

T.C.
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇOK KATMANLI PAZARLAMA MODELİNDE
SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ BÜYÜMESİNE ETKİ EDEN
FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Ümüs ALMAK

İşletme Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Burcu ORALHAN

AĞUSTOS 2025
KAYSERİ

ÜMÜS ALMAK	İŞLETME ANA BİLİM DALI	YÜKSEK LİSANS TEZİ	2025
------------	------------------------	--------------------	------

T.C.
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇOK KATMANLI PAZARLAMA MODELİNDE
SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ BÜYÜMESİNE ETKİ EDEN
FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Ümüs ALMAK

İşletme Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Burcu ORALHAN

AĞUSTOS 2025
KAYSERİ

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Burcu ORALHAN danışmanlığında Ümüs ALMAK tarafından hazırlanan “Çok Katmanlı Pazarlama Modelinde Sürdürülebilir İş Büyümesine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

..... / / 2025

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Burcu ORALHAN
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi
Üye : Doç.Dr. Sevgi SÜMERLİ SARIGÜL
Kayseri Üniversitesi
Üye : Doç. Dr. Ceren AYDEMİR
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi

ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.... / / 20....

Doç. Dr. Burcu ORALHAN
Enstitü Müdür V.

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Nuh Naci Yazgan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Kütüphanesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. (1)¹
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. (2)
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. (3)

..... /...../.....

(İmza)

Ümüs ALMAK

“**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir; gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, *Doç. Dr. Burcu ORALHAN* danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna göre yazıldığımı beyan ederim.

(İmza)

Ümüs ALMAK

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmam süresince bilgi, deneyim ve desteğiyle her zaman yanımda olan, rehberliği ve sabrıyla bu süreci verimli kılmamı sağlayan değerli danışmanım Doç. Dr. Burcu ORALHAN, katkıları için çok teşekkür ederim.

Akademik gelişimime katkı sunan, tez sürecinde beni teşvik eden ve destekleyen tüm değerli hocalarıma içten şükranlarımı sunuyorum.

Araştırma sürecinde veri toplamama yardımcı olan çok katmanlı pazarlama sisteminde faaliyet gösteren tüm katılımcılara, verdikleri zaman ve sağladıkları bilgiler için teşekkür ederim.

Hayatım boyunca yanımda olan, desteğini ve sevgisini her daim hissettiğim aileme ve sevdiklerime minnettarım.

Ümüs ALMAK
Kayseri, 2025

ÖZET

ALMAK, Ü., Çok Katmanlı Pazarlama Modelinde Sürdürülebilir İş Büyümesine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2025. Bu çalışmada, Multi-Level Marketing (MLM) modeli uygulayan işletmelerin sürdürülebilir iş büyümesine (SİB) etki eden temel faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada; Partner Gelişim Yönelimi (PGY), Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), Çevresel Trendler (CT) ve Stratejik Çeviklik (SC) faktörlerinin SİB üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmanın yöntemi nicel olup, veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, kurulan yapısal modelin genel uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir. Hipotez testlerinde PGY, DBY, CT ve SC değişkenlerinin SİB üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiler yarattığı belirlenmiştir. Bu bulgu, özellikle dijitalleşme, çevresel eğilimler ve stratejik esneklik unsurlarının MLM işletmelerinde sürdürülebilir büyüme için kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Çalışma, MLM modeli uygulayan işletmelerin sürdürülebilirlik perspektifinden büyümeyi etkileyen faktörleri değerlendirmesi ve sektörel gelişmelere katkı sunması açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çok Katmanlı Pazarlama, Sürdürülebilirlik, Dijitalleşme, Stratejik Çeviklik, Liderlik, İş Büyümesi

ABSTRACT

Almak, Ü., An Examination of the Factors Affecting Sustainable Business Growth in Multi-Level Marketing Model, Nuh Naci Yazgan University, Institute of Graduate Studies, Department of Business Administration, Master's Thesis, Kayseri, 2025. this study aims to examine the key factors influencing sustainable business growth (SİB) in companies that implement the Multi-Level Marketing (MLM) model. The research evaluates the direct and indirect effects of Partner Development Orientation (PGY), Digital Adoption Capability (DBY), Environmental Trends (CT), and Strategic Agility (SC) on SİB. The study employs a quantitative research design, and the data were collected through a survey. The obtained data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results indicate that the overall goodness-of-fit values of the structural model are within acceptable limits. Hypothesis testing revealed that PGY, DBY, CT, and SC variables exert both direct and indirect effects on SİB. These findings highlight that digitalization, environmental dynamics, and strategic flexibility play a critical role in ensuring sustainable growth in MLM enterprises. The study is significant as it evaluates the factors affecting growth from a sustainability perspective and provides contributions to sectoral development for companies adopting the MLM model.

Keywords: Multi-Level Marketing, Sustainability, Digitalization, Strategic Agility, Leadership, Business Growth

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	iv
ETİK BEYAN.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Çok Katmanlı Pazarlama (MLM) Tanımı ve Kavramı.....	3
2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımları.....	4
2.3. Çok Katmanlı Pazarlama Sisteminin Temel Çalışma Şekli.....	5
2.4. Distribütörün Anlamı ve Görevi	6
2.5. Çok Katmanlı Pazarlama Sistemlerinde Sürdürülebilirlik Boyutları	7
2.6. MLM Sistemlerinde Sponsorluk Yapısı ve Liderlik Dinamikleri.....	10
2.7. MLM İş Modellerinde Komisyon Sistemlerinin Büyüme ve Sürdürülebilirlik Rolü.....	11
3. LİTERATÜR TARAMASI.....	14
3.1. MLM Sistemlerine Yönelik Ulusal ve Uluslararası Literatür İncelemesi	14
3.2. Dijital Araçların Sürdürülebilir MLM İş Modellerine Katkısı	15
3.3. MLM Sistemlerinde Eğitim, Mentorluk ve Sürekli Gelişim Mekanizmaları	16
3.4. MLM Sistemlerinde Başarı ve Performans Göstergelerinin Sürdürülebilir İş Gelişimine Etkisi	17
3.5. MLM Sistemlerinde Etik, Yasal Çerçeve ve Stratejik Çevikliğin Sürdürülebilir Büyüme Üzerindeki Rolü.....	18

3.6. MLM Sistemlerinin Türkiye ve Dünya Geneline Gelişimi ve Uygulama Farklılıkları	19
4. UYGULAMA	21
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	21
4.2. Araştırmanın Sınırları	21
4.3. Araştırmanın Yöntemi	22
4.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	22
4.3.2. Evren ve Örneklem	23
4.3.3. Veri Toplama Yöntemi	24
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi	25
4.5. Tanımlayıcı İstatistikler	29
4.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri	30
4.7. İçsel Model Çoklu Doğrusallık (VIF) Analizi Sonuçları	31
4.8. Dışsal Model Çoklu Doğrusallık (VIF) Analizi Sonuçları	32
4.9. Hipotez Testi Sonuçları	34
4.10. Etki Büyüklüğü (f^2) Sonuçları	37
4.11. Önem-Performans Analizi (IPMA)	37
4.12. Model Sonuçlarının Literatürle Karşılaştırılması	40
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	41
KAYNAKÇA	43
EKLER	48
Ek-1: Anket Formu	48

SİMGELER VE KISALTMALAR

AVE	Ortalama Varyans Açıklaması (Average Variance Extracted)
CR	Bileşik Güvenirlilik (Composite Reliability)
DBY	Dijital Benimseme Yetkinliği
EL	Etik Liderlik
f²	Etki Büyüklüğü
HTMT	Heterotrait-Monotrait Oranı
MLM	Multi-Level Marketing – Çok Katmanlı Pazarlama
PGY	Partner Gelişim Yönelimi
PLS-SEM	Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling)
R²	Belirleme Katsayısı
SİB	Sürdürülebilir İş Büyümesi
SmartPLS	Smart Partial Least Squares Yazılımı
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Standartlaştırılmış Kök Ortalama Karekök Artık

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa
2.1.	Çok katlı pazarlama ve doğrudan satış	3
2.2.	Şebeke yoluyla pazarlama sistemi.	6
2.3.	Üretici firma, sistem, sponsor ve distribütör bağlantısı.	7
2.4.	Sürdürülebilirliğin üç temel boyutu	8
2.5.	Satış ortaklığı ve internet reklamcılığı ilişkisi	9
4.1.	Araştırma Modeli	22
4.2.	Yapısal Eşitlik Modeli Bootstrap Çıktıları (SmartPLS Görseli)	33
4.3.	Sürdürülebilir İş Büyümesi Değişkeni İçin Önem-Performans Haritası	38

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
2.1. Yasal MLM sistemleri ile piramit sistemler arasındaki temel yapısal farklılıkları	12
4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	25
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	26
4.3. Faktör Yükleri	27
4.4. Tanımlayıcı İstatistikler	29
4.5. Güncellenmiş Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları	31
4.6. VIF Analizi Sonuçları	32
4.7. Dışsal Model VIF Analizi Sonuçları	33
4.8. Hipotez Testi Sonuçları (Direkt Etkiler)	34
4.9. Hipotez Testi Sonuçları (Dolaylı Etkiler)	35
4.10. Yapısal model uyum göstergeleri (SRMR, R^2)	36
4.11. Etki Büyüklüğü (f^2) Değerleri	37
4.12. Sürdürülebilir İş Büyümesi Değişkeni İçin Önem-Performans Sonuçları Tablosu	38

1. GİRİŞ

Günümüzde pazarlama anlayışı, yalnızca ürün ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılmasıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda sürdürülebilirlik, etik sorumluluk, dijitalleşme ve toplumsal fayda gibi çok boyutlu faktörleri de kapsamaktadır. Bu dönüşüm, özellikle çok katmanlı pazarlama (MLM – Multi-Level Marketing) sistemlerinde belirgin şekilde ortaya çıkmakta ve işletmelerin büyüme stratejilerine yeni bir yön kazandırmaktadır. MLM sistemleri, girişimcilik potansiyelini destekleyen, esnek çalışma imkânı sunan ve bireylerin ekonomik yaşama aktif katılımını kolaylaştıran yapısıyla geleneksel pazarlama yöntemlerinden ayrılmaktadır. Türkiye’de giderek yaygınlaşan bu iş modeli, özellikle kadın girişimciler ve gençler için alternatif bir istihdam alanı oluşturmaktadır.

MLM sistemlerinin etkinliği, yalnızca ürünlerin doğrudan satışıyla değil; aynı zamanda güçlü organizasyon yapıları, liderlik ve stratejik çeviklik sayesinde belirsiz koşullara hızlı uyum, dijital dönüşüm ve çevresel trendlerle bütünleşme gibi unsurlarla doğrudan ilişkilidir. Literatürde, MLM’nin piramit sistemlerinden ayrıştırılmasının, yasal ve etik algı açısından kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ancak stratejik çevikliğin uygulanmadığı ve çevresel trendlerin dikkate alınmadığı durumlarda MLM yapıları güvenilirliğini kaybederek sürdürülebilir büyüme hedeflerinden uzaklaşabilmektedir. Bu nedenle MLM işletmelerinde sürdürülebilirlik perspektifi bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Türkiye’de hızla büyüyen MLM sektörü, çok sayıda katılımcıya gelir kaynağı sunmasına rağmen akademik literatürde sınırlı incelenmiştir. Özellikle sürdürülebilirlik ve çevresel faktörler bağlamında eksiklikler göze çarpmaktadır. Bu çalışma, literatürdeki boşluğu doldurmayı ve MLM işletmelerine uzun vadeli büyüme stratejileri geliştirmeleri için rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın temel amacı, MLM işletmelerinde sürdürülebilir iş büyümesine (SİB) etki eden faktörleri incelemek ve bu faktörler arasındaki yapısal ilişkileri ortaya koymaktır. Bu kapsamda bağımsız değişkenler olarak Partner Gelişim Yönelimi (PGY), Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), Stratejik Çeviklik (SC) ve Çevresel Trendler (CT) ele alınmaktadır. PGY, distribütörlerin kişisel gelişim, bağlılık ve motivasyonlarını artırarak bireysel çabanın ekip başarısına dönüşümünü sağlar. DBY, dijital araçların

etkin kullanımını destekleyerek müşteri ilişkilerinin yönetilmesine ve satış süreçlerinin verimliliğine katkı sunar. SC, liderlerin değişen piyasa koşullarına hızlı yanıt verme kapasitesini ifade ederek şeffaflık ve güven ortamını pekiştirir. CT ise ekonomik, kültürel ve yasal koşulların sistemin işleyişini şekillendiren belirleyici dışsal faktörler olduğunu ortaya koyar.

Bağımlı değişken olarak belirlenen SİB, yalnızca finansal performansı değil, işletmenin uzun vadeli devamlılığını, toplumsal kabulünü ve çevresel uyumunu da kapsamaktadır. Araştırma, bu dört faktörün (PGY, DBY, SC, CT) SİB üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini analiz etmektedir. Bu amaçla yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak SMART PLS programı ile tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik testleri, VIF sonuçları ve yol katsayıları gibi bulgular elde edilecektir. Çalışmanın bulgularının hem akademik literatüre katkı sağlaması hem de sektör profesyonellerine uygulanabilir stratejik öneriler sunması beklenmektedir.

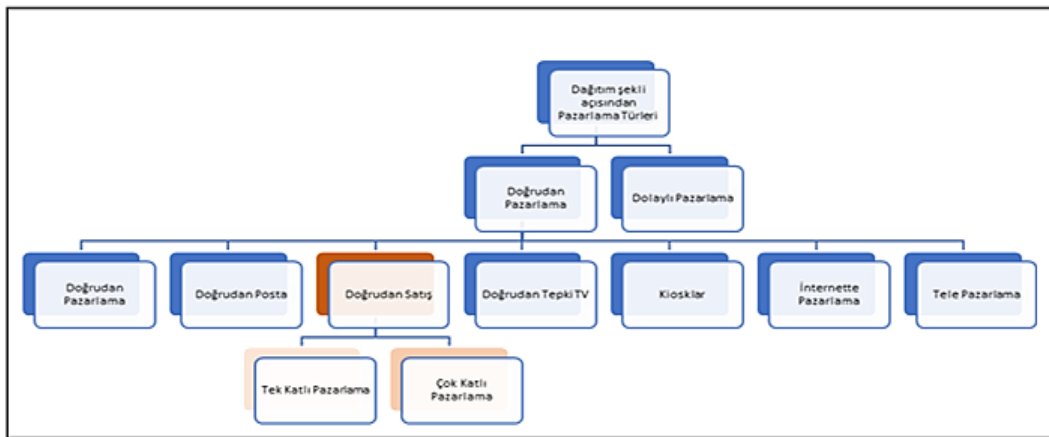
Bu tez beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kullanılan değişkenlerin seçilme gerekçeleri açıklanmıştır. İkinci bölümde, kavramsal çerçeve ele alınmış; Çok katlı pazarlama (MLM) sistemine ilişkin kavramsal tanımlar yapılmış, işleyiş biçimleri, distribütörlerin rolü, sürdürülebilirlik boyutları, sponsorluk yapısı, liderlik dinamikleri ve komisyon sistemleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde, ulusal ve uluslararası literatürde MLM sistemlerine yönelik çalışmalar değerlendirilmiş; dijitalleşme, stratejik çeviklik, çevresel trendler, motivasyon, etik liderlik ve performans göstergeleri üzerine yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırma modeli ve hipotezler sunulmuş, anket yoluyla elde edilen veriler PLS-SEM yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik değerleri, VIF sonuçları, yol katsayıları, determinasyon katsayıları (R^2), etki büyüklükleri (f^2) ve önem-performans analizi (IPMA) bulguları açıklanmıştır. Beşinci bölümde ise, araştırma bulguları literatürle karşılaştırılmış, teorik ve pratik katkılar tartışılmış ve MLM işletmeleri için uygulanabilir öneriler geliştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERVEVE

Çok katmanlı pazarlama (MLM), bireylerin kendi satışlarının yanı sıra, sisteme dâhil ettikleri yeni üyelerin satışlarından da kazanç sağlamalarına olanak tanıyan çok katmanlı bir komisyon yapısına sahip pazarlama modelidir (Ayaz ve Güyer, 2024). Bu çift yönlü gelir yapısı, katılımcıların hem kendi performanslarına hem de ekiplerinin başarısına dayalı gelir elde etmelerini sağlayarak girişimcilik eğilimini desteklemekte ve örgütsel dayanışmayı teşvik etmektedir. MLM, düşük başlangıç maliyetleri, esnek çalışma imkanları ve sosyal sermayeyi artırma potansiyeli ile özellikle kadınlar ve gençler için ekonomik katılım olanakları sunmaktadır (Bayrak, 2020). Bu özellikleri nedeniyle sadece ekonomik değil, toplumsal yönleriyle de öne çıkan özgün bir model olarak kendine yer edinmiştir.

