

**PAZARLAMA ARAşTIRMALARININ STRATEJİK SEÇENEK
BELİRLEMEDEKİ ROLÜ VE BU SÜREÇTE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER**

İçlem ER

**Pazarlama Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. YAVUZ ODABAŞI**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak 2011**

**Bu Tez Çalışması Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından
desteklenmiştir. Proje No: 083541**

DOKTORA TEZ ÖZÜ

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARININ STRATEJİK SEÇENEK BELİRLEMEDEKİ ROLÜ VE BU SÜREÇTE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

İçlem ER

İşletme Anabilim Dalı (Pazarlama Bilim Dalı)

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2011

Danışman: Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI

İşletme çevresinde sürekli değişen koşullar ve artan belirsizlik işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamasını gerektirmektedir. İşletmeler stratejik seçenek belirleyerek dinamik ve rekabetçi çevre koşulları ile belirsizlik altında kaynaklarını, yetkinliklerini ve sahip olduğu bilgiyi esnek şekilde kullanabilmektedir. Bu araştırma temel olarak, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin stratejik seçenek belirleme sürecinde bir kaynak olarak gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarından yararlanıp yararlanmadıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada bunun yanında, bir örgütsel kültür olarak pazar odaklılık ve örgüt içinde şekillenen pazarlama araştırmaları algısı ile dışsal faktörler olarak işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantıların pazarlama araştırmalarından yararlanmada etkili olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma, Capital dergisinin araştırması sonucu belirlenen “Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi” sıralamasında yer alan özel sektör kuruluşlarından araştırmaya katılan 204 şirket ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kuramsal olarak öngörülen ilişkilerin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin mevcut durumlarıyla ilgili olarak ve gelecekte ortaya çıkabilecek koşulları dikkate alarak stratejik seçeneklerini geliştirme çabası içinde olduklarını ortaya koymuştur. Bunun yanında, şirketlerin çevresel koşulların yaratabileceği olasılıkları ve tehditleri takip edip bunlardan korunma yollarını ararken ve değişen koşulların yaratabileceği fırsatları belirleme konusunda pazarlama araştırmalarının sağladığı bilgilerden yararlandıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca pazar odaklılık ve pazarlama araştırmaları gibi örgütsel faktörlerin ve çevresel faktörlerin de pazarlama araştırmalarından yararlanmayı gerektirdiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Araştırması, Stratejik Esneklik, Stratejik Seçenek Belirleme, Yapısal Eşitlik Modellemesi, Türkiye'deki En Büyük 500 Özel Şirket

ABSTRACT**ROLE OF MARKETING RESEARCH IN DEFINING STRATEGIC OPTIONS
AND THE FACTORS AFFECTING THE PROCESS****İçlem ER****Department of Business Administration (Marketing)****Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2011****Supervisor: Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI**

Continuously changing circumstances and the increasing uncertainty in the business environment force firms to adapt to the varying conditions. By defining their strategic options firms can use their resources, competences, skills and the knowledge they possess in a flexible way under the dynamic and competitive business environment. This research principally aims to detect whether the largest private firms in Turkey make use of marketing research as a resource in the process of defining strategic options. Besides, it is also tried to detect whether market orientation as an organizational culture, marketing research perception, and environmental and technological turbulences as exogenous factors influence use marketing research in firms.

The research was conducted with 204 firms from the Largest 500 Private Firms of Turkey ranking that had participated the survey. Structural Equation Modeling was used in testing the anticipated theoretically relations. Findings of the research showed that largest private firms of Turkey were in an effort to develop strategic options with respect to their present positions and possible conditions in the future. In addition, the research revealed that firms use the knowledge generated through marketing research in monitoring the contingencies and treats that might occur due to environmental conditions, searching for ways to protect themselves from the consequences and detecting opportunities caused by changing circumstances. Furthermore, organizational factors such as market orientation and marketing research perception, and environmental factors create some kind of a necessity for making use of marketing research.

Keywords: Marketing Research, Strategic Flexibility, Defining Strategic Options, Structural Equation Modelling, the Largest 500 Private Firms of Turkey

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

.....'in.....

.....

başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Pazarlama Anabilim dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı):.....

.....

Üye:.....

.....

Üye:.....

.....

Üye:.....

.....

Üye:.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

İçlem ER

Pazarlama Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Lisans	1994	Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü
Lise	1990	Eskişehir Anadolu Lisesi

İş Deneyimi

2005-	Araştırma Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
2004 – 2005	Araştırma Görevlisi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
2003 – 2004	Tercüme, Bilim ve Teknik Yayınevi
2000 – 2001	Araştırma Grubu Yöneticisi, Millward Brown Türkiye
1996 – 2000	Müşteri Yöneticisi, Plus Remark Araştırma ve Danışmanlık
1994 – 1996	Araştırma Uzmanı, Yöntem Araştırma ve Danışmanlık

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

1995	Türkiye Araştırmacılar Derneği
1994	Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği

Yayınlar

- “Does Marketing Research Really ‘Have a Seat at the Marketing Strategy Table’? An Exploratory Research”, 2nd Annual EuroMed Conference, EuroMed: 1215-1226, 2009.
- “Nitel Araştırmalar Pazarlamaya Ne Katabilir?”, Pazarlama Dünyası 21, 2: 44-50, 2007.
- “Reflections Of The New Sponsorship Regulations In Turkey: Significant Developments In Sports Sponsorship”, 6th International Conference on Sports, Atiner: 229-242, 2006.
- “The Evaluation of Sponsorship Effectiveness: A Content Analysis Study On Televised Formula One Istanbul Grand Prix”, 6th International Conference on Sports, Atiner: 213-228, 2006
- “Uluslararası Pazarlama Stratejisi”, Frank Bradley'nin International Marketing Strategy adlı kitabının Türkçe'ye tercümesi, 2005.
- “Pazarlama Araştırmasının Temelleri”, Tony Proctor'ın Essentials of Marketing Research adlı kitabının Türkçe'ye tercümesi, 2003.

