeni metrikler türetmek yerine varolanları daha iyi kullanmak gerekmektedir. Ambler'e (2000) göre iyi metrik, gözden geçirme amaçları göz önüne alındığında yeterince açık, gerekli, tutarlı ve kapsamlı olmalıdır. Pazarlama stratejileriyle uyumlu olmalı, zaman içinde evrilmeli, duruma adapte edilmiş olmalı, ve deneme yanılma yoluyla seçilmelidir.

Pazarlama performansını ölçmenin muhtemel faydaları teorik olarak ele alınmış olmasına karşın, bu durum empirik olarak çok fazla test edilmemiştir. Clark v.d. (2006) bu amaca yönelik yaptığı çalışmada veri üretmenin yönetimin performans değerlendirme ile ilgili memnuniyetini çok fazla etkilemediğini, performans değerlendirme bilgisinin üst yönetime sunulmasında ise sunulan veri sayısının çok aşırı miktarda fazla olmasının hiç olmamasıyla aynı anlama geldiğini ve memnuniyet konusunda ters U şeklinde bir durumun sözkonusu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Odaklanılması gereken noktanın gözden kaçırılmaması için ölçüm aracı sayısının yaklaşık 20 olması uygun bulunmuştur. Bu ölçüm araçlarının seçiminde ise, kritik başarı faktörleri olarak adlandırılan, stratejinin uygulanması açısından önemli olan alanların belirlenmesi önemlidir (Kald ve Nilsson, 2000).

Daha iyi ölçüm araçlarının formüle edilmesi için ana prensiplerin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Seggie v.d. (2007) pazarlama metriklerinin neden öncelikli olduğuna dair yapılan tartışmalardan yola çıkarak, pazarlama metriklerinin nasıl evrildiğine dair 7 tema veya boyut ortaya koymuştur. Bu boyutlar şunlardır; (1) finansal olmayan yerine finansal olan, (2) geçmiş dönük olan yerine geleceğe dönük olan, (3) kısa vadeli olan yerine uzun vadeli, (4) macro veri yerine mikro veriye dayalı, (5) bağımsız metrikler yerine sebep-sonuç zincirleri içinde ele alınan, (6) mutlak olan yerine görelî olan, (7) subjektif olan yerine objektif olan.

Meyer (2004) de optimal performans değerlendirme sistemi tasarlanırken bazı noktalara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Meyer'e (2004) göre seçilen metriklerin sayısı takip etmeyi zorlaştıracak kadar çok olmamalıdır. 3 finansal 3 finansal olmayan metrik yeterli olacaktır. Seçilen finansal olmayan metrikler finansal metriklerin önceliği değildir. Metrikler organizasyonun geneline yayılmış olmalı ve birimler arasında karşılaştırma imkanı vermelidir. Ölçüm sistemi zaman içinde bir

miktar dönüşüm göstermekle birlikte çok fazla değişken olmamalıdır. Ayrıca ölçüm sisteminin firmanın ödül ve yükselme sistemiyle de ilişkisinin kurulması gerekmektedir.

Ambler ve Kokkinaki (1997) 5 önde gelen pazarlama dergisini incelemiş ve pazarlama başarısını ölçmede sıklıkla kullanılan 19 metrik bulmuşlardır. Pazarlama aktivitelerinin performansının ölçümünde kullanılan bu metriklerin 6 kategoride toplandığı sonucuna varmışlardır: finansal ölçütler, rekabet piyasasının ölçümü, müşteri davranışlarının ölçümü, müşteri davranışları aracıları, ticari müşteri ölçümleri ve yenilikçilik ölçümleri. Finansal metrikler, satışlar, katkı marjı ve karıdır. Rakiplerin durumuyla ilgili metrikler, rakiplere göre pazar payı, pazardaki reklam ve tutundurma payıdır. Müşteri davranışları ile ilgili metrikler müşteri sayısı, müşteri sadakati ve kazanılan müşterilerdir. Müşteri davranışlarının aracısı olan metrikler ise marka algılanması, memnuniyet ve satın alma niyetidir. Ticari müşteri metrikleri dağıtım seviyesi, aracıların karlılığı ve hizmet kalitesidir. Yenilikçilik ise firmanın pazara yeni ürün sunma sıklığı ve bunlardan elde ettiği karıdır.

Pazarlama verimliliğinin değerlendirilmesi ve pazarlama metriklerinin kullanımına ve metriklere verilen önemle ilgili çeşitli ülkelerde çalışmalar yapılmıştır.

Ambler v.d. (2001) İngiltere’de hangi metriklerin kullanıldığını ve hangi metriklere önem verildiğini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yürütmüştür. Finansal performans değerlendirme ölçütleri İngiliz yöneticilerin pazarlama performansını değerlendirmede en çok önem verdikleri metrik kategorisi olmuştur. Ticari müşteri ölçütleri ikinci sırada yer alırken, nihai müşteri ile ilgili ölçütler daha az önemsendiği görülmüştür. Yenilikçilik ise en az önemsenen metrik grubu olmuştur.

Ambler ve Xiucun (2003), metriklere verilen önemi bulmaya yönelik benzer bir çalışmayı Çin’de yapmıştır. İngiltere’de yapılan çalışmada en çok önemsenen metrik kategorisi finansal metrikler iken, Çin’de en çok önemsenen metrikler, marka bilinirliği, memnuniyet gibi müşterilerin duygu ve düşüncelerini yansıtan metrikler olmuştur. Çin’de en az önemsenen metrik kategorisi ise ticari müşterilerle ilgili metrikler olmuştur.

Eusebio v.d. (2006) İspanya’da turizm ve üretim sektörlerinde yer alan firmaların üst düzey pazarlama yöneticileriyle yaptıkları çalışmada, aynı metrik listesine ve metrik kategorilerine verilen önemi karşılaştırarak araştırmıştır. En çok önem verilen metriklerin, elde edilen müşteri sayısı, müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi müşteri davranışlarını gösteren metrikler olduğunu bulmuştur. En az önem verilen metrikler ise aracılarn karlılığı, dağıtım seviyesi gibi ticari müşterilerle ilgili metrikler olmuştur.

Frosen (2008) Finlandiya’da 1119 firmadan yöneticilerle yürüttüğü çalışmada, Ambler v.d. (2001) tarafından oluşturulan 41 metrikten oluşan listedeki metriklere verilen önemi araştırmıştır. Finlandiya’daki firmaların önem verdiği metrik kategorileri de İngiltere’dekilerle büyük benzerlik göstermektedir. Finansal metrikler burda da en çok kullanılan metrikler olmuştur. Yenilikçilik ise benzer şekilde en az önemsenen metrikler arasında yer almıştır. En önemli ayrışma rakiplerle ilgili metrik kategorisinde sözkonusudur. Bu kategorideki metrikler İngiltere’de üçüncü sıradayken, Finlandiya’da en son sırada yer almıştır.

Franchi (2007) yaptığı çalışmada İngiltere’deki yöneticilerin pazarlama metriklerine verdiği önemi belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmaya da daha önce İngiltere yapılan çalışmada belirlendiği gibi karlılık, satış hacmi ve katkı payı gibi finansal metrikler en çok önem verilen metrikler olmuştur. Rekabet ile ilgili metrikler ise Ambler v.d.’nin (2001) yaptığı çalışmaya oranla daha alt sıralarda yer almıştır. Yenilikçilik ise 16 metrik arasında en az önem verilen metrik olmuştur.

Farley v.d. (2008) Vietnam’da 76 firmadan 200 stratejik iş biriminin yöneticisiyle yaptıkları çalışmada bir geçiş ekonomisinde pazarlama metriklerinin kullanılma durumunun ne olduğunu ortaya koymuşlardır. Ambler ve Kokkinaki (1997)’nin çalışması esas alınarak oluşturulan ve müşteriler, perakendeciler, marka, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve reklam ve tutundurma kategorileri altında yer alan 22 metrik içeren listedeki metriklerin kullanılma sıklığı araştırılmıştır. Firmaların yarıdan fazlasının her kategoriden en az bir metriği kullandığı görülmüştür. Bu pazarlama performansının geniş bir perspektiften ele alındığının göstergesidir. Ancak yine de kanal memnuniyeti, kanal başına kar, reklam ve yeni ürün gibi geleneksel metrikler

en çok kullanılan metrikler olurken, müşteri hayat boyu değeri, marka değeri gibi son zamanlarda ön plana çıkmaya başlayan metriklerin daha az kullanıldığı görülmüştür.

Nwokah (2009), Nijerya'da 69 firmanın üst düzey yöneticisiyle pazarlama metriklerinin kullanımı ve bu metriklere verilen önemi araştıran bir çalışma yürütmüştür. Ambler ve Kokkinaki (1997) tarafından oluşturulan 6 metrik kategorisindeki metriklerin sorgulandığı çalışmada, tüm kategorilerde metriklere verilen önem ile kullanım düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani tüm kategorilerde kullanım düzeyi, kategorilere verilen önem düzeyinden düşük çıkmıştır. Bunun yanı sıra en çok önem verilen metrik kategorisi yenilikçilik, en az önem verilen kategori ise müşteri duygu ve düşünceleri olarak ortaya çıkmıştır.

Davidson (1999), PriceWaterhouseCooper (1997 ve 1998) tarafından yapılan araştırmaya dayanarak bazı çıkarımlar yapmıştır. PriceWaterhouseCooper araştırmasında analistlerin 20 kurumsal performans ölçütünü önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. 5 finansal ölçüt en çok önem verilen ölçüt olduğu ortaya çıkmıştır. 8 pazarlama ölçütü içinde de pazar payı ve pazarın büyümesi gibi ölçütler en çok önem verilen ölçüt olduğu görülmüştür. Yeni ürün geliştirme ve Ar-Ge yatırımlarının da önemli olduğu bulunmuştur. Müşteri ile ilgili veriler ve ürün kalitesi daha az önemsenmiştir (Davidson, 1999).

2.3.1. Metriklere İlginin Artmasının Sebepleri

Günümüzde, pazarlama performansının ölçülmesi hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların ilgisini daha önce hiç olmadığı kadar çok çekmektedir (Wyner, 2004; Clark, 1999). Firmalarda hem pazarlamanın hem de pazarlamacıların faaliyetlerinin daha ölçülebilir hale gelmesinin çeşitli sebepleri vardır.

Firma başarısında pazarlamanın değerinin daha önce hiçbir zaman günümüzdeki kadar önemli olmadığını ileri süren Clark (2001), ABD ve İngiltere'de pazarlama performansı konusunda yapılan araştırmaların sayısının artması ve derinleştirilmesine dair çağrılarının ve ihtiyacın artmasının temel sebeplerini ortaya koymuştur. Birincisi, 1990'larda firmalar küçülme eğilimine girmekte ve çalışan sayılarını ve operasyonel etkinliklerini artırarak karlılıklarını korumaya çalışmaktadırlar. Üretim ve yönetim maliyetlerinde yaşanan azalmalar, pazarlama

harcamalarının firma bütçesindeki payının artmasına sebep olmuştur. İkincisi, yatırımcılar firmaların finansal tablolarında sunulan pazarlama çabalarının kalitesine dair bilgileri yetersiz bulmakta ve firmanın pazarlama aktiviteleri hakkında daha fazla bilgi talep eder hale gelmektedir (Mavrincac ve Siesfeld 1997). Üçüncüsü, Dengelenmiş Performans Karnesi (Balanced Score Card) gibi işletme performans ölçümünü daha kapsayıcı şekilde ele alan anlayışlar, hangi pazarlama metriklerinin bu performans karnesinde yer alması gerektiği konusuna duyulan ilgiyi arttırmıştır. Dördüncüsü, pazarlama yöneticileri yaptıkları işi olduğundan daha az değerliymiş gibi gösteren geleneksel performans ölçüm kriterlerinden muzdariptirler ve daha geniş açılımlı metriklere ihtiyaç olduğunu düşünmektedirler (Clark, 2001; Clark, 1999).

Seggie v.d.'e (2007) göre bu ihtiyacın sebepleri, firmada ölçülebilirliğe olan talebin artması, geleneksel ölçüm araçlarının yetersiz kalması, bilgi teknolojilerinde ve internet altyapısında yaşanan gelişmelerdir. Pazarlamanın harcama olarak değil yatırım olarak algılanmaya başlaması, mevcut finansal metriklerden daha fazlasına ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. Geleneksel olarak bilanço ve gelir tablosu gibi muhasebe göstergeleri kullanılmakta ve göstergeler geçmişe dayalı olduğu için firmanın gelecekteki performansı hakkında bilgi verme konusunda yetersiz kalmaktadır. Diğer taraftan, geleneksel metrikler firmanın sahip olduğu somut olmayan varlıkları yansıtmakta da başarısızdır. Somut olmayan varlıkların oranının arttığı günümüzde, somut olmayan varlıkları da hesaba katan metriklere duyulan ihtiyaç doğal olarak artmaktadır. Ölçümün, objektif ölçütler yerine sadece subjektif ölçütlere dayalı olması ve göreceli metriklerin yeterince kullanılmaması geleneksel metriklerin memnuniyetsizlik yaratmasının diğer sebepleri olarak gösterilmektedir (Seggie v.d., 2007). Bu sebeplerin yanısıra teknolojideki gelişmeler de yeni metriklerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımları ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) yazılımlarının yaygınlaşması, firmaların alternatif metrikler kullanarak izleme ve denetleme faaliyetlerini gerçekleştirmelerini sağlamıştır (Seggie v.d., 2007).

2.3.1.1. Pazarlama Verimliliğinin ve Etkinliğinin Düşük Oluşu

Günümüzde pazarlamanın temel sorunu düşük verimliliktir. Maliyetler artarken pazarlama verimliliğinin düştüğü görülmektedir (Sheth ve Sisodia, 2002). Booz Allen & Hamilton ve McKinsey gibi bazı danışmanlık firmalarınca yapılan çalışmalarda pazarlamanın verimliliğinin azaldığı görülmektedir (Sheth, Sisodia ve Sharma, 2000). Pazarlama dışındaki departmanlar son on yıllarda verimlilik artışında önemli gelişmeler göstermiştir. Örneğin üretim; altı sigma, sıfır hata ile üretim, otomasyon, tam zamanında üretim yaklaşımı, esnek üretim sistemleri gibi yeni yaklaşımların ve tekniklerin kullanılması sayesinde etkin ve etkili olma konusunda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Finans, muhasebe, İK, ve hukuk, BT ve Ar-Ge gibi destek birimler de küçülerek, büyüklüklerini yeniden gözden geçirerek, dış kaynak kullanarak ve iş yapma süreçlerini yeniden gözden geçirerek daha etkin hale gelmiştir. Diğer birimlerdeki bu gelişmeler üst düzey yöneticilerin pazarlama departmanının verimliliği ile ilgili hassasiyetini de arttırmıştır.

Pazarlama da diğer fonksiyonlarda görülen etkinlik ve etkilik artırmaya yönelik çabalardan çeşitli dersler çıkartabilir. Pazarlama, hem müşteri hem de firma için etkili etkinliği düşük maliyetle yaratmaya odaklanmalıdır. Pazarlama daha etkin hale gelmek için üretim ve muhasebe departmanlarının kullandığı yöntemlerden faydalanabilir. Üreticilerin kullandığı döngü zamanını azaltma teknikleri ve istatistiki süreç kontrolü, muhasebecilerin kullandığı gelişmiş maliyet muhasebesi yöntemleri pazarlamacılar için de etkinliği artırmak için faydalı olabilir. Ayrıca pazarlama, daha fazla müşteri odaklı hale gelerek daha etkili hale gelebilir (Sheth ve Sisodia, 2002).

2.3.1.2. Pazarlamanın Firma İçindeki Yeri ve Önemi Sorunu

Üst düzey yöneticiler, sebep olduğu maliyetle kıyaslandığında pazarlamanın katkısının yetersiz olduğu kanısındadır (Sheth ve Sisodia, 2002). Bir çok danışmanlık firması pazarlama fonksiyonunun temel amaçlarını başarma konusunda başarısız olduğunu öne sürmektedir. Diğer taraftan pazarlamacılar kendi özeleştirimlerini yaparak, pazarlama disiplininin durumunu, entellektüel varoluşunun yansımaları ve varoluşunun kaynağını (raison d'être) sorgular hale gelmiştir (Sheth ve Sisodia, 2002).

Pazarlama strateji oluşturulmasına sınırlı girdi sağlamaktadır (Srivastava v.d., 1998), ve bunun sebeplerinden birisi, pazarlamacıların firmaya sağladıkları katkının değerini belirlemek ve ölçmek konusunda yetersiz oluşudur (Seggie v.d., 2007). Pazarlamacılar kendilerini pazarlamayla finansal çıktılar arasında kantitatif bir bağlantı kuramamakla suçlanmaktadır (Webster, Malter, ve Ganesan, 2003). Baker ve Holt (2004) tarafından pazarlamacı olmayan 81 üst düzey yönetici ile yapılan çalışmada pazarlamacıların “ölçülemez, dokunulamaz, zor anlaşılır, ve masraflı” olarak algılandığı sonucuna varılmıştır.

Pazarlamanın daha ölçülebilir olması ve firmaya olan katkısını daha somut olarak gösterebilmesi ve pazarlamacıların kendilerini bu bağlamda geliştirmeleri gerektiğine dair hem akademisyenler hem de bu işin uygulamacıları arasında bir fikir birliği olmasına (Uncles, 2005), rağmen kurumsal raporlamada çok az temel değişim olmuştur (Davidson, 1999). Değişimin önündeki muhtemel engellerden birisi kurumsal raporlamada varılması gereken pazarlama metrikleri kümesi üzerinde bir fikir birliği olmayışıdır (Ambler ve Roberts, 2005). İşletme başarısındaki, pazarlamadaki ve markalardaki başarı ölçüleri ile ilgili geniş bir literatür olmasına rağmen, bu durum kurumsal raporlamaya doğrudan yansımamaktadır (Davidson, 1999).

2.3.1.3. Yatırımcılar Ölçme Konusundaki Artan Talebi

Pazarlamanın sadece dar anlamda müşteri ile ilişkilendirilen bir olgu olmadığı, daha fazla sayıda paydaşın var olduğu ve konunun yatırımcıları da içine alan çok daha geniş bir perspektiften ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Lemon ve Seiders, 2006; Clark, 2004). Pazarlamanın amacı sadece müşteri için değer yaratmak değildir, pazarlamanın aynı zamanda yatırımcı için de değer yaratması gerekmektedir (Mortanges ve Van Riel, 2003).

Apple, cep telefonu fiyatını 200\$ düşürdüğünde yatırımcılar bunu kötü bir şeyin habercisi olarak algılamış ve Apple hisseleri % 5 değer kaybetmiştir. Wal-Mart, 2006 yılında Almanya'daki operasyonlarını sonlandırdığında hisse senetleri % 1 artmış, Dell bilgisayarın müşteri memnuniyeti %6,3 oranında düştüğünde hisse fiyatları 41,79\$'dan 36,58\$'a düşmüştür. Bu örnekler belli pazarlama aktivitelerine ve

finansal olmayan performans değişimlerine yatırımcıların da tepki verdiğini göstermektedir (Srinivasan ve Hanssens, 2009).

Srinivasan ve Hanssens (2009) pazarlamanın yatırımcıların değerlendirmeleri üzerindeki etkisini incelemiştir ve pazarlamanın firma değerini nasıl etkilediğini ve yatırımcıların buna nasıl tepki verdiğini ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre marka değeri, müşteri memnuniyeti, müşteri değeri, Ar-Ge ve ürün kalitesi ve belirli pazarlama karması aktiviteleri firma değeri üzerinde etkilidir.