2.1. Çok Katmanlı Pazarlama (MLM) Tanımı ve Kavramı

MLM, bireylerin kendi ürün veya hizmet satışlarından ve kendi ekiplerine katılan kişilerin satışlarından komisyon elde ettiği çok katmanlı bir sistemdir (Ayaz ve Güyer, 2024; Kara ve Çiçek, 2016). Geleneksel perakende zincirlerinden farklı olarak bu yapıda araçlar azaltılmıştır ve doğrudan müşteri ile kurulan ilişkiler ile uygun maliyetli girişimcilik olanakları ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar, sadece kendi satışlarından değil, aynı zamanda ekiplerine kazandırdıkları kişilerin performansından da gelir elde ederek ağ temelli bir büyümeyi teşvik eder; bu durum, girişimcilik yeteneklerinin gelişmesine ve mali bağımsızlığın artmasına yardımcı olur.



Şekil 2.1. Çok katlı pazarlama ve doğrudan satış. (Taşoğlu, 2012, s. 29).

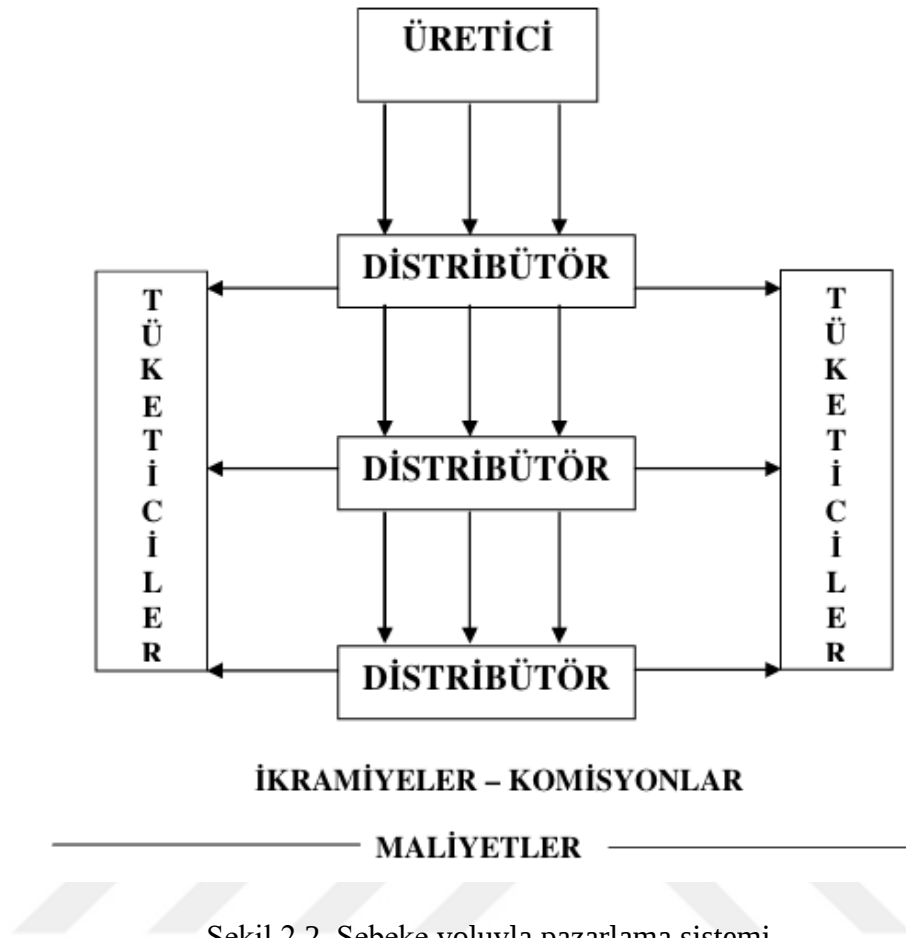
Şekilde pazarlama faaliyetleri doğrudan ve dolaylı biçimde ayrışmakta; doğrudan pazarlama ise tek katlı ve çok katlı olmak üzere iki temel modelde ele alınmaktadır. MLM, organizasyonel derinliği sayesinde doğrudan satış içindeki en kompleks yapı olarak öne çıkmaktadır (Taşoğlu, 2012). Ayrıca ülkelerin kültürel ve yasal koşullarına bağlı olarak farklı uygulamalar gösterebilir. Örneğin ABD’de piramit yapılarıyla karıştırılma riskine karşı sıkı denetimler uygulanırken, Avrupa Birliği’nde tüketici hakları ve yasal şeffaflık sistemin güvenilirliğini artırmıştır (Keep & Vander Nat, 2014). Türkiye’de ise MLM’nin yaygınlaşması büyük ölçüde uluslararası firmaların pazara girişleriyle gerçekleşmiş, yerel kültürel faktörlerin etkisiyle özgün bir görünüm kazanmıştır.

2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımları

Çok katlı pazarlama (MLM) sistemlerinde kullanılan değişkenler, sürdürülebilir iş büyümesini açıklamada temel yapılar olarak ele alınmaktadır. Partner Gelişim Yönelimi (PGY), distribütörlerin motivasyon ve gelişim odaklı stratejilerle başarıya ulaşmalarını sağlayan bir unsur olup, bireysel performansla birlikte örgütsel sonuçları da güçlendirmektedir (Makore, Madziba & Moyo, 2023). Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyon kapasitesiyle doğrudan ağ etkilerini artırarak sürdürülebilir büyümeyi desteklemektedir (Selamet, Mursitama, Furinto & Heriyati, 2023). Çevresel Trendler (CT), müşteri taleplerindeki değişim, rakiplerin yeni ürün ve stratejileri ile teknolojik gelişmeler ve yenilikleri kapsayarak, yönetim ekiplerinin dış çevreye hızlı adaptasyonunu sağlayan unsurlardır. Bu faktörler, işletmelerin rekabet gücünü şekillendirmekte ve sürdürülebilir büyüme stratejilerinin belirlenmesinde kritik rol oynamaktadır. Stratejik Çeviklik (SC), belirsiz pazar koşullarına çevik stratejilerle uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanmakta ve küresel ölçekte işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sunmaktadır (Shams, Vrontis, Belyaeva, Ferraris & Czinkota, 2021). Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) ise yalnızca finansal performansla sınırlı kalmayıp, etik ve çevresel sorumlulukları da kapsayan bütüncül bir büyüme modelini ifade etmektedir (Özevin, 2022).

2.3. Çok Katmanlı Pazarlama Sisteminin Temel Çalışma Şekli

Çok katlı pazarlama (MLM) sistemleri, doğrudan satış yönteminin çok katmanlı bir biçime evrilmesiyle işlevsellik kazanmaktadır. Bu modelde distribütörler yalnızca bireysel satışlarından değil, aynı zamanda kendi ekiplerine dâhil ettikleri katılımcıların satışlarından da komisyon elde etmektedir. Böylece ağ yapısı genişlerken, firmalar ürün ve hizmetlerini daha fazla tüketiciye ulaştırabilmektedir. Gelir paylaşımı ise çok katmanlı komisyon düzenine dayalıdır; bu yapı motivasyonu artırmakla birlikte kimi zaman adalet ve eşitsizlik tartışmalarını da beraberinde getirmektedir. Keong ve Dastane (2019), üst kademelerde yer alan distribütörlerin, alt seviyedeki temsilcilerin performansına bağlı olarak bonus kazandığını belirtmekte; bu durumun motivasyonu teşvik etmesine rağmen sistem içi dengesizlik algısı yaratabileceğine dikkat çekmektedir. Bayrak (2020) ise marka imajının distribütör bağlılığını güçlendirdiğini, eğitim süreçlerinin de bu bağlılığı destekleyerek sistemin sürekliliğinde kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla firmaların eğitim yatırımlarına önem vermesi, ürün ve hizmet kalitesini artırması yalnızca müşteri memnuniyetini değil, aynı zamanda sistemin uzun vadeli sürdürülebilirliğini de pekiştirmektedir. Bu bağlamda distribütörler, yalnızca satış yapan kişiler değil, ağın genişlemesine ve organizasyonun istikrarına yön veren stratejik aktörler hâline gelmektedir. Söz konusu yapının işleyişi, Şekil 2.2’de üretici firma, sistem ve sponsorluk mekanizması arasındaki etkileşimler üzerinden şematik olarak gösterilmektedir. Ayrıca Ayaz ve Güyer (2024), distribütörlerin bu çok yönlü rollerinin sistemin sürdürülebilirliği açısından belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.

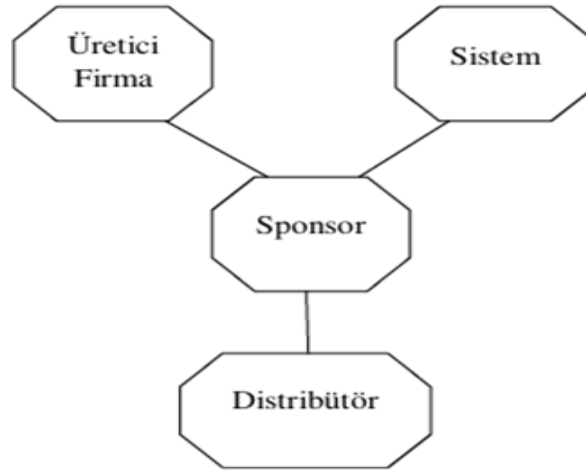


Şekil 2.2. Şebeke yoluyla pazarlama sistemi.

Ayrıca deneyim temelli yaklaşımlar ve ilişkisel pazarlama, literatürde müşteri memnuniyeti ile bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (Kurtuldu & Dolaşkan, 2022). Bu bulgular, MLM'nin yalnızca maddi tatmin değil, aynı zamanda deneyim ve aidiyet duygusu üzerinden de değer ürettiğini göstermektedir.

2.4. Distribütörün Anlamı ve Görevi

Distribütörlerin sisteme katılım ve sistemde kalma davranışları finansal getirilerin yanı sıra sosyal statü, bireysel gelişim ve aidiyet gibi psikolojik faktörlerden etkilenir; yüksek güven düzeyi müşteri memnuniyetinde daha tutarlı sonuçlara yol açar. Bu nedenle içsel motivasyonu artıran ödül ve takdir mekanizmalarının tasarımı distribütör sadakati açısından kritiktir (Purcaru vd., 2022).



Şekil 2.3. Üretici firma, sistem, sponsor ve distribütör bağlantısı.

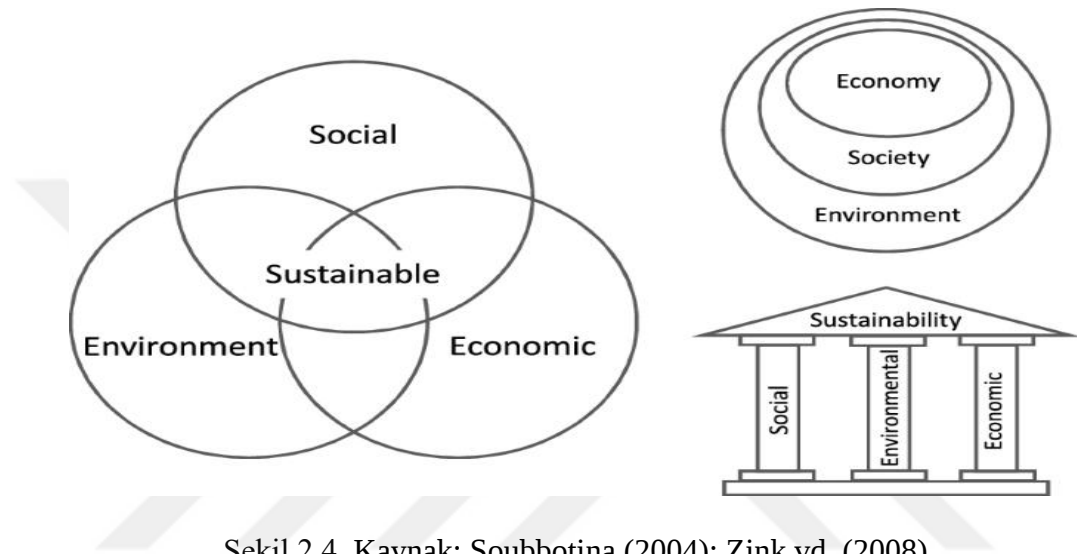
Örgütsel performansta sosyal etkileşim ve iletişim becerilerinin belirleyici rolü vurgulanmaktadır (Gülener, Korkmaz & Yaman, 2023). Bu çerçevede Partner Gelişim Yönelimi (PGY) 2.2’de tanımlandığı üzere, distribütörlerin gelişim ve kariyer hedeflerine odaklanmasını ifade eder; uygulama açısından önemlisi, PGY’nin koçluk/mentorluk ve akran desteğiyle beslendiğinde bağlılık ve performansa olumlu yansımasıdır. Nitekim Ngo Omam ve Sogbossi Bocco (2025), kişisel gelişim motivasyonunun distribütör bağlılığı üzerindeki etkisini ve güvenin bu ilişkide düzenleyici rolünü göstermektedir.

Etik değerler ve profesyonel davranışlar, organizasyonun dış algısını doğrudan etkiler. Bu nedenle eğitim, yönlendirme ve denetim süreçlerinin etkinliği önemlidir. Uyanık (2024), sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu pazarlama uygulamalarında aktör tutumlarının zaman içinde değişebileceğini ve bu değişimin sürekli destek mekanizmalarıyla yönetilmesi gerektiğini vurgular. Güncel uygulamada Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY) (bkz. 2.2), distribütörlerin müşteri ilişkileri, içerik üretimi ve marka iletişimini güçlendirerek memnuniyet ve görünürlüğe katkı sağlar; bu da organizasyonun sürdürülebilirliğini destekler (Selamet vd., 2023).

2.5. Çok Katmanlı Pazarlama Sistemlerinde Sürdürülebilirlik Boyutları

Sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel değil; ekonomik, sosyal ve etik boyutlarıyla birlikte ele alınması gereken çok yönlü bir kavramdır. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir

Kalkınma Hedefleri'nde (UNDP, 2020) kurumsal stratejilerin bu üç boyutu dengeli biçimde kapsamı gerektiği vurgulanmaktadır. Harmandaroğlu'nun (2024) sürdürülebilir pazarlama yönetimine ilişkin bibliyometrik analizi, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların literatürde giderek daha fazla öne çıktığını göstermektedir. Bu bulgular, MLM sistemlerinde sürdürülebilir iş büyümesinin yalnızca maddi kazançlara değil, aynı zamanda katılımcı bağlılığı, toplumsal kabul ve etik değerlere dayalı olarak gerçekleşmesi gerektiğine işaret etmektedir.