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Eskişehir, 1972

Yabancı Dil: İngilizce

ÖNSÖZ

Doktora tezi yazmak başlı başına zorlu bir yolculukmuş. Bu süreci sadece yaşıyanın anlayacağı üzerine yapılan yorumlar aslında hiç haksız değilmiş. Doktora tezi yazan hemen herkesin benzer çalışma ya da çalışamama aşamalarından geçtiği söylenir dururdu da, kişi kendisi bu süreci yaşamadan tam anlamıyla farkına varamıyormuş. Doktora tezini üzerinde çalışmak, tüm bu söylenenleri haklı çıkarırcasına benim için de çetin mücadele oldu. Doktora tezi yazmayı ben kendi açımdan, yalnızca çalıştığım alan üzerine düşündüğüm değil, aynı zamanda kendi çalışma disiplini ve azmimi keşfettiğim ve kendimi eğittiğim bir süreç olarak da kabul ediyorum.

Elbetteki bu süreçte yalnız değildim. Bunların en başında, daha ilk andan başlayarak tüm adımlarda beni motive etmek için elinden geleni yapan, desteğini ve ilgisini esirmeyen sevgili danışmanım Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI'na müteşşekirim. Ayrıca, tez izleme komitemde yer alan sevgili hocalarım Prof. Dr. Ahmet ÖZMEN'e ve Prof. Dr. Sevgi A. ÖZTÜRK'e, bu tezin gelişmesindeki katkıları, yapıcı önerileri ve eleştirileri ile destekleri için çok teşekkür ediyorum. Daha sonra tez savunma jürime dahil olan sayın Prof. Dr. İbrahim KIRCOVA ile Doç. Dr. Mine OYMAN'a da bu tezin gerçekten başarılı bir tez olabilmesi için yaptıkları katkılar ve önerileri için teşekkürü borç bilirim.

Doğal olarak bu süreçte yanımda yalnızca hocalarım yoktu. Adlarını burada saymayacağım kadar çok arkadaşımдан gördüğüm destek benim için çok anlamlıydı, ancak bunların arasından özel olarak teşekkür etmek istediklerim de var. Buradaki eğitimimize başladığımız andan itibaren hayatlarımızın tüm noktalarında acı tatlı her şeyi paylaştığımız can yoldaşlarım Zeynep ÖZATA ve Tuğba KILIÇER'e candan teşekkür etmek istiyorum, hatta aslında bunlar teşekkürden daha fazlasını hak eden dostluklar. Farklı yaşamlardan, şehirlerden ve alanlardan gelip, birbirimizin hayatının önemli birer parçası olduğumuz Meltem GÖNDEN ÖKTEM'e, Ragıp YILMAZ'a ve Feyza KAYA'ya da müteşşekirim. Bunların yanı sıra, son üç yıl içinde bizim için en iyi çalışma ortamını yaratan Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetimi ve çalışanlarına da teşekkürü borç bilirim. Bunlar arasında, beni desteğinden ve ilgisinden mahrum bırakmayan sevgili hocam Prof. Dr. Ramazan GEYLAN'a; bana bir yöneticiden ziyade

arkadaş olarak davranan, her konuda sıkıntımı ve sevincimi paylaşabildiğim sevgili dostum Doç Dr. Banu UÇKAN’a teşekkür etmek istiyorum. Ayrıca, akademik yolculuğumun her noktasında benden bilgilerini, desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen çok sevdiğim iki “abla”ma da şükran borçluyum.

Tabii bir de annemi ve babamı unutmamam gerekiyor. Hayatımı toptan değiştirmeye karar verdiğimde de, akademik hayata başlamak istediğimi söylediğimde de, benim için zorlu bir mücadele olan doktora tezimi yazarken de sorgusuz sualsiz bana destek olan, sevgilerini eksik etmeyen, hayatımı kolaylaştırmak için her şeyi yapan annem Beyhan ER ve babam Hüseyin ER’e de minnet borçluyum. Onlar olmasaydı ben burada olamazdım. Her şey için teşekkürler...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI VE PAZARLAMA
ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMADA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER**

1. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI VE PAZARLAMA	
ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMA YAKLAŞIMLARI	3
1.1. Pazar Bilgisi	3
1.2. Pazar Bilgisinin Önemi	4
1.3. Pazarlama Bilgisi Bileşenlerinden Pazarlama Araştırmaları	6
1.4. Pazarlama Araştırmalarının Kapsamı ve Önemi	9
1.5. Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma	13
1.5.1. Örgütlerde Bilgi Yaratma	15
1.5.1.1. Arz Yönlü Yaklaşım	16
1.5.1.2. Kullanıcı Yaklaşımı	16
1.5.1.3. Araştırma Yoluyla Yaratılan Bilgiden Yararlanma	
Biçimleri	19
1.5.2. Pazarlama Araştırmaları Yoluyla Yaratılan Bilgiden	
Yararlanma	21
2. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMADA ETKİLİ	
OLAN FAKTÖRLER	28
2.1. Pazar Odaklılık	30
2.1.1. Farklı Pazar Odaklılık Yaklaşımları	30
2.1.1.1. Pazar Odaklılıkta Kültüre Dayalı Davranışsal Perspektif	31
2.1.1.2. Pazar Odaklılıkta Pazar Bilgisi Perspektifi	33
2.1.1.3. Pazar Odaklılıkta Müşteri Odaklılık Perspektifi	35
2.1.1.4. Pazar Odaklılıkta Stratejik Odak Perspektifi	35
2.1.1.5. Pazar Odaklılıkta Karar Alma Perspektifi	36
2.1.2. Pazar Odaklılığı Operasyonelleştirme Çabaları	37

2.1.3. Pazar Odaklılığın Pazarlama Araştırmalarına Etkisi	39
2.2. İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantılar	42
2.2.1. İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantılar ile İlgili Görüşler ve Tanımlar	42
2.2.2. İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantıların Nedenleri	44
2.2.3. İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantıların Etkileri	48
2.3. Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılar	49
2.3.1. Teknolojik Gelişmelerdeki ve Bunların Yayılmasındaki Artış	50
2.3.2. Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılara Neden Olan Faktörler	52
2.3.3. Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılar ile İlgili Görüşler ve Tanımlar	54
2.4. İşletme ve Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılar ve Pazarlama Yönetimi	55
2.4.1. Artan Risk ve Belirsizlik	56
2.4.2. Pazar ve Sektör Sınırlarının Belirsizleşmesi	57
2.4.3. Yeni Yönetimsel Zihniyet	58
2.5. İşletme ve Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantıların Pazarlama Araştırmalarına Etkisi	59
2.6. Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler	62
2.6.1. Yöneticilerin Pazarlama Araştırmaları ile İlgili Görüşleri	63
2.6.2. Yöneticilerin Pazarlama Araştırmacıları ile İlgili Görüşleri	65