Brand Finance danışmanlık firmasının araştırmasına göre, halka açık firmaların pazarlama harcamaları konusunda yeterli bilgi sağlamada başarısız oldukları görülmektedir (Davidson, 1999). Bu konudaki durum yatırımcıları da tatmin edecek düzeyde değildir. ABD ve Avrupa'daki büyük yatırım fonlarının yöneticileriyle yapılan uluslararası bir çalışmada yatırımcıların da ihtiyaç duydukları bilgiyi alamadıkları sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak belirli pazarlama metriklerine yatırımcıların da talebi artmasına karşın, bu talep yeterince karşılanmamaktadır (Davidson, 1999).

2.3.1.4. Mevcut Pazarlama Metriklerinin Yetersizliği ve Yeni Metriklerin Ortaya Çıkması

Mevcut literatürde geleneksel metriklerle ilgili memnuniyetsizlik olduğu öne sürülmektedir (Seggie v.d., 2007). Pazarlama performansındaki mevcut literatür ve pazarlama aktivitelerinin etkisini ortaya koyma konusundaki çabalar teşhis gücünün sınırlı olması, kısa vadeye odaklanması, karşılaştırılması zor olan birçok farklı ölçütün olması, algılanan performansın seçilen indikatörler kümesine bağlı olması, paydaş değeri yaratmaya yeterince ilgi gösterilmemesi gibi çeşitli yönleriyle eleştirilmektedir (Ambler v.d., 2004).

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde sadece finansal ölçütlerin kullanılması birçok kişi tarafından eleştirilmiştir (Bhargava v.d., 1994; Doyle, 2000; Eccles, 1991). Performans değerlendirmede sadece finansal metriklerin kullanılması ile ilgili memnuniyetsizlik yeni ortaya çıkan bir durum değildir. Fakat şu andaki durumun önemli bir farkı geleneksel muhasebe sistemi ölçütlerine olan eleştirilerin yoğunluğu ve içeriğidir (Eccles, 1991).

Muhasebe ölçütleri çoğunlukla sadece geçmişe dayalıdır, gelecek hakkında bilgi vermez, kısa dönemlidir ve uzun vadeli müşteri tercihlerinin veya pazarlama yatırımlarının firmaya katkısını çok az dikkate almaktadır (Ambler v.d., 2001a; Seggie v.d., 2007; Clark, 2001). Pazarlama aktivitelerinin finansal etkisini ölçmek pazarlamanın değerini anlamada gerekli bir adım olsa da yeterli görülmemektedir (Clark, 2001). Firmanın stratejilerinin izlenebilmesini sağlayabilmek için gelecekteki performansı etkileyecek olasılığını da kapsayan ölçütler gerekmektedir (Ambler v.d., 2001a).

Üst yönetim pazarlama harcamalarını finansal getiri sağlayan uzun vadeli yatırım değil de finansal etkisi ortaya konulamayan kısa vadeli masraf olarak görür (Schultz ve Gronstedt 1997; Rust v.d. 2004). Ancak pazarlamanın getirilerinin ölçülebilmesi için pazarlama harcamalarının masraf değil yatırım olarak algılanması gerekmektedir (Schultz ve Gronstedt, 1997; Slywotzky ve Shapiro, 1993). Bu sebeplerden dolayı firmanın performans ölçümünün geleneksel finansal araçlardan daha geniş bir perspektiften ele alınması gereği doğmuştur (Davidson, 1999).

Pazarlama metriklerine olan ilginin artmasının sebeplerinden birisi de marka değerinin öneminin üst düzey yöneticiler tarafından farkedilmesidir (Ambler ve Barwise 1998). Birçok firmanın değerinin önemli bir bölümü, taşınmaz varlıklardan oluşmaktadır (Bennett, 2007). Bu yüzden, finansal olmayan ölçütlerin de kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır (Clark, 1999). Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (1996) finansal olmayan ölçütlerin daha fazla kullanıldığını rapor etmiştir (Rust v.d., 2004).

2.3.2. Pazarlama Performansını Ölçmedeki Zorluklar ve Yöneltilen Eleştiriler

Pazarlama metriklerinin departmana uygulanmasındaki zorluklar literatürde sıklıkla tartışılmıştır. Pazarlamanın etkinliğini ve verimliliğini ölçmek imkansız değilse bile çok zor olarak görülmektedir (Clark, 2004). Nil Houston 1948’de yazdığı doktora tezinde pazarlamanın etkinliğinin kantitatif olarak değerlendirmenin mümkün olamayacağını belirtmiştir (Sheth ve Sisodia, 2002). Pazarlama verimliliğini ölçmenin zor olmasının ve pazarlama metrikleri konusundaki çalışmaların az olmasının sebepleri arasında tekil pazarlama aktivitelerinin diğer uygulamalardan ayırt edilmesinin zorluğu; pazarlama aktivitelerinin uzun vadeli etkisini

gösterebilmenin zorluğu; marka değerinin ölçülebilmesinin zorluğu; yönetimin finansal ölçütlere aşırı değer veriyor olması ve sadece finansal ölçütlerin kullanılmasının pazarlamanın gerçek değerini ortaya koymada yetersiz kalışı sayılabilir (Ambler v.d., 2001a; Rust v.d., 2004). Ayrıca literatürde sıklıkla bahsedilen bu zorluklara ek olarak karmaşık bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi için gereken zaman ve aşırı ölçülebilirlik isteğinin pazarlama yaratıcılığını köreltmesi sebepler arasında gösterilmiştir (Bennett, 2007).

Yatırımcılar finansal tablolardaki kar ve gelir artışlarına hızlı ve tam olarak tepki verdiklerinden, eğer pazarlamanın katkısı bilançolardaki satış ve gelir rakamlarında açıkça görülür olsaydı pazarlama için iş çok daha kolay olabilirdi. Lakin, iyi pazarlama çabalarının çoğu marka değeri, müşteri sadakati ve pazarı algılama yeteneği gibi soyut varlıklar yaratmaktadır. Bu alanlardaki ilerlemenin bilançodaki gelirlerle açıkça görülmemesinin sebebi sadece müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan aracı değişkenlerin kullanılması değil, bunun yanında finansal çıktılarının önemli oranda ertelenmesidir. Ar-Ge gibi pazarlamanın da bu alanda yapılan harcamalara yatırım olarak bakmaya alışması gerektirmektedir (Srinivasan ve Hanssens, 2009).

Clark (2004) da pazarlama performansının değerlendirilmesinin, çoğunlukla müşteri ve rakipler gibi firmanın kontrolü edemediği dış aktörlere bağlı olduğu için zor olduğunu belirtmiştir. Bonoma ve Clark (1998) pazarlamanın çıktılarının hemen ortaya çıkmaması, çok boyutlu oluşu ve birçok farklı etkiye açık oluşunun sebep sonuç bağlantılarını kurmayı zorlaştırdığını belirtmiştir.

Pazarlamanın firmaya etkisini ve finansal katkısını yeterince gösterememesinin sebeplerinden birisi de bu çalışma alanının pazarlama ve finans gibi birbirinden farklı iki alanı kapsıyor olmasıdır (Zinkhan ve Verbrugge, 2000). Pazarlama ile finans arasında bir boşluk oluşu pazarlamanın ölçülebilir olamamasının önündeki engellerden birisidir. Bazı pazarlamacılar, pazarlamanın finansal çıktıları konusunda oldukça bilgiliyken bazıları finansal kavramlardan oldukça uzaktır (Wyner, 2004; Uncles, 2005). Thomas ve Dean (2000) finans direktörlerinin de pazarlama direktörlerinin finans konularındaki yeterliliklerinden yeterince memnun olmadığını gösteren çalışmalar olduğundan bahsetmiş ve pazarlama mesleğinin geleceğinin

pazarlama yöneticileri ile finans yöneticileri arasındaki anlayış ve kültür farkının kapatılmasına bağlı olduğunu öne sürmüştür. Hem iş dünyasında hem akademik çevrelerde pazarlama metriklerinin önemi arttığı için pazarlamacıların bu konuda kendilerini daha bilgili hale getirmeleri gerektiği de vurgulanmaktadır (Uncles, 2005). Bu yüzden pazarlamacıların analitik yeteneklerini ve finansla ilgili bilgi seviyelerini artırması gerekmektedir. Birçok pazarlamacı finansal tabloları okuyabilmektedir ancak çok azı bunun ötesinde bir finans bilgisine sahiptir. Finans ve muhasebe ile ilgili yöneticilerin de en az pazarlamacılar kadar, firma içinde daha çok pazarlamacıların odaklandığı müşteri, müşteri pazarları ve gelir yaratma konularıyla ilgilenmeleri gerekmektedir (Uncles, 2005).

2.4. Metriklerin Seçimini ve Kullanımını Etkileyen Etmenler

Ambler ve Kokkinaki (1998)'ye göre pazarlama birçok metrik ile değerlendirilmektedir ve bu metriklere verilen ağırlık çoğu zaman yanlıştır. Çok sayıdaki metrik içinde hangilerinin gerçekten önemli olduğunu belirlemek yöneticiler için oldukça zordur. Bu metrikler, çok boyutlu istatistiki yöntemler kullanılarak daha anlaşılabilir setler haline getirilebilir ama bu yöntemlerin günlük aktivitelerinin bir parçası olması mümkün değildir. Zaten yöneticilerin bu karmaşık tekniklerle ilgilenip ilgilenmediğini bilmek de güçtür (Clark, 1999).

Tüm firmalar, sektörler ve pazar durumları için uygun olan ideal bir performans ölçüm seti oluşturmak neredeyse imkansızdır. Dahası firmanın amaçları ve stratejileri de performans kriterlerinin seçiminde belirleyicidir (Lamberti ve Noci, 2010; Wyner 2004; Matsuno ve Mentzer, 2000). Lamberti ve Noci (2010) 7 firma ile yaptıkları vaka çalışmasında firmaların sahip oldukları pazarlama stratejileri ile performans değerlendirmede kullandıkları kriterler ve performans değerlendirme yöntemleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Müşteri odaklı firmalar iş odaklı firmalara göre pazarlama harcamalarını daha iyi anlama ve daha etkili işler yapma eğilimindedir (McKinsey, 2009). Ayrıca yönetimin öncelikleri performansın yorumlanmasında güçlü bir etkiye sahiptir (Clark, 2000). Bu faktörlerin, hayati öneme sahip az sayıda performans kriterinin seçiminde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve hangi performans göstergelerinin farklı şartlar altında en uygun olduğu ve

bunların farklı stratejilerle ilişkisi hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Gronholdt ve Martensen, 2006).

Davidson (1999) pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan uzun ölçütlerin listesini azaltmak için 4 izleme kriteri önermiştir; (1) Analiz edene göre önemli oluşu, (2) firma yönetimine göre önemli oluşu, (3) raporlamanın pratik olarak gerçekleştirilebilirliği, (4) birçok firma için ekonomik olarak önem taşıması. Cespedes ve Piercy (1996) kurum için neyin daha önemli neyin daha az önemli olduğunu ortaya koyan “ilgi hiyerarşisinden” bahsetmektedir, ki başarının ne olduğu da buna göre şekillenecektir. Piercy (1998)’e göre de stratejinin etkili bir şekilde uygulanması sadece planlama, bütçeleme ve kaynakların dağılımıyla değil aynı zamanda kurum içindeki kişilerin tutumları ve inançları ve bunun ötesinde yönetimin ilgi alanlarına bağlıdır.

2.4.1. Firmanın Özelliklerinin Metriklerin Seçimine Etkisi

Carson ve Gilmore (2000) KOBİ’leri büyük firmalardan ayıran belirgin özelliklerin olduğunu ifade etmektedir. KOBİ’lerin kaynakları sınırlıdır, uzmanlık deneyimi yoktur ve KOBİ’ler pazar üzerinde çok az etki sahibidir (Carson, 1990). Diğer taraftan büyük firmaların oldukça fazla kaynağı ve yeterliliği vardır. Küçük ve büyük firmalar arasındaki bu farklar pazarlama verimliliklerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı Nasution v.d. (2006) kurumsal büyüklük ile pazarlama aktiviteleri, satış gücü performansı, marka değeri, müşteri değeri ve işletme performansı bağlamında farklar olduğunu öne sürmüştür. Diğer değişkenlerin yanı sıra, kurumsal büyüklük, kullanılan kontrol sisteminin ne şekilde olduğu konusunda da fikir verebilir. Lamberti ve Noci (2010) firma büyüklüğüne bağlı olarak kullanılan kontrol tarzının değişiklik gösterdiğini ve firma büyüklüğü arttıkça bürokratik kontrolün diğer 3 kontrol tarzına göre daha çok kullanıldığını ortaya koymuştur. Lamberti ve Noci (2010) ayrıca büyüklüğün performans değerlendirme sistemini daha formal hale getireceğini öne sürmüştür.

Farley v.d. (2008) de firma büyüklüğünün metriklerin kullanımı üzerinde de etkisi olabileceği düşünmüştür, çünkü büyüklük, firmada mevcut kaynakların türünü ve çokluğunu etkilemektedir. Daha büyük firmalarda daha fazla içsel ve dışsal kaynağa ulaşma imkanı vardır ve bu da içsel izleme mekanizmalarının daha çok

kullanılabilmesine imkan vermektedir. Nitekim Franchi (2007) firma büyüklüğüne bağlı olarak pazarlama verimliliğini ölçme oranının arttığını, çalışan sayısı 100'den az olan firmalarda oran % 40 iken, çalışan sayısı 500'den çok olan firmalarda bu oranın %60'ın üzerine çıktığını belirtmiştir.

Bu sebeplerden dolayı firmanın başarısını değerlendirmede kullanılan metriklerin neler olacağı ile firmanın büyüklüğü arasında ilişki olması beklenmektedir.

H1a: Firmanın cirosu ile seçilen pazarlama metrikleri arasında pozitif ilişki vardır.

H2b: Firmanın çalışan sayısı ile seçilen pazarlama metrikleri arasında pozitif ilişki vardır.

2.4.2. Pazarın Özelliklerinin Metriklerin Seçimine Etkisi

Pazarlama performansını değerlendirmede ortaya konulan uzun listedeki metrikler firmaların çoğu için uygulanabilir olabilir. Ancak her bir metriğin göreceli önemi firmanın içinde bulunduğu sektöre göre farklılık gösterebilir (Davidson, 1999). Örneğin reklam ve promosyon, nihai tüketici ürünlerinde endüstriyel ürünlere oranla daha önemli olabilir. Nihai tüketici pazarlarıyla işletmeler arası pazarlarda bir takım temel farklılıklar olacaktır (Davidson, 1999).

Farley v.d., (2008) firmanın içinde bulunduğu sektör ile kullanılan performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sektöre ait özelliklerin kullanılan metrikleri önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Sözkonusu 22 metrikten 10 tanesinin sektöre göre önemli farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Yeni müşteri yaratma, karlılık, satışlardaki artış, ve pazar payı gibi metrikler sektörün büyümesi, sektördeki rakiplerin sayısı gibi sektörel faktörlere bağlı olarak değişmektedir (Farley v.d., 2008). Eusebio v.d. (2006) de turizm ve üretim firmalarının pazarlama etkinliğini ölçmede kullandığı metrikler arasında fark olup olmadığını araştırmış ve turizm firmalarının müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, yeni müşteri sayısı ve kaybedilen müşteri sayısı gibi müşteri ile ilgili metrikleri daha çok önemsendiğini bulmuştur.

H2a: Firmanın içinde bulunduğu sektör ile seçilen metrikler arasında ilişki vardır.

Pazarın özellikleri ve karakteri, yönetimin her alanı (stratejisi, yapısı, süreçleri ve çıktıları) ile ilişkilidir (Goll ve Rasheed, 1997). Hiçbir firma, içinde bulunduğu çevreden ayrı düşünülemez. Genel anlamda performans ve özel olarak da pazarlama verimliliği firmanın içinde bulunduğu şartlara ve çevreye bağlıdır. Bu durum özellikle de içinde bulunulan ekonomik ve jeopolitik türbülans daha fazla belirsizlik yaratıyorsa daha belirgin hale gelir (Day 1994; Jaworski ve Kohli 1993; Narver ve Slater 1990). Homburg v.d. (1999) pazarla ilgili belirsizlik yüksek olduğu zaman pazar ile ilgili bilgi toplamaya daha fazla ihtiyaç duyulduğu için pazarlamanın firmadaki stratejik katkısının daha fazla olduğunu belirtmiştir. Pazara dair belirsizlik, pazarın karmaşıklığı ile pazardaki değişimlerin sıklığını ve tahmin edilebilirliğini içeren çok boyutlu bir kavramdır (Homburg v.d., 1999). Pazara dair değişimlerin sıklığının pazarlamanın firmadaki etkisi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülürken, pazarın karmaşıklığın etkisinin anlamsız düzeyde olduğu, tahmin edilebilirliğin ise negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu negatif ilişkinin sebebi pazarlamanın çevresel belirsizlik ile başarılı bir şekilde başa çıkamaması olabileceği ve herhangi bir departmanın etkisinin sadece belirsizliğin varlığıyla değil, bu belirsizlik ile ne derecede baş edebildiğiyle ilişkili olduğu belirtilmiştir (Homburg v.d., 1999). Eğer çevresel değişimlerin sıklığı fazlaysa pazarlama bunları tahmin etmek zorundadır, aksi takdirde pazarlamanın performansı firma içinde hayal kırıklığı yaratabilir.

Sürekli değişen bir çevrede sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve buna göre davranmak önem kazanmıştır. Böyle bir çevrede yöneticiler hem müşteri ihtiyaçlarını hem de rakiplerin durumunu takip etmeye yönelik aktivitelere odaklanmalıdırlar (Appiah-Adu ve Singh, 1998). Song v.d. (2005) de teknolojik türbülansın pazarlama yeterliliklerinin performansı üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Frosen v.d. (2008), yaptıkları çalışmada firmanın içinde bulunduğu pazarın dinamizmi pazarlama metriklerinin hem kullanımını hem de bu metriklere verilen önemi etkilediği sonucuna varmışlardır.

Bu sebeplerden dolayı firmanın başarısını değerlendirmede kullanılan metriklerin neler olacağı ile firmanın içinde bulunduğu pazarın dinamizmi arasında ilişki olması beklenmektedir.

H2b: Firmanın içinde bulunduğu pazarın dinamizmi ile seçilen metrikler arasında ilişki vardır.

2.5. Metriklerin Kullanımının Sonuçları

2.5.1. Firma Performansına Etkisi

Pazarlama yeterlilikleri işletme başarısı elde etmede önemli rol oynamaktadır. Çetin v.d. (2006) tarafından Türkiye’de imalat sektöründeki firmalarla yapılan çalışmada da pazarlama performansı unsurlarının genel olarak finansal performansı artırdığı görülmüştür. Firmanın sahip olduğu kabiliyetler, firmanın etkinlik performansından çok pazar performansı elde etmesinde önemli bir avantaj unsurudur. Firmanın pazarlama kabiliyetlerinin performans üzerindeki doğrudan etkisini Ar-Ge ve üretim kabiliyetleri ile karşılaştırarak araştıran çalışmaların sayısı azdır (Krasnikov ve Jayachandran, 2008). Bu durum pazarlama kabiliyetlerinin diğerlerine göre daha mı az ya da daha mı çok olduğu sorusunun cevapsız kalmasına neden olmaktadır. Krasnikov ve Jayachandran (2008) meta analiz yöntemi kullanarak yaptıkları çalışmada, performans üzerinde, pazarlama kabiliyetlerinin Ar-Ge ve üretim kabiliyetlerine göre daha fazla olumlu etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Feng v.d. (2009) de Taiwan’da teknoloji üretimi yapan 77 firma ile panel veri kullanarak yaptıkları çalışmada Krasnikov ve Jayachandran (2008) ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Feng v.d. (2009)’a göre de pazarlama kabiliyeti firma performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sezen v.d. (2002) Türkiye’de yaptıkları çalışmada pazarlama performansının, işletme performansını lojistik ve üretim performansından daha fazla etkilediğini bulmuşlardır.