Şekil 2.4. Kaynak: Soubotina (2004); Zink vd. (2008)

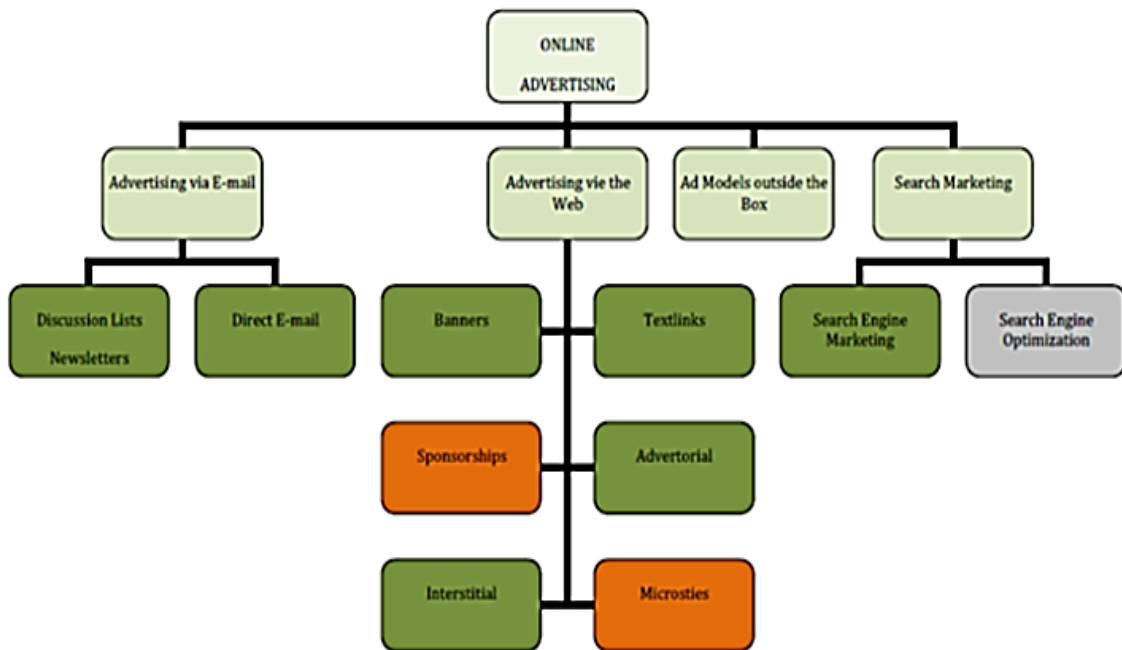
Şekil 2.4'de sürdürülebilirliğin üç temel boyutu -ekonomik, sosyal ve çevresel- farklı kavramsal çerçevelerle görselleştirilmiştir (Soubotina, 2004; Zink vd., 2008). Venn diyagramı bu boyutların kesişiminde sürdürülebilirliğin ortaya çıktığını gösterirken, eşmerkezli daireler ekonomik sistemlerin toplumsal bir yapı içerisinde ve çevresel sınırlılıklar altında işlediğini vurgulamaktadır. Sütun modeli ise bu boyutları birbirini destekleyen eşit unsurlar olarak sunmaktadır. Bu görseller, MLM sistemlerinin de benzer şekilde bütüncül bir dengeye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır (Purvis vd., 2019).

MLM işletmelerinde ekonomik sürdürülebilirlik, gelir akışının devamlılığı ve adil kazanç dağılımına bağlıdır. Katılımcıların yalnızca üst kademelerde değil, tüm seviyelerde tatmin edici gelir elde edebilmesi organizasyonun istikrarı için kritiktir (Güzyurdu & Yaman, 2024). Adil dağılım modelleri, güveni artırarak uzun vadeli Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) için temel teşvik mekanizmasıdır.

Sosyal sürdürülebilirlik, destek mekanizmaları ve aidiyet duygusu üzerinden şekillenmektedir. Katılımcılar arasında geliştirilen dayanışma yalnızca bilgi paylaşımını değil, motivasyonu da artırarak sisteme bağlılığı güçlendirmektedir. Bu süreç, Partner Gelişim Yönetimi'ni (PGY) destekleyerek distribütörlerin liderlik kapasitelerini geliştirmektedir. Makore ve arkadaşları (2023), liderlik becerileri ve kişisel gelişim fırsatlarının katılımcıların uzun vadeli bağlılığını güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca sosyal sorumluluk projeleri ve eğitim yatırımları, toplumsal faydayı ve kurumsal başarıyı birlikte desteklemektedir (Özevin, 2022).

Eğitim politikaları, sürdürülebilirliğin sosyal ve etik boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir. Sürekli eğitim programları şeffaflığı artırmakta, etik dışı davranışların önüne geçmekte ve PGY'nin gelişimini desteklemektedir (Uyanık, 2024). Ayrıca farklı kültürlerle uyum sağlayacak eğitimler, MLM sistemlerinin farklı pazarlarda kabulünü kolaylaştırmaktadır.

Dijital sürdürülebilirlik, modern MLM işletmeleri için tamamlayıcı bir boyut haline gelmiştir. Yapay zekâ, blockchain ve e-ticaret uygulamaları işletmelere stratejik avantaj sağlamaktadır (Keke, 2025). Şekil 2.5'de satış ortaklığı ile internet reklamcılığı arasındaki ilişki görselleştirilmiş, dijital pazarlamanın DBY bağlamında nasıl işlediği ortaya konmuştur (Norouzi, 2017). Dijital topluluklar, bilgi paylaşımı ve motivasyonu destekleyerek sosyal sürdürülebilirliğe de katkı sunmaktadır.



Şekil 2.5. Satış ortaklığı ve internet reklamcılığı ilişkisi. (Norouzi, 2017).

Etik sürdürülebilirlik, MLM sistemlerinin meşruiyeti açısından kritik öneme sahiptir. Etik dışı uygulamalar, tüketici güvenini ve organizasyonun devamlılığını zedelemektedir. Bu nedenle dürüstlük, şeffaflık ve güven ilkelerine dayalı yapıların kurulması gerekmektedir (Kurtuldu & Dolaşkan, 2022). Yanıltıcı uygulamaların uzun vadede güven kaybına yol açtığı da literatürde vurgulanmaktadır (Şenyapar, 2024). Reklam ve iletişim süreçlerinde etik standartlara uyum, hem dış imajı hem de iç bütünlüğü korumaktadır (Rotman & David-Pennington, 2024).

MLM sistemlerinde sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal, dijital ve etik boyutların dengeli bir biçimde ele alınmasıyla mümkündür. Bu boyutların şeffaf raporlama, denetim ve sorumluluk mekanizmalarıyla bütünleştirilmesi, PGY, DBY, SC ve CT değişkenlerinin işlevselliğini artırarak uzun vadeli SİB'in sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

2.6. MLM Sistemlerinde Sponsorluk Yapısı ve Liderlik Dinamikleri

Çok katlı pazarlama (MLM) sistemlerinde sponsorluk yapısı, büyüme stratejilerinin temel unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Sponsorluk yalnızca yeni üyelerin kazanılmasını değil, aynı zamanda organizasyonun hiyerarşik düzenlenmesini ve bilgi aktarımını sağlayarak sistemin sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Eğitim temelli rehberlik ve koçluk uygulamalarıyla birleşen nitelikli sponsorluk süreçleri, bireysel kazanımların ötesinde organizasyonel devamlılığı güvence altına almakta ve sistemin stratejik temelini oluşturmaktadır. Bu noktada liderlik dinamikleri sponsorluk yapısını güçlendiren kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Üst kademe liderlerin stratejik hedefler belirleme, kriz dönemlerinde yönlendirme yapma ve ekip motivasyonunu canlı tutma gibi işlevleri, sistemin sürekliliğinde önemli bir rol oynamakta; liderlik yalnızca dikey ilişkilerle sınırlı kalmayıp yatay iş birlikleri aracılığıyla organizasyonel sinerjiyi de pekiştirmektedir.

Sponsorluk ve liderlik süreçlerinin başarısı, dışsal çevresel faktörlerden bağımsız düşünülemez. Çevresel trendler (CT), ülkelerin ekonomik koşulları, kültürel normları ve yasal düzenlemeleri aracılığıyla liderlik stratejilerini doğrudan şekillendirmektedir. Nitekim ABD'de getirilen düzenlemeler ve içtihatlar MLM'nin piramit yapılarından ayrışmasına katkı sağlarken; Avrupa'da tüketici hakları ve şeffaflık vurgusu sistemin güvenilirliğini artırmıştır (Keep & Vander Nat, 2014). Bu bağlamda liderlik yapıları,

çevresel koşullara uyum sağladığında daha güçlü ve sürdürülebilir bir işleyiş kazanabilmektedir.

Stratejik çeviklik (SC) de sponsorluk ve liderlik süreçlerinin etkinliğini artıran tamamlayıcı bir boyut olarak öne çıkmaktadır. SC, liderlerin değişen piyasa koşullarına ve çevresel dinamiklere uyum sağlama kapasitesini ifade eder ve yoğun rekabet ortamlarında işletmelere avantaj sağlamaktadır (Shams et al., 2021). Açık iletişim, karşılıklı güven ve düzenli geri bildirim gibi unsurlarla desteklenen sponsorluk ilişkileri, SC ile birleştğinde şeffaflık ve güven ilkeleri doğrultusunda gelişmekte, böylece organizasyonel bütünlük güçlenmektedir.

MLM’de sponsorluk ve liderlik yalnızca bireysel performansla değil, işletmenin uzun vadeli başarısı ile de doğrudan ilişkilidir. Güçlü liderlik ve nitelikli sponsorluk yapıları, motivasyonu, bağlılığı ve organizasyonel sinerjiyi artırmakta; bu da sürdürülebilir iş büyümesine (SİB) yansımaktadır. Literatürde, deneyimsel pazarlama aracılığıyla saha ekibi ve satış temsilcilerinin bağlılığının uzun vadeli sürdürülebilirliği desteklediği vurgulanmaktadır (Purcaru vd., 2022). Dijitalleşme ise sponsorluk süreçlerinin dönüşümünde belirleyici rol oynamaktadır. Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), liderlerin ve distribütörlerin dijital araçları etkin kullanabilme kapasitesini ifade etmekte ve bu kapasite, sponsorluk uygulamalarını kolaylaştırarak SC ve CT ile uyumlu biçimde SİB’e katkı sağlamaktadır (Selamet vd., 2023).

2.7. MLM İş Modellerinde Komisyon Sistemlerinin Büyüme ve Sürdürülebilirlik Rolü

Çok katlı pazarlama (MLM) modellerinde komisyon yapıları, yalnızca kazanç paylaşımını düzenleyen bir mekanizma olmanın ötesinde, sistemin uzun vadeli devamlılığı ve büyüme potansiyelini belirleyen temel stratejik araçlar arasında görülmektedir. Katılımcıların sisteme dâhil olma motivasyonu, sistemde kalma süreleri ve bağlılık düzeyleri, büyük ölçüde komisyon düzenlemelerinin adil ve şeffaf olmasına bağlıdır. Bayrak’ın (2020) çalışması da adil ve şeffaf komisyonların distribütörlerin performans algısını güçlendirerek bağlılıklarını pekiştirdiğini ortaya koymaktadır.

Komisyon politikalarının yalnızca satış hacmini artırmaya odaklanmak yerine, ekip dinamiklerini, liderlik rollerini ve örgütsel bağlılığı da teşvik edecek şekilde kurgulanması gerekmektedir. Taşoğlu (2012), doğru tasarlanan komisyonların

distribütör motivasyonunu ve eğitim süreçlerine katılımını artırdığını, bunun da liderlik rollerinin gelişmesini desteklediğini vurgulamaktadır. Bu bakımdan komisyonlar, ekonomik faydaların yanı sıra sosyal sürdürülebilirliği de destekleyen kurumsal araçlar hâline gelmektedir.

MLM'nin çok katmanlı yapısı, katılımcılar arasında karşılıklı bağımlılık yaratarak örgütsel sinerji oluşturabilmektedir; ancak bu yapı, aynı zamanda hiyerarşik istismar riskini de beraberinde getirmektedir (Kaya & Acar, 2022). Bu nedenle komisyon düzeneklerinin izlenebilir, denetlenebilir ve adil olması, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından kritik görülmektedir. Şenyapar'ın (2024) bulguları da şeffaf olmayan uygulamaların müşteri güvenini zayıflatabileceğini ve sistemin meşruiyetini riske atabileceğini göstermektedir.

Buna ek olarak, çevresel trendler (CT) ve ulusal düzenlemeler de komisyon sistemlerinin tasarımında belirleyici olmaktadır. Yasal mevzuat ve kültürel beklentiler, komisyonların şeffaflık ve güven ilkeleri çerçevesinde şekillendirilmesini doğrudan etkilemektedir (Keep & Vander Nat, 2014). Tablo 2.1'de yasal MLM sistemleri ile yasa dışı piramit yapıları arasındaki farklılıkların karşılaştırmalı biçimde sunulması da bu bağlamda önemlidir; böylece komisyon sistemlerinin etik ve hukuki zeminde sınırlarının netleşmesi sağlanmaktadır.

Tablo 2.1, yasal MLM sistemleri ile yasa dışı piramit sistemler arasındaki temel farklılıkları karşılaştırmalı biçimde göstermektedir. Bu farkların netleştirilmesi, komisyon sistemlerinin etik ve yasal sınırlar içinde konumlandırılması açısından önemlidir.

Tablo 2.1. Yasal MLM sistemleri ile piramit sistemler arasındaki temel yapısal farklılıkları

Özellik	Yasal MLM Sistemi	Piramit Sistem
Gelir Kaynağı	Ürün/hizmet satışı	Üye kaydı ve katılım ücreti
Sürdürülebilirlik	Uzun vadeli	Kısa vadeli
Katılımcıya Sağlanan Değer	Gerçek ürün/hizmet, eğitim, liderlik gelişimi	Umut satışı, sınırlı veya sahte ürün
Yasal Statü	Yasal denetime açık	Çoğu ülkede yasa dışı
Dağıtım Mekanizması	Komisyonlar performansa bağlı	Yeni üye bulmaya bağlı kazanç

Kaynak: Taylor (2011, s. 25); Türkmen (2018, s. 32–33)

Yeni katılımcılara yönelik prim sistemleri ve yüksek başlangıç komisyonları ilk motivasyonu sağlasa da uzun süreli başarı için bu uygulamaların performansa dayalı kalıcı kazanç modelleriyle desteklenmesi gerekir. Dijital satış ortaklığı sistemlerinin sunduğu elektronik izleme ve raporlama imkânları, şeffaflığı artırarak katılımcıların gelirlerini daha etkin yönetmelerine katkı sağlamaktadır (Ayaz ve Güyer, 2024). Bu bulgu, yalnızca işleyişi değil, sistemin güvenilirliğini de güçlendirmektedir. Organizasyonel güven boyutunda lider-ekip iletişimi, komisyon yapısına duyulan güveni artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Komisyon yapılarının adil ve şeffaf biçimde yönetilmesi, katılımcıların adalet algısını güçlendirerek performanslarını artırmaktadır. Biyik (2021), düzenli ve sistematik komisyonların yeni üyelerin sisteme entegrasyonunu kolaylaştırdığını ve organizasyonel kararlılığı desteklediğini belirtmektedir. Bu noktada liderlerin uyguladığı ödül mekanizmaları, ekip motivasyonunu artırarak organizasyon kültürünün kalıcılığını sağlamaktadır.