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMANIN STRATEJİK SEÇENEK BELİRLEMEDEKİ ROLÜ

1. STRATEJİK ESNEKLİK	69
1.1. Stratejik Esneklik Kavramıyla İlgili Yaklaşımlar	71
1.2. Stratejik Esnekliğin Tanımı	72
1.3. Stratejik Esnekliğin Önemi	82
2. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI	86
2.1. Ekonomik Krizlerin Kapsamı	87
2.2. Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri	88
2.3. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek Önlemler	90
2.4. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yakalanabilecek Pazarlama Fırsatları	92
2.5. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmalarının Rolü	93

3. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI VE STRATEJİK SEÇENEK BELİRLEME

94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINA YAKLAŞIM VE STRATEJİK SEÇENEK BELİRLEMEDE KULLANIMI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	96
1.1. Araştırmanın Amacı	96
1.2. Araştırmanın Önemi	97
1.3. Araştırmanın Çerçevesi ve Hipotezleri	98
1.3.1. Araştırmanın Çerçevesi	98
1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri	99
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	105
2.1. Araştırma Modeli	105
2.2. Araştırmanın Evreni	106
2.2.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi	106
2.2.2. Araştırma Evreni Açısından Yapılan Ön Hazırlıklar	107
2.3. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi	108
2.3.1. İncelenecek Değişkenlerin Tespit Edilmesi	109
2.3.2. İncelenecek Değişkenlerin Operasyonelleştirilmesi	110
2.3.2.1. Pazar Odaklılık	111
2.3.2.2. İşletme Çevresindeki Çalkantılar	112
2.3.2.3. Teknoloji Çevresindeki Çalkantılar	113
2.3.2.4. Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri	114
2.3.2.5. Stratejik Esneklik	116
2.3.3. Değişkenlerle İlişkili Olarak Belirlenen Ölçeklerin Tercümesi ve Geri Tercümesi	117
2.3.4. Veri Toplama Aracına Eklenen Yeni Değişkenlerle İlgili Çalışmalar	117
2.3.4.1. Literatür Taraması ve Ölçek Maddeleri Oluşturulması	117
2.3.4.2. Uzman Paneli ve Ölçek Maddelerinin Değerlendirilmesi	118
2.3.5. Veri Toplama Aracının Oluşturulması ve Son Halinin Verilmesi	122
2.4. Veri Toplama Tekniği ve Süreci	122
2.4.1. Veri Toplama Tekniği	122
2.4.2. Veri Toplama Sürecinin Daha Verimli Gerçekleştirilmesi İçin Alınan Önlemler	124
2.4.3. Veri Toplama Süreci	127

2.4.3.1. Birinci Gönderim	128
2.4.3.2. İkinci Gönderim	129
2.4.3.3. Üçüncü Gönderim	129
2.5. Veri Analizi	131
2.5.1. Veri Setinin İncelenmesi ve Düzenlenmesi	134
2.5.1.1. Kayıp Verilerin Tespiti	134
2.5.1.2. Çoklu Eşdoğrusallık Kontrolü	137
2.5.1.3. Aykırı Gözlemlerin Belirlenmesi	138
2.5.1.4. Normal Dağılım Kontrolü	139
2.5.2. Veri Analizi Yöntemi	140
3. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ, BULGULARI VE SONUÇLARI	141
3.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin ve Yöneticilerin Özellikleri İle İlgili Bulgular	141
3.1.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Özellikleri	141
3.1.1.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Özellikleri	141
3.1.1.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Özelliklerinin Karşılaştırılması	145
3.1.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerdeki Yöneticilerin Özellikleri	146
4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLERİN PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI İLE İLİŞKİLERİ	148
4.1. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Durumu	148
4.2. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yararlandıkları Kaynaklar	150
4.3. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları	152
4.4. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Geçmişi	156
4.5. Şirketlerde Pazarlama Araştırması Faaliyetlerinin Örgütlenmesi	157
4.5.1. Şirketlerde Pazarlama Araştırması Departmanı Olup Olmadığı	157
4.5.2. Şirketlerde Pazarlama Araştırmalarını Koordine Eden Departman veya Yönetici	158
4.6. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları	160
4.7. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Kuruluşlar	162
4.8. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Bağımsız Pazar Araştırması Şirketleri ile İlişkileri	163
4.8.1. Bağımsız Pazar Araştırması Şirketleri ile Çalışma Durumları	163
4.8.2. Çalışılacak Bağımsız Pazar Araştırması Şirketlerinin Seçiminde Etkili Olan Ölçütler	165
4.9. Şirketlerin Gerçekleştirdikleri Pazarlama Araştırmaları	167
4.9.1. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları	168
4.9.2. Son Altı Ay İçinde Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları	171

4.10. Şirket İçinde Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Paylaşımı	172
4.10.1. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Üst Yönetim ile Paylaşımı	172
4.10.2. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Diğer Departmanlarla Paylaşımı	173
4.11. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Algıları	174
5. ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZLER	178
5.1. Veri Analizi Yöntemi Olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi	178
5.2. Ölçme Modelinin Test Edilmesi	180
5.2.1. İçsel Tutarlılık Analizi	180
5.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	185
5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	194
5.2.3.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	196
5.2.3.2. Ölçme Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Test Edilmesi	199
5.2.3.3. Ölçme Modelinin Güvenilirliği	205
5.3. Yapısal Modelin Test Edilmesi	209
6. ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZLERİN BULGULARININ YORUMU	220
6.1. Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimlerine İlişkin Bulgular	221
6.2. Pazarlama Araştırmalarından Yararlanmada Etkili Olan Faktörlere İlişkin Bulgular	224
6.3. Pazarlama Araştırmalarının Stratejik Seçenek Belirlemedeki Rolüne İlişkin Bulgular	233
6.4. Pazarlama Araştırmalarının Ekonomik Kriz Dönemlerinde Kullanımına İlişkin Bulgular	238
SONUÇ	241
EKLER	254
KAYNAKÇA	336