Kıyaslama teorisinde başarılı firmalar tarafından üretilen ürün veya hizmetin içeriği, izlenen strateji ve elde edilen performans sonuçlarına odaklanmak yerine yüksek performans elde etmeyi sağlayan yeterliliklere odaklanmaya başlamıştır (Vorhies ve Morgan, 2005). Kıyaslamanın, yönetimde bir öğrenme mekanizması olarak sıklıkla kullanıldığını, ancak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme aracı olarak pazarlama yeterliliklerinin kıyaslanmasının empirik olarak yeterince irdelenmediğini öne süren Vorhies ve Morgan (2005), sekiz pazarlama yeterliliği belirlemiş, bunların işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiş ve bu pazarlama yeterliliklerinin kıyaslama kriteri olabileceğini ortaya koymuştur. “Neyin yapıldığı neyin ölçüldüğüne bağlıdır” perspektifinden bakıldığında hangi pazarlama

yeterliliklerinin izleneceği ve değerlendirileceği, bu pazarlama yeterliliklerinin geliştirilmesiyle ve dolayısıyla yüksek performans ile ilişkilidir.

Belirli metrikler ile performans arasındaki ilişki çeşitli araştırmacılar tarafından ayrı ayrı ele alınmış ve bu metriklerin performans üzerinde olumlu etkisi olduğu gösterilmiştir. Bunlar arasında müşteri memnuniyeti (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994), yeni ürün geliştirme (Bowen v.d., 2009), pazar odaklılık (Slater ve Narver, 1992) sayılabilir. Pazarlama aktivitelerinin firma performansı üzerindeki etkisi de araştırmacılar tarafından detaylı olarak incelenmiştir (Doyle 2000; Lukas v.d. 2005; Srivastava v.d. 1998). Gupta ve Zeithaml (2006) da, müşteri metrikleri ile ilgili literatürü tarayarak müşteri metrikleri ile finansal performans arasındaki ilişkiye dair genellenebilir yargılara ulaşmaya çalışmışlardır. Buna göre müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır, ancak bu ilişki asimetric ve doğrusal olmayan bir ilişkidir; ve ilişkinin kuvveti sektörden sektöre hatta aynı sektördeki firmalar arasında bile değişebilmektedir. Lamberti ve Noci'ye (2010) göre de firmalar_müşteri merkezli hale geldikçe, yani müşteri ihtiyaçlarının tatmini firma için daha öncelikli oldukça, pazarlama performansı ile firma performansı arasındaki ilişki daha güçlü hale gelmektedir.

Ölçmenin de firma performansı üzerinde muhtemel bir etkisi mevcuttur (Ambler ve Kokkinaki, 1997). Ambler (2003) nakit akışının kökenini anlama konusundaki engellerin üstesinden gelebilen firmaların diğerlerine göre daha iyi bir performans sergilediğini söylemiştir. Llonch v.d. (2002) pazarlama performansının ölçülmesine verilen önemin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yapılan analizlerde İngiltere'de metriklere verilen önem ile performans arasında olumlu etki olduğu gözlenirken, İspanya'da bu ilişkinin zayıf olduğu gözlenmiştir. O'Sullivan ve Abela (2007) ABD'deki teknoloji firmalarının üst düzey pazarlama yöneticileriyle yaptığı çalışmada firmaların pazarlama performansını ölçme yeteneğinin de kendi başına firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Daha sonra aynı araştırma çerçevesi kullanılarak Avrupa'daki üst düzey pazarlama yöneticileriyle (O'Sullivan v.d., 2009) ve İrlanda'daki pazarlamacılarla (O'Sullivan, 2007) yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

H3: Seçilen metrikler ile (metriklere verilen önem) işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

2.5.2. Metriklerin Pazarlama Fonksiyonunun Firma İçi Durumuna

Etkisi

Pazarlama fonksiyonunun, amaçlarının doğası, kapsamı ve bu amaçların kullandığı araçlardan dolayı uzun zamandır kaçınılmaz olarak etkin olmadığı düşünülmektedir (Sheth ve Sisodia, 2002). Pazarlamanın firmaya katkısını ölçmedeki yetersizlikleri pazarlamanın firmadaki statüsünün, olması gerektiğinden daha aşağıda olmasına neden olmaktadır (O'Sullivan ve Abela, 2007; Vehoef ve Leeflang, 2009). Ölçülebilirliğin önemi herkesçe bilinmektedir (Lehmann 2004) ve pazarlamanın ölçülebilir olmaktan yoksun oluşu pazarlamanın saygınlığını azaltmakta, firma içindeki varlığını tehdit etmekte ve hatta ayrı bir departman olarak varlığını sürdürebilmesini bile imkansız hale getirmektedir (Rust v.d. 2004). Shaw ve Mazur (1997) pazarlama dışındaki departmanların pazarlama departmanından memnuniyetsizliğinin sebeplerinden birinin de pazarlamacıların ölçme işini ciddiye almamasından kaynaklandığını belirtmiştir. Bundan dolayı pazarlama departmanı üst yönetimin daha az ilgisini çekmektedir. Fakat pazarlama yatırımlarının etkinliği belgelenemedikçe pazarlama marjinalleşmeye devam edecektir (Gronholdt ve Martensen, 2006). Müşteriye odaklanmış olan pazarlama, finansal olmayan ölçütler seti oluşturmakta fakat bunların finansal performans ile olan ilişkisini ortaya koyabilme konusunda başarılı olamamaktadır. Bu yüzden pazarlama giderek firmada kendisine ayrılan kaynakları ve firma içindeki saygınlığını kaybetmektedir (Woodburn, 2005). Pazarlama departmanının çalışanlarının kıymeti ve hakettikleri ancak ölçülebilir çıktılarla değerlendirilir (Shaw ve White 1999).

Eğer pazarlamacılar, pazarlama ile finansal çıktılar arasındaki bağlantıyı ortaya koyabilselerdi, pazarlamanın tepe yönetimde söz sahibi olamaması ve strateji geliştirmeye sınırlı katkı sağlayabilmesi engellenebilirdi (Srivastava et.al., 1998). Pazarlamacılar metrikleri kullanarak pazarlama harcamalarının yatırım olarak algılanmasını ve konumlandırılmasını sağlayabilir ve pazarlama yatırımlarının getirisini ölçme ile ilgili olarak hem uygulamacıların hem akademisyenlerin vurguladığı sorunların çözümüne katkıda bulunabilirler (Seggie v.d., 2007).

O'Sullivan ve Abela (2007) pazarlama performans ölçümü yeteneğinin firma performansına katkı yapıp yapmadığını veya pazarlamanın firma içindeki durumuna yani tepe yöneticinin pazarlamadan memnuniyetine etkisinin olup olmadığını araştırmış ve pazarlamanın ölçülebilir olduğu zaman üst yönetimin daha memnun olduğu sonucuna varmıştır. Moorman ve Rust (1999) pazarlama departmanı, müşteri-finansal ölçülebilirlik bağlantısını yönetmek konusundaki bilgi ve becerisini ne kadar geliştirirse, firma içindeki değerini arttıracığını bulmuştur. Verhoef ve Leeflang'e (2009) göre ölçülebilirlik ve yenilikçilik pazarlama departmanının firma içinde etkili ve önemli olmasını sağlayan en önemli faktördür. Verhoef ve Leeflang (2009) ölçülebilirlik ile pazarlama departmanının etkisi arasında ilişki olduğunu empirik olarak da ortaya koymuştur. CMO konseyinin çalışmasında da hem ABD'deki hem Avrupadaki üst düzey yöneticilerin, firmalarında gelişmiş bir pazarlama performansını değerlendirme sistemi olması durumunda pazarlama departmanından daha fazla memnun olduğunu göstermiştir (CMO, 2004).

Lamberti ve Noci (2010) de pazarlamanın firma içindeki rolü ve etkisi ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi ele almış ve pazarlama firma içinde önemli hale geldiğinde firmaların pazarlama performansını ölçme konusunda daha başarılı olduğunu ve pazarlama performansı ile firma performansı arasındaki ilişkinin de daha güçlü hale geldiği sonucuna varmışlardır. Bu da pazarlama performansının ölçümünün öneminin ve daha iyi pazarlama metriklerinin ve uygun pazarlama ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinin gerekliliğini göstermektedir.

Daha önce yapılan çalışmalarda pazarlamanın ölçülebilir olması ile pazarlamanın firma içindeki önemi arasında ilişki kurulmuş, ancak pazarlama performansının değerlendirilmesinde hangi metriklerin kullanıldığı ile pazarlama fonksiyonunun firma içindeki durumu arasında ilişki kuran çalışmaya rastlanılmamıştır. Pazarlama performansının değerlendirilmesinde ne tür metriklerin kullanıldığının da pazarlamanın firmaya olan katkısının ortaya konulabilmesine ve dolayısıyla pazarlamanın firma içindeki önemine etki etmesi mümkündür.

H4: Seçilen metrikler ile pazarlamanın firma içindeki önemi arasında ilişki vardır.

2.5.3. Pazarlamanın Departmanın Firma İçindeki Önemi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Pazarlama, nakit akışının kaynaklarının yaratılması ve elde tutulması olarak tanımlanır ve bu sebeple herhangi bir firma için çok önemlidir. Ancak üst düzey yöneticiler genelde pazarlamayı ölçülemeyen harcamaların kalesi olarak algılamakta ve kemer sıkma söz konusu olduğunda pazarlama ilk akla gelen birim olmaktadır (Clark v.d., 2005). Geleneksel olarak birçok firmada pazarlama harcamaları finansal kaynakların bol olduğu zamanda rahatlıkla artırılabilen ama tüm harcamalarda kesintiye gidilen zor zamanlarda kolaylıkla kesilebilen kısa vadeli bir harcama olarak görülür (Rust, Lemon ve Zeithaml, 2004). Arazi, fabrika tesis, makine, teçhizat ve ekipman gibi yatırım harcamaları göreceli olarak ikame edilebilir olmadığından dolayı ilk olarak kısıntıya uğrayacak olan harcama kalemi pazarlama harcamalarıdır (Weber, 2002). Ama paradoksal olarak firmalar müşteri çekmek ve elde tutmak için pazarlama aktivitelerine ihtiyaç duymaya devam etmektedir (Keh v.d., 2006).

Son yıllarda pazarlamanın firma içindeki rolü ve konumu ile ilgili tartışmalar artmıştır. Pazarlama ayrı bir fonksiyon veya departman olarak değil de bir değerler bütünü veya bir kültür olarak algılanmaya başlamıştır (Webster v.d. 2005), ve fonksiyon olarak varlığı ve etkisi daha fazla sorgulanır hale gelmiştir. Bu sebeple pazarlamanın firma performansı üzerindeki etkisi incelenirken pazarlama kurumsal bir felsefe veya kültür ve ayrı bir departman olarak iki ayrı şekilde ele alınmıştır (Merlo ve Auh, 2009).

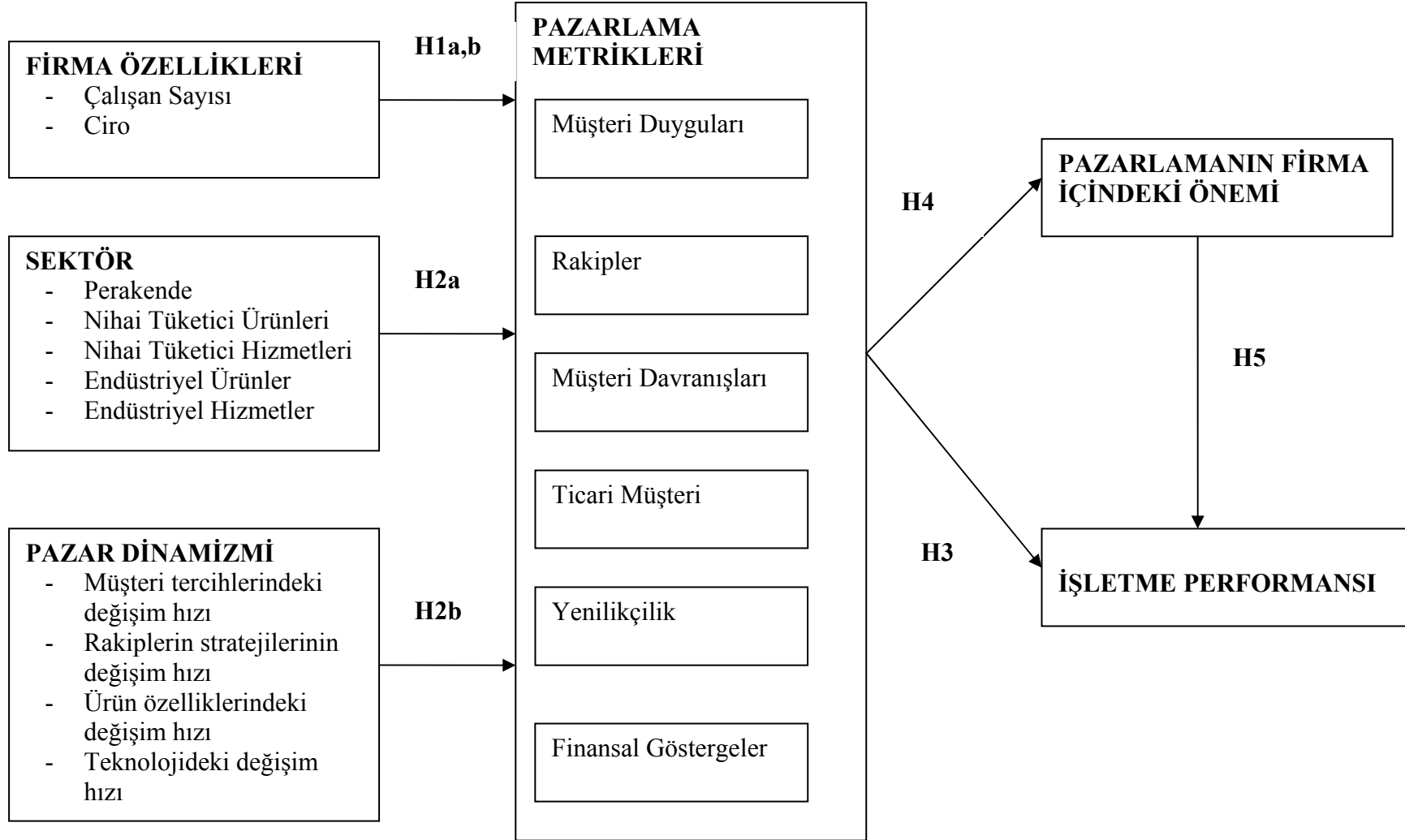
Homburg v.d. (1999)'a göre pazarlamanın departman olarak güçlü olmasının firma performansına olumlu etki vardır. Moorman ve Rust (1999) da pazarlamanın firma içinde etkili bir departman olmasının pazar odaklılığı sağlamanın ötesinde firma performansına doğrudan etkisi olduğunu da göstermiştir. Vehoef ve Leeflang'a (2009) göre ise pazarlamanın firma performansı üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur, pazarlama ancak pazar odaklılığın performans üzerindeki etkisini arttırmak yoluyla firmaya katkı sağlamaktadır. Merlo ve Auh (2009) da benzer bulgular elde etmiştir. Vehoef ve Leeflang'a (2009) göre yaptıkları çalışmada pazarlamanın önemi ve firma performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunamamasının en önemli sebebi iki çalışma arasında geçen 10 yıl boyunca firmaların daha fazla pazar odaklı hale geldiği

ve artık güçlü bir pazarlama departmanına daha az ihtiyaç duymaya başlamış olmaları olarak gösterilmiştir. Diğer bir sebep ise iki çalışmanın farklı ülkelerde yapılmış olmasıdır.

H5: Pazarlamanın firma içindeki önemi ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

Öncelleri...

Sonuçları...



Şekil 2.2. Kavramsal Araştırma Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu bölümde, çalışma verilerinin elde edilmesinde kullanılan anket formunda (EK 1.) yer alan pazarlama performansı metrikleri ölçeği ve diğer ölçeklerin hangi kaynaklardan alındığı ve nasıl adapte edildiği anlatılmıştır. Ölçekler ilgili literatürden alınmış ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Çevirilerde anlam bütünlüğünün sağlanması için birebir çeviri yapmaktan kaçınılmıştır. Dilbilgisi yanlışlarını ve yanlış kelime kullanımının yaratacağı sorunları (Hançer, 2003) engellemek amacı ile, ve yabancı bir dilde, farklı bir hedef kitle için hazırlanmış ölçeklerin hedef kitlenin diline çevrilirken geleneksel yöntemin sebep olduğu sorunlarla karşılaşmamak için, Herrera v.d. (1993) tarafından geliştirilen “seri yaklaşım” kullanılmıştır. Seri yaklaşımın adımları sırasıyla; (1) ölçeğin bir kurul tarafından çevirisinin yapılması, (2) anlaşılabilirlik ve açıklığın ölçümü, (3) geri çevirim, (4) alan testi (5) güvenilirlik testi ve (6) sonuçların incelenmesidir. Böylece yapılan çeviriler hedef topluluğun sosyo-ekonomik ve kültürel yapısına uygun ve kullanılan kelime veya kelime grupları hedef kitle tarafından anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır.

3.1.1. Pazarlama Performans Ölçümünde Kullanılan Metrikler İle İlgili Ölçek

Pazarlama performansının ölçümünde kullanılan metrikleri belirlemek için, Ambler ve Kokkinaki (1997) tarafından yapılan çalışmada elde edilen ve Ambler v.d. (2004) tarafından metriklerin kullanımı ve metriklere verilen önem esas alınarak ortaya çıkan metrik listesi esas alınmıştır. Pazarlama performansının ölçümünde yaygın olarak kullanılan metriklerden oluşan bu listeye, literatürde önem kazandığı vurgulanan (Seggie v.d., 2007) ve diğer çalışmalarda da (Frösen, 2008) listeye dahil edilen Müşterinin Hayatboyu Değeri (CLV), Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Yatırımın Geri Dönüşü (ROI) de eklenerek nihai metrik listesi oluşturulmuştur. Ölçek, Müşterinin Duygu ve Düşünceleri, Müşteri Davranışları, Ticari Müşteri / Bayi / Perakendeci, Rakiplere Göre Durum, Yenilikçilik, Finansal Göstergeler şeklinde altı kategori ve 22 metrik içermektedir.

Katılımcılardan, kendilerine verilen listede yer alan kriterlerin, “Firmanızın pazarlama uygulamalarının başarısını değerlendirirken aşağıdaki kriterleri hangi sıklıkla kullandığınızı belirtiniz.” sorusu sorularak performans değerlendirmede bu kriterlere verilen önem anlaşılmaya çalışılmıştır. Cevaplar için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şunlardır; 1- Hiç Kullanmıyoruz, 2-Çok Az Kullanıyoruz, 3- Az Kullanıyoruz, 4- Sıklıkla Kullanıyoruz, 5- Çok Sık Kullanıyoruz.