Bu çerçevede, MLM sistemlerinde komisyon yapıları yalnızca ekonomik bir unsur değil; aynı zamanda katılımcı bağlılığı, etik sürdürülebilirlik ve stratejik uyum açısından bütüncül bir işlev taşımaktadır. Böylece adil ve esnek komisyon modelleri, PGY, DBY, CT ve SC değişkenleriyle etkileşim halinde işletmelerin uzun vadeli Sürdürülebilir İş Büyümesini (SİB) destekleyen temel mekanizmalardan biri haline gelmektedir.

3. LİTERATÜR TARAMASI

Çok katmanlı pazarlama (MLM) sistemlerine yönelik ulusal ve uluslararası literatür, son yıllarda önemli ölçüde çeşitlenmiş ve hem akademik hem de pratik açıdan zenginleşmiştir. Bu sistemler yalnızca satış odaklı bir yapı değil, aynı zamanda girişimcilik, sürdürülebilirlik, liderlik, etik ve dijital dönüşüm gibi çok boyutlu kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Özellikle dijitalleşme, etik yaklaşımlar, mentorluk, performans ölçümleri ve yasal düzenlemelerdeki eksiklikler literatürde öne çıkan konulardır. Böylece MLM, salt bir ticari organizasyon olmanın ötesinde sosyal ve kültürel bir yapı olarak da değerlendirilmektedir.

3.1. MLM Sistemlerine Yönelik Ulusal ve Uluslararası Literatür İncelemesi

Türkiye’de yapılan çalışmalarda MLM sistemleri çoğunlukla işleyişin yapısal özellikleri, distribütör davranışları, marka algısı ve liderlik boyutları üzerinden incelenmiştir. Güzyurdu ve Yaman (2024), distribütörlerin işveren markasına dair algılarının devamlılık ve bağlılık üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koyarken; Biyik (2021), katılımcıların olumlu tutumlarının performans düzeylerini doğrudan şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte mevzuattaki belirsizlikler ve etik alanlardaki boşluklar sistemin güvenilirliğini zayıflatarak sürdürülebilirliği tehlikeye düşürmektedir (Uyanık, 2024). Türkiye literatüründe ayrıca dijitalleşmenin sisteme kazandırdığı yeni boyutlar dikkat çekmektedir. Ayaz ve Güyer (2024), dijital ağların bilgi akışı ve performans izleme süreçlerine esneklik kattığını ifade etmektedir.

Uluslararası literatürde ise daha çok teknolojik dönüşüm, mikro girişimcilik, liderlik ve sürdürülebilirlik odaklı çalışmalar öne çıkmaktadır. Keong ve Dastane (2019), dijital araçların entegrasyonunun performansın takibini kolaylaştırarak daha esnek örgütsel yapılar yarattığını belirtmiştir. Purcaru ve arkadaşları (2022) ise deneyimsel pazarlama uygulamalarının distribütör sadakatini ve müşteri bağlılığını artırarak uzun vadeli başarıya katkıda bulunduğunu göstermektedir. Genel eğilim olarak, liderlik, mentorluk, şeffaflık ve eğitim yalnızca teknik süreçler değil; aynı zamanda aidiyet duygusu, güven ve kültürel bütünlükle bağlantılı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Bu durum, MLM sistemlerinin yalnızca ekonomik bir model değil, aynı

zamanda sosyal ve psikolojik boyutları olan bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.2. Dijital Araçların Sürdürülebilir MLM İş Modellerine Katkısı

Dijital dönüşüm, Çok katlı pazarlama (MLM) işletmelerinde yalnızca teknik altyapının güçlendirilmesine katkı sunmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütsel işleyişin yeniden tasarlanmasına da imkân vermektedir. Ayaz ve Güyer (2024), dijital bilgi yönetim sistemlerinin daha açık ve güvenilir bir bilgi akışı sağlayarak katılımcıların kazançlarını ve performanslarını daha bilinçli şekilde izlemelerine olanak tanıdığını belirtmektedir. Bu tür sistemler, satış, tanıtım, lojistik ve stok yönetimi gibi temel süreçlerin işleyişini doğrudan etkileyerek hem verimliliği hem de hesap verebilirlik düzeyini yükseltmektedir (Florido-Benítez, 2024).

Yeni nesil teknolojiler aynı zamanda MLM işletmelerinin güvenilirlik ve kurumsal itibar boyutuna da katkıda bulunmaktadır. Keke (2025), yapay zekâ ve blok zinciri tabanlı uygulamaların şeffaflık ve veri güvenliği sağlayarak işletmelerin marka değerini güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Böylelikle dijital araçların yalnızca operasyonel bir destek sunmadığı, aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerinde yönlendirici bir rol üstlendiği görülmektedir. Bu yönüyle dijitalleşme, organizasyonların rekabet gücünü artıran kritik bir unsur hâline gelmektedir. Kurtuldu ve Dolaşkan (2022) da dijitalleşmenin pazarlama uygulamalarında şeffaflığı artırarak güvene dayalı bir büyüme zemini yarattığını göstermektedir.

Dijitalleşmenin bu bütünleşik katkıları, MLM işletmelerinde Partner Gelişim Yönelimi (PGY) ve Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY) gibi faktörlerin daha etkili şekilde işletilmesine olanak tanımaktadır. Bu tür değişkenlerin dijital altyapıyla desteklenmesi, performans göstergelerinin güvenilirliğini artırmakta ve organizasyonun şeffaflık esaslı bir yapı içinde faaliyet göstermesini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla dijital araçlar, MLM işletmeleri için yalnızca işleyişi hızlandıran bir araç değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir büyüme ve stratejik rekabet avantajı için vazgeçilmez bir temel sunmaktadır.

3.3. MLM Sistemlerinde Eğitim, Mentorluk ve Sürekli Gelişim Mekanizmaları

MLM sistemlerinin kalıcı başarısı, katılımcıların bilgi, beceri ve motivasyonlarının sürekli olarak desteklenmesine bağlıdır. Eğitim süreçleri, ürün bilgisinden pazarlama tekniklerine, etik kurallardan müşteri ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede katılımcıların yetkinliklerini artırmaktadır. Güzyurdu ve Yaman (2024), distribütörlerin işveren markasına yönelik olumlu algılarının bağlılık üzerinde belirleyici olduğunu, bunun da katılımcıların gelişim süreçleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgu, Partner Gelişim Yönelimi (PGY) değişkeninin hem bireysel motivasyon hem de örgütsel bağlılık açısından kritik olduğunu göstermektedir.

Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), eğitim ve mentorluk süreçlerinin verimliliğini artıran bir diğer unsurdur. Ayaz ve Güyer (2024), dijital ağların bilgi akışını kolaylaştırarak performans izleme süreçlerini daha şeffaf hâle getirdiğini vurgulamaktadır. Bu durum, DBY'nin yalnızca teknolojik araç kullanımına indirgenemeyeceğini; aynı zamanda eğitim içeriklerinin dijital platformlara aktarılmasıyla sürekli öğrenme kültürünü destekleyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Mentorluk ve etik liderlik de gelişim süreçlerinde önemli roller üstlenmektedir. Purcaru ve arkadaşları (2022), deneyimsel öğrenme ve rol model liderliğin, katılımcıların güven ve sadakat duygularını güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu noktada Etik Liderlik (EL) değişkeni, yalnızca teknik bilgi aktarımı değil, aynı zamanda güven inşası ve değerlerin kurumsallaşması açısından da belirleyici olmaktadır. Çevresel Türbülans (CT) faktörü ise dışsal dinamikler nedeniyle eğitim ve mentorluk politikalarının esnek ve uyarlanabilir olmasını gerektirmektedir. Uyanık (2024), mevzuat ve etik belirsizliklerin sisteme olan güveni zayıflattığını, bu nedenle sürekli güncellenen eğitim ve denetim süreçlerine ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır.

Tüm bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, eğitim, mentorluk ve sürekli gelişim mekanizmaları Sürdürülebilir İş Büyümesi'ni (SİB) yalnızca ekonomik performansla değil, aynı zamanda etik değerler, dijital uyum ve katılımcı motivasyonu ile destekleyen çok yönlü bir yapı hâline getirmektedir. Selamet ve arkadaşları (2022), uzun vadeli büyümenin finansal göstergelerin ötesinde güven, bağlılık ve sürekli

öğrenme kültürüyle mümkün olabileceğini ortaya koymuştur. Böylelikle MLM firmaları, PGY, DBY, EL ve CT değişkenlerini bütüncül bir yaklaşımla yöneterek uzun vadeli başarı için insan odaklı bir gelişim stratejisi oluşturabilmektedir.

3.4. MLM Sistemlerinde Başarı ve Performans Göstergelerinin Sürdürülebilir İş Gelişimine Etkisi

MLM sistemlerinde başarı göstergeleri yalnızca finansal sonuçlarla sınırlı değildir; aynı zamanda kurumsal açıklık, bilgi paylaşımı ve organizasyonel bağlılık gibi nitel unsurları da kapsamaktadır. Biyik (2021), distribütörlerin sistem algıları ile memnuniyet düzeyleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koyarken; Güzyurdu ve Yaman (2024), finansal başarının büyüme üzerinde doğrudan belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Eğitim programları, ödüllendirme sistemleri ve sadakat uygulamaları, katılımcıların bağlılığını artırarak performansın sürekliliğine katkıda bulunan mekanizmalar arasında öne çıkmaktadır.

Dijitalleşme ve teknolojik yenilikler, performansın ölçülme ve değerlendirilme biçimlerini köklü şekilde dönüştürmektedir. Keong ve Dastane (2019), müşteri memnuniyeti, teknoloji entegrasyonu ve açıklığın rekabet avantajı yaratan temel unsurlar olduğunu belirtmiş; Ayaz ve Güyer (2024) ise elektronik bilgi sistemlerinin raporlama süreçlerini standartlaştırarak öğrenme ve gelişim döngüsünü desteklediğini ifade etmiştir. Bu tespitler, dijital araçların yalnızca operasyonel işleyişi kolaylaştırmadığını, aynı zamanda sürdürülebilir iş gelişimine yön veren stratejik bir işlev üstlendiğini göstermektedir.

Etik ve sosyal sürdürülebilirlik boyutları da performans değerlendirmelerinde giderek daha kritik bir konuma yerleşmektedir. Koehn (2001), etik ilkelerin iş modeline dâhil edilmesinin uzun vadeli güvenin ve kurumsal başarının vazgeçilmez koşulu olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla etik değerlere dayalı süreçlerin işletme kültürüne yerleştirilmesi, yalnızca bireysel performansın ötesinde, kurumsal itibarı pekiştiren ve paydaş güvenini artıran bir unsur olarak görülmektedir.

Çevresel sorumluluk ve sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları da başarının ayrılmaz bileşenleri arasında değerlendirilmektedir. Şenyapar (2024), yeşil pazarlama stratejilerinin tüketici güvenini artırarak işletme performansını güçlendirdiğini belirtirken; Kaya ve Acar (2022), tedarik zincirinde izlenebilirlik ve verimliliğin

performans kriterleri arasında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşımlar, MLM sistemlerinde başarının yalnızca ekonomik getirilerle açıklanamayacağını; güven, etik sorumluluk, toplumsal katkı ve çevresel duyarlılık gibi çok boyutlu göstergelerle birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.5. MLM Sistemlerinde Etik, Yasal Çerçeve ve Stratejik Çevikliğin Sürdürülebilir Büyüme Üzerindeki Rolü

Çok katlı pazarlama (MLM) sistemlerinin sürdürülebilirliği yalnızca ekonomik göstergelerle açıklanamaz; aynı zamanda etik değerler, düzenleyici çerçeve ve stratejik esneklik gibi tamamlayıcı boyutlarla birlikte değerlendirilmelidir. Etik ilkelerin kurumsal süreçlere dâhil edilmesi, hem paydaş güvenini artırmakta hem de örgüt içi bütünlüğün korunmasına katkı sunmaktadır. Kurtuldu ve Dolaşkan (2022), etik standartların işletmelerin uzun vadeli varlığını güvence altına aldığını vurgularken; Koehn (2001), etik normların kurum kültürüne yerleşmesinin güven ortamının inşasında kritik bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, MLM işletmeleri için etik değerlere bağlılık, güvenilir ve kalıcı iş modelleri oluşturmanın ön koşulu niteliğindedir.

Sektörün meşruiyeti açısından düzenleyici çerçeveler de benzer ölçüde önem taşımaktadır. Nat ve Keep (2002), MLM ile yasa dışı piramit yapıları arasındaki sınırların muğlak olmasının güven sorunlarını tetiklediğini, açık ve uygulanabilir düzenlemelerin ise tüketici ve distribütör haklarını koruyarak sistemin sürdürülebilirliğini desteklediğini ortaya koymuştur. Keong ve Dastane (2019) de Malezya örneğinde, yasal uyumla bütünleşen stratejik pazarlama yeteneklerinin MLM işletmelerine uzun vadeli rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.

Etik liderlik, sosyal sorumluluk ve eğitim politikaları bu yapının destekleyici unsurlarını oluşturmaktadır. Özevin (2022), toplumsal katkıların kurumsal performansın ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgularken; Uyanık (2024), eğitim ve denetim süreçlerinin etik davranışların kurumsallaşmasında belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir. Bu nedenle MLM şirketlerinin yerel topluluklara yönelik sosyal projeler yürütmesi yalnızca toplumsal kabul düzeyini yükseltmemekte, aynı zamanda meşruiyetin kalıcı olmasına da katkıda bulunmaktadır.

Bu çerçevede stratejik çeviklik, etik ve yasal unsurların yanında sürdürülebilir büyümeyi destekleyen üçüncü boyut olarak öne çıkmaktadır. Stratejik çeviklik,

işletmelerin dinamik piyasa koşullarına, teknolojik gelişmelere ve düzenleyici ortama hızla uyum sağlayabilme kapasitesini ifade eder (Ahammad, Glaister & Gomes, 2020). Tek başına bir büyüme motoru olmaktan ziyade, etik liderlik ve yasal uyumla birleştiğinde işletmelere rekabet avantajı kazandıran tamamlayıcı bir unsur niteliğindedir.

Uygulamada stratejik çevikliğin göstergeleri arasında liderlik birliği, kaynakların esnek kullanımı ve stratejik duyarlılık öne çıkmaktadır. Ayaz ve Güyer (2024), elektronik satış ortaklığı ağlarında kullanılan bilgi sistemlerinin şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırarak çeviklik kapasitesini güçlendirdiğini belirtmektedir. Kara ve Çiçek (2016) ise Türkiye'deki Tupperware örneği üzerinden, yerel uyarlamaların etik ve hukuki düzenlemelerle uyumlu biçimde gelişmesinin kurumsal istikrar açısından kritik olduğunu ortaya koymuştur. Görmezoğlu (2024) ise etik, yasal çerçeve ve stratejik çevikliğin yalnızca kurumsal yapının değil, aynı zamanda kamu güveninin ve toplumsal sürdürülebilirliğin de temel dayanakları olduğunu vurgulamaktadır.