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Davranışsal Unsurlar ile Örgütsel Süreçler Arasındaki İlişki	18
Tablo 2. Pazarlarda Yaşanan Çalkantıların Nedenleri	45
Tablo 3. İşletme Çevresinde ve Teknolojik Çevrede Meydana Gelen Çalkantıların Yaratdığı Bilgi İhtiyaçları	61
Tablo 4. Farklı Esneklik Türleriyle İlgili Örnekler	73
Tablo 5. Stratejik Esneklik Tanımları	76
Tablo 6. Proaktif ve Reaktif Stratejik Esneklik Manevraları	86
Tablo 7: Uzman Paneline Sunulan Madde Havuzu ve Değerlendirmeler	120
Tablo 8. Örneklemden Kaynaklanan Cevaplama Hatası Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	133
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Özellikleri	143
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri	146
Tablo 11. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Durumu	149
Tablo 12. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yararlandıkları Kaynaklar	151
Tablo 13. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları	153
Tablo 14. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Geçmişi	156
Tablo 15. Şirketlerde Pazarlama Araştırması Departmanı Olup Olmadığı	157
Tablo 16. Şirketlerde Pazarlama Araştırmalarını Koordine Eden Departman veya Yönetici	159
Tablo 17. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları	160
Tablo 18. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Kuruluşlar	162
Tablo 19. Bağımsız Pazar Araştırması Şirketleri ile Çalışma Durumları	164
Tablo 20. Çalışılacak Bağımsız Pazar Araştırması Şirketlerinin Seçiminde Etkili Olan Ölçütler	166
Tablo 21. Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları	169
Tablo 22. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Üst Yönetim ile Paylaşımı	173
Tablo 23. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Diğer Departmanlarla Paylaşımı	174

Tablo 24. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Algıları	176
Tablo 25. Ölçeklerin Madde Sayıları ve Alfa Katsayıları	182
Tablo 26. Açıklayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Ölçekler ve Maddeleri	184
Tablo 27. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	191
Tablo 28. Ölçme Modelini Oluşturması Planlanan Faktörler ve Gözlenen Değişkenler	195
Tablo 29. Uyum İyiliği Ölçütleri	197
Tablo 30. Ölçme Modelini Oluşturan Örtük ve Gözlenen Değişkenler	200
Tablo 31. Modelin Uyum İyiliğini Etkileyebilecek Gözlenen Değişkenler (İlk Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu)	201
Tablo 32. Modelin Uyum İyiliğini Etkileyebilecek Gözlenen Değişkenler (İkinci Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu)	203
Tablo 33. Modelin Uyum İyiliğini Etkileyebilecek Gözlenen Değişkenler (Üçüncü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu)	204
Tablo 34. Ölçme Modelinin Güvenilirliği ve Geçerliliği	208
Tablo 35. Yapısal Model Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları	218

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Pazar Odaklı İşletmede Karar Alma Süreci	12
Şekil 2. Menon ve Wilcox'un Tanımladığı Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri	27
Şekil 3. Pazar Odaklılık	38
Şekil 4. Stratejik Esneklik Çerçevesi	78
Şekil 5. Stratejik Esneklik – Manevra Alanları ve Stratejik Seçenekler	83
Şekil 6. Araştırmanın Çerçevesi	100
Şekil 7. Araştırma Süreci	106
Şekil 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Ölçme Modeli	206
Şekil 9. Ölçme Modelinin Ardından Test Edilecek Yapısal Model ve Hipotezler	210
Şekil 10. Yapısal Modele İlişkin İlk Analiz Sonuçları	212
Şekil 11. Yapısal Modelin Son Hali ve Uyum İyiliği Değerleri	216

GİRİŞ

İşletme çevresinde gün geçtikçe artan çalkantılar, teknolojik gelişmelerin hızı ve bunların iş yapma kuralları üzerindeki etkisi, işletme yöneticilerinin pazarları, müşterileri ve rakipleri ile ilgili daha fazla bilgiye ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Böylelikle, işletme için doğruluk olasılığı daha yüksek kararlar verebilmek mümkün olmaktadır. İşletmelerin stratejik planlama yapabilmek açısından stratejik seçeneklerini belirlemeleri bu noktada oldukça fazla önem arz etmektedir. Stratejik seçenek belirleme, işletmelerin sahip oldukları kaynakları ve yetkinlikleri, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlardan ya da çevrenin yarattığı koşullardan en iyi biçimde yararlanabilmek amacıyla yeniden düzenleme becerisi olarak ifade edilebilir.

Stratejik seçenek belirlemek, işletmelerin dinamik rekabetçi çevre koşulları ve belirsizlik altında kaynaklarını, yetkinliklerini ve sahip olduğu bilgiyi esnek şekilde kullanabilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla, stratejik seçenek belirlemenin temel gerekliliklerinden birisi stratejik açıdan esnek olabilmek, kaynaklarını ve yetkinliklerini koşulların gerektirdiği biçimde uyarlayabilmektir. Öte yandan, işletmelerin stratejik seçeneklerini belirleyebilmek için en başta işletmelerin pazarları tanımaları gerekmektedir. Pazarlama araştırmaları ve stratejik seçenek belirlemek, rakiplerin önüne geçebilmek ve işletme için farklı manevra seçenekleri belirlemek açısından gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