3.1.2. Firma Büyüklüğü ve İçinde Bulunulan Sektör Ölçeği

Firmanın büyüklüğünü belirlemek için firmanın çalışan sayısı ve firmanın yıllık cirosu sorulmuştur. Firmanın içinde bulunduğu sektörü belirlemek için ise “Firmanız sektörel olarak hangisine en yakındır?” sorusu sorularak cevaplayıcıdan “perakende, nihai tüketici ürünleri, nihai tüketici hizmetleri, endüstriyel ürünler, endüstriyel hizmetler” seçeneklerinden birini seçmesi istenmiştir.

3.1.3. Pazar Dinamizmi Ölçeği

Firmanın içinde bulunduğu pazarın dinamizmini ölçmek için cevaplayıcıya “Firmanızın içinde bulunduğu pazarı göz önüne alarak aşağıdaki unsurlardaki değişim hızını belirtiniz.” sorusu sorulmuş ve firmanın içinde bulunduğu pazardaki “müşteri tercihlerindeki, rakiplerin stratejilerindeki, ürün özelliklerindeki ve teknolojideki” değişim hızı belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şunlardır; 1- Çok az, 2- Az, 3- Orta, 4- Yüksek, 5- Çok yüksek.

3.1.4. Firma Genel Performansı Ölçeği

Firmanın genel performansının ölçümü için “Sektördeki rakiplerinize karşılaştırdığınızda firmanızın durumunu aşağıdaki kriterlere göre nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu sorularak, firmanın müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, satışlar, kârlılık, pazar payı, maliyet bağlamında rakiplere göre durumu sorulmuştur. Cevaplar için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şunlardır; 1- Çok Daha Kötü, 2- Daha Kötü, 3- Aynı, 4- Daha İyi, 5- Çok Daha İyi.

İşletme performansını ölçmek için kullanılan ölçütlerden satışlar ve pazar payı performansın etkinlik boyutunu yansıtırken, karlılık ve maliyet performansın etkililik boyutunu ortaya koymaktadır (Walker ve Ruekert, 1987). Finansal performansın subjektif değerlendirme ile belirlenmesi çeşitli şekilde eleştirilse de yapılan empirik çalışmalarda pazarlama yöneticileri gibi kilit noktalardaki kişilerin verdiği bilgilerin şirketin gerçek durumuyla uyumlu olduğu gösterilmiştir (Bennett, 2007). Yapılan bir çok çalışmada firmanın finansal ve pazar performansı subjektif olarak ölçülmüştür ve subjektif ölçümlerin objektif olanlarla uyumlu olduğu yapılan çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir (Naman ve Slevin, 1993).

3.1.5. Pazarlama Departmanının Firma İçindeki Önemi Ölçeği

Pazarlama departmanının firma içindeki önemini ölçmek için 6 soruluk bir ölçek kullanılmış ve katılımcıların pazarlama departmanı ile ilgili tutumları ölçülmüştür. Ölçek, Moorman ve Rust (1999) tarafından literatürdeki çalışmalardan adapte edilerek oluşturulmuş ve benzer çalışmalarda da kullanılmıştır. Orijinal ölçekteki beşinci ve altıncı sorularda “firmada pazarlamacıların görüşlerine ne kadar ağırlık verilir” ve “firmada alınan kararlar hangi ölçüde pazarlamacıların görüşlerini yansıtır” şeklinde soru cümlesi olarak verilen sorular diğer sorularla aynı cevap kalıbı kullanılarak cevaplanabilmesini sağlamak amacıyla yargı cümlesine dönüştürülerek sorulmuştur. Orijinal ölçekteki ilk dört kriter ise orijinaline sadık kalınarak çevrilerek kullanılmıştır. Soruların cevaplanmasında “1- Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5- Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

3.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye’deki firmalarda pazarlama performansının değerlendirilmesi ile ilgili uygulamaların ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışmanın evreni Türkiye’deki tüm firmalardır. Çalışmanın hedef evreni ise, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl düzenli olarak ilan edilen Türkiye’nin en büyük 1000 sanayi şirketi ve Capital Dergisi tarafından açıklanan Türkiye’nin en büyük 500 özel şirketi içinde yer alan ancak İSO 1000 içinde yeralmayan şirketler olarak belirlenmiştir. İSO 500 içinde 14 Kamu şirketi ve adı belirtilmeyen 18 firma ile İSO ikinci en büyük 500 şirketi içinde yer alan 4 kamu şirketi ve adı açıklanmayan 19 firma çalışmanın evreni dışında

tutulmuştur. Böylece 55 firma çalışmanın evreni dışında kalmıştır. Capital dergisi tarafından açıklanan listeden adı açıklanmayan 6 firma ve İSO listelerinde yer alan firmalar dışındaki 166 firma da eklendiğinde çalışmanın hedef evreninde 1111 firma yer almıştır.

Her bir firmanın kültürel, yapısal, stratejik ve bilgi yönetimi karakteristiği olarak kendine özgü bir yapısı ve özelliği olduğu için bu çalışmada analiz birimi olarak firma alınmıştır (Zheng v.d., 2010). Firmaların pazarlama/satış, finans/muhasebe departmanlarının üst düzey yöneticilerinden ve üst yönetiminden birer kişinin çalışmaya katılmaları istenmiştir. Bu departmanların çalışmanın konusuyla doğrudan ilişkili olduğu ve firmanın üst düzey yönetici olmaları sebebiyle firmanın tutumu ve uygulamaları ile ilgili yeterince bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır. Pazarlama literatüründeki bir çok çalışmada bu departmanlardan ve üst düzey yöneticilerden veri toplanması sıklıkla rastlanılan bir uygulamadır.

E-posta yoluyla toplam 1111 firmadan yaklaşık 2400 kişiye ayrı ayrı e-posta yollanmıştır. Tüm e-postaların gönderilmesi iki hafta sürmüştür. Gönderilen e-postalardan yaklaşık 250 tanesi, o kişinin işi bırakmış olması gibi çeşitli sebeplerden dolayı istenilen adrese ulaşamamış ve geri dönmüştür. Bazı firmalardan firmanın politikaları veya iş yoğunluğu gibi çeşitli sebeplerle çalışmaya katılamayacaklarına dair bir cevap alınmıştır. Cevaplayıcı sayısını artırmak amacıyla her bir e-postanın gönderilmesinin üzerinden iki hafta geçtikten sonra yeniden bir e-posta yollanmıştır. Ayrıca, çeşitli ödül mekanizmalarının yanıtlanma oranını artırdığı bilinmektedir. Bu sebeple anketi yanıtlayan katılımcılar arasında yapılacak çekilişle 10 kişiye Capital dergisine 6 aylık abonelik hediye edileceği duyurulmuştur.

Geri dönüş oranı firmalarda % 13, kendisine çalışmaya katılması için e-posta gönderilen ilgili kişi bazında ise % 6,7 olmuştur. Elde edilen geri dönüş oranı normalden düşüktür. Kişisel görüşme ve telefon ile yapılan görüşmelerde yanıt oranı % 60-80 civarında olmaktadır, ancak posta kullanılarak yapılan araştırmalarda yanıt oranı % 15'in altına düşebilmektedir (Malhotra, 2007). İnternet üzerinden yapılan çalışmalarda yanıt oranının daha da düşük olduğu bilinmektedir (Bech ve Kristensen, 2009). Ayrıca firmaların üst düzey yöneticileri ile yapılması da yanıt oranının düşük olmasının diğer bir sebebi olarak gösterilebilir (Baruch, 1999). İngiltere'de benzer

şekilde pazarlama ve finans yöneticilerine e-posta gönderilerek yapılan bir çalışmada da (Franchi, 2007), gönderilen 2900 e-postadan sadece 102 olumlu yanıt alınmış ve yanıt oranı % 3,5 olmuştur.

Yanıtlanmama oranı göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur. Cevap vermeyenlerle cevaplayanlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için en çok kullanılan yöntem ilk gönderilen e-postalara gelen cevaplarla daha sonra gönderilen e-postalara gelen cevaplar arasında fark olup olmadığını ölçülmesidir (Armstrong ve Overton, 1977). Çünkü ikinci veya üçüncü kez e-posta aldıktan sonra cevap veren kişinin cevap vermemeye en yakın kişi olduğu varsayılır. Çalışmada kaçınıcı kez e-posta aldıktan sonra cevap verdiği tespit edilebilen 121 firmadan 77 tanesi ilk e-postadan sonra, 44 tanesi ise ikinci veya üçüncü kez e-posta aldıktan sonra anketi yanıtlamıştır. Bu iki grubun verdiği cevaplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için bağımsız iki grup t-test analizi yapılmış ve iki gruptaki cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Firmaların pazarlama/satış, finans/muhasebe departmanlarından ve üst yönetiminden birer kişinin çalışmaya katılmaları istendiği halde, sadece 8 firmadan, birden fazla kişiden cevap alınmıştır. Birden fazla cevap alınan firma sayısının çok az olmasından dolayı bu cevaplar ortalaması alınarak kullanılmamış, onun yerine aynı firmadan alınan her bir cevap ayrı ayrı ele alınarak analize dahil edilmiştir (Van Bruggen v.d., 2002).

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın verilerinin toplanmasında İnternet temelli yöntem kullanılmıştır. Katılımcılara elektronik posta yoluyla ulaşılmıştır. Son yıllarda İnternet ve e-posta iletişimde sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Doğru ve uygun şekilde uygulandığında internet aracılığıyla yapılan araştırmalar diğer formatlara göre önemli avantajlar sunmaktadır (Evans ve Mathur, 2005; Wright, 2005; McDonald ve Adam, 2003). Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda da veri toplamanın artan maliyetlerini düşürmek için İnternet ve web temelli teknolojiler kullanılmaya başlanmıştır (Black v.d., 2005). İnternet yoluyla veri toplamanın sağladığı maliyet düşürme avantajlarının çeşitli boyutlarda ortaya çıktığını ifade edilmektedir. Veri toplama amacıyla internet

kullanılarak, kırtasiye maliyetlerinde, uygulama ile ilgili işlemlerde ve gerekli işgücünde tasarruf sağlanabilmektedir. Veri toplamada bu tür araçların kullanımı veri toplamayı hızlandırmakta, verilerin tam ve doğru olarak kodlanmasını, kontrol edilmesini ve girilebilmesini sağlamaktadır (McDonald ve Adam, 2003).

Çalışma kapsamına dahil edilen her bir firmanın öncelikle kendi internet sitesi kullanılarak ilgili kişilerin e-posta adresleri elde edilmiştir. Firmanın kendi internet sitesinin gerekli bilgiyi sağlamaması durumunda ise başka internet sitelerinden ilgili kişilerin e-posta adresleri temin edilmiştir. Geri dönüş oranını arttırmak için, elde edilen e-posta adreslerinin her birine ayrı ayrı, kişiselleştirilmiş e-posta gönderilmiştir. Gönderilen e-postalarda çalışma hakkında kısaca bilgi veren ve ilgili kişiyi çalışmaya katılmaya davet eden bir davet yazısı bulunmaktadır. İlgili kişinin çalışmaya katılmayı kabul etmesi durumunda çeşitli farklı cevaplama yöntemleri sunulmuştur. Katılımcılar kendilerine gönderilen e-postada ilişikte verilen belgeyi kullanarak soruları cevaplayabilmiş ve aynı belgeyi kaydederek kendilerine verilen ve araştırmacıya ait olan e-posta adresine elektronik ortamda göndermişlerdir. İlgili kişilerin anket formunu elektronik ortamda doldurmaları ve göndermelerinin mümkün olmayacağı veya istenmeyeceği durumların olabileceği düşünülerek katılımcılara araştırmacının faks numarası da verilmiştir. Böylece katılımcılara kendilerine gönderilen anket formunun çıktısını alarak anketi doldurmaları ve faks yoluyla araştırmacıya ulaştırabilmeleri imkanı da sağlanmıştır. Bunun yanısıra, katılımcılar aynı e-postada kendilerine bildirilen bağlantıyı kullanarak, anket verilerini toplama amacıyla özel olarak hazırlanmış bir internet sitesine¹ ulaşarak, ankete internet tabanlı olarak katılma şansına sahip olmuşlardır. Anket formunun bazı katılımcılara elden ulaştırılabilmesi de mümkün olmuştur. Katılımcıların anket formlarını araştırmacıya ne şekilde ulaştırdıklarına ait istatistikler Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Kendilerine ulaşılan ilgili kişilerden toplam 145 adet geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 67 tanesi e-posta yoluyla geri alınmış, 73 tanesi Web tabanlı olarak alınmış, 1 tanesi faks ile, 4 tane anket formu ise elden alınmıştır. Toplanan verilerin kaynak tipine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için ANOVA testleri

¹ Anket verilerinin Web tabanlı olarak toplanması amacıyla Marmara Üniversitesi tarafından sağlanan web sitesi (anket.marmara.edu.tr) kullanılmıştır.

Tablo 3.1 Anket Formlarını Toplamada Kullanılan Kaynaklar

Yöntem	Frekans	Yüzde (%)
e-posta	67	46,2
Web tabanlı	73	50,3
Faks	1	0,7
Elden teslim	4	2,8
Toplam	145	100

yapılmış ve kaynak tipine göre verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Çalışmaya katılmaya davet edilen firmalardan niçin katılamayacaklarına dair cevaplar da alınmıştır. Bunların başında firmanın kurumsal politikalarının bu tür çalışmalara katılmaya izin vermemesi gelmektedir. Bunun yanısıra firmanın faaliyetlerinin pazarlama ile ilgili aktiviteleri içermemesi, ilgili kişinin işlerinin yoğunluğu sebebiyle zamanının olmaması gibi sebepler de ileri sürülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

4.1. Örnekleme Ait Temel Demografik Bilgiler

Çalışmaya katılan firmaların satışlardan elde ettikleri gelire ve çalışan sayılarına göre büyüklükleri ile ilgili durum Tablo 4.1.'de verilmektedir.

Tablo 4.1. Gelir ve Çalışan Sayılarına Göre Firma Büyüklükleri

Ciro	Sıklık	%	Çalışan Sayısı	Sıklık	%
0 – 50 milyon TL	9	6,2	0 – 50 kişi	8	5,5
51– 100 milyon TL	45	31,0	51 – 250 kişi	33	22,8
101 – 150 milyon TL	17	11,7	251 – 500 kişi	31	21,4
151 – 200 milyon TL	4	2,8	500 – 750 kişi	13	9,0
201– 300 milyon TL	16	11,0	751 – 1000 kişi	17	11,7
301 - 400 milyon TL	12	8,3	1001 – 2000 kişi	24	16,6
401 – 500 milyon TL	5	3,4	2001 – 5000 kişi	12	8,3
501 – 1000 milyon TL	16	11,0	5001'den fazla	4	2,8
1 – 2 milyar TL	9	6,2	Cevapsız	3	2,1
2 – 5 milyar TL	4	2,8	Toplam	145	100
5 milyardan fazla	5	3,4			
Cevapsız	3	2,1			
Toplam	145	100			

Ayrıca firmaların hangisine sektörel olarak daha yakın oldukları da sorulmuş ve firmaların sektörel olarak nerede yer aldıkları Tablo 4.2.'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların yaklaşık yarısı nihai tüketici malları ve hizmetleri, diğer yarısı da endüstriyel mallar ve hizmetler üreten firmalardandır. Örnekleme nihai tüketici ve endüstriyel müşteri bağlamında bir denge durumuna sahiptir, ancak aynı durum mallar ve hizmetler için sözkonusu olamamıştır. Bu durum araştırmanın evrenine dahil edilen firmaların büyük oranda üretim firmalarından oluşmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmaya katılanların firmalarında görev aldıkları bölüm ve sahip oldukları pozisyon tabloda ayrıntılı olarak verilmiştir. Katılımcıların % 60'ı pazarlama, satış

Tablo 4.2 Firmaların Sektörel Dağılımı

İçinde bulunduğu pazar tipi	Firma Sayısı	Yüzdesi %
Perakende	9	6,2
Nihai Tüketici Malları	55	37,9
Nihai Tüketici Hizmetleri	8	5,5
Endüstriyel Mallar	69	47,6
Endüstriyel Hizmetler	4	2,8
Toplam	145	100

ve ticari işler bölümünden, yaklaşık % 10'u muhasebe, finans veya mali işler bölümünden, yaklaşık % 10'u halkla ilişkiler veya kurumsal ilişkiler bölümü gibi diğer bölümlerden, yaklaşık % 19'u ise üst yönetimdir. Çalışmaya katılanların büyük bölümünün pazarlamacılar oluşması benzer çalışmalarda da (Moorman ve Rust 1999; Verhoef ve Leeflang, 2009) görülen bir durumdur. Diğer taraftan katılımcıların % 73'ü yönetim kurulu üyesi, direktör, koordinatör, genel müdür, müdür, müdür yardımcısı gibi üst düzey yönetici pozisyonuna sahip kişilerden oluşmaktadır. Cevap verenler birbirine çok benzer işler yapsalar bile, firmalarındaki üstlendikleri görevlere ve sahip oldukları ünvanlara verilen isimler farklılık gösterebilmektedir.

Tablo 4.3. Katılımcının Firmada Görev Yaptığı Departmanların Dağılımı

Çalıştığı Bölüm	Frekans	Yüzde (%)
Pazarlama / Satış / Ticari İşler	87	60,0
Muhasebe / Finans / Mali İşler	15	10,3
Üst Yönetim	28	19,3
Diğer	14	9,7
Cevapsız	1	0,7
Toplam	145	100

4.2. Ölçeklere Ait Faktör Yapılarının Analizleri

Çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri ve bunlar arasındaki örüntüleri ortaya çıkararak, bu değişkenlerin daha küçük faktör kümeleri haline getirilmesini sağlamak (Hair v.d., 2006) amacıyla, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir yöntem olan keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğunu anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerine bakılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için örneklem yeterliliği değerinin minimum 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Hair v.d., 2006). Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerinin 0,779 olduğu ve çalışmanın verilerinin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Değişkenler ile ilgili faktörler arasındaki korelasyonları gösteren faktör yüklerinin 0,30 veya 0,40'tan büyük olması kabul edilebilir olmakla birlikte, 0,50'den büyük olması daha iyi sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır (Hair v.d., 2006). Bu yüzden bu çalışmada da faktör yükleri için alt sınır 0,50 olarak kabul edilmiştir.

Değişken sayısının 20 ile 50 arasında olduğu durumlarda özdeğer (eigenvalue) kriteri kullanmak en güvenilir yol olduğu için (Hair v.d., 2006), faktör sayısını belirlemek için özdeğer (eigenvalue) kriteri kullanılmıştır ve sadece özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır.