3.6. MLM Sistemlerinin Türkiye ve Dünya Geneline Gelişimi ve Uygulama Farklılıkları

Çok katmanlı pazarlama (MLM) sistemlerinin gelişim seyri, ülkelerin ekonomik, kültürel ve hukuki koşullarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. ABD, bu alanın öncü pazarı kabul edilmekte olup ticari ve yasal altyapının ilk oluşturulduğu ülkelerden biridir. Bununla birlikte, sistemin piramit yapılanmalarla karıştırılması tarihsel olarak sık görüldüğü için düzenleyici kurumlar sert denetim mekanizmaları geliştirmiştir (Keep & Vander Nat, 2014). Avrupa Birliği'nde ise tüketici haklarını önceleyen düzenlemeler ve şeffaf ticaret ilkeleri, MLM şirketlerinin uzun ömürlü yapılar kurmasına imkân tanımış; bu durum, güvenilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik algısını pekiştiren temel bir unsur hâline gelmiştir (Purcaru vd., 2022). Bu deneyimler, regülasyonların sistemin meşruiyetinde kritik rol oynadığını göstermektedir.

Türkiye'de MLM yapılanmaları, büyük ölçüde uluslararası markaların pazara girişleriyle şekillenmiştir. Global şirketlerin distribütör ağları aracılığıyla marka sadakati oluşturduğu görülmekle birlikte, doğrudan satış ile MLM arasındaki farkların yeterince bilinmemesi sistemin işleyişine dair yanlış algılar yaratmaktadır. Biyik (2021), distribütörlerin çoğunlukla bireysel kazanç motivasyonu ile hareket ettiğini ve örgütsel

bağlılığın zayıf kaldığını ortaya koymuştur. Ayrıca, Türkiye’de MLM’i tanımlayan net bir hukuki çerçevenin bulunmaması kayıt dışı uygulamalara zemin hazırlamakta ve güven sorunlarını derinleştirmektedir (Uyanık, 2024). Bu nedenle açık ve kapsayıcı bir düzenleyici altyapının oluşturulması, sektörün meşruiyetini sağlamlaştırmak açısından kritik görülmektedir.

Türkiye’nin kırsal bölgelerinde MLM şirketlerinin özellikle kadın girişimcilere ekonomik bağımsızlık sağladığı ve yerel kalkınmaya katkı sunduğu ifade edilmektedir (Kara & Çiçek, 2016). Ancak bu katkının uzun vadede sürdürülebilir olabilmesi için sosyal destek mekanizmalarıyla güçlendirilmesi gerekmektedir. Yerli girişimlerin ise çoğunlukla teknoloji altyapısı, eğitim yatırımları ve vizyon eksiklikleri nedeniyle kalıcı başarı sağlayamadığı görülmektedir. Güzyurdu ve Yaman (2024), bu eksikliklerin yerel sistemlerin rekabet gücünü zayıflattığını belirtmektedir. Dolayısıyla, kültürel dinamikler ve etik liderlik, uygulamaların farklı ülkelerde farklı biçimlerde gelişmesinde belirleyici unsurlar hâline gelmiştir.

Asya ülkeleri, MLM sistemlerinin farklı bir yönünü ortaya koymaktadır. Malezya örneğinde kültürel uyum ve dijitalleşme faktörleri başarının temel belirleyicileri arasında sayılırken (Keong & Dastane, 2019), gelişmekte olan pazarlarda denetim yetersizlikleri ve etik boşluklar nedeniyle riskler öne çıkmaktadır (Uyanık, 2024). Bu durum, düzenleme mekanizmaları zayıf olduğunda sistemin istismara açık olduğunu göstermektedir.

Küresel deneyimler genel olarak şunu ortaya koymaktadır: MLM sistemlerinin başarısı yalnızca bireysel çaba ve satış performansı ile açıklanamaz. Hukuki netlik, teknolojik altyapı, kültürel uyum, sosyal destek mekanizmaları ve güçlü liderlik yapıları bir arada ele alındığında sürdürülebilirliğin mümkün olacağı görülmektedir. Türkiye’nin, uluslararası örneklerden ders çıkararak kendi düzenleyici çerçevesini geliştirmesi ve distribütörlerini eğitim ile kurumsal destekler aracılığıyla güçlendirmesi, uzun vadeli başarı için stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir.

4. UYGULAMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi açıklanacak, sınırları belirtilecek, çok katmanlı pazarlama işletmelerinde sürdürülebilir iş büyümesine etki eden faktörleri belirlemek ve bu faktörler arasındaki yapısal ilişkileri incelemek amacıyla yapılan analizlere bulgulara ve yorumlara yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, çok katmanlı pazarlama (MLM) işletmelerinde sürdürülebilir iş büyümesine etki eden faktörleri belirlemek ve bu faktörler arasındaki yapısal ilişkileri incelemektir. Araştırmada özellikle Partner Gelişim Yönelimi (PGY), Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), Çevresel Trendler (CT) ve Stratejik Çeviklik (SC) değişkenlerinin Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Çalışmanın önemi, MLM sistemlerinde sürdürülebilirlik kavramının yalnızca ekonomik çıktılarla sınırlı olmadığını, liderlik, dijitalleşme ve gelişim odaklı yönelimlerin de bu süreçte belirleyici olduğunu göstermesidir. Böylece araştırma hem literatürdeki boşluğu doldurmayı hem de uygulayıcılar için sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, MLM sektöründeki yöneticiler ve distribütörler açısından yol gösterici niteliktedir.

4.2. Araştırmanın Sınırları

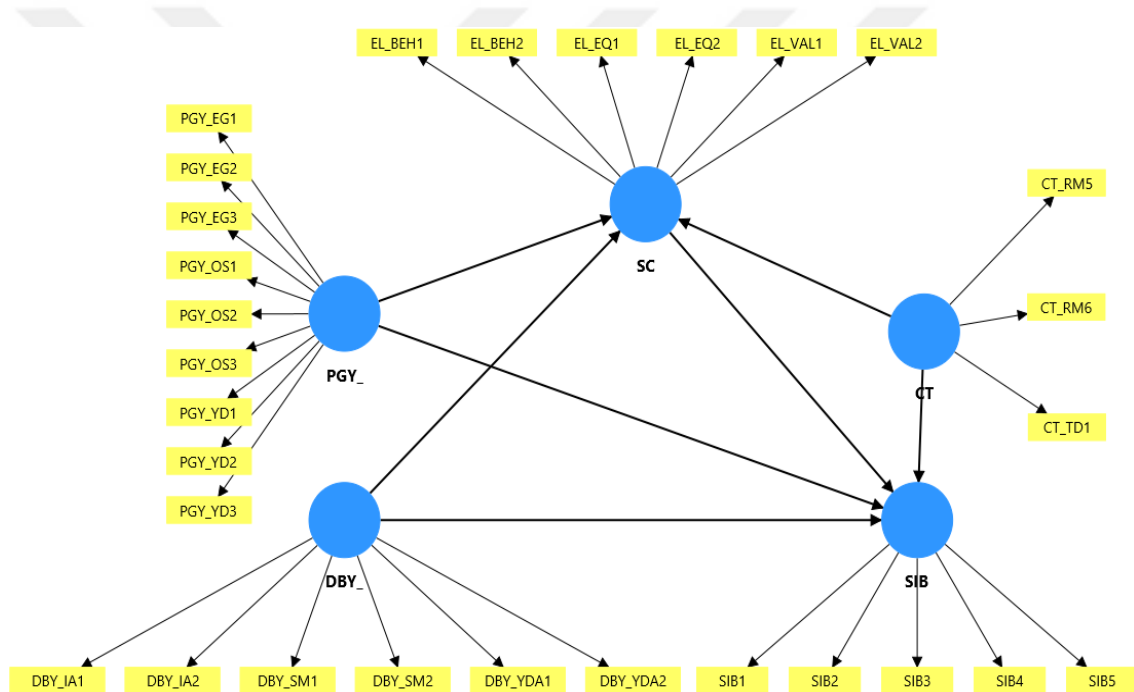
Araştırmanın en önemli sınırlılığı, yalnızca 2025 yılı içerisinde Türkiye’de faaliyet gösteren MLM işletmelerinde yer alan distribütörlere yöneltilen anket uygulamasıyla yürütülmüş olmasıdır. Zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle araştırmanın evreninin tamamına ulaşılammış, gönüllülük esasına dayalı olarak belirlenen örneklem grubu ile çalışılmıştır. Veriler yalnızca çevrimiçi anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu nedenle sonuçlar, yalnızca çalışmaya katılım gösteren distribütörlerin algılarını yansıtmakta ve genellenebilirlik açısından sınırlılıklar taşımaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, hipotezler, evren-örneklem bilgileri ve veri toplama yöntemi ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi tercih edilerek, değişkenler arası ilişkiler SmartPLS yazılımı aracılığıyla test edilmiştir.

4.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, MLM işletmelerinde sürdürülebilir iş büyümesini etkileyen faktörlerin ilişkilerini ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştır. Modelde bağımsız değişkenler PGY, DBY, CT ve SC ; bağımlı değişken ise SİB olarak belirlenmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Literatür bulguları ışığında model göz önüne alınarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

- H₁: Çevresel Trendler'in (CT), Stratejik çeviklik (SC) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H₂: Çevresel Trendler'in (CT), Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

- H₃: Dijital Benimseme Yetkinliği'nin (DBY), Stratejik çeviklik (SC) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H₄: Dijital Benimseme Yetkinliği'nin (DBY), Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H₅: Partner Gelişim Yönelimi'nin (PGY) Stratejik çeviklik (SC) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H₆: Partner Gelişim Yönelimi'nin (PGY), Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır
- H₇: Stratejik çevikliğin (SC), Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H₈: Çevresel Trendler'in (CT), Stratejik çevikliğin (SC) aracılığıyla Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H₉: Dijital Benimseme Yetkinliği'nin (DBY), Stratejik çevikliğin (SC) aracılığıyla Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H₁₀: Partner Gelişim Yönelimi'nin (PGY), Stratejik çevikliğin (SC) aracılığıyla Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) üzerinde dolaylı etkisi vardır.

4.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de MLM sisteminde faaliyet gösteren distribütörler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise farklı MLM firmalarında görev yapan toplam 246 katılımcı meydana getirmiştir. Katılımcılar; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve deneyim yılı açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, modelin farklı sosyo-demografik gruplara uyumunu test etme açısından önem taşımaktadır.

4.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüş ve anketler elektronik ortamda katılımcılara ulaştırılmıştır. Likert ölçeği ile tasarlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Sağlık ve arkadaşları tarafından 2022 yılında geliştirilen Partner Gelişim Yönelimi (PGY), Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB), Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), Stratejik çeviklik (SC) ve Çevresel Trendler (CT) değişkenlerini ölçmeye yönelik ölçek ifadeleri kullanılmıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.



4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler, literatürde güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış çalışmalardan uyarlanmış ve Türkçe'ye adapte edilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaca Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Kısaltma	Ölçek İfadesi
Partner Gelişim Yönelimi	PGY_EG1	Şirketten eğitimlerini tamamladıktan sonra satış elemanları çalışmaya hazırdır.
	PGY_EG2	Şirketimizdeki doğrudan satış elemanları ve üyeler, becerilerini geliştirmek için eğitim alırlar.
	PGY_EG3	Şirketimizin komisyon ve bonus hesaplama sistemlerinden doğrudan satış elemanları memnundur.
	PGY_OS1	Komisyon ve bonus ödeme planları, doğrudan satış elemanları için tatmin edicidir.
	PGY_OS2	Şirketimiz, ödül sistemleri (nakit, seyahat vb.) sunmaktadır.
	PGY_OS3	Şirketimiz, doğrudan satış elemanlarının motive olması için bir programa sahiptir.
	PGY_YD1	Şirketimiz satış elemanlarıyla düzenli olarak iletişim kurar.
	PGY_YD2	Şirketimiz ölçülebilir bir satış hedefi belirlemiştir.
	PGY_YD3	Şirketimiz, satış elemanlarının becerilerini geliştirmeye öncelik verir.
Dijital Benimseme Yetkinliği	DBY_IA1	Şirketimiz, ürün satışları için web siteleri gibi dijital teknolojileri kullanır.
	DBY_IA2	Firmamız, dijital çevrimiçi medya üzerinden ürünler sunmuştur.
	DBY_SM1	Şirketimiz dijital sistemini düzenli olarak günceller.
	DBY_SM2	Şirketimiz, dijital teknolojilerin ilerlemesine uyum sağlar.
	DBY_YDA1	Şirketimiz, dijital teknolojilerle yenilikçi ürünler geliştirmektedir.
	DBY_YDA2	Şirketimiz, yeni dijital uygulamalar keşfetmektedir.
Stratejik Çeviklik	EL_VAL1	Şirketimiz, çevresel değişikliklere duyarlıdır.
	EL_VAL2	Stratejik plan oluştururken dış gelişmelere dikkat ederiz.
	EL_BEH1	Çevreye hızlı adapte olmak için bir mekanizma vardır.
	EL_BEH2	Yönetim ekibimiz stratejik kararlar alabilir.
	EL_EQ1	Yönetim, ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışır.
	EL_EQ2	Yönetim ekibi, objektif çözüm üretir.
Çevresel Trendler	CT_RM1	Müşterilerimizin davranışları hızla değişiyor.
	CT_RM2	Müşterilerimiz yeni ürünler arıyor.
	CT_RM3	Rakip firmalar sürekli yeni ürünler sunuyor.
	CT_RM4	Rakip stratejileri değişkendir ve öngörülemez.
	CT_RM5	Şirketimiz teknolojik gelişmeleri takip edebilir.
	CT_RM6	Sektördeki teknolojik gelişmeler büyük fırsatlar sunar.
	CT_TD1	Teknolojik ilerleme ile yeni ürünler çıkarılır.
	CT_TD6	Yeni katılımcılar sektöre daha fazla girmektedir.
Sürdürülebilir İş Büyümesi	SIB1	Son üç yılda pazar payımız artmıştır.
	SIB2	Gelirlerimiz son üç yılda hızlı artmıştır.
	SIB3	Şirketimizin kârlılığı artmıştır.
	SIB4	Her yıl yeni ürün tanıtılmıştır.
	SIB5	Yeni ortak/üyelerde artış olmuştur.

Ölçek maddeleri 5’li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir. Her bir ölçek, araştırma kapsamında güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuş; Cronbach Alfa, CR ve AVE değerleri ilgili bulgular bölümünde rapor edilmiştir.