Bu noktadan yola çıkılan bu araştırmada temel olarak Türkiye’de stratejik seçenek belirleme sürecinde pazarlama araştırmalarından yararlanılıp yararlanılmadığını belirlemek amaçlanmaktadır. Bunun yanında, bu süreçte etkili olacağı düşünülen örgütsel ve çevresel faktörler tespit edilmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle pazar bilgisinin önemi ve örgütlerde bilgi yaratma süreçleri üzerinde durulmaktadır. Bunun ardından, örgütlerde pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgilerden yararlanma süreci açıklanmaktadır. Bu bölüm, pazar odaklılık, işletme ve teknoloji çevrelerinde yaşanan çalkantılar ve pazarlama araştırmaları algısı gibi bu süreçte etkili olan faktörlere ilişkin açıklamalar ve tanımlarla devam etmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik seçenek belirleme ve stratejik esneklik kavramları ile ilgili açıklamalar yapıldıktan sonra, pazarlama araştırmalarının stratejik seçenek belirlemedeki rolü üzerine kuramsal önermeler tartışılmaktadır. Bu bölümde ayrıca, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmaları ile ilgili görüşlere de yer verilerek, konunun kuramsal boyutları açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli, çalışma evreni, verilerin toplanması ve çözümlenmesi hakkında bilgi verilmektedir. Dördüncü bölümde ise, öncelikle araştırma kapsamında ele alınmış betimsel sorulara ilişkin bulgular ortaya konmaktadır. Daha sonra araştırmada kullanılan çok değişkenli analizler açıklanmakta, ardından da çok değişkenli analizlerin bulguları üzerinde tartışılmaktadır. Son kısımda ise bulgulardan yola çıkılarak araştırmanın sonuçları ortaya konacak ve bu sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI VE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMADA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Bu bölümde öncelikle pazar bilgisinin işletmeler açısından önemi üzerinde durulacak, ardından pazar bilgisinin önemli kaynaklarından biri olan pazarlama araştırmaları hakkında bilgi verilecektir. Bundan sonra, işletmelerin örgütsel bilgi yaratma süreçleri kapsamında pazarlama araştırmaları yoluyla elde ettikleri bilgilerden yararlanma yaklaşımları tartışılacaktır. İlerleyen kısımlarda, pazarlama araştırmaları yoluyla elde edilen bilgilerden yararlanma yaklaşımları ve süreci üzerinde etkili olduğu düşünülen pazar odaklılık ve pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşler gibi örgütsel faktörler ile çevresel çalkantılar gibi dışsal faktörler açıklanacaktır.

1. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI VE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMA YAKLAŞIMLARI

1.1. Pazar Bilgisi

İşletmeler pek çok nedenden dolayı pazar bilgisine ihtiyaç duyarlar. Pazar bilgisi üretmek için dışsal bilgi kaynakları kullanılabileceği gibi, işletmelerin mevcut veritabanlarındaki bilgiler ihtiyaçlar doğrultusunda birbiriyle ilişkilendirilip analiz edilebilir. Bu da, ihtiyaç duyulan pazar bilgilerini pazarlama araştırması yoluyla elde etmeye ya da işletme içinde oluşturulmuş, adı veya türü ne olursa olsun, bilgi sistemlerinden elde etmeye karşılık gelmektedir.

Pazar bilgisi, yasal ve etik olarak elde edilmiş veri ve bilgilerin, stratejik planlama ve sorun çözmede kullanılmak üzere analiz edilmesi ve işletme ihtiyaçları doğrultusunda dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, pazar bilgisinin aşağıdaki bileşenleri içerdiği söylenebilir (Aaker vd., 2004, s. 4):

- Bir stratejik avantaj kaynağı olarak bilgiye odaklanmak ve bundan yararlanmak;

- Pazar bilgisi edinmenin amacı yalnızca veri toplamak değil, doğru kararların verilmesini sağlayacak veri toplamaktır; ve
- Stratejik araştırma, risk ve politika değerlendirmeleri, bilgi depolama, yayınlama, raporlama ve bunların yanında zamanında, güvenilir ve tarafsız işletme bilgisinin iletilmesi yoluyla işletme çevresinin iyileştirilmesine katkıda bulunan en önemli kaynaklardan birisidir.

İşletmeler, müşterileri ile ilgili; içinde faaliyet gösterdikleri işletme çevresi ile ilgili; rakiplerinin faaliyetleri ile ilgili; işletme çevresi üzerinde etkili olan yasal, siyasal ve ekonomik faktörlerle ilgili bilgi toplayabilir. Pazar bilgisi kaynakları, kapsamlarına ve karmaşılıklarına göre farklılıklar göstermektedir. Pazarlama yöneticilerinin pazar bilgisi ele edebileceği kaynaklar arasında pazarlama araştırması, pazarlama bilgi sistemleri, işletme bilgi sistemleri ve yönetim bilgi sistemleri sayılabilir (Sinkula, 1990).

1.2. Pazar Bilgisinin Önemi

1980’li yılların başından itibaren, hem akademisyenler hem de uygulamacılar arasında işletmelerde bilgi toplama yaklaşımlarını ve bunlardan yararlanma biçimlerini etkileyen temel faktörleri belirleme konusunda artan bir ilgi göze çarpmaktadır (Beyer ve Trice, 1982; Corwin ve Louis, 1982; John ve Martin; 1984; Shrivastava, 1987; Glazer, 1991; Menon ve Varadarajan, 1992; Glazer ve Weiss, 1993). Bu artan ilginin nedeni olarak, örgütsel etkinliğin büyük ölçüde karar vericilerin sahip oldukları bilginin miktarı ve kalitesine bağlı olduğu görüşünün yaygınlaşması olarak gösterilebilir (Sinkula, 1990).

Pazarlama kararlarının en büyük desteklerinden birisi olan pazar bilgisinin rolünü ve önemini tartıştığı makalesinde Philip Kotler (1966, s. 63’den aktaran Hart ve Diamantopoulos, 1993, s. 54), *“bir işletmenin pazarındaki ya da pazarlarındaki etkinliğinin, yöneticilerinin sahip olduğu pazar bilgisine gittikçe artan şekilde bağlı olmaya başladığını”* ifade etmiştir. Sahip olunan bilgi, karar alma sürecini hızlandırarak, belirsizliği azaltarak, karar alma sürecinin çıktılarını iyileştirerek ve yenilik fırsatlarını ortaya çıkararak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratır (Day ve

Wensley, 1988). İşletmelerde karar alma ve politika oluşturma açısından bilgi güçtür, eksiksiz bilgi ise mutlak güçtür (Aaker vd., 2004, s. 3).