4.2.1. Pazarlama Uygulamalarının Performansını Değerlendirmede

Kullanılan Metrikler için Faktör Analizi

Firmadaki pazarlama uygulamalarının performansını değerlendirmede kullanılan metrikler için 22 sorudan ve müşterinin duygu ve düşünceleri, müşteri davranışları, ticari müşteri / bayi / perakendeci, rakiplere göre durum, yenilikçilik ve finansal göstergeler şeklinde altı kategoriye ayrılan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4.4.'te gösterilmiştir. Müşteri duygu ve düşünceleri kategorisinde yeralan 6 sorudan ikinci, üçüncü ve dördüncü sorular bir faktöre yüklenirken, bu kategoride yeralan diğer sorular rakiplerle ilgili olan iki soruyla birlikte ayrı bir faktöre yüklenmiştir. Faktörün ismi de Marka ve Rakipler olarak değiştirilmiştir. Müşteri davranışları ile ilgili 3 soru, Ticari Müşteri ile ilgili

olan 2 soru ve Yenilikçilik ile ilgili olan 3 soru beklendiği şekilde ayrı birer faktöre yüklenmiştir. Finansal göstergeler kategorisi ise beklendiği şekilde bir faktöre değil iki ayrı faktöre yüklenmiştir. Bu faktörlerden ilki Muhasebe Temelli Finansal Göstergeler, diğeri ise Müşteri Temelli Finansal Göstergeler olarak yeniden isimlendirilmiştir. Böylece ölçek, 7 boyutlu bir ölçek halini almıştır.

Tablo 4.4 Metrikler için Faktör Analizi

Metrikler	Bileşenler						
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Müşteri Duygu ve Düşünceleri							
Müşterinin algıladığı kalite	0,80						
Müşteri memnuniyeti	0,81						
Müşteri ihtiyaçlarına uygunluk	0,61						
Marka ve Rakipler							
Firmanın/markanın bilinirliği		0,72					
Diğer markalardan farklılık		0,79					
Müşterinin marka/ürün hakkındaki deneyimi/bilgisi		0,57					
Rakiplere göre müşteri memnuniyeti		0,73					
Rakiplere göre algılanan kalite		0,68					
Müşteri Davranışları							
Yeni müşteri sayısı			0,65				
Müşteri sadakati / Elde tutulan müşteri sayısı			0,82				
Satışa dönüşen muhtemel müşteri sayısı			0,80				
Ticari Müşteri							
Ticari müşteri memnuniyeti				0,80			
Ticari müşteri şikayetleri sayısı				0,84			
Yenilikçilik							
Yeni geliştirilen ürün sayısı					0,85		
Yeni ürünlerden elde edilen gelir					0,89		
Yeni ürünlerin kârlılığı					0,79		
Bilanço Temelli Finansal Göstergeler							
Satış						0,83	
Brüt kârın satışlara oranı						0,85	
Kârlılık						0,90	
Müşteri Temelli Finansal Göstergeler							
Müşterinin Hayatboyu Değeri (CLV)							0,76
Ekonomik Katma Değer (EVA)							0,80
Yatırımın Geri Dönüşü (ROI)							0,75
Toplam Açıklanan Varyans : % 74,55							
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.							,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square						1496,013
	df						231
	Sig.						,000

4.2.2. Pazar Dinamizmi Ölçeği İçin Faktör Analizi

Pazar dinamizmi ölçeğinde 4 soru yer almaktadır. Tablo 4.5’den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere tek bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1’den büyük olan tek bir faktör elde edildiği için sözkonusu değişkenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 60,354’ünü temsil etmektedir (özdeğer: 2,414).

Tablo 4.5 Pazar Dinamizmi Ölçeği İçin Faktör Analizi

	Bileşen
Değişkenler	Faktör 1
Müşteri tercihlerindeki değişim hızı	,819
Rakiplerin stratejilerinin değişim hızı	,680
Ürün özelliklerindeki değişim hızı	,859
Teknolojideki değişim hızı	,736
Toplam Açıklanan Varyans : 60,354	
Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.	

4.2.3. Pazarlama Departmanının Firma İçindeki Önemi Ölçeği İçin Faktör Analizi

Pazarlama departmanının firma içindeki önemini ölçmek için 6 soru sorulmuştur. Yapılan faktör analizinde yine beklendiği üzere tek faktör çıkmıştır. Özdeğeri 1’den büyük olan (özdeğer: 3,461) tek bir faktör elde edildiği için sözkonusu ölçeğin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 57,688’ini temsil etmektedir.

Tablo 4.6 Pazarlama Departmanının Firma İçindeki Önemi Ölçeği İçin Faktör Analizi

	Bileşen
Değişkenler	Faktör 1
Pazarlama/Satış departmanının üstlendiği işler genellikle diğer departmanlarınkinden daha hayatidir.	,655
Üst yönetim pazarlama/satış departmanını diğer departmanlara göre daha önemli görür.	,700
Firmadaki karar verme süreçlerinde pazarlama/satış departmanı diğer departmanlar üzerinde hakimiyet kurma eğilimindedir.	,723
Pazarlama/satış departmanı diğer departmanlardan daha etkili bir departman olarak görülür.	,822

Firmada pazarlamacıların/satışçıların görüşlerine daha fazla ağırlık verilir.	,846
Firmada alınan kararlar büyük ölçüde pazarlama/satış departmanının bakış açısını yansıtır.	,793
Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.	

4.2.4. Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi

Firmanın genel performansını ölçmek amacıyla 6 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan (3,121 ve 1,213) iki faktör ortaya çıkmıştır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile ilgili olan birinci ve ikinci sorular ile satışlar, kârlılık, pazar payı ve maliyet ile ilgili üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı sorular ayrı faktörlere yüklenmiştir (Tablo 4.7). Bu haliyle Hooley ve Greenley'in (2005) çalışmasında kullandığı performans ölçümü ölçeğinde benzer bir ayrımın yapıldığı görülmektedir. Bu faktörlerden ilkinin müşteri temelli performans, diğerinin ise finansal temelli performans olarak adlandırılması uygun görülmüştür. Bu iki faktör varyansın 72,218'ini temsil etmektedir.

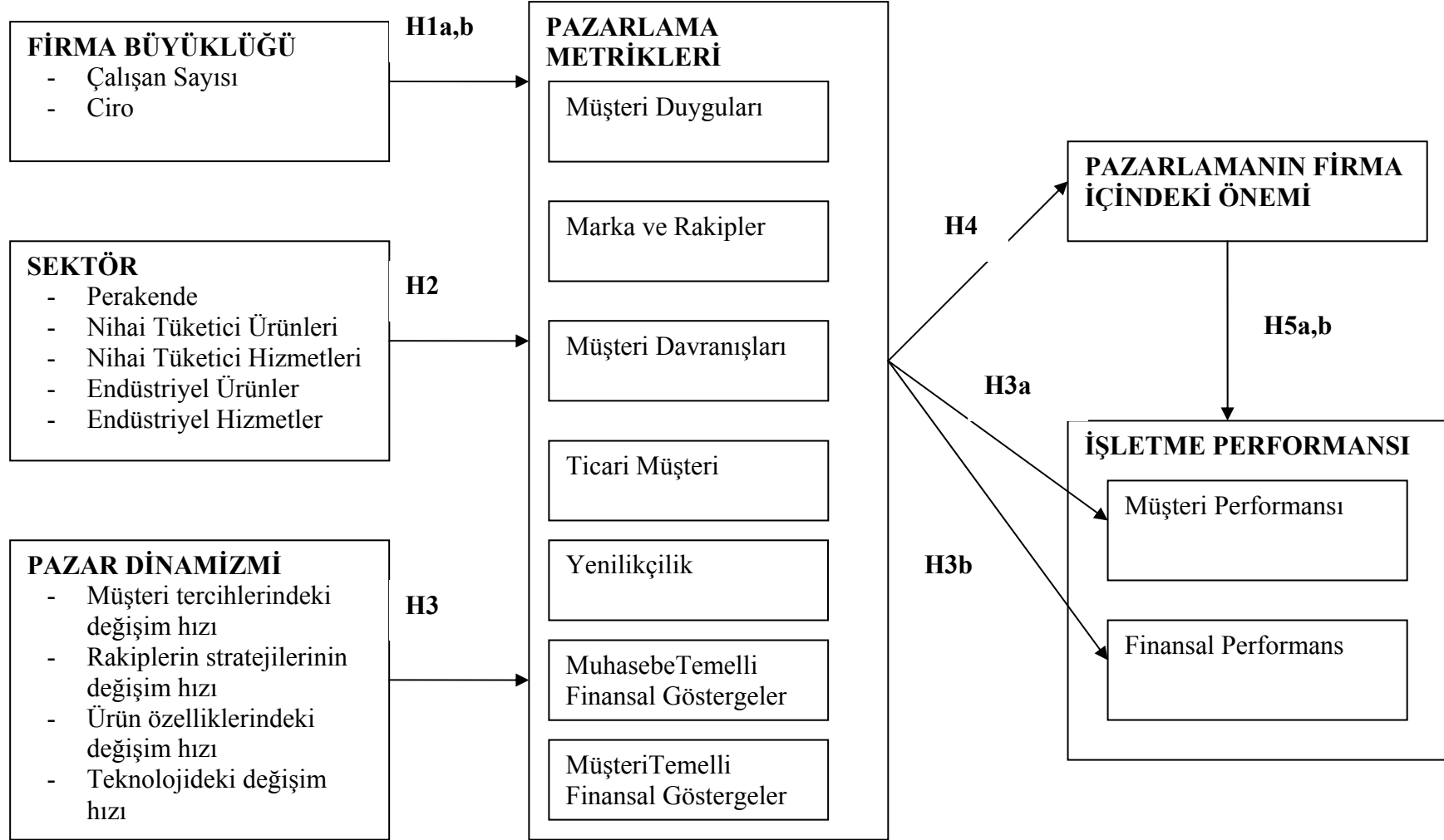
Tablo 4.7. Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi

Değişkenler	Bileşenler	
	Faktör 1	Faktör 2
• Müşteri memnuniyeti	,875	
• Müşteri sadakati	,853	
• Satışlar		,810
• Kârlılık		,855
• Pazar payı		,719
• Maliyet		,794
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 3 iterations.		

Yapılan faktör analizlerinden sonra çalışmanın araştırma modeli, yeni oluşan faktörlere göre yeniden oluşturulmuş ve Şekil 4.1'de gösterilmiştir. Ayrıca araştırmanın hipotezleri de ölçeklerin faktör analizleri sonrasında oluşan yeni haline göre yeniden düzenlenmiştir.

Öncelleri...

Sonuçları...



Şekil 4.1 Revize Edilmiş Kavramsal Araştırma Modeli

4.3. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için, ölçeklerin içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,711 ile 0,869 arasında değerler aldığı görülmektedir (Tablo 4.8.). Güvenilirlik katsayılarının 0,70'ten büyük olması, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair v.d., 2006).

Tablo 4.8. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Pazarlama Metrikleri		
Müşteri Tutumları	3	,711
Marka ve Rakipler	5	,783
Müşteri Davranışları	3	,781
Ticari Müşteri	2	,812
Yenilikçilik	3	,852
Bilanço Temelli Finansal Göstergeler	3	,869
Müşteri Temelli Finansal Göstergeler	3	,843
Pazar Dinamizmi	4	,778
Pazarlamanın Firmadaki Önemi	6	,847
Firma Performansı		
Müşteri Performansı	2	,730
Finansal Performans	4	,830

4.4. Tüm Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Tablo 4.9 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	n	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Müşteri Tutumları	143	4,49	0,47												
2 Marka ve Rakipler	143	4,16	0,61	,437**											
3 Müşteri Davranışları	143	3,95	0,74	,345**	,493**										
4 Ticari Müşteri	142	3,99	0,96	,222**	,232**	,384**									
5 Yenilikçilik	142	3,61	0,95	,339**	,217**	,329**	,279**								
6 Muhasebe Temelli Finansal Göstergeler	142	4,32	0,87	,159	,180*	,313**	,221**	,431**							
7 Müşteri Temelli Finansal Göstergeler	141	3,45	1,09	,396**	,377**	,479**	,467**	,352**	,336**						
8 Firmanın Cirosu	142	4,63	2,92	,127	,187*	,092	,022	,139	,262**	,077					
9 Çalışan Sayısı	142	3,97	1,92	,061	,095	,070	-,026	,161	,171*	,059	,552**				
10 Pazar Dinamizmi	144	3,39	0,78	,143	,038	,094	,003	,363**	,136	,121	-,057	-,022			
11 Pazarlamann Önemi	144	3,69	0,66	,066	,108	,265**	,218**	,208*	,205*	,266**	-,122	-,085	,084		
12 Finansal Performans	143	3,78	0,68	,121	,062	,033	,077	,156	,157	,168*	,096	,192*	,197*	,022	
13 Müşteri Performansı	144	4,16	0,65	,309**	,358**	,075	,091	,026	-,070	,149	-,049	,066	,052	,089	,389**

** p< ,01

* p< ,05

4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

4.5.1. Firma Büyüklüğü ile Metrikler Arasındaki İlişki

Firma büyüklüğü ile firmada pazarlama performansının değerlendirilmesinde hangi metrik kategorisine önem verildiği arasında ilişki olup olmadığını anlamak için, öncelikle firmanın cirosu firma büyüklüğünün göstergesi olarak ele alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde firmanın cirosundaki artışa bağlı olarak, yedi metrik kategorisi içinde sadece bir tanesine verilen önemin çok az miktarda arttığı görülmüştür. Firma cirosuna bağlı olarak büyük olduğu kabul edilen firmaların, Muhasebe Temelli Finansal Göstergelere daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.10 Firmanın Ciro ve Metrikler Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	F	Adj. R ²	p
Müşteri Tutumları	,127	1,505	2,264	,009	,135
Marka-Rakipler	,187	2,235	4,994	,028	,027
Müşteri Davranışları	,092	1,086	1,180	,001	,279
Ticari Müşteri	,022	,255	,065	-,007	,799
Yenilikçilik	,139	1,648	2,717	,012	,102
Muhasebe Temelli Finansal Göstergeler	,262	3,179	10,104	,062	,002
Müşteri Temelli Finansal Göstergeler	,077	,904	,817	-,001	,368

Tablo 4.11 Çalışan Sayısı ve Metrikler Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	F	Adj. R ²	p
Müşteri Tutumları	,061	,719	,517	-,003	,473
Marka-Rakipler	,095	1,122	1,259	,002	,264
Müşteri Davranışları	,070	,828	,685	-,002	,409
Ticari Müşteri	-,026	-,309	,095	-,007	,758
Yenilikçilik	,161	1,913	3,659	,019	,058
Muhasebe Temelli Finansal Göstergeler	,171	2,034	4,138	,022	,044
Müşteri Temelli Finansal Göstergeler	,059	,690	,476	-,004	,492

Firma büyüklüğü ile firmada pazarlama performansının değerlendirilmesinde hangi metrik kategorisine önem verildiği arasında ilişki olup olmadığını anlamak için, ayrıca firmanın çalışan sayısı firma büyüklüğünün göstergesi olarak ele alınarak

regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz çalışan sayısının yedi metrik kategorisinden hiçbirisi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ve benzer şekilde sadece Muhasebe Temelli Finansal göstergeler üzerinde çok küçük bir etkisinin olduğu görülmüştür.

4.5.2. Firmanın İçinde Bulunduğu Sektör ve Metrikler Arasındaki İlişki

Firmaların sektörel olarak, perakende, nihai tüketici ürünleri, nihai tüketici hizmetleri, endüstriyel ürünler ve endüstriyel hizmetler sektörlerinden hangisine en yakın oldukları sorulmuş ve firmanın içinde bulunduğu sektör ile hangi metrik kategorisine daha çok önem verdiği arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan ANOVA analizine göre firmanın içinde bulunduğu sektörün metrik kategorilerine verilen önem üzerinde etkisinin sadece Ticari Müşteri kategorisinde istatistiki olarak anlamlı ($p < ,05$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.12).

Tablo 4.12 Firmanın İçinde Bulunduğu Sektör ve Metrikler Arasındaki İlişki İle İlgili ANOVA Analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Müşteri Tutumları	Between Groups	,290	4	,072	,317	,866
	Within Groups	31,470	138	,228		
	Total	31,759	142			
Marka-Rakipler	Between Groups	,380	4	,095	,246	,912
	Within Groups	53,291	138	,386		
	Total	53,671	142			
Müşteri Davranışları	Between Groups	3,054	4	,763	1,417	,231
	Within Groups	74,324	138	,539		
	Total	77,377	142			
Ticari Müşteri	Between Groups	10,462	4	2,615	3,017	,020
	Within Groups	118,772	137	,867		
	Total	129,234	141			
Yenilikçilik	Between Groups	4,917	4	1,229	1,387	,242
	Within Groups	121,409	137	,886		
	Total	126,326	141			
Muhasebe Temelli Finansal Göstergeler	Between Groups	6,093	4	1,523	2,055	,090
	Within Groups	101,557	137	,741		
	Total	107,650	141			
Müşteri Temelli Finansal Göstergeler	Between Groups	9,577	4	2,394	2,071	,088
	Within Groups	157,198	136	1,156		
	Total	166,775	140			

Tablo 4.13 Sektörler Göre Metriklere Verilen Önem Ortalamaları

	Perakende	Nihai Tüketici Ürünleri	Nihai Tüketici Hizmetleri	Endüstriyel Ürünler	Endüstriyel Hizmetler	Tümü
Müşteri Tutumları	4,52	4,47	4,50	4,51	4,25	4,49
Marka-Rakipler	4,08	4,12	4,30	4,19	4,10	4,16
Müşteri Davranışları	3,78	4,09	4,25	3,84	3,83	3,95
Ticari Müşteri	3,67	4,08	3,13	4,10	3,25	3,99
Yenilikçilik	3,71	3,69	4,13	3,53	2,92	3,61
Muhasebe Temelli Finansal Göstergeler	4,67	4,52	3,96	4,16	4,17	4,32
Müşteri Temelli Finansal Göstergeler	3,02	3,73	3,25	3,37	2,58	3,45

4.5.3. Pazar Dinamizmi ve Metrikler Arasındaki İlişki

Firmanın içinde bulunduğu pazarın ne kadar dinamik olduğu ile metrik kategorilerine verilen önem arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda pazarın dinamik bir yapıya sahip olması ile sadece Yenilikçilik kategorisi arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.14). pazarın dinamik oluşu Yenilikçiliğe verilen önemin varyansının sadece % 12'sini açıklayabilmektedir. Pazarın dinamik oluşunun diğer metrik kategorilerine verilen önemin miktarı üzerinde hiçbir açıklayıcı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.14 Pazar Dinamizmi ve Metrikler Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	F	Adj. R ²	p
Müşteri Tutumları	,143	1,720	2,960	,014	,088
Marka-Rakipler	,038	,451	,203	-,006	,653
Müşteri Davranışları	,094	1,117	1,248	,002	,266
Ticari Müşteri	,003	,038	,001	-,007	,970
Yenilikçilik	,363	4,605	21,204	,125	,000
Muhasebe Temelli Finansal Metrikler	,136	1,628	2,652	,012	,106
Müşteri Temelli Finansal Metrikler	,121	1,437	2,064	,008	,153

4.5.4. Metrikler ve Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi Arasındaki İlişki

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan metriklere verilen önem ile pazarlama departmanının firma içindeki önemi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 4.15'te görüldüğü üzere, metriklere verilen önem ile pazarlama departmanına verilen önem arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı, metriklere verilen önemin departmana verilen önemdeki varyansın sadece % 5'ini açıklayabildiği görülmektedir.

Tablo 4.15 Metrikler ve Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	p
Müşteri Tutumları	-,062	-,627	,531
Marka-Rakipler	-,033	-,322	,748
Müşteri Davranışları	,156	1,492	,138
Ticari Müşteri	,106	1,107	,270
Yenilikçilik	,075	,769	,444
Muhasebe Temelli Finansal Göstergeler	,039	,416	,678
Müşteri Temelli Finansal Göstergeler	,122	1,165	,246
F= 2,185	Adj. R² = ,057	P = ,040	

4.5.5. Metrikler ile Firmanın Performansı Arasındaki İlişki

Firmada pazarlama performansının değerlendirilmesinde hangi metriklerin kullanıldığı ile firmanın finansal performansı arasında ilişki olup olmadığını ortaya koyabilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizde firmanın finansal performansı üzerinde metriklerden herhangi birine verilen önemin etkisinin olmadığı görülmüştür (Tablo 4.16).