Tablo 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
CT	0,819	0,892	0,313
DBY_	0,943	0,950	0,781
PGY_	0,917	0,928	0,606
SC	0,940	0,942	0,771
SIB	0,920	0,923	0,759

Tablo 4.2’de yer alan güvenilirlik ve geçerlilik değerleri incelendiğinde, ölçeklerin genel olarak kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa ve yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha değerlerinin tüm değişkenlerde 0.80’in üzerinde olması, ölçeklerin yüksek düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Composite Reliability (rho_A) değerlerinin 0.90’ın üzerinde seyretmesi de yapıların güvenilirliğinin oldukça güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Average Variance Extracted (AVE) değerleri ise değişkenlerin temsil ettikleri yapının açıklayıcılığı açısından kritik bir gösterge niteliği taşımaktadır. İdeal olarak 0.50’nin üzerinde olması beklenen AVE değerleri, incelenen değişkenlerin büyük çoğunluğunda bu sınırın üzerinde bulunmuştur. Bununla birlikte, yalnızca Çevresel Trendler (CT) değişkenine ait AVE değeri 0.313 ile bu sınırın altında kalmış ve bu durum CT ölçeğinin kavramsal yapıyı yeterince temsil edemediğini göstermiştir. Bu nedenle CT değişkeninin geçerliliği sınırlı kabul edilebilir. Diğer değişkenler olan Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), Partner Gelişim Yönelimi (PGY), Stratejik Çeviklik (SC) ve Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) ise hem güvenilirlik hem de geçerlilik bakımından tatmin edici düzeyde güçlü sonuçlar vermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, modelin ölçüm araçlarının güvenilir ve geçerli olduğu, ancak CT değişkenine ait faktör yüklerinin daha ayrıntılı biçimde incelenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.3. Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	CT	DBY_	PGY_	SC	SIB
CT_RM1	0,613				
CT_RM2	0,556				
CT_RM3	0,177				
CT_RM4	0,180				
CT_RM5	0,888				
CT_RM6	0,899				
CT_TD1	0,883				
CT_TD2	0,057				
CT_TD3	0,339				
CT_TD4	0,407				
CT_TD5	0,028				
CT_TD6	0,589				
DBY_IA1		0,900			
DBY_IA2		0,912			
DBY_SM1		0,888			
DBY_SM2		0,767			
DBY_YDA1		0,923			
DBY_YDA2		0,904			
EL_BEH1				0,855	
EL_BEH2				0,894	
EL_EQ1				0,841	
EL_EQ2				0,885	
EL_VAL1				0,900	
EL_VAL2				0,892	
PGY_EG1			0,633		
PGY_EG2			0,792		
PGY_EG3			0,799		
PGY_OS1			0,808		
PGY_OS2			0,762		
PGY_OS3			0,827		
PGY_YD1			0,856		
PGY_YD2			0,638		
PGY_YD3			0,852		
SIB1					0,846
SIB2					0,904
SIB3					0,902
SIB4					0,871
SIB5					0,831

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda Tablo 4.3’de elde edilen faktör yükleri incelendiğinde, bazı ölçek maddelerinin ait oldukları yapıyı yeterli düzeyde temsil edemediği görülmüştür. Faktör yükü değeri 0,65’in altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması, modelin yapısal geçerliliğini artırmak açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, Çevresel Trendler değişkenine ait bazı maddelerin (örneğin CT_RM3, CT_RM4, CT_TD2, CT_TD3, CT_TD5) faktör yüklerinin düşük seviyede kaldığı gözlemlenmiş ve bu maddeler analizden çıkarılmıştır. Söz konusu çıkarma işlemi, modelin hem açıklayıcılığını artırmak hem de kavramsal bütünlüğünü korumak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde, yalnızca ilgili yapı ile yüksek ilişki gösteren ifadeler modele dâhil edilerek ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerine uygunluğu sağlanmıştır.

4.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında ankete katılan MLM sektörü çalışanlarının temel demografik ve sektörel özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Alt Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	216	87.1%
Cinsiyet	Erkek	30	12.1%
Medeni Durum	Evli	202	81.45%
Medeni Durum	Bekar	43	17.34%
Yaş	41–60	164	66.13%
Yaş	26–40	56	22.58%
Yaş	61 ve Üzeri	17	6.85%
Yaş	18–25	9	3.63%
Pozisyon	Üst Düzey Temsilci	96	38.71%
Pozisyon	Temsilci-Üye	78	31.45%
Pozisyon	Müdür-Direktör	34	13.71%
Pozisyon	Diğer	33	13.31%
Deneyim	1–5 yıl	90	36.29%
Deneyim	11–15 yıl	72	29.03%
Deneyim	6–10 yıl	71	28.63%
Deneyim	16 yıl ve üzeri	9	3.63%

Araştırma kapsamında ankete katılan MLM sektörü çalışanlarının demografik ve sektörel özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.4’te sunulmuştur. Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, kadınların %87,1 ile büyük çoğunluğu oluşturduğu, erkeklerin ise %12,1 oranında temsil edildiği görülmektedir. Bu dağılım, örnekleme kadını katılımcıların baskın olduğunu göstermektedir.

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %81,45’inin evli, %17,34’ünün ise bekar olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan grubun ağırlıklı olarak evli bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Yaş değişkenine bakıldığında, katılımcıların önemli bir bölümünün orta yaş grubunda yer aldığı dikkat çekmektedir. Katılımcıların %66,13’ü 41–60 yaş aralığında bulunurken, %22,58’i 26–40 yaş aralığındadır. Daha düşük oranlarla %6,85’i 61 yaş ve

üzerinde, %3,63'ü ise 18–25 yaş aralığındadır. Bu dağılım, araştırma grubunun büyük ölçüde orta yaş ve deneyimli bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Pozisyon değişkeni incelendiğinde, katılımcıların %38,71'inin "Üst Düzey Temsilci" konumunda olduğu, %31,45'inin "Temsilci-Üye" seviyesinde yer aldığı görülmektedir. Bunun yanında %13,71 oranında "Müdür-Direktör" ve %13,31 oranında "Diğer" kategorisinde bulunan katılımcılar da organizasyonun farklı kademelerini temsil etmektedir. Bu dağılım, araştırmaya dahil edilen örneklemin MLM sisteminin farklı pozisyonlarını kapsadığını göstermektedir.

Deneyim değişkeni açısından bakıldığında, katılımcıların %36,29'unun 1–5 yıl, %28,63'ünün 6–10 yıl, %29,03'ünün 11–15 yıl, %3,63'ünün ise 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcıların büyük çoğunluğunun sektörde orta ve ileri düzey deneyim birikimine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, örneklem yapısının cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon ve deneyim açısından sektörel çeşitliliği yansıttığı; özellikle orta yaş grubunda, uzun süreli deneyime sahip ve liderlik pozisyonlarında bulunan katılımcıların yüksek oranı sayesinde araştırmanın bulgularının güçlü bir temsiliyete sahip olduğu görülmektedir.

4.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

Bu bölümde, faktör yükleri göz önüne alınarak Çevresel Trendler ölçeğinden çıkarılan ifadeler sonrasında güncellenen ölçüm modeline ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, ölçeklerin güvenilirlik göstergeleri olan Cronbach's Alpha ve rho_A değerlerinin tamamının kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, araştırmada kullanılan yapıların yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Geçerlilik analizinde dikkate alınan Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerlerinin ise 0.50 eşiğinin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu bulgu, modelde yer alan yapıların kavramsal geçerlilik açısından yeterli olduğunu göstermektedir. Ölçeklerden elde edilen bu sonuçlar, hem ölçüm güvenilirliğinin hem de kapsayıcı geçerliliğin sağlandığını doğrulamaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin literatürden uyarlanmış olması ve elde edilen yüksek ölçüm değerleri, araştırmanın akademik bütünlüğünü güçlendirmektedir. Ayrıca,

ölçüm modelinin yapısal analizlere geçilmeden önce gerekli metodolojik koşulları karşıladığı ve herhangi bir sorun taşımadığı görülmektedir. Bu kapsamda güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerinin sağlanmış olması, yapılar arası ilişkilerin doğru ve anlamlı şekilde test edilmesi için güçlü bir temel oluşturmaktadır.

Tablo 4.5. Güncellenmiş Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
CT	0,929	0,930	0,875
DBY_	0,943	0,950	0,781
PGY_	0,917	0,928	0,606
SC	0,940	0,942	0,771
SIB	0,920	0,923	0,759

Tablo 4.5'te yer alan güvenilirlik göstergeleri incelendiğinde, tüm yapılarda Cronbach's Alpha ve Composite Reliability (rho_A) değerlerinin 0.80'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, yapıların yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği istatistiksel olarak sağlam kabul edilmektedir. Geçerlilik boyutuna bakıldığında ise tüm yapılarda elde edilen AVE değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması, yapıların yeterli düzeyde kapsayıcı geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Böylece her bir yapının ölçüm modelinde geçerliliği sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yalnızca istatistiksel doğrulama değil, aynı zamanda modelin yorumlanabilirliği açısından da kritik bir işlev gördüğü açıktır. Bu bulgular, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir ölçütlerle temsil edildiğini ve modelin bütünlüğünün sağlandığını göstermektedir. Sonuç olarak, elde edilen güvenilirlik ve geçerlilik değerleri, araştırma modelinin yapısal analizine geçilmeden önce gerekli metodolojik koşulları karşıladığını ve herhangi bir sorun taşımadığını ortaya koymaktadır.

4.7. İçsel Model Çoklu Doğrusallık (VIF) Analizi Sonuçları

Bu bölümde, yapısal modelin içsel kısmında yer alan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) analizine başvurulmuştur. Çoklu doğrusal bağlantı, modeldeki tahmin edici değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunması durumunda ortaya çıkar

ve modelin açıklayıcılığını zayıflatır. Bu nedenle yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) çalışmalarında VIF değerlerinin analizi önemli bir adımdır.

Tablo 4.6. VIF Analizi Sonuçları

İfade	VIF	İfade	VIF
CT_RM5	3,470	PGY_EG1	1,655
CT_RM6	4,236	PGY_EG2	2,388
CT_TD1	3,578	PGY_EG3	3,055
DBY_IA1	4,051	PGY_OS1	3,053
DBY_IA2	4,429	PGY_OS2	2,095
DBY_SM1	3,621	PGY_OS3	2,819
DBY_SM2	2,053	PGY_YD1	3,113
DBY_YDA1	5,443	PGY_YD2	1,526
DBY_YDA2	4,683	PGY_YD3	3,035
EL_BEH1	3,261	SIB1	2,601
EL_BEH2	3,814	SIB2	3,731
EL_EQ1	3,225	SIB3	3,627
EL_EQ2	3,814	SIB4	2,812
EL_VAL1	4,490	SIB5	2,250
EL_VAL2	4,754		

Tablo 4.6’da yer alan Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) değerleri incelendiğinde, tüm ifadelerin VIF değerlerinin 10’un altında olduğu görülmektedir. Bu durum, modelde ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) probleminin bulunmadığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, modelde yer alan bağımsız değişkenler arasında kabul edilebilir düzeyde bir ilişki bulunduğunu ve çoklu doğrusal bağlantının yapısal modelin geçerliliğini tehdit etmediğini ortaya koymaktadır. Böylece, modelin tahmin gücünün korunduğu ve regresyon katsayılarının güvenilir şekilde hesaplanabildiği anlaşılmaktadır.

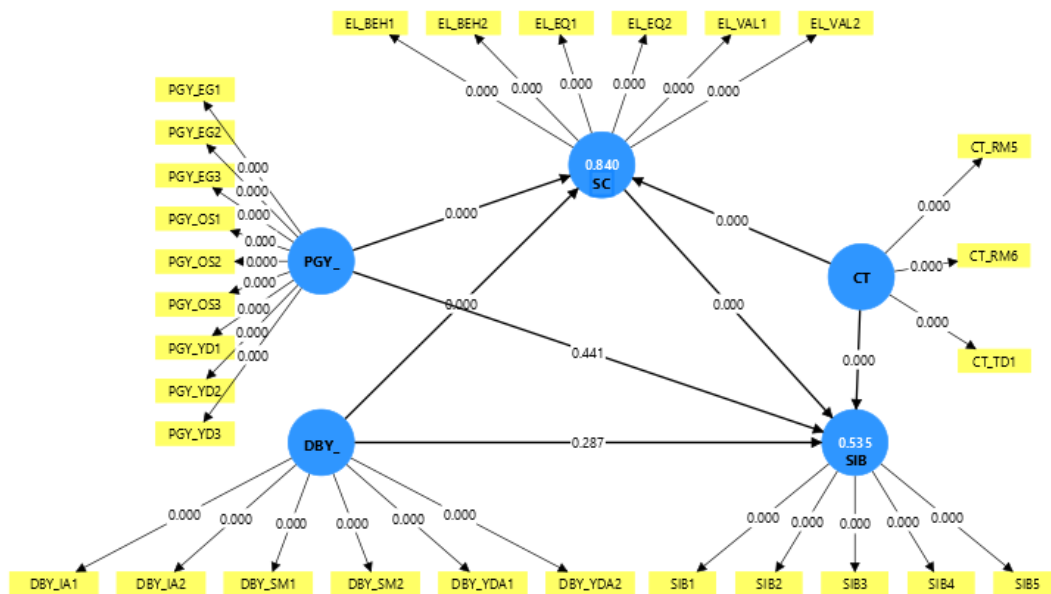
4.8. Dışsal Model Çoklu Doğrusallık (VIF) Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tabloda, yapısal modelde yer alan değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantıya ilişkin Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) değerleri sunulmaktadır. Bu analiz, modelde yer alan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.7. Dışsal Model VIF Analizi Sonuçları

Bağıntı	VIF
CT -> SC	3,341
CT -> SIB	3,816
DBY_ -> SC	5,319
DBY_ -> SIB	6,700
PGY_ -> SC	3,264
PGY_ -> SIB	3,598
SC -> SIB	6,248

Tablo 4.7’de yer alan dışsal model VIF analizi sonuçları incelendiğinde, tüm bağıntıların VIF değerlerinin 10’un oldukça altında kaldığı görülmektedir. Bu durum, modelde ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) problemi olmadığını işaret etmektedir. Bazı bağıntılarda (örneğin DBY → SIB: 6,700 ve SC → SIB: 6,248) VIF değerleri genel kabul gören eşik değer olan 5 düzeyini aşıya da, bu değerler istatistiksel olarak modelin geçerliliğini bozacak düzeyde yüksek değildir. Bu sonuçlar, yapıların modelde anlamlı roller üstlendiğini ve sonuçların yorumlanabilirliğini olumsuz yönde etkileyecek derecede çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir.



Şekil 4.2. Yapısal Eşitlik Modeli Bootstrap Çıktıları (SmartPLS Görseli)

4.9. Hipotez Testi Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kapsamında gerçekleştirilen hipotez testleri, modeldeki tüm değişkenler arasında öngörülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğunu ortaya koymuştur. Bootstrap örnekleme yoluyla hesaplanan yol katsayıları (path coefficients), standart sapmalar ve p-değerleri ile hipotezlerin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Hipotezlerin tamamı %95 güven düzeyinde desteklenmiştir ($p < 0.05$).

Tablo 4.8. Hipotez Testi Sonuçları (Direkt Etkiler)

Hipotez	Yol	β (O)	Ort. (M)	STDEV	t-değeri	p-değeri
H ₁	CT -> SC	0,276	0,278	0,076	3,612	0,000
H ₂	CT -> SIB	0,381	0,381	0,108	3,519	0,000
H ₃	DBY_ -> SC	0,470	0,471	0,088	5,343	0,000
H ₄	DBY_ -> SIB	-0,152	-0,155	0,143	1,065	0,287
H ₅	PGY_ -> SC	0,231	0,228	0,057	4,048	0,000
H ₆	PGY_ -> SIB	0,078	0,079	0,101	0,771	0,441
H ₇	SC -> SIB	0,458	0,461	0,124	3,692	0,000

Tablo 4.8’de yer alan hipotez testi sonuçlarına göre, araştırma modelinde önerilen bazı direkt etkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunurken, bazı yolların etkisi anlamlı çıkmamıştır. Öncelikle, Çevresel Trendler (CT) değişkeninin hem Stratejik Çeviklik (SC) ($\beta = 0,276$; $p < 0,001$) hem de Sürdürülebilir İş Büyümesi (SIB) ($\beta = 0,381$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY) değişkeni Stratejik Çeviklik (SC) üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,470$; $p < 0,001$), ancak Sürdürülebilir İş Büyümesi (SIB) üzerindeki etkisi negatif yönde olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -0,152$; $p = 0,287$). Partner Gelişim Yönelimi (PGY) değişkeni ise Stratejik Çeviklik (SC) üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,231$; $p < 0,001$), ancak doğrudan SIB üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,078$; $p = 0,441$). Son olarak, Stratejik Çeviklik (SC) değişkeninin Sürdürülebilir İş Büyümesi (SIB) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,458$; $p < 0,001$). Bu bulgular, SC değişkeninin SIB üzerinde merkezi bir aracı rol üstlenebileceğini ve bazı değişkenlerin SIB üzerindeki etkilerinin dolaylı yollarla gerçekleştiğini

düşündürmektedir. Araştırma modeli kurulurken hipotezler dolaylı etkiler de göz önüne alınarak oluşturulmuştur.