Kotler'ın yukarıda belirtilen yorumdan 16 yıl sonra, yine benzer bir noktaya bu kez Deshpande (1982, s. 91) ve Deshpande ve Zaltman (1982, s. 14) işaret etmiş, işletmelerin büyümesini, hatta hayatta kalmasını sağlayacak olan unsurun pazar bilgisi üretme, işleme ve bunları yönetme stratejileri olduğunu belirtmişlerdir. Çeşitli işletme ve pazarlama akademisyenleri, şirketlerin pazar odaklı olabilmek ve rekabet avantajı kazanabilmek için içinde faaliyet gösterdikleri işletme çevresinin tüm yönlerine ilişkin sahip oldukları bilgiye itibar etmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Day ve Wensley, 1988; Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990). Bu durumun özellikle pazarlama yöneticileri için geçerli olduğunu belirten Shelly (1991), pazarlama işlevinin içerdiği hızlı değişim ve ele alınan faktörlerin çokluğu ve karmaşıklığı nedeniyle pazarlama kararlarındaki belirsizliğin daha fazla olduğu ve daha çok bilgiye ihtiyaç duyulduğunu ileri sürmektedir.

Aynı çerçevede yapılan diğer çalışmalarda, işletmelerin pazar bilgisi işleme ve yönetme yollarının neler olduğu, bu becerilerin nasıl kazanılabileceği üzerinde durulmuş; işletmelerin ellerindeki “en kritik önemdeki kaynaklardan birinin sahip oldukları bilgi, özellikle pazar bilgisi olduğu” (Kohli ve Jaworski, 1990; Glazer 1991; Turner 1991; Glazer ve Weiss, 1993; Maltz ve Kohli 1996; Wierenga ve van Bruggen 1997; Dawes vd. 1998; Li ve Calantone 1998; Yeoh 2000) ve “işletmelerin başarısında ya da başarısızlığında pazar bilgisinin son derece önemli bir rol oynadığı” ifade edilmiştir (Lee, Acito ve Day, 1987; Narver ve Slater, 1990; Barabba ve Zaltman, 1991; Menon ve Varadarajan, 1992; Hart ve Diamantopoulos, 1993; Day, 1994; Menon ve Wilcox, 1994; Maltz ve Kohli, 1996; Şamlı, 1996; Dawes vd., 1998; Raju ve Roy; 2000; Narver ve Slater, 2004; Ganeshasundaram ve Henley, 2006).

Bu dönemde genel olarak bilgi ve pazar bilgisinin yanısıra, pazarlama araştırması aracılığıyla bilgi yaratılması ve bunlardan yararlanılması konusu da önem verilen konulardan birisi haline gelmiş; pazarlama karar vericilerinin daha rekabetçi ve daha fazla pazar odaklı çabaları açısından pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri gündeme gelmeye başlamıştır (Sinkula, 1990; Menon ve Varadarajan, 1992).

Pazarlama araştırması sektöründe her yıl yaşanan büyüme (ESOMAR, 2008) ve bağımsız pazarlama araştırması şirketlerinin hizmet sağlayıcı olarak artan çekiciliği (Brownell, 1989), pazarlama araştırmaları aracılığıyla yaratılan bilginin hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından öneminin anlaşılmasının göstergeleridir.

1.3. Pazarlama Bilgisi Bileşenlerinden Pazarlama Araştırmaları

Pazarlama araştırması kavramına ilişkin açıklamalara geçmeden önce pazarlama araştırması terimine üzerinde bir uzlaşma yaratmanın önemli olduğuna inanılmaktadır. Pazarlama araştırmalarının aslında hangi faaliyetleri kapsadığı genellikle üzerinde pek durulmayan bir konudur. Kimi zaman aynı tür faaliyetlerden bahsetmek için “pazar araştırmaları”, kimi zaman da “pazarlama araştırmaları” terimleri kullanılmaktadır. Bu iki terimin birbirinin yerine kullanılması çeşitli karışıklıklara yol açabilmekte, hatta bazı durumlarda aynı metnin içinde dahi iki terimin de kullanıldığı görülebilmektedir (Yaman ve Shaw, 1998). Kinnear vd. (1993, s. 19’den aktaran Yaman ve Shaw, 1992, s. 2), iki terim arasında bir ayrım yapmak gerektiğini; pazar araştırmalarının esas olarak “pazarlara ilişkin analizlere odaklandığını”, pazarlama araştırmalarının ise araştırmanın rolünü daha da genişleterek “araştırmacılar ile pazarlama yönetimi süreci ilişkisine vurgu yaptığını” ifade etmektedirler. Ancak, Chisnall (1992), ister pazar araştırmaları isterse pazarlama araştırmaları olarak kullanılsın, kavramın temelde müşterilerinin isteklerini daha iyi anlamada ürün ve hizmet sağlayıcılara yardımcı olmak amacıyla, çeşitli verilerin düzenli bir biçimde toplanması ve değerlendirilmesini kapsadığını belirtmektedir. Gerhold (1993, s. 7) ise, bu iki terim arasında herhangi bir fark olmadığını; ikisi için de “*hedef pazarları anlamak ve ölçümlemek ya da pazarlama performansını geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen her türlü bilimsel çaba*” olarak tanımlanabileceğine işaret etmektedir.