Yapılan regresyon analizinde pazarlama uygulamalarının başarısının değerlendirilmesinde kullanılan metriklere verilen önem ile firmanın müşteri temelli performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.17). Kullanılan metriklere verilen önem müşteri temelli performanstaki varyansın % 14'ünü açıklamaktadır. Her bir metrik kategorisinin etkisine bakıldığında ise sadece

Müşterinin Tutumları ve Marka-Rakipler kategorilerinin performans ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16 Metrikler ve Firmanın Finansal Performansı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	p
Müşteri Tutumları	,073	,721	,472
Marka-Rakipler	-,006	-,055	,957
Müşteri Davranışları	-,124	-1,153	,251
Ticari Müşteri	,000	,001	,999
Yenilikçilik	,098	,979	,329
Muhasebe Temelli Finansal Metrikler	,101	1,055	,293
Müşteri Temelli Finansal Metrikler	,121	1,120	,265
F= 1,138 Adj. R²= ,007 P = ,344			

Tablo 4.17 Metrikler ve Firmanın Müşteri Performansı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	p
Müşteri Tutumları	,216	2,308	,023
Duygu-Rakip	,341	3,548	,001
Müşteri Davranışları	-,153	-1,545	,125
Ticari Müşteri	,034	,368	,714
Yenilikçilik	-,040	-,429	,669
Muhasebe Temelli Finansal Metrikler	-,114	-1,287	,200
Müşteri Temelli Finansal Metrikler	,043	,431	,667
F= 4,399 Adj. R²= ,147 P = ,000			

4.5.6. Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Pazarlamanın firma içindeki öneminin firmanın müşteri performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.18'de gösterilmiştir. Pazarlamaya firma içinde verilen önemin müşteri temelli performanstaki varyansın sadece % 0,1'ini açıklayabildiği, dolayısıyla bunun üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Pazarlamanın firma içindeki öneminin firmanın finansal performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.19'de gösterilmiştir. Finansal performans üzerinde pazarlamaya verilen önemin açıklayıcı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.18 Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi ile Firmanın Müşteri Performansı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	S. Beta	t	p
Pazarlamanın Önemi	,089	1,063	,290
F= 1,130	R² = ,001	P = ,290	

Tablo 4.19 Pazarlamanın Firma İçindeki Önemi ve Firmanın Finansal Performansı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	S. Beta	t	p
Pazarlamanın Önemi	,022	,260	,796
F= ,067	R² = -,007	P = ,796	

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırmanın Sonuçları

5.1.1. Pazarlama Metriklerine Verilen Önem

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan metriklere verilen önemi belirlemek amacıyla katılımcılara 6 kategori altında yer alan ve 22 metrikten oluşan liste sunulmuş ve her bir kategoride yer alan metriklere verilen önem ortalamaları alınarak kategori ortalamaları bulunmuştur. Bu kategorilerin ortalamaları Tablo 5.1’de sunulmuştur. Ayrıca, bu çalışmadaki metrik listesini ve kategorileri kullanarak pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan metriklere verilen önemi belirlemek amacıyla çeşitli gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmaların sonuçları da bu çalışmanın sonuçlarıyla birlikte sunulmuştur. Böylece Türkiye’de yapılan bu çalışmanın sonuçlarını diğer ülkelerdeki çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırmanın faydalı olacağı ve daha anlamlı sonuçlar çıkarmayı kolaylaştıracağı düşünülmüştür.

Tablo 5.1 Ülkelere Göre Metriklere Verilen Önem

Metrik Kategorileri	Türkiye*	İngiltere Ambler v.d.(2001)	İrlanda O’Sullivan (2007)	İspanya Llonch v.d.(2002)	Çin Ambler ve Xiucun (2006)	Nijerya* Nwokah (2009)
Müşteri Tutumları	4,49	5,42	5,30	5,51	4,90	3,72
Finansal Göstergeler	4,32	6,51	6,40	5,15	4,29	4,35
Rakipler	4,16	5,42	5,60	5,01	4,42	4,15
Ticari Müşteri	3,99	5,53	5,30	4,19	3,69	4,12
Müşteri Davranışları	3,95	5,38	5,50	5,68	4,50	4,00
Yenilikçilik	3,61	5,04	5,00	5,94	4,28	4,41
Müşteri Temelli Finansal G.	3,45	-	-	-	-	-
Ortalama	4,01	5,58	5,56	5,19	4,24	4,21

* Türkiye ve Nijerya’da yapılan çalışmalarda 5’li Likert, diğer çalışmalarda 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Müşteri memnuniyeti, Türkiye’de pazarlama performansının değerlendirilmesinde 22 pazarlama metriği içerisinde en çok önem verilen metriktir. Memnuniyetin yanısıra müşterinin algıladığı kalite ve müşteri ihtiyaçlarına uygunluğu içeren müşteri tutumları kategorisinin ise en çok önem verilen kategori olduğu görülmüştür. Çin’de de müşteri tutumları en çok önem verilen metrik kategorisidir. İngiltere, İrlanda ve İspanya’da müşteri tutumlarına verilen önem orta sıralarda yer alırken, Nijerya’da en alt sırada yer almış, en az önem verilen metrik kategorisi olmuştur. Nijerya’da müşteri davranışları ile ilgili metriklere verilen önemin de en az önem verilen ikinci kategori olması, az gelişmiş ülkelerde müşterinin öneminin yeterince farkına varılmadığını göstermektedir.

Müşteriler, firmaların topladığı pazar bilgisinin en önemli unsurudur ve firma gelirlerinin asıl kaynağı kabul edilmektedir. Birçok yönetici firmalarının müşterilerle ilgili finansal olmayan ölçütleri uzun zamandır takip ettiklerini belirtmiştir. Ancak bu işin sadece bir tarafıdır. Asıl olan, stratejilerin ve diğer taktiksel aktivitelerin belirlenmesinde finansal olmayan ölçütlere finansal ölçütler kadar hatta daha fazla önem vermek gerektiğidir. Bu olmadığı sürece finansal ölçütler ağır basmaya devam edecektir (Eccles, 1991). Nitekim Gupta ve Zeithaml (2006) yöneticilerin müşterilerin önemini bildiklerini ancak yine de çoğunlukla finansal göstergeleri kullandıklarını belirtmiştir.

Satışlar, kar, brüt karın satışlara oranı gibi finansal metrikler, pazarlama performansının değerlendirilmesinde önem verilen ikinci metrik kategorisidir. Metrikler tek tek ele alındığında da satışlar, performans değerlendirmede memnuniyetin ardından ikinci sırada gelmektedir. İngiltere, Finlandiya ve İrlanda gibi gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalarda finansal metriklerin en çok kullanılan metrik kategorisi olduğu görülmüştür. Türkiye’deki firmalarda pazarlamanın performansının değerlendirilmesinde müşterinin memnuniyeti ilk sırada yer almakla beraber, bunu satışların takip ediyor oluşu firmaların müşteri memnuniyetinin finansal sonuçlarını almak konusunda çok da sabırlı olmadığı ve uzun vadeli düşünmediğini gösterdiği düşünülebilir. Benzer bir durum Nijerya’da da sözkonusudur. Nijerya’daki firmalar için yenilikçilik ilk sırada yer almaktadır, ancak orada da finansal göstergeler ikinci sırada yer almaktadır. Oysa ki yenilikçiliğinde finansal çıktılarını elde etmek zaman gerektirmektedir. Çin’de finansal göstergeler,

müşteri tutumları, müşteri davranışları ve rakiplerle ilgili metriklerin arkasında yer almaktadır. Çin'deki firmaların, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünlerle müşteri memnuniyeti yaratarak müşteri davranışlarında değişim yaratmak ve bunun sonucunda rekabet avantajı elde ederek finansal çıktılar elde etmeyi amaçladığını söylemek mümkündür. İspanya'da da firmalar için yenilikçilik en önemli unsurdur ve bu yolla müşteri tutum ve davranışlarını etkileyerek finansal çıktılara ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Firmanın belirli kriterler bağlamında rakiplere göre durumunun sorgulanması finansal göstergelerin ardından üçüncü sırada yer almaktadır. Diğer ülkelerde de sıralamadaki yerleri farklı olmakla beraber, rakiplerle ilgili metriklere verilen önem sıralamada finansal göstergelerden sonra gelmektedir. Sadece Çin'de rakiplerle ilgili metriklere verilen önem finansal göstergelere verilen önemden daha fazladır. Çin'de müşteri ile ilgili metriklere ve rakiplerle ilgili metriklere verilen önem ilk sıralarda yer almaktadır. Pazar odaklılığın en önemli iki unsuru olan müşteri odaklılık ve rakip odaklılığın, Çin'de pazarlama performansının değerlendirilmesinde ilk sırada yer alması firmanın pazar odaklı olmasında pazarlamanın önemini ve rolünü göstermektedir.

Ticari müşteriler ve yeni müşteri sayısı, müşteri sadakati, elde tutulan müşteri sayısı, satışa dönüşen muhtemel müşteri sayısı gibi müşteri davranışları ile ilgili metrikler dördüncü sırada yer almaktadır. Türkiye'de firmaların müşteri tutumlarına önem verdiği, ancak müşterinin tutumlarının müşteri davranışlarına nasıl yansıdığını çok önemsemediği, müşteri tutumlarının finansal göstergeler üzerinde doğrudan etki etmesini bekledikleri gözlenmektedir. Oysa müşteri tutumlarının müşteri davranışlarına nasıl yansıdığını görmek gerekmektedir. Çünkü müşterinin tutumları ancak müşteri davranışlarına yansıdığı sürece firmanın finansal göstergeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olabilir. Müşteri davranışlarına verilen önem, Çin'de müşteri tutumlarının, İspanya'da yenilikçiliğin ardından ikinci sırada yer almıştır. İngiltere ve İrlanda gibi gelişmiş ülkelerde ise daha alt sıralarda yer almaktadır. Nijerya'da ise müşterinin hem tutumlarının hem de davranışlarının en az önem verilen metrik kategorisi olduğu gözlenmektedir.

Yenilikçilik, Türkiye’de pazarlama performansının değerlendirilmesinde en az önem verilen ve kullanılan metriklerden olduğu görülmüştür. Bu sonuç bazı gelişmiş ülkelerde yapılmış çalışmalarla da uyumludur. İngiltere, İrlanda ve Finlandiya’da yapılan çalışmalarda da (Ambler v.d., 2001a; Frosen v.d., 2008; O’Sullivan, 2007) yenilikçilik en az önemsenen metrik kategorisi olmuştur. Çin’de ise altı metrik kategorisi içinde yenilikçilik beşinci sırada yer almış ve en az önemsenen metriklerden biri olmuştur. Verhoef ve Leeflang’in (2009) çalışmasında da yenilikçiliğin, pazarlama departmanının kabiliyetleri içinde en düşük skoru alan pazarlama kabiliyetlerinden biri olduğu görülmüştür. İspanya’da ve Nijerya’da ise yenilikçilik en çok önemsenen metrik kategorisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatürde ve yapılan empirik çalışmalarda, firmanın yenilikçi performansına pazarlamanın önemli bir katkı sağlayabileceği ileri sürülmüş ve empirik olarak ispatlanmıştır. Türkiye’de yapılan çalışmalar yenilikçiliğin öneminin Türkiye’de de arttığını göstermektedir (Uzkurt, 2008). Çetin vd. (2006) Türkiye’de üretim firmalarıyla yaptıkları çalışmada, ürün tasarımının pazarlama performansı ve finansal performans arasındaki ara değişken etkisini incelenmiş ve tasarımın, pazarlama performansı ve finansal performans arasında kısmi ve pazar geliştirme ve finansal performans arasında tam ara değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pazarlama performansının firma performansı üzerindeki etkisi ancak yenilikçilik ile mümkün olması, pazarlama performansının değerlendirilmesinde yenilikçiliğin de önemli bir kriter olması gerektiğini göstermektedir.

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde yenilikçiliğin öneminin çok düşük olması, Türkiyede yenilikçiliğin öneminin anlaşılmamasından değil de, pazarlamanın yenilikçiliğe katkısının tam olarak ne olabileceğinin anlaşılamamasından kaynaklanıyor olabilir. Türk firmaları yeni ürün geliştirmeyi, sadece ürün odaklı olarak algıladıkları için, ürünün teknik özelliklerinin geliştirilmesine daha fazla efor ve kaynak harcama eğiliminde olduğu için, Türkiye’deki ürün geliştirme faaliyetleri daha çok üretim odaklı olarak gerçekleşmekte ve bu yüzden bu iş daha çok üretim ile ilgili departmanların işi olarak algılanıyor olabilir.

5.1.2. Metriklere Verilen Önemi Etkileyen Faktörler

Çeşitli faktörlerin pazarlama performansını değerlendirmede kullanılan metriklere verilen önemi etkileyeceği düşünülmektedir. Bu amaca yönelik olarak firmanın büyüklüğünün, firmanın içinde bulunduğu sektörün ve firmanın içinde bulunduğu pazarın dinamik olmasının metriklere verilen önem üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Firmadaki çalışan sayısı ve firmanın cirosu firmanın büyüklüğünün göstergesi olarak kabul edilmiş ve bunların metriklere verilen önem üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışan sayısına bağlı olarak büyük olduğu kabul edilen firmaların, sadece Muhasebe Temelli Finansal Metriklere diğer firmalardan daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu ilişki de yok denecek kadar zayıf bir ilişkidir. Bu yüzden firmanın çalışan sayısına bağlı büyüklük göstergesi ile hangi metrik kategorisine daha fazla önem verdiği arasında ilişki yoktur denilebilir.

Barwise ve Farley'in (2004) beş gelişmiş ülkede yaptığı çalışmada uluslararası ortaklığı olan ve büyük firmaların diğerlerine göre daha fazla sayıda metrik kullandığı belirtilmiş olmasına karşın, yapılan diğer çalışmalarda (Farley v.d., 2008; Franchi, 2007) firma büyüklüğünün metriklere verilen önem üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Farley v.d. (2008) çalışmada kullandığı 22 metrikten sadece müşteri hayat boyu değerinin ve kanal memnuniyetinin orta büyüklükteki firmalar tarafından daha çok kullanıldığını bulmuşlardır.

Firmanın büyüklüğünün, firmaya pazarlama performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanması, oluşturulması ve performans değerlendirme aktivitelerinin gerçekleştirilmesi konusunda küçük firmalara oranla daha fazla kaynak ve imkan sunması mümkündür. Ancak görülmektedir ki, firmanın büyüklüğü, pazarlama performansının değerlendirilmesinde hangi unsurlara önem verildiğini ve dolayısıyla pazarlamadan beklentileri etkilememektedir.

Firmanın hangi sektörde yer aldığı ile hangi metrik kategorisine daha çok önem verildiği arasında anlamlı bir ilişki incelendiğinde sadece Ticari Müşterilerle ilgili metriklere verilen önemin firmanın içinde bulunduğu sektöre göre değişiklik gösterdiği ve firmanın içinde bulunduğu sektörün performans değerlendirmede önem verilen metrik kategorisi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu

durum diğerk ülkelerde yapılan çalışmalarla da uyumludur (Franchi, 2007; Barwise ve Farley, 2004; Ambler ve Xiucun, 2003). Çinde yapılan çalışmada da (Ambler ve Xiucun, 2003), yenilikçilik ve finansal metrikler kategorileri dışında firmanın içinde bulunduğu sektörün metriklere verilen önemi etkilemediği bulunmuştur. Yenilikçiliğin özellikle perakende ve üretim sektörlerinde önem verilen metrik kategorisi olduğu görölmüştür.

Ancak beklenildiğinin aksine, nihai tüketici pazarlarındaki firmalar ile endüstriyel müşteri pazarlarındaki firmaların bu kategorideki metriklere verdikleri önem arasında anlamlı bir fark olmadığı ve sektörler arasında Ticari Müşteri kategorisine verilen önem açasından anlamlı bir fark olmasının sebebinin, hizmet sektöründeki firmaların bu kategoriye daha az önem veriyor olmasından kaynaklandığı görölmektedir.

Nihai tüketici pazarlarındaki firmaların en çok önem verdiği kategori finansal göstergeler iken, endüstriyel pazarlardaki firmaların en çok önem verdiği metrikler müşteri tutumları ile ilgili metrikler olduğu gözlenmektedir. Endüstriyel pazarlardaki firmaların, görece olarak daha az sayıdaki firma ile daha güçlü, yoğun ve uzun vadeli ilişkiler kuruyor olması ve bu pazarlardaki firmalar için her bir müşterinin daha hayati öneme sahip olması, bu pazarlarda müşteri tutumlarının daha önemli hale gelmesine neden olmaktadır.

5.1.3. Metriklere Verilen Önemin Sonuçları

Mevcut pazarlama metrikleri içinde bazı kategorilerde yer alan metriklere daha fazla önem verilmesinin çeşitli olumlu sonuçları olacağı düşünölmektedir. Bu çalışmada da metriklere verilen önemin, firmanın genel performansını ve pazarlama departmanının firma içindeki önemini artırıp artırmadığı araştırılmıştır. Pazarlama metriklerine verilen önemin firmanın genel performansı üzerindeki etkisi incelenirken firma performansı, müşteri performansı ve finansal performans olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmıştır.

Metriklerin hiç birinin firmanın finansal performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görölmüştür. Sadece müşteri hayatboyu değeri müşteri temelli finansal göstergeler ile firmanın finansal performansı arasında korelasyon

olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan metriklere verilen önemin müşteri performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Özellikle de müşteri tutumları ve markaya ilişkin metriklerin performans ölçümünde önemli hale gelmesi firmanın müşteri performansını önemli ölçüde artırmaktadır. Müşteri performansı ile finansal performans arasında anlamlı ilişki olmasından dolayı, performans ölçümünde önem verilen kriterlerin finansal performans üzerinde etkisinin doğrudan değil, ancak dolaylı ama çok zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu durum firmaların çabalarının etkililik boyutuna önem verdikleri ve bu yolla müşteri performansı elde ettikleri, ancak pazarlama çabalarının ve aktivitelerinin etkinlik boyutunu gözardı ettiklerini söylemek mümkündür. Nitekim, sadece müşteri hayatboyu değeri, yatırımın geri dönüşü ve ekonomik katma değer gibi metriklere verilen önemin artmasının finansal performans ile olumlu bir ilişkisinin olması da bunun göstergesidir.

Metriklere verilen önem ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmayışının bir diğer sebebi de, firmaların müşteriler, rakipler gibi unsurlara tutumsal olarak önem veriyor oluşu, ancak bu unsurlar ile ilgili pazar bilgisini toplamak, depolamak, değerlendirmek ve bu bilgiyi firmanın stratejilerinin oluşturulmasında ve günlük aktivitelerin planlanmasında bir girdi olarak kullanma konusunda zaafiyet göstermeleri olabilir.

Finansal olmayan varlıklarla firmanın finansal performansı arasında ilişki olduğu bir çok çalışmada ortaya konmuştur (Hogan v.d., 2002). İngiltere’de (Ambler v.d., 2003) yapılan çalışmada da metriklere verilen önem ile firma performansı arasında ilişki olduğu görülmektedir. Ancak metriklere verilen önem ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışmalarda (Farley v.d., 2008; O’Sullivan, 2007; Ambler ve Xiucun, 2003) yapılan çoklu regresyonlarda oldukça düşük ilişki katsayıları elde edilmiştir.