Bu amaçla yapılan dolaylı etkilere yönelik kurulan hipotezlere yönelik analiz sonuçları Tablo 4.9 'da sunulmuştur.

Tablo 4.9. Hipotez Testi Sonuçları (Dolaylı Etkiler)

Hipotez	Yol	β (O)	Ort. (M)	STDEV	t-değeri	p-değeri
H ₈	CT -> SIB	0,126	0,130	0,054	2,336	0,020
H ₉	DBY_ -> SIB	0,215	0,218	0,073	2,933	0,003
H ₁₀	PGY_ -> SIB	0,106	0,103	0,033	3,169	0,002

Dolaylı etki analizine ilişkin sonuçlar, modelde doğrudan anlamlı olmayan bazı yolların, Stratejik Çeviklik (SC) aracılığıyla Sürdürülebilir İş Büyümesi (SIB) üzerinde anlamlı dolaylı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Buna göre, Çevresel Trendler (CT) değişkeninin SIB üzerindeki dolaylı etkisi ($\beta = 0,126$; $p = 0,020$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, CT'nin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda SC aracılığıyla dolaylı olarak da SIB'yi etkilediğini göstermektedir. Benzer şekilde, Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY) değişkeninin doğrudan SIB üzerindeki etkisi anlamsız çıkmasına rağmen ($p = 0,287$), dolaylı etkisi ($\beta = 0,215$; $p = 0,003$) anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, DBY'nin SIB üzerindeki etkisinin tamamen stratejik çeviklik üzerinden gerçekleştiğini, dolayısıyla SC'nin bu ilişkide tam aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir. Aynı şekilde, Partner Gelişim Yönelimi (PGY) değişkeni de doğrudan SIB üzerinde anlamlı bir etki yaratmamış ($p = 0,441$), ancak dolaylı etkisi anlamlı çıkmıştır ($\beta = 0,106$; $p = 0,002$). Bu da PGY'nin de SIB'ye olan katkısının SC aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Sonuç olarak, bu bulgular SC'nin modelde kritik bir aracılık rolü oynadığını ve SIB'ye giden yolda diğer değişkenlerin etkilerinin çoğunlukla dolaylı yollarla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, stratejik çevikliğin geliştirilmesi, sürdürülebilir iş büyümesini destekleyen tüm dinamikler açısından kilit bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

4.9. Modelin Uyum Göstergeleri (SRMR, R²)

Bu çalışmada yapısal modelin geçerliliğini ve öngörü gücünü değerlendirmek amacıyla iki temel uyum göstergesi kullanılmıştır: Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) ve determinasyon katsayısı (R²). SRMR, modelin gözlenen ve tahmin

edilen korelasyonları arasındaki farkları ölçerek genel uyum düzeyini gösterirken; R^2 , bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından ne ölçüde açıklandığını ortaya koymaktadır. Bu göstergeler, modelin hem yapısal uygunluğunu hem de açıklayıcı gücünü değerlendirmek açısından kritik önem taşımaktadır.

Tablo 4.10. Yapısal model uyum göstergeleri (SRMR, R^2)

Göstergeler	Değer	Kriter	Yorum
SRMR	0.051	< 0.08	Model iyi uyum göstermektedir.
R^2 (SİB)	0.535	≥ 0.50	Açıklanan varyans yüksek düzeydedir.
R^2 (SC)	0.840	≥ 0.50	Açıklanan varyans yüksek düzeydedir.

Modelde hesaplanan SRMR değeri 0.051 olarak bulunmuştur; bu değer, kabul edilen 0.08 eşik değerinin altında kalarak modelin genel yapısal uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. Ayrıca gözlenen ve tahmin edilen korelasyonlar arasındaki farkın düşük olması modelin güçlü uyum sergilediğini ortaya koymaktadır.

Determinasyon katsayısı (R^2) sonuçlarına göre, bağımlı değişken olan Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) için hesaplanan R^2 değeri 0.535'tir; bu oran, bağımsız değişkenlerin SİB'deki varyansın %53 kadarını açıkladığını işaret etmektedir. Stratejik Çeviklik (SC) için ise R^2 değeri 0.840 olarak bulunmuş ve bu da modelin açıklayıcılık gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde hem SRMR hem de R^2 değerleri, modelin yapısal uyumunun ve açıklayıcılık düzeyinin yüksek olduğunu, teorik çerçevenin ampirik verilerle güçlü biçimde doğrulandığını ve sürdürülebilir iş büyümesini açıklamada güvenilir bir yapı sunduğunu göstermektedir.

4.10 Etki Büyüklüğü (f^2) Sonuçları

Modeldeki ilişkilerin yalnızca anlamlı olup olmadığını değil, aynı zamanda her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcı katkı düzeyini ölçmek amacıyla etki büyüklüğü (f^2) analizi uygulanmıştır. Bu analiz, modeldeki her ilişkinin gücünü ortaya koyarak pratik anlamda ne kadar etkili olduğunu gösterir. Cohen (1988) tarafından önerilen sınıflandırmaya göre:

- * $f^2 \geq 0.35 \rightarrow$ Büyük
- * $0.15 \leq f^2 < 0.35 \rightarrow$ Orta
- * $0.02 \leq f^2 < 0.15 \rightarrow$ Küçük etki büyüklüğü olarak değerlendirilir.

Tablo 4.11. Etki Büyüklüğü (f^2) Değerleri

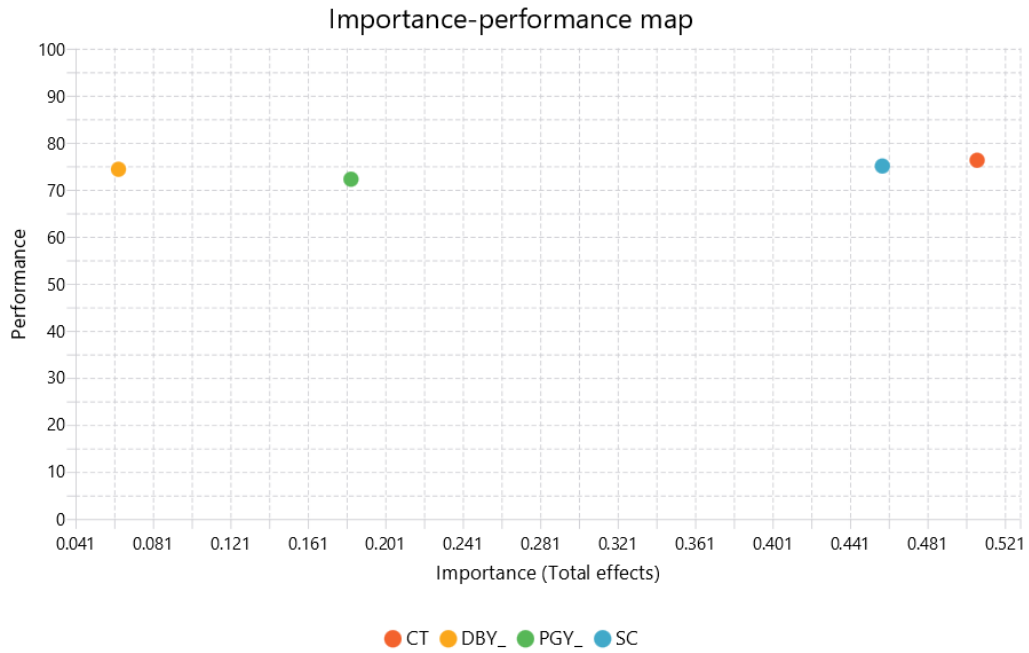
İlişki	f^2 Değeri	Etki Düzeyi
CT -> SC	0,142	Küçük
CT -> SIB	0,082	Küçük
DBY_ -> SC	0,260	Orta
DBY_ -> SIB	0,007	Çok Düşük Etki
PGY_ -> SC	0,102	Küçük
PGY_ -> SIB	0,004	Çok düşük etki
SC -> SIB	0,072	Küçük

Bu bulgulara göre, dijital benimseme yeteneği, stratejik çevikliği orta düzeyde etkileyen en güçlü değişken konumundadır. PGY değişkeni ise, stratejik çeviklik üzerinde az düzeyde etkili olmaktadır. Ayrıca SIB'ye CT, DBY, SC az seviyede etki etmektedir. Bu da, aracı değişken olarak stratejik çevikliğin önemini ön plana çıkarmaktadır.

4.11. Önem-Performans Analizi (IPMA)

Bu bölümde, Sürdürülebilir İş Büyümesi (SİB) değişkeni için gerçekleştirilen önem-performans analizi (Importance-Performance Map Analysis – IPMA) sonuçları sunulmaktadır. Bu analiz, araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin hem SİB üzerindeki toplam etkisini (önem düzeyi) hem de bu değişkenlere ilişkin gözlenen ortalama değerleri (performans düzeyi) birlikte değerlendirme imkânı sunar (Hair et al.,

2022). Bu sayede, karar vericilerin hangi faktörlere öncelik vermesi gerektiği daha açık biçimde ortaya konabilir.



Şekil 4.3. Sürdürülebilir İş Büyümesi Değişkeni İçin Önem-Performans Haritası

Şekil 4.3.'te Sürdürülebilir iş büyümesi değişkeni için önem-performans haritası yer almaktadır. Sürdürülebilir iş büyümesi değişkeni için önem-performans sonuçları tablosu ise Tablo 4.12'de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Sürdürülebilir İş Büyümesi Değişkeni İçin Önem-Performans Sonuçları Tablosu

Değişken	Önem	Performans
CT	0,507	76,286
DBY_	0,064	74,363
PGY_	0,184	72,252
SC	0,458	75,054

Analiz sonuçlarına göre, Çevresel Trendler (CT) değişkeni, hem yüksek öneme (0.507) hem de yüksek performans düzeyine (76.29) sahip olup, modelin en kritik bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, çevresel eğilimleri takip etme ve değişimlere uyum sağlama kapasitesinin, sürdürülebilir iş büyümesini destekleyen temel bir unsur olduğunu göstermektedir. CT değişkeninin bu güçlü konumu, işletmelerin

rekabetçi ortamlarda ayakta kalabilmesi için çevresel gelişmelere karşı esnek ve proaktif stratejiler geliştirmesini gerekli kılmaktadır.

Stratejik Çeviklik (SC) değişkeni de benzer biçimde yüksek öneme (0.458) ve yüksek performansa (75.05) sahiptir. Bu sonuç, stratejik çevikliğin organizasyonların değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlama, kaynaklarını etkin kullanma ve karar alma süreçlerinde esneklik gösterme becerisiyle doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. SC'nin bu güçlü rolü, yönetsel uygulamalarda çevikliğin sistematik bir strateji olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Buna karşın, Partner Gelişim Yönelimi (PGY) değişkeni 0.184'lük bir önem düzeyine sahip olup performansı 72.25 düzeyindedir. Bu bulgu, katılımcıların partner gelişimine yönelik algılarının SİB üzerinde etkili olduğunu, ancak uygulamada performansın diğer değişkenlere kıyasla görece düşük kaldığını göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin, distribütörlerin gelişimini destekleyecek eğitim, motivasyon ve bağlılık artırıcı programlara daha fazla yatırım yapmaları gerekmektedir.

Son olarak, Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY) değişkeni, modelde en düşük öneme sahip faktör olarak öne çıkmaktadır (önem = 0.064). Performans değeri ise 74.36 ile orta-yüksek düzeydedir. Bu durum, dijital dönüşüm uygulamalarının işletmelerde belirli ölçüde yerleşmiş olduğunu ancak sürdürülebilir büyüme üzerindeki etkisinin henüz istenilen seviyeye ulaşmadığını göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin dijitalleşme süreçlerini hızlandırması, teknolojik altyapıyı güçlendirmesi ve dijital yetkinlikleri artırması gerekmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yönetsel aksiyon planlarında önceliğin CT ve SC gibi yüksek önem ve performansa sahip değişkenlere verilmesi; PGY için destekleyici stratejilerin geliştirilmesi ve DBY için dijital dönüşüm yatırımlarının artırılması, sürdürülebilir iş büyümesini güçlendirecek kritik adımlar olarak öne çıkmaktadır.

4.12. Model Sonuçlarının Literatürle Karşılaştırılması

Bu araştırmada uygulanan yapısal model, çok katmanlı pazarlama (MLM) sistemlerinde sürdürülebilir iş büyümesini (SİB) etkileyen temel faktörler Partner Gelişim Yönelimi (PGY), Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), Çevresel Trendler (CT) ve Stratejik Çeviklik (SC) incelenmiştir. Elde edilen bulgular, Keong ve Dastane'nin (2019) çalışmasıyla paralellik taşımaktadır; söz konusu araştırma, liderlik, distribütör eğitim sistemi ve ödül mekanizmaları gibi stratejik ve çevresel faktörlerin MLM firmalarında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kritik rol oynadığını ortaya koymuştur. Benzer biçimde Urcaru, Urdea, Constantin & Brătucu (2022) deneyimsel pazarlama tekniklerinin MLM sistemlerinde distribütör sadakati ve müşteri bağlılığı üzerinde olumlu etki yarattığını, dolayısıyla dijital benimseme yetkinliği gibi değişkenlerin doğrudan etki yerine bağlamsal düzeyde önemli rol üstlenebildiğini göstermiştir. Ayrıca Selamet vd. (2023), çevresel türbülansın moderatör etkisiyle PGY, DBY ve SC gibi yönelimlerin iş büyümesine olan etkilerinin farklılaştığını ortaya koymuştur; bu sonuç, bu çalışmada CT ve SC'nin yüksek önem ve performans göstermesiyle uyumludur. Ölçüm modeline ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik bulguları da metodoloji literatürüyle örtüşmektedir. Hair et al. (2021), PLS-SEM uygulamalarında Cronbach's Alpha, Composite Reliability ve AVE değerlerinin eşik kriterleri karşıladığında yapısal modellerin güvenilir biçimde yorumlanabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca Kock ve Lynn (2012), VIF değerlerinin 10'un altında kalmasının çoklu doğrusal bağlantı riskini ortadan kaldırdığını ve modelin tahmin gücünü koruduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla araştırma bulguları, yalnızca kuramsal düzeyde değil aynı zamanda metodolojik güvenilirlik açısından da güçlü bir temele dayanmaktadır. Bu bağlamda çalışma, MLM sistemlerinde çevresel trendler ve stratejik çevikliğin sürdürülebilir iş büyümesinde belirleyici olduğunu, PGY ile DBY'nin ise daha çok bağlamsal ve dolaylı etkiler sunduğunu ortaya koyarak literatüre özgün katkılar sağlamaktadır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada Çok katmanlı pazarlama (MLM) sistemlerinde sürdürülebilir iş büyümesini (SİB) etkileyen faktörler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ile analiz edilmiştir. Modelde Partner Gelişim Yönelimi (PGY), Dijital Benimseme Yetkinliği (DBY), Çevresel Trendler (CT) ve Stratejik Çeviklik (SC) değişkenlerinin doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Bulgular, sürdürülebilirliğin yalnızca finansal performansla değil, aynı zamanda çevresel uyum, dijital dönüşüm ve stratejik çeviklikle de ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

H₁ hipotezi kapsamında CT'nin SC üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Bu bulgu, işletmelerin çevresel eğilimleri takip etmesinin stratejik karar alma süreçlerinde esneklik sağladığını göstermektedir. Selamet, Mursitama, Furinto ve Heriyati (2023), çevresel türbülansın stratejik çeviklik kapasitesini artırarak sürdürülebilirliğe katkı sunduğunu vurgulamaktadır.