Pazarlama literatüründe hem alanın önde gelen kimi uluslararası yazarları tarafından (Zikmund, 1994; Churchill, 1999; McDaniel ve Gates, 1999; Proctor, 2002; Aaker vd., 2004; Malhotra, 2004), hem de Türkiye’deki öncü nitelikteki eserlerde (Kurtuluş, 2006; Nakip, 2006; Gegez, 2007) “pazarlama araştırması” teriminin tercih

edildiği görülmektedir. Öte yandan, özellikle 1980’lerde ve 1990’larda pazarlama araştırmalarını temel alan akademik çalışmalarda ise kavram açıklanırken ve kullanılırken “pazar araştırmaları” teriminin kullanıldığı görülmektedir (Deshpande, 1982 ve 1983; Deshpande ve Zaltman, 1982, 1984, 1987). Hatta, Menon ve Wilcox (1994), pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgidен yararlanma biçimleri üzerine Marketing Science Institute’un desteğiyle gerçekleştirdikleri çalışmalarında “Pazar Araştırması” terimini kullanmakta sakınca görmemişlerdir. Bunlara bağlı olarak, çalışmada esas olarak pazarlama araştırması teriminin kullanılmasına karar verilmiştir. Ancak, araştırmanın veri toplama aracında pazarlama araştırması terimi yerine “pazar araştırması” teriminin kullanılması tercih edilmiştir. Bunun nedeni de, Türkiye’de pazarlama araştırması sektöründe bir alışkanlık olarak “pazar araştırması” teriminin kullanılması nedeniyle, araştırmanın evrenini oluşturan şirketleri açısından da esas olarak “pazar araştırması” teriminin daha anlaşılır olacağının düşünülmesidir.

Pazarlama araştırmalarının, Churchill’in (1999, s. 6) ifade ettiği üzere “işletmenin çevresi ile kurduğu formel iletişim” olduğundan yola çıkarak, pazarlama karar alma sürecine bilgi sağlayan en temel kaynaklardan birisi olduğunu söylemek mümkündür. Pazarlama araştırmaları, işletmelere ve pazarlama yöneticilerine alacakları kararlardaki hataları minimuma indirmeyi sağlayacak ve olabilecek en iyi sonuçları almalarına olanak tanıyacak bilgiyi ya da bilgileri sunmayı amaçlar.

Başarılı işletmeler, bilgiyi kritik öneme sahip bir kurumsal varlık olarak kabul etmektedirler (Glazer, 1991; Glazer ve Weiss, 1993). Pazarlama araştırması, işletmenin toplam bilgi tabanını oluşturan bileşenlerden birisidir (Blakenship, Breen ve Dutka, 1998, s. 3) ve karar alma sürecinin bir kısmının ya da tamamının temelini oluşturacak bilgileri sağlayarak, pazarlama kararlarındaki risklerin bir kısmını ortadan kaldırmayı amaçlar (Zikmund, 1994, s. 5; Proctor, 2002, s. 3). Bunun yanı sıra, karar almanın kendi içinde belli bir risk taşıması nedeniyle, bu tip verilerin toplanması ve değerlendirilmesi, bazı pazarlama fikirlerini çevreleyen risk faktörlerini bir ölçüde azaltmak ve kontrol etmek için kullanılır.

İşletme içinde her karar, özellikle pazarlamayı ilgilendiren kararlar kendilerine özgü bilgi gereksinimleri doğurur. Bu bilgilerin bir bölümü pazarlama araştırması

yoluyla toplanır ve elde edilen bu bilgiler doğrultusunda ilgili stratejiler geliştirilir (Aaker, Kumar ve Day, 2004, s. 5). Pazarlama araştırması, pazarlama karmaşasının tüm unsurlarıyla ilgili kararlarda uygulanabilmektedir. Dolayısıyla, pazarlama stratejisi ve pazarlama programı oluşturma'nın vazgeçilmez birer parçası haline gelmiştir. Etkin bir şekilde karar almak, bilgi girdisinin kalitesine bağlıdır ve pazarlama araştırması işletmeye doğru ve faydalı bilgi sağlamak açısından son derece önemli bir rol oynamaktadır (Churchill, 1999, s. 4). Zikmund'a (1994, s. 5) göre ise, pazarlama araştırması karar alıcılara, sezgisel yollarla bilgi toplamak yerine, sistematik ve nesnel bilgiler edinmek açısından yardımcı olan temel araçlardan bir tanesidir.

Chisnall (1992), pazar ya da pazarlama araştırmasının aslında, müşterilerinin isteklerini daha iyi anlamasında ürün ve hizmet sağlayıcılara yardımcı olmak amacıyla, çeşitli verilerin düzenli bir biçimde toplanması ve değerlendirilmesi olduğunu belirtmiştir. Kotler (2006), pazarlama araştırmasını *“işletmenin karşısına çıkan belirli bir durumla ilgili olarak verilerin sistematik bir tasarımla toplanması, analiz edilmesi ve raporlanması”* şeklinde tanımlamaktadır (s. 100). Bir başka tanıma göre ise pazarlama araştırması, pazarlama kararları almaya yardımcı olacak bilgilerin sistematik ve nesnel bir şekilde elde edilmesi sürecidir (Zikmund, 1994, s. 5). Churchill'e (1999, s. 6) göre ise pazarlama araştırması, işletmenin pazarlama planları için ya da pazarlama planlarının başarısı ile ilgili olarak pazarlama çevresinden bilgi elde etmesi ve yorumlamasıdır.

Bir başka yaklaşıma göre pazarlama araştırması, pazarlamanın tüm alanlarına sürekli olarak dahil olarak; duruma özgü ve genel pazarlama sorunları ile ilgili doğru ve zamanında bilgi sağlayarak; geçmiş tecrübeleri, mevcut durumu ve olası geleceği değerlendirerek yöneticilerin sağlam kararlar almalarını sağlayan bir süreçtir (Blakenship, Breen ve Dutka, 1998, s. 7). Malhotra'ya göre (2004) ise pazarlama araştırması,

“pazarlamada karşılaşılan fırsatları ve sorunları tespit etmek ve bunlara çözüm bulmakla ilişkili karar alma süreçlerini iyileştirmek amacıyla gereken bilgilerin sistematik ve objektif olarak tanımlanması, toplanması, analiz edilmesi, yayılması ve bunlardan yine sistematik ve objektif olarak yararlanılmasıdır” (Malhotra, 2004, s. 7).