Metriklerin kullanımının veya bu metriklere verilen önemin performans üzerinde doğrudan etkisinin olmayışının sebebi, Farley v.d.’e (2008) göre metriklerin kullanımının firma performansına etkisinin kompleks ve dolaylı oluşudur. Diğer taraftan metriklere verilen önem ve metriklerin kullanımının performans üzerindeki etkisi bağlamında, gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkeler arasında fark olduğu görülmektedir. Pazarlamada ölçme ve pazarlama performansını değerlendirme

olgusunun gelişmekte olan ÷lkelerde görece olarak yeni olması bunun sebebi olarak gösterilebilir. Diğer bir sebep ise gelişmekte olan ÷lkelerdeki firmaların daha fazla üretim odaklı olması, yeterince pazar odaklı hale gelmemiş olması olabilir.

Firmanın pazarlama aktivitelerinin başarısını değerlendirmede kullandığı pazarlama metrikleri ile pazarlama departmanının firma içindeki önemi arasındaki ilişkiye bakıldığında, pazarlama performansının değerlendirilmesinde müşterinin tutumları ve marka-rakipler kategorisindeki metriklere verilen önem arttıkça, departmanın öneminin azaldığı gör÷lmüştür. İlk bakışta mantığa aykırı bir durum gibi gör÷lebilecek bu durum, firma için müşterinin, markanın ve rakiplerin durumunun önemi arttıkça, pazarlamanın sadece bir departmana bırakılamayacak kadar önemli bir kavram haline geldiğinin göstergesi olabilir. Eğer firma için müşteri tutumları ve marka çok önemli ise, bunun sadece bir departman tarafından başarılması mümkün olamayacağı, bu işin tüm birimlerin ortak sorumluluğu haline gelmesi gerektiği düşün÷lebilir. Müşteri temelli finansal göstergeler, muhasebe temelli finansal göstergeler, yenilikçilik ve ticari müşterilerle olan ilişkilerin pazarlama başarısını değerlendirmede önemli olması da departmanın önemini azaltmasa bile, departmanın firma içindeki önemini istatistiki olarak anlamlı sayılamayacak kadar az arttırmaktadır. Sadece, müşteri davranışlarının performans değerlendirmede önemli bir unsur olarak görülmesi durumunda departmanın öneminin bir miktar artış gösterebildiği gör÷lmüştür. Yeni müşteri sayısı, satışa dönüşen müşteri sayısı gibi ölçütlerin performans değerlendirmede önemli olduğu firmalarda pazarlama, departman olarak mevcudiyetini ve önemli olma durumunu sürdürebilmektedir. Günümüzde bu kriterlerin performans değerlendirmede daha az kullanılır ve önem verilir hale gelmesi pazarlamanın departman olarak varlığını tehdit eden bir durum olarak algılanabilir. Pazarlama departmanının öneminin yüksek oluşunun firmanın genel performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etki yapmadığı da düşün÷ldüğünde departmanın öneminin daha da azalacağını söylemek mümkündür. Giderek önemi artan unsurların departmanın önemini azaltması ve departmanın öneminin genel performans üzerindeki etkisinin çok düşük olması, pazarlama departmanının ve firma içindeki pazarlamacıların yaptıkları işler ve durumları konusunda bir dönüşüm ihtiyacı içinde olduğunu göstermektedir. Bu durum pazarlamanın daha ölçülebilir hale gelmesinin departmanı yeniden önemli olarak algılanacak hale getireceği savını da çürütmektedir. Daha ölçülebilir olmak kavram olarak pazarlamayı firma içinde

daha önemli hale getirebilir, ancak ölçülebilirliğin pazarlama departmanını daha önemli hale getireceğini söylemek zordur. Departmanın öneminin artması için ölçme gerek ama yeter koşul değildir. Bu bağlamda, pazarlama departmanlarının firmalardaki önemini arttırması için ölçülen bu kriterler bazında istikrarlı bir başarı grafiğini sağlaması gerekmektedir denebilir.

Performans ölçümünün etkili bir araç olabilmesi için performans göstergelerinin strateji ile ilişkisinin kurulabilmesi gerekmektedir (Micheli ve Manzoni, 2010). Micheli ve Manzoni (2010) performans ölçüm sistemlerinin her şeyden yalıtılmış olarak işletme performansı sağlamasının mümkün olmadığını, ancak bir bütün içinde yer aldığı, ritüeller, ödül sistemleri, ve eğitim programları gibi diğer mekanizmalarla ilişkilendirilerek kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

Micheli ve Manzoni'ye (2010) göre pazarlamanın bütçe kesintilerinde ilk sırada olmasının sebebi toplanan verilerin kesinliğinin olmaması değil, verilerin ele alındığı seviyedir. Eğer performans göstergeleri operasyonel seviyede ele alınırsa stratejiyi ve firmanın stratejik kararlarını etkilemesi sözkonusu olmayacaktır. Bundan dolayı performans ölçümünün etkili bir araç olması için performans göstergelerinin strateji ile ilişkilendirilmesi ve stratejik gözden geçirmelerde ele alınmaları gerekmektedir.

5.2. Uygulamacılara Öneriler

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde hangi metriklere daha önem verildiği çok önemli değildir. Önem verildiği söylenen metriklerin işaret ettiği unsurlar konusunda başarının da elde edilmesi gerekir. Ölçme, pazar bilgisini elde edilmesini sağlar, ancak bu bilginin firma için değere dönüşebilmesi, firmanın öğrenme yönlü olmasıyla mümkündür. Firma içinde departmantalizm, diğer bir deyişle fonksiyonel oryantasyon fazla olduğu zaman pazarlama departmanı elde ettiği pazar bilgisini diğer departmanlarla paylaşmak konusunda isteksiz davranabilir.

Pazarlamanın departman olarak önemini yitirmesi ve departman olarak varlığının sorgulanır hale gelmesi pazarlama yöneticilerinin de firma içindeki durumlarını, görevlerini ve sorumluluklarını gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Çünkü bu durum pazarlama yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının sadece kendi

departmanlarıyla sınırlı kalamayacağını göstermektedir. Pazarlama bir departmanın görev ve sorumluluğu olmaktan çıkıp tüm firmanın işi haline geldikçe pazarlama yöneticilerini de yeni görev ve sorumluluklar beklemektedir. Pazarlama yöneticileri pazarlama aktivitelerinin firmadaki tüm birimler tarafından gerçekleştirilmesinin sağlanması görevini ve sorumluluğunu üstlenmelidir. Pazarlama yöneticileri kendi departmanlarının etkisini arttırmaya odaklanmak yerine firmanın pazarlama yeterliliklerinin artırılması ve işletme performansına olumlu katkı sağlaması için, departmanlar arası uyumu sağlama rolünü üstlenmelidir.

Üst yöneticiler yenilikçilik faaliyetlerine pazarlamacıları daha fazla dahil etmelidirler. Çünkü yeni ürün, yeni kanal ve iş geliştirme süreçlerinin tümünde müşteri çoğu durumda en önemli paydaştır ve pazarlamacılar, müşteri istek ve ihtiyaçlarına dair en çok bilgiye sahip olduklarından, yenilikçiliğe de önemli katkı sağlayabilirler.

Yöneticiler, performans değerlendirme için tek bir metrik kullanamazlar. Pazarlama performansını tek başına yansıtabilen böyle bir metrik yoktur. Bunun yerine yöneticiler optimum sayıda metrik seçmeli ve performansı bu metriklere göre değerlendirmelidirler. Ancak bu sayının kaç olması gerektiği konusunda çeşitli rakamlar ifade ediliyor olsa da, kesin bir şey söylemek çok mümkün değildir. Yöneticiler, metriklerdeki literatürde sözü edilen değişimleri gözönünde bulundurarak metrik seçimini yapmalıdırlar. Pazarlama faaliyetlerinin finansal etkisini ortaya koyabilen, geçmişe değil geleceğe dönük olan uzun vadeli olan, makro değil mikro veriler içeren, çeşitli unsurlara göre göreceli durumu yansıtan metrikler seçilmeli ve metrikler bağımsız olarak ele alınmamalı, onun yerine metriklerin kendi aralarındaki sebep sonuç ilişkisini ortaya koyan ilişki zincirleri oluşturulmalıdır. Pazarlama metriklerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisini belirlemek ve göstermek zor olduğu için, yöneticilerin, pazarlama harcamaları ve firma performansı arasındaki ilişki ağını ve etki zincirini belirleyerek, hangi pazarlama aktivitesine ne kadar kaynak ayrılacağına dair fikir edinebilmeleri mümkün olacaktır.

Pazarlamanın amacı sadece müşteriler için değer yaratmak değildir. Pazarlama aynı zamanda hissedarlar ve yatırımcılar için de değer yaratmaktadır. Bu yüzden

pazarlamacılar, yatırımcıların pazarlamanın sadece firmanın kısa vadedeki performansını değil, firmanın uzun vadedeki değerini de önemseydiğini gözönünde bulundurarak performans değerlendirme sistemi tasarlamak ve pazarlamanın firmanın değeri üzerindeki etkisini ortaya koyan pazarlama metriklerini oluşturmak ve sağlamak zorundadırlar.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte performans değerlendirme panellerinin (dashboard) gelişmesi ve yaygınlaşması pazar bilgisinin daha hızlı ve etkin bir şekilde elde edilmesi ve bu bilginin departmanlar arasında paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Yöneticiler bu performans değerlendirme ve izleme araçlarının kurum içinde daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır. Böylece kurumdaki tüm birimlerin pazarda oluşan fırsat ve tehditlere yönelik atılacak adımlar ve alınacak tedbirler konusunda katkı sağlaması mümkün olacaktır.

Pazarlama performansının ölçülmesi konusunda katedilmesi gereken yol zor ve karmaşıktır ve ancak belirli aşamalarda gerçekleştirilebilir. Pazarlama performansının değerlendirilmesi tek bir çıktı, yöntem veya iş süreci olarak değil, firmaların zaman içinde ulaşabileceği bir yolculuk olarak görülmelidir (Wyner, 2004).

5.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılar İçin Öneriler

Soru formunda, cevaplayıcılara “firmanın pazarlama başarısı” sözünden ne anlamaları gerektiğine dair bir kılavuz verilmemiştir. Firmanın pazarlama başarısının göstergesi olabilecek unsurların cevaplayıcı tarafından algılandığı şekliyle araştırılması bu çalışmanın amacına uygun bir yaklaşımdır. Her firmada gerçekleştirilen pazarlama aktivitelerinin neler olduğu, bunların kimler tarafından gerçekleştirildiği, ve cevaplayıcının pazarlama kavramı ve firmadaki pazarlama aktiviteleri konusundaki bilgisinin ne kadar olduğu ayrıca sorgulanmamıştır.

Firmanın durumu ve uygulamaları hakkında cevap veren kişinin bilgi düzeyi sorgulanmamıştır. Firmadaki çalışma süresi, cevaplayanın bu konuda genel bir fikir verme potansiyeline sahip olduğunu göstermekle birlikte bu konuda kesin bir yargıya varmayı sağlamamaktadır. Cevaplayıcıların pazarlama ve finans yöneticileri

arasından seçilmiş olması ve üst düzey yöneticilerden oluşuyor olmasından dolayı yeterli bilgi sahibi oldukları ve doğruyu söyledikleri varsayılmıştır.

Diğer bir kısıt ise firma performansının gerçek değerlerle değil cevaplayıcıların ifadelerine dayanarak değerlendirilmiş olmasıdır. Yapılan çalışmalarda da subjektif performans değerleri ile gerçek performans değerleri arasında güçlü bir korelasyon olduğu ortaya konulduğu için subjektif değerlerin gerçek performans değerlerinin yerine kullanılabileceği düşünülmüştür.

Cevaplayıcılara, firmanın genel pazarlama başarısını değerlendirirken her bir ölçüm aracını hangi sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Bazı çalışmalarda (Ambler v.d., 2004) yapıldığı gibi hem kullanım miktarı hem de her bir metriğe verilen önem ayrı ayrı sorulmamıştır. Ölçeğe verilen önem ile kullanım miktarı her ne kadar ayrı olgular gibi görünse de, önem verilen ölçeğin aynı zamanda kullanılan ölçek olacağı şeklinde bir ön kabulden hareket etmek ve ölçeğe verilen önem düzeyi ile kullanım miktarını eşdeğer kabul etmek büyük bir yanlış olmayacaktır.

Bu çalışma, firmaların pazarlama aktivitelerinden hangilerini başarmaya odaklandığı, hangi aktivitelerin pazarlama başarısını değerlendirmede bir unsur olarak ele alındığı konusundaki tutumlarını ölçmeye çalışmaktadır. Pazarlama başarısını belirleyen unsurların neler olduğu konusundaki tutumlarının yanısıra firmanın kurumsal performansını da subjektif olarak ölçerek bu unsurların her birinin genel performans üzerindeki etkisinin ne olduğu anlaşılmasına çalışılmıştır. Ancak başarıyı belirleyen unsurların her biri konusunda firmanın gerçekte “ne kadar başarılı” olduğu objektif olarak da subjektif olarak da sorgulanmamıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu unsurlar konusunda firmanın başarısı sorgulanarak bunların her birindeki başarının firmanın genel başarısı üzerindeki etkisi ortaya konulabilir. Ayrıca başarıyı belirleyen bu unsurların her biri için kullanılan pazarlama (ve/veya firma) kaynaklarının miktarı belirlenerek pazarlama kaynaklarının pazarlamaya dair aktiviteler arasındaki stratejik tahsisi daha iyi belirlenebilir ve ayrıca yine kullanılan kaynakların firma ve hissedar değerine etkisi kantitatif olarak ortaya konulabilir. Bu yolla bu çalışmada tutumsal olarak ölçülerek ortaya konulmaya çalışılan etki verilere dayanan bir temele oturtulabilir.

Pazarlama performansının değerlendirilmesi ve performans değerlendirmede hangi metriklere önem verilmesi gerektiği konusunda st yönetimin ve diğer birimlerin görüş ve beklentilerine dair çalışmalar yapılmış olmasına karşın, hissedarlar, yatırımcılar gibi diğer paydaşlarla yapılan kapsamlı çalışmalara rastlanmamıştır. Gelecek çalışmalarda farklı paydaşların da pazarlama performansının değerlendirilmesi konusundaki görüş ve düşüncelerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Gelecek çalışmalarda, metrikler yoluyla elde edilen verilerin ve bilginin firma performansını arttırmayı sağlayabilmesi için, bilginin sadece toplanması ve yorumlanması yetmez. Bu bilginin firma içinde tüm birimlere ve st yönetime aktarılması ve firma içinde strateji oluşturmadan günlük aktivitelere kadar tüm unsurları etkilemesi gerekmektedir. Bu bağlamda öğrenme odaklılık, elde edilen bilginin performansa dönüşmesine katkı sağlayabilecek bir olgudur. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmalarda öğrenme odaklılığın etkisinin araştırılmasının pazarlama metrikleri literatürüne katkı sağlayacağı dşnlmektedir.

Metrikler yoluyla elde edilen verilerin ve bilginin kimin tarafından ve nasıl değerlendirildiği de metriklerin hem pazarlama performansına hem de firmanın genel performansına etkisini ve katkısını etkileyecektir. Metriklerin hangi seviyede ve ne şekilde değerlendirildiği de araştırılmalıdır.

Firmalar hakkında elde edilen veriler, firmadan tek bir kişinin görüşüne başvurularak toplanmıştır. Bu yöntem benzer çalışmalarda sıklıkla kullanılmış olmakla birlikte birden fazla kişinin görüşüne başvurmak elde edilen verinin doğruluğunu ve güvenilirliğini arttırabilir. Ayrıca veriler firmaların st düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Bu kişilerin firma hakkında en fazla bilgiye sahip kişiler olması muhtemel olmakla birlikte, firmadaki daha alt düzeylerdeki yöneticilerden ve çalışanlardan da veri toplamak hem muhtemel yanılđıları engelleyeceği için hem de farklı seviyelerdeki kişilerin görüşlerini karşılaştırabilme imkanı vereceği için faydalı olabilir. Diğer taraftan verilerin toplanmasında diğer departmanların da görüşüne başvurulmuş olmasına karşın, örneklem büyük oranda pazarlamacıardan oluşmaktadır. Tüm departmanların eşit olarak temsil edildiği daha dengeli bir örneklem ile daha sağlıklı sonuçların alınabileceği düşünülebilir.

Pazarlama performansının ölçümüne ilişkin literatür, ölçüm araçlarının tahmin etme gücünün yeterince irdelenmemesinden dolayı eleştirilmektedir. Çok az çalışmada metriklerin kendi aralarındaki korelasyon ele alınarak kendi aralarındaki ilişki ağı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada da ölçüm araçları arasındaki ilişkiye bakılmamıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu konunun bu yönüyle ele alınması uygundur.

Farley vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada firmanın ortaklık yapısı da metriklerin kullanımını etkileyen bir unsur olarak ele alınmıştır. Bu yüzden yabancı ortak sahibi olmanın ve ortaklık yapısının pazarlama performans değerlendirme sistemini ve pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan metriklerin herbirine verilen önemi nasıl etkileyeceğinin bundan sonra yapılacak çalışmalarda ele alınması yararlı olabilir.

Çalışmanın yatay kesit verileri kullanılarak yapılmış olması, nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarmayı güçleştiren bir unsurdur. Uzun serimli çalışmalar pazarlama performansının değerlendirilmesinin ve değerlendirmede kullanılan metriklerin zaman içinde nasıl etkilere sebep olduğunu ortaya koymayı mümkün kılabilir.

Bu çalışmada, firmaların pazarlama performansını değerlendirmede hangi metriklere önem verdiği sorulmuş, ancak bu metriklerle ilgili olarak firmanın ne durumda olduğunun belirlenmesinde hangi kıyaslama kriterinin temel alınacağı sorgulanmamıştır. Bu metriklerle ilgili firmanın durumunu, önceki yıllardaki durum, iş planlarına göre durum, sektör ortalamasına göre durum gibi çeşitli kriterlere göre analiz etmek de mümkündür.

KAYNAKÇA

- Achrol, R.S. & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63 (Special issue), 146-63.
- Ambler, T. & Kokkinaki, F. (1997). Measures of Marketing Success. *Journal of Marketing Management*, 13, 665-678.
- Ambler, T. (2000). Marketing Metrics. *Business Strategy Review*, 11(2), 59-66.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2001a). Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics. Centre for Marketing Working Paper, No. 01-903.
- Ambler, T., Barwise, P. & Higson, C. (2001b) Market Metrics: What Should We Tell the Shareholders? Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Centre for Business Performance, London.
- Ambler, T. (2003), Marketing and the Bottom Line – the Marketing Metrics to Pump up Cash Flow, 2nd edition. Financial Times / Prentice Hall.
- Ambler, T. ve Xiucun, W. (2003). Measures of Marketing Success: A Comparison Between China and the United Kingdom. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 267–281.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 20, 475-498.
- Ambler, T. (2006). Don't Cave in to Cave Dwellers. *Marketing Management*, 15 (5), 25-29.
- Ambler, T. & Roberts, J. (2006). Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement Has to Be Multidimensional, Report No 06-113, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- Amstrong, J.S. & Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14:396–402.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baruch, Y. (1999). Response Rate in Academic Studies-A Comparative Analysis. *Human Relations*, 52 (4), 421-438.
- Barwise P. & Farley J. (2004). Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. *European Management Journal*, 22(3), 257–262.
- Bech, M. & Kristensen M.B. (2009). Differential response rates in postal and Web-based surveys among older respondents. *Survey Research Methods*, 3 (1), 1-6.
- Bennett R. (2007). The use of marketing metrics by British fundraising charities: a survey of current practice. *Journal of Marketing Management*, 23(9), 959-989.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. & Ramaswami, S. (1994). Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology. *Journal of Business Research*, 31 (2), 235-246.
- Black, I.R., Efron, A. Ioannou, C. & Rose, J.M. (2005). Designing and Implementing Internet Questionnaires Using Microsoft Excel. *Australasian Marketing Journal*, 13 (2), 61-72.