H₂ hipotezinde CT'nin SİB üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, çevresel faktörlere uyum sağlamanın uzun vadeli büyümede kritik rol oynadığını göstermektedir. Selamet, Mursitama, Furinto ve Heriyati (2022), çevresel türbülansın sürdürülebilir büyüme üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

H₃ hipotezi, DBY'nin SC üzerinde pozitif etkisini doğrulamıştır. Bu bulgu, dijital araçların kullanımının işletmelerin çeviklik seviyesini artırdığını göstermektedir. Watty, Gautama, Indrajit ve Bramantoro (2022), dijital benimsemenin işletmelerin stratejik çevikliğini güçlendirdiğini ve iş modelinde yenilik kapasitesini desteklediğini ortaya koymuştur. Bu çalışma da benzer biçimde, dijital yetkinliklerin stratejik çeviklik üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir.

H₄ hipotezinde DBY'nin SİB üzerindeki etkisi pozitif ancak sınırlı bulunmuştur. Purcaru, Urdea, Constantin & Brătucu (2022), dijitalleşmenin doğrudan büyümeye katkısının zayıf olduğunu, asıl etkinin kültürel ve stratejik adaptasyonla ortaya çıktığını belirtmektedir.

H₅ ve H₆ hipotezlerinde PGY'nin hem SC hem de SİB üzerinde pozitif etkisi görülmüştür. Kara ve Çiçek (2016), liderlik ve gelişim odaklı süreçlerin distribütör performansını artırarak örgütsel büyümeyi desteklediğini göstermektedir. Benzer şekilde

Selamet vd. (2022), gelişim odaklı stratejilerin işletme performansına dolaylı katkı sunduğunu ortaya koymuştur.

H₇ hipotezi SC'nin SİB üzerinde pozitif etkisini doğrulamıştır. Reed (2020), stratejik çevikliğin dengeli uygulandığında performansa katkı sağladığını vurgularken, Khan ve Wisner (2019) aşırı çevikliğin maliyetlere yol açabileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada ise SC'nin dengeli biçimde uygulandığında SİB'yi desteklediği görülmektedir.

H₈–H₉–H₁₀ hipotezleri CT, DBY ve PGY'nin SC aracılığıyla SİB üzerinde dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bulgu, SC'nin yalnızca bağımsız bir faktör değil, aynı zamanda diğer değişkenlerin etkilerini sürdürülebilir büyümeye dönüştüren bir köprü işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Selamet vd. (2022) de stratejik çevikliğin bu aracılık rolünü özellikle çevresel faktörler ve dijitalleşme bağlamında vurgulamaktadır.

Genel olarak, araştırma bulguları hem teorik hem de uygulamalı literatüre katkı sağlamaktadır. Teorik açıdan liderlik, dijitalleşme, çevresel uyum ve stratejik yönetim yaklaşımlarıyla uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Uygulama açısından ise MLM işletmeleri için dijital benimsemenin güçlendirilmesi, çevresel trendlerin izlenmesi, stratejik çevikliğin artırılması ve partner gelişim programlarının desteklenmesinin uzun vadeli sürdürülebilir büyüme için kritik olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Ayaz, Z., ve Güyer, T. (2024). Electronic sales partnership network management information system model in multi-level marketing. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 189–232. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1386028>
- Bayrak, Ö. (2020). *Türkiye’de doğrudan satış ve çok katmanlı pazarlama sistemlerinin tüketici davranışlarına etkisi* [Yüksek lisans tezi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Biyik, Ö. F. (2021). *Çok katlı pazarlamaya yönelik distribütör tutumlarının belirlenmesine ilişkin bir saha araştırması* [Yüksek lisans tezi]. YÖK Tez Merkezi.
- Florida-Benítez, L. (2024). Exploring the sustainable future of e-commerce companies through a digital marketing and logistics context. *Pressacademia*. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2024.1882>
- Görmezoğlu, Z. (2024). The relationship between servant leadership and social sustainability: A case of a health-dedicated university. *Istanbul Management Journal*, 96, Article 96. <https://doi.org/10.26650/imj.2024.96.1441303>
- Gülener, N., Korkmaz, T., & Yaman, S. (2023). İşletmelerde sürdürülebilir büyüme politikalarının içsel belirleyicileri: Borsa İstanbul’da bir uygulama. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(2), 480–497. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/joeep/issue/79312/1386775>
- Güzyurdu, F., & Yaman, S. (2024). Exploring the impacts of financial failure risk on sustainable growth policies: Evidence from the BIST sustainability index

- companies. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 230–253. <https://doi.org/10.30784/epfad.1431693>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Kara, M., & Çiçek, B. (2016). Çok katlı pazarlama sistemi ve uygulaması: Yozgat ili Tupperware firması örneği. *The Journal of International Scientific Researches*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.251512>
- Kaya, A., & Acar, A. Z. (2022). Unsustainable supply chain of sustainable food companies. *Pressacademia*, 4. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1654>
- Keep, W. W., & Vander Nat, P. J. (2014). Multilevel marketing and pyramid schemes in the United States: An historical analysis. *Journal of Historical Research in Marketing*, 6(2), 188–210. <https://doi.org/10.1108/JHRM-01-2014-0002>
- Keke, M. E. (2025). The evolution of digital marketing: Sustainable strategies in the age of AI and Blockchain. *Journal of Sustainable Economics and Management Studies*, 4(1), 25–48. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2024.1882>
- Keong, L. S., & Dastane, O. (2019). Building a sustainable competitive advantage for multi-level marketing (MLM) firms: An empirical investigation of contributing factors. *Journal of Distribution Science*, 17(3), 5–19. <https://doi.org/10.15722/JDS.17.3.201903.5>
- Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546–580. <https://aisel.aisnet.org/jais/vol13/iss7/2>
- Koehn, D. (2001). Ethical issues connected with multi-level marketing schemes. *Journal of Business Ethics*, 29(1–2), 153–160. <https://doi.org/10.1023/A:1006463430130>
- Kurtuldu, G., & Dolaşkan, B. (2022). Güncel pazarlama konularının içerik analizi. *Paradigma: İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 40–55. <https://dergi.park.org.tr/tr/pub/paradigmaiad/issue/74914/1212306>

- Makore, A., Madziba, E., & Moyo, T. (2023). Factors of multi-level marketing success strategies which motivate participants. *Southern African Business Review*, 27, 1–25. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/12783>
- Nat, P. J. V., & Keep, W. W. (2002). Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 139–151. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.139.17603>
- Ngo Omam, M. C., & Sogbossi Bocco, R. (2025). Motivational factors to multi-level marketing: The moderating role of trust. *Open Journal of Business and Management*, 13(2), 957–974. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.132050>
- Norouzi, A. (2017). An integrated survey in affiliate marketing network. *PressAcademia Procedia*, 5(1), 299–309. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.604>
- Özevin, O. (2022). Kurumsal sürdürülebilirlik performansının Entropi ve TOPSİS yöntemleriyle ölçülmesi: BIST şirketleri üzerine bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 95, Article 95. <https://doi.org/10.25095/mufad.1087406>
- Purcaru, I.-M., Urdea, A.-M., Constantin, C. P., & Brătucu, G. (2022). Building long-term business sustainability: The influence of experiential marketing on sales representatives' loyalty to multi-level marketing systems. *Sustainability*, 14(15), 9507. <https://doi.org/10.3390/su14159507>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Rotman, R., & David-Pennington, A. (2024). Truth in advertising for environmental sustainability (SSRN Scholarly Paper No. 5075769). *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5075769>
- Selamet, H., Mursitama, T. N., Furinto, A., & Heriyati, P. (2022). An exploratory study of environmental turbulence moderates the influence of important factors on sustainable business growth: Empirical evidence from Indonesian multi-level marketing company. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 6227–6242. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/7292>

- Selamet, T., Mursitama, T. N., Furinto, A., & Heriyati, P. (2023). Analysis of digital adoption capability and perceived product advantage on network externalities and sustainable business growth on MLM in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 388–399. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.36>
- Shams, S. M. R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
- Soubbotina, T. P. (2004). *Beyond economic growth: An introduction to sustainable development* (2nd ed.). Washington, DC: The World Bank.
- Şenyapar, H. N. D. (2024). Unveiling greenwashing strategies: A comprehensive analysis of impacts on consumer trust and environmental sustainability. *Journal of Energy Systems*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.30521/jes.1436875>
- Taşoğlu, M. (2012). *Doğrudan satış ve çok katmanlı pazarlama sistemleri: Türkiye üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Taylor, J. M. (2011). *The case (for and) against multi-level marketing: The complete guide to understanding the flaws – and the potential – of MLMs*. Federal Trade Commission Public Comment. https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_comments/2011/06/00017-57317.pdf
- Türkmen, H. G. (2018). *Çok katmanlı pazarlama işletmelerinde müşteri vatandaşlık davranışı ve kozmetik sektöründe bir uygulama* (Doktora tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Açık Erişim Sistemi. <https://hdl.handle.net/11469/2905>
- Uyanık, M. (2024). *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında Pazarlamanın Rolü ve Sorumlulukları*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 26(47), 727-747. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.1426807>
- Watty, E., Gautama, I., Indrajit, R., & Bramantoro, S. (2022). Networking capabilities and digital adoption of business agility with business model innovation as a

mediating variable. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 12(1), 83–90.
<https://doi.org/10.37380/jisib.v12i1.923>

Zink, K. J., Steimle, U., & Fischer, K. (2008). Human factors, business excellence and corporate sustainability: Differing perspectives, joint objectives. In *Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management* (pp. 3–18). Heidelberg: Physica-Verlag HD.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi belirtiniz. Cevaplarınızı 5'li Likert ölçeğine göre işaretleyiniz.

(1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum)

No	Anket İfadesi	1	2	3	4	5
1	Şirketten eğitimlerini tamamladıktan sonra satış elemanları çalışmaya hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Şirketimizdeki doğrudan satış elemanları ve üyeler, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için eğitim alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Şirketimizin komisyon ve bonus hesaplama sistemlerinden doğrudan satış elemanları ve üyeler memnundur.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Komisyon ve bonus ödeme planları, doğrudan satış elemanları veya üyeler için tatmin edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Doğrudan satış elemanlarının veya üyelerin motivasyonunu artırmak için şirketimiz ödül sistemleri (nakit, seyahat ve diğer teşvikler) sunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Şirketimiz, doğrudan satış elemanlarının veya üyelerin motive olmalarına yardımcı olmak için bir programa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Şirketimiz, doğrudan satış elemanları veya üyeleriyle düzenli olarak iletişim kurar.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Şirketimiz, ölçülebilir bir satış hedefi belirlemiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Şirketimiz, doğrudan satış elemanlarının becerilerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesine öncelik vermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Şirketimiz, iş geliştirme ve ürün satışları için web siteleri gibi dijital teknolojileri uygulamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Firmamız son üç yılda dijital çevrimiçi medya aracılığıyla sunulan ürünler oluşturmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Teknolojik ilerlemelere ayak uydurmak için şirketimiz düzenli olarak web sitesi ve dijital sistemini güncellemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Şirketimiz, dijital teknolojilerin hızlı ilerlemesine ayak uydurabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Dijital teknolojiyi kullanarak şirketimiz yenilikçi ürünler, iş süreçleri ve hizmetler yaratmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Şirketimiz, gelecekteki iş süreçleri ve hizmetlerin geliştirilmesi için yeni dijital uygulamalar keşfetmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Şirketimiz, müşteriler, rakipler, teknoloji vb. ile ilgili oluşabilecek değişikliklere duyarlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Şirketimizin stratejik planını oluştururken dış gelişmelere dikkat ederiz.	☐	☐	☐	☐	☐

18	Şirketimiz, dış çevreye hızlı adapte olabilmek için bir mekanizmaya sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Yönetim ekibimiz cesur ve hızlı stratejik kararlar alabilecek kapasitededir.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Stratejik karar almak için yönetim ekibimiz üyelerimizle iş birliği içinde çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yönetim ekibimiz, stratejik sorunlara çözümler üretmek için objektif bir şekilde çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Müşterilerimizin davranışları hızla değişiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Müşterilerimiz her zaman yeni ürünler arıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Rakip firmalar sürekli olarak yeni ürünler sunuyor.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Rakiplerin stratejileri sürekli olarak değişiyor ve tahmin edilemiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Şirketimiz, teknolojik gelişmeleri takip etme yeteneğine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler büyük olanaklar sunmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Teknolojik ilerlemenin bir sonucu olarak yeni ürün veya hizmet sürümleri düzenli olarak şirketimizde gerçekleşir.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Şirketimizin ürünleri/hizmetleri rakiplerin ürünleriyle benzer veya aynıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Bu sektörde benzer ürünler/hizmetler arasında fiyat rekabeti vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Rakip firmalar agresif bir şekilde tanıtım faaliyetleri yürütmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Şirketimizin ürünleri ve hizmetleri rakipler tarafından kolayca kopyalanabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Bu sektöre giren ve benzer ürün/hizmet sunan yeni katılımcıların sayısı artmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Son üç yılda firmamızın pazar payı artmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Son üç yılda şirketimizin gelirleri daha hızlı bir oranda artmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Son üç yılda şirketimizin kârlılık oranı artmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Son üç yılda şirketimiz her yıl yeni ürünler tanıtmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Son üç yılda şirketimize katılan yeni ortakların/üyeler sayısında bir artış olmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐

ÇOK KATMANLI PAZARLAMA MODELİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ BÜYÜMESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Yazar Ümüs ALMAK

Gönderim Tarihi: 17-Eyl-2025 01:55ÖS (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 2734918127

Dosya adı: m_s_Almak_Tez-_17.09.25_ntihal.docx (795.07K)

Kelime sayısı: 9004

Karakter sayısı: 66516

ÇOK KATMANLI PAZARLAMA MODELİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ BÜYÜMESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

ORJİNALLİK RAPORU

%**4**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**3**

İNTERNET KAYNAKLARI

%**2**

YAYINLAR

%**2**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

business.fiu.edu

İnternet Kaynağı

%**1**

2

Tabak, Akif. "Teknogirişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine etkisi: Teknopark firmaları üzerine bir araştırma", İzmir Katip Celebi University (Turkey), 2024

Yayın

%**1**

3

acikbilim.yok.gov.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

4

Submitted to Bahcesehir University

Öğrenci Ödevi

<%**1**

5

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

6

pdffox.com

İnternet Kaynağı

<%**1**

7

www.researchgate.net

İnternet Kaynağı

<%**1**

8

Uruk, Nurten. "Ucretlendirme Ile Is Tatmini Arasindaki Iliski Uzerine Bir Arastirma.", Marmara Universitesi (Turkey), 2021

Yayın

<%**1**

9

Submitted to Eastern Mediterranean University

Öğrenci Ödevi

<%**1**

10	Submitted to Eskişehir Osmangazi University Öğrenci Ödevi	<% 1
11	Submitted to Suleyman Demirel University Öğrenci Ödevi	<% 1
12	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1
13	Submitted to Nişantaşı Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
14	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% 1
15	www.acarindex.com İnternet Kaynağı	<% 1
16	acikerisim.akdeniz.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
17	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
18	openaccess.hacettepe.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
19	site.adu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
20	acikerisim.selcuk.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
21	archive.org İnternet Kaynağı	<% 1