- Bonoma, T.V. & Clark, B.H. (1988). Marketing performance assessment. Harvard Business School Press, Boston.
- Brookes, R.W., Brodie, R.J., Coviello, N.E. & Palmer, R.A. (2004). How managers perceive the impacts of information technologies on contemporary marketing practices. *Journal of Relationship Marketing*, 3 (4), 7-26.
- Carson, D.V & Gilmore, A. (2000). SME Marketing Management Competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382.
- Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, 24(11), 1-51.
- Christian R. (1959). Industrial Marketing Seventeen Ways To Improve Marketing Effectiveness. *Journal of Marketing*, 23(3), 301-302.
- Clark F. (1921). Criteria of Marketing Efficiency. *The American Economic Review*, 11(2), 214-220.
- Clark, B. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Clark, B. (2000). Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3-25.
- Clark, B. (2001). A summary of thinking on measuring the value of marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(4), 357-369.
- Clark, B.H. (2004), "Measuring Performance: The Marketing Perspective," içinde A. Neely (ed.) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, ss. 22-40.
- Clark, B.H., Abela, A.V. & Ambler, T. (2006). An information processing model of marketing performance measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191-208.
- CMO Council. (Haziran, 2004). Assessing Marketing's Value & Impact. (4 Haziran 2010). www.cmocouncil.org/resources/whitepapers/mpm_white_paper.pdf
- CMO Council. (Temmuz, 2005). Measures and Metrics: The European Marketing Performance Measurement Audit. (13 Haziran 2010). http://www.mpmforum.org/PDF/Eur_MPM_Report.pdf
- Coşkun, A. (2005). *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Çetin, A.T., Özer, G. & Karakaya, M. (2006). Pazarlama ve ürün tasarımı performansının finansal performans üzerindeki etkileri: İmalat sektöründe bir uygulama. *İktisat İşletme ve Finans*, 21(242), 46-59.
- Dann, S. (2010). Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. *Journal of Business Research*, 63 (2), 147-153.
- Davidson J. (1999). Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 757-777.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(3), 37-52.
- Dekimpe, M. & Hanssens, D. (1999). Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-Term Marketing Profitability. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 397-412.
- Dekimpe, P. & Hanssens, D. (1995). The Persistence of Marketing Effects on Sales. *Marketing Science*, 14(1), 1-21.

- Doyle, P. (2000). Valuing Marketing's Contribution. *European Management Journal*, 18(3), 233-245.
- Eccles, R.G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, (Ocak./Şubat), 131-37.
- Eusebio, R., Llonch, J. & Belbeze M.P.L. (2006). Measures of marketing performance: a comparative study from Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 145-155.
- Farley, J.U., Hoenig, S., Lehmann, D.R. & Nguyen, H.T. (2008). Marketing Metrics Use in a Transition Economy: The Case of Vietnam. *Journal of Global Marketing*, 21(3), 179-190.
- Feng, Y.Y., Pan, W.H., Huang, Y.C. & Chen, Y.K. (2009). The Effects of Firms Resources and Capabilities on its Performance on IC Design Industry in Taiwan.
- Franchi, F. (2007). *The Value of Marketing Metrics*. Unpublished master's thesis, Cranfield University.
- Frosen, J. (2008). *Measuring Marketing Performance from a Shareholder Performance-The Use of Marketing Metrics in Finnish Companies*. Unpublished master's thesis, Helsinki School of Economics (HSE).
- Frosen, J., Jaakkola, M., Vassinen, A., Parvinen, P. & Aspara, J. (1-3 December 2008). Use and Perceived Importance of Marketing Metrics in Different Business Settings. *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*, Sydney.
- Good, D. (1992). A Need for The Revitalization of Indicators of Performance in The Marketing Organizations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1 (Fall), 31-39.
- Goll, I. & Rasheed, A. (1997). Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.
- Gök, O. (2007). Marketing and Marketing Managers in the New Era: Relational Perspective. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(2), 218-224.
- Gök, O. & Hacıoğlu, G. (2010). The Organizational Roles of Marketing and Marketing Managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291-309.
- Grönholdt, L. & Martensen, A. (2006). Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review*, 6(3), 243-252.
- Haeckel, S.H. (1997), "Preface", içinde Lehmann, D.R. & Jocz, K.E. (Editör), Reflections on the Futures of Marketing, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Hair, F.J., Black, C.W., Babin, J.B., Anderson, E.R. & Totham, L.R. (2005). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Printice Hall, Sixth Edition, New Jersey.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin Yazım Dilinden Başka Bir Dile Çevirileri ve Kullanılan Değişik Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 47-59.
- Helgesen, O., Nettet, E. & Voldsund, T. (2009). Marketing perceptions and business performance: implications for marketing education? *Marketing Intelligence and Planning*, 27(1), 25-47.
- Herrera, R., Delcampo, R. & Ames, M. (1993). A Serial Approach for Translating Family Science Instrumentation. *Family Relations*, 42, 357-360.
- Homburg, C., Workman J.P. Jr., & Krohmer, H. (1999). Marketing's Influence within the Firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.

- Hogan, J.E., Lehmann, D.R., Merino, M., Srivastava, R.K., Thomas, J.S. & Verhoef, P.C. (2002). Linking customer assets to financial performance. *Journal of Service Research*, 5(1), 26-38.
- Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W. & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Jaworski, B.J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52 (3), 23-39.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kald, M. & Nilsson, F. (2000). Performance Measurement At Nordic Companies. *European Management Journal*, 18(1), 113–127.
- Kahn, K. & Myers, M. (2005). Framing marketing effectiveness as a process and outcome. *Marketing Theory*, 5(4), 457-469.
- Keh, H.T., Chu, S. & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research*, 170, 265-276.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall International. Seventh Edition.
- Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research and Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lamberti, L. & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28, 139-152.
- Lehmann, D. (2004). Metrics for Making Marketing Matter. *Journal of Marketing*, 68(4), 73–75.
- Lemon, K.N. & Seiders, K. (2006). Making marketing accountable: A broader view. İçinde J.N. Sheth & R.S. Sisodia (Eds.), *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Lenskold, J. (2002). Marketing ROI: Playng to Win. *Marketing Management*, 11(3), 31-34.
- Llonch, J., Eusebio, R. & Ambler, T. (2002). Measures of Marketing Success: A Comparison between Spain and the UK. *European Management Journal*, 20(4), 414-422.
- Lukas, B.A., Whitwell, G.J. & Doyle, P. (2005). How can a shareholder value approach improve marketing's strategic influence?. *Journal of Business Research*, 58(4), 414-422.
- Marketing Science Institute (2008), *2008-2010 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Mavrincac, S. & Siesfeld, T. (1997). Measures that matter: An exploratory investigation of investors' information needs and value priorities. Working paper, Ivey School of Business, University of Western Ontario, London, ON, Canada.

- McDonald, H. & Adam, S. (2003). A comparison of online and postal data collection methods in marketing research. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (2), 85 – 95.
- McKinsey & Company. (March, 2009). *Measuring marketing: McKinsey Global Survey Results*. 8 Mart 2009. <https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2313>.
- Merlo, O. & Auh, S. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Marketing Letters*, 20(3), 295–311.
- Meyer, M.W. (2004). Finding performance: The new discipline in management. A. Neely, (Ed.), *Business Performance Measurement* içinde (51-62). Cambridge: Cambridge University Press.
- Micheli, P. & Manzoni, J.F. (2010) Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), baskıda.
- Moorman, C. & Rust, R.T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-97 (special Issue).
- Morgan, N.A., Clark, B.H. & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment - Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
- Morgan, N.A., Slotegraaf, R.J. & Vorhies, D.W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Mortanges, C.P.D. & Van Riel A., (2003). Brand Equity and Shareholder Value. *European Management Journal*, 12 (4), 521-527.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(3), 20-35.
- Nasution, H.N., Grant, K. & Mavondo, F.T. (2006). Assessing Marketing Productivity in Large Companies and SMEs. *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, Brisbane, Australia, December.
- Nath, P. & Mahajan, V. (2008). Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 72(1), 65–81.
- Nwokah, N.G. (2009). Customer-focus, competitor-focus and marketing performance. *Measuring Business Excellence*, 13(3), 20-28.
- O'Sullivan D. (2007). The Measurement of Marketing Performance in Irish Firms. *Irish Marketing Review* , 19(1), 19-28 .
- O'Sullivan D. & Abela A. (2007).Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79–93.
- Patterson L. (2007). Taking on the metrics challenge. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(4), 270–276.
- Phillips C. (1941). A Critical Analysis of Recent Literature Dealing with Marketing Efficiency. *Journal of Marketing*, 5(4), 360-365.
- Piercy, N.F. (1986). The role and function of the chief marketing executive and the marketing department: a study of medium-sized companies in the UK. *Journal of Marketing Management*, 1 (3), 265-89.
- Piercy, N.F. & Cravens, D.W. (1995). The network paradigm and marketing organization. *European Journal of Marketing*, 29 (3), 7-34.
- Piercy, N.F. (1998). Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 222-236.

- Piercy, N.F., Cravens, D.W. & Lane, N. (2010). Marketing out of the recession: recovery is coming, but things will never be the same again. *The Marketing Review*, 10(1), 3-23.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V. & Srivastava, R.K. (2004). Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68 (3), 76-89.
- Seggie, S.H., Cavusgil, E. & Phelan, S.E. (2007). Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36 (6), 834-41.
- Sevin, Charles H. (1965), Marketing Productivity Analysis. New York: McGraw-Hill.
- Sezen, B., Yılmaz, C. & Gezgin, G. (2002). Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 17(2), 133-146.
- Shaw, R. & Mazur, L. (1997), *Marketing Accountability: Improving Business Performance*, London: Financial Times, Retail and Consumer Publishing.
- Shaw, R. & White, C. (1999). Improving Marketing Accountability and through Better Management of the Market Research Process. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 857-880.
- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-71.
- Sheth, J.N., Sisodia, R. & Sharma, A. (2000). Antecedents and consequences of customer centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55-66.
- Sheth, J. & Sisodia, R. (2002). Marketing productivity Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5), 349- 362.
- Sheth, J.N. & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26 (2) , 302-307.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.
- Srinivasan, S. & Hanssens, D. (2009). Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings and Future Directions. *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293-312.
- Srivastava, R.K., Shervani, T. & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63 (Special issue), 168-79.
- Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2007). Modern Pazarlama İlkeleri. İzmir: Birleşik Matbaacılık. 2. Baskı.
- Thomas, J. & Gupta, R.K. (2005). Marketing theory and practice: evolving through turbulent times. *Global Business Review*, 6 (1), 95-114.
- Uncles, M. (2005). Marketing metrics: A can of worms or the path to enlightenment?. *Brand Management*, 12(6), 412-418.
- Uzkurt, C. (2008). Sürdürülebilir Yenilik için Pazarlamanın Rolü ve Önemi: Pazarlama Yeniliği. 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Bildiriler Kitabı, 31-40, Nevşehir, 25-29 Ekim 2008.

- Van Bruggen, G.H., Lilien, G.L. & Kacker, M. (2002). Informants in organizational marketing research: why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 469-478.
- Verhoef, P.C. & Leeflang P.S.H. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm. *Journal of Marketing*, 73 (2), 14-37.
- Verhoef, P.C., Leeflang, P.S.H., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P. & Saunders, J. (2009). A Cross-national Investigation into the Marketing Departments Influence within the Firm. *MSI Reports*, No 09-004, 3-29.
- Vorhies, D.W. & Morgan, N.A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Walker O. & Ruekert R. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51(2), 15-33.
- Weber, A. (2002). Managing the marketing budget in a cost-constrained environment. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 705– 717.
- Webster, F.E. Jr (2005). A perspective on the evolution of marketing management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24 (1), 121-126.
- Webster, F.E. Jr, Malter, A.J. & Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46 (4), 35-43.
- Webster, F.E. Jr (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-17.
- Woodburn, D. (2004). Engaging marketing in performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8 (4), 63 – 72.
- Wright, K.B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), Mart 2010, <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue3/wright.html>
- Wyner, G. (2004). The Journey to Marketing Effectiveness. *Marketing Management*, 13 (March/April), 8-9 .
- Yeniyurt, S. (2003). A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 134-142.
- Zinkhan, G. & Verbrugge, J. (2000). The Marketing / Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm. *Journal of Business Research*, 50(2), 143–148.
- Zinkhan, G.M. & Williams, B.C. (2007). The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (Fall), 284–88.

EK 1. Anket

Sayın Yetkili,

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların pazarlama uygulamalarının başarısını değerlendirmek için kullandıkları kriterlerin ortaya konulmasıdır. Firmanızın pazarlama/satış, finans/muhasebe departmanlarından ve üst yönetimden birer yetkilinin bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. Sektörünün önde gelen firmalarıyla Türkiye çapında yapılan bu çalışmada vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve firma ismi açıklanmadan toplu olarak değerlendirilecektir.

Yaklaşık 6-7 dakikanızı alacak olan anket sorularını cevaplayanlar arasından yapılacak çekilişle belirlenecek 10 kişiye, Capital dergisine 6 aylık üyelik hediye edilecektir. Anket formunun herhangi bir bölümü ile ilgili oluşabilecek sorularınız için gungor.hacioglu@yasar.edu.tr adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araş.Gör.Güngör HACIOĞLU
Yüksek Lisans Tez Yürütücüsü
Yaşar Üniversitesi
Selçuk Yaşar Kampüsü
Bornova / İzmir

Yrd. Doç. Dr. Osman GÖK
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

	Kullanım Sıklığı				
	1 Hiç Kullanmıyoruz	2 Çok Az Kullanıyoruz	3 Az Kullanıyoruz	4 Sıklıkla Kullanıyoruz	5 Çok Sık Kullanıyoruz
MÜŞTERİNİN DUYGU VE DÜŞÜNCELERİ					
Firmanın/markanın bilinirliği					
Müşterinin algıladığı kalite					
Müşteri memnuniyeti					
Müşteri ihtiyaçlarına uygunluk					
Diğer markalardan farklılık					
Müşterinin marka/ürün hakkındaki deneyimi/bilgisi					
MÜŞTERİ DAVRANIŞLARI					
Yeni müşteri sayısı					
Müşteri sadakati / Elde tutulan müşteri sayısı					
Satışa dönüşen muhtemel müşteri sayısı					
TİCARİ MÜŞTERİ / BAYİ / PERAKENDECİ					
Ticari müşteri memnuniyeti					
Ticari müşteri şikayetleri sayısı					
RAKİPLERE GÖRE DURUM					
Rakiplere göre müşteri memnuniyeti					
Rakiplere göre algılanan kalite					
YENİLİKÇİLİK					
Yeni geliştirilen ürün sayısı					
Yeni ürünlerden elde edilen gelir					
Yeni ürünlerin kârlılığı					
FİNANSAL GÖSTERGELER					
Satış					
Brüt kârın satışlara oranı					
Kârlılık					
Müşterinin Hayatboyu Değeri (CLV)					
Ekonomik Katma Değer (EVA)					
Yatırımın Geri Dönüşü (ROI)					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak firmanızın durumuna en uygun seçeneği işaretleyiniz.					
	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
PAZARLAMANIN FİRMADAKİ YERİ VE ÖNEMİ					
Pazarlama/Satış departmanının üstlendiği işler genellikle diğer departmanlarınkinden daha hayatidir.					
Üst yönetim pazarlama/satış departmanını diğer departmanlara göre daha önemli görür.					
Firmadaki karar verme süreçlerinde pazarlama/satış departmanı diğer departmanlar üzerinde hakimiyet kurma eğilimindedir.					
Pazarlama/satış departmanı diğer departmanlardan daha etkili bir departman olarak görülür.					
Firmada pazarlamacıların/satışçıların görüşlerine daha fazla ağırlık verilir.					
Firmada alınan kararlar büyük ölçüde pazarlama/satış departmanının bakış açısını yansıtır.					

Firmanızın içinde bulunduğu pazarı göz önüne alarak aşağıdaki unsurlardaki değişim hızını belirtiniz.					
	1 Çok Az	2 Az	3 Orta	4 Yüksek	5 Çok Yüksek
PAZAR DİNAMİZMİ					
Müşteri tercihlerindeki değişim hızı					
Rakiplerin stratejilerinin değişim hızı					
Ürün özelliklerindeki değişim hızı					
Teknolojideki değişim hızı					

Sektördeki rakiplerinize karşılaştığınızda firmanızın durumunu aşağıdaki kriterlere göre nasıl değerlendirirsiniz?					
	1 Çok Daha Kötü	2 Daha Kötü	3 Aynı	4 Daha İyi	5 Çok Daha İyi
FİRMA PERFORMANSI					
• Müşteri memnuniyeti					
• Müşteri sadakati					
• Satışlar					
• Kârlılık					
• Pazar payı					
• Maliyet					

Firmanız sektörel olarak hangisine en yakındır?			
<input type="checkbox"/> Perakende	<input type="checkbox"/> Nihai Tüketici Ürünleri	<input type="checkbox"/> Nihai Tüketici Hizmetleri	
<input type="checkbox"/> Endüstriyel Ürünler	<input type="checkbox"/> Endüstriyel Hizmetler	<input type="checkbox"/> Diğer _____	
Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır?			
<input type="checkbox"/> 0 – 50 kişi	<input type="checkbox"/> 51 – 250 kişi	<input type="checkbox"/> 251 – 500 kişi	<input type="checkbox"/> 501 – 750 kişi
<input type="checkbox"/> 751 – 1000 kişi	<input type="checkbox"/> 1001 – 2000 kişi	<input type="checkbox"/> 2001 – 5000 kişi	<input type="checkbox"/> 5001'den fazla
Firmanızın yıllık cirosu ne kadardır (TL) ?			
<input type="checkbox"/> 0 – 50 milyon TL	<input type="checkbox"/> 51– 100 milyon TL	<input type="checkbox"/> 101 – 150 milyon TL	<input type="checkbox"/> 151 – 200 milyon TL
<input type="checkbox"/> 201– 300 milyon TL	<input type="checkbox"/> 301 - 400 milyon TL	<input type="checkbox"/> 401 – 500 milyon TL	<input type="checkbox"/> 501 – 1000 milyon TL
<input type="checkbox"/> 1 – 2 milyar TL	<input type="checkbox"/> 2 – 5 milyar TL	<input type="checkbox"/> 5 milyardan fazla	
Firmada çalıştığınız departman / bölüm:			
<input type="checkbox"/> Pazarlama / Satış	<input type="checkbox"/> Finans / Muhasebe / Mali İşler	<input type="checkbox"/> Üst Yönetim	
Firmadaki göreviniz:		
Firmadaki çalışma süreniz: Yıl		
Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini ister misiniz?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Hediye çekilişine katılmak ister misiniz?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
e-mail adresiniz:			

Değerli katkınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.