Pazarlama araştırmalarına ilişkin olarak bahsedilen tüm noktaları kapsayan, hatta yeni açılımlar getiren; bunun yanısıra pazarlamacılar ve pazarlama araştırmacıları tarafından kabul edilen pazarlama araştırmaları tanımını Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association) yapmıştır. Bu tanıma göre,

“**Pazarlama araştırması**, tüketicileri, müşterileri ve kamuoyunu bilgi aracılığıyla pazarlamacıya bağlayan bir fonksiyondur. Bu bilgiler, pazarlama fırsatlarını ve sorunlarını tespit etmek ve tanımlamak; pazarlama faaliyetleri oluşturmak, olgunlaştırmak ve değerlendirmek; pazarlama performansını izlemek; pazarlamanın bir süreç olarak ele alınmasını sağlamak için kullanılır. Pazarlama araştırması, yukarıda adı geçen konular hakkında fikir sahibi olmak için ihtiyaç duyulan bilgileri tespit eder; veri toplama yöntemine karar verir; veri toplama sürecini yönetir ve yürütür; sonuçları değerlendirir ve elde edilen bulgular ile bunların yorumlarını sağlar.” (AMA, 1987’den aktaran Proctor, 2002, s. 3)

Bu çalışmada pazarlama araştırmalarına ilişkin olarak Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) yaptığı tanım kabul edilmiş ve kapsam bu çerçevede oluşturulmuştur.

1.4. Pazarlama Araştırmalarının Kapsamı ve nemi

Pazarlama kararları, bir dizi tam olarak bilgilendirilmiş ve yürütülmüş aşamadan meydana gelmelidir. Bu kararların temelini oluşturmak için kullanılacak bilgilerin büyük bölümü pazarlama araştırması tarafından sağlanabilir (Dillon vd., 1990; Bijmolt vd., 1996, McDaniel ve Gates, 1999; Aaker vd., 2004; Proctor, 2004). Pazarlama araştırmaları, pazarlama karar alma sürecinin hemen hemen tüm aşamalarında kullanılabilir (Deshpande ve Zaltman, 1982; Menon ve Varadarajan, 1992; Hart ve Diamantopoulos, 1993; Menon ve Wilcox, 1994; Zikmund, 1994; Dillon vd., 1996; Churchill, 1999; McDaniel ve Gates, 1999; Hamlin, 2000; Proctor, 2002; Aaker, Kumar ve Day, 2004; Malhotra, 2004; Bednall ve Valos, 2005; Kotler, 2006):

1. Pazar bilgisi yaratma;
2. Riski ve belirsizliği azaltma;
3. Pazarlama faaliyetlerinin daha etkin şekilde koordine edilmesini sağlama;
4. Stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama;
5. Stratejik yön belirleme;
6. Riskleri ve fırsatları tanımlama;

7. İşletmenin bilgi tabanını geliştiren bilgiler ve eyleme yönelik bilgiler sağlama;
8. Fırsat analizi gerçekleştirme; ve
9. Betimleyici ve doğrulayıcı veri sağlama.

Pazarlama araştırmaları yoluyla elde edilen bilgiler; (1) işletmenin çevresinde gerçekleşen değişimler; (2) rakiplerin sunumlarındaki değişimler; (3) işletmenin müşteri tabanındaki değişiklikler; ve (4) yeni ürünlere ya da ürün değişikliklerine verilen tepkiler hakkında önemli açılımlar sağlar (Dillon vd., 1990, s. 23).

Barabba ve Zaltman (1991), görevine yeni atanmış bir stratejik planlama yöneticisinin pazarlama araştırmasının stratejik önemi ile ilgili sözlerini şöyle aktarmaktadır (s. 37):

“Lider şirketlerden biri olmamızın tek nedeni, rakiplerimizin pazarda ne olup bittiğini ve bunların kendileri için ne ifade ettiğini anlamak konusunda bizim kadar becerikli olmamasıdır. Örneğin, önemli bir rakip pazarlama araştırmasına bizim harcadığımızdan daha fazla para harcıyor, ama yine de bunlarla ne yapacağını bilemediği için bizden daha fazla sıkıntı çekiyor... Benim için en önemli olan şey, önemli rakipler harekete geçmeden önce adımımızı atmaktır.”

AMA’nın tanımı, pazarlama araştırmasının karar almaya yardımcı rolünü açıkça vurgulamakta ve pazarlamacılara en azından dört alanda destek sağladığını göstermektedir:

- Pazarlama sorunlarının ve fırsatlarının tespit edilmesi de dahil olmak üzere pazarlama eylemleri için fikir oluşturma;
- Pazarlama eylemlerini değerlendirme;
- Hedeflerle performansın karşılaştırılması; ve
- Pazarlama kavramı ve sürecinin anlaşılmasına katkıda bulunma (Churchill, 1999, s. 7).

Pazarlama planlaması yapılırken cevap verilmesi gereken birtakım sorular bulunmaktadır. Proctor (2004, s. 17), her bir aşamada pazarlama araştırmalarının katkı yapabileceği noktaları şöyle sıralamıştır:

- Şirketin hedeflerini belirlemek ve geçmişte şirketin bu hedeflerden ne ölçüde saptığını tespit etmek.
- Şirketin hedeflerine ulaşmasında en büyük katkıyı yapacak ürün veya hizmetleri belirlemek.
- Tatmin edici bir kâr düzeyi ve yatırım dönüşü elde etmek için, belirli ürün veya hizmetlerde ulaşılması gereken pazar paylarını tespit etmek.
- İstenilen kâr düzeyine ve yatırım dönüşüne erişilmesini sağlayacak bir fiyatlandırma stratejisi belirlemek.
- Planlama vadesinde satış taleplerini tahmin etmek.
- Tatmin edici bir satış ve kâr düzeyi elde etmek için en uygun dağıtım kanallarını belirlemek.
- İstenilen satış ve kâr düzeyine ulaşılmasını sağlayacak tanıtım stratejisini tespit etmek.
- Bu kararlar uygulanırken ortaya çıkabilecek sorunları öngörmek ve bu sorunları çözmek için alternatif planlar üretmek.

Çevrelerinde gelişen olayları, hedef pazarları ile pazarlama karmalarını etkileyen unsurları tespit eden yöneticilerin daha çok proaktif bir tutum sergileyebileceğini öne süren McDaniel ve Gates (1999, s. 11), değişmeye başlayan ekonomi, siyaset ve rekabet koşullarına göre pazarlama karmalarını hızla uyarlayabileceğini ifade etmektedir. Bunun yolu da bu konuları ele alan pazarlama araştırmaları yoluyla edilen bilgilerden geçmektedir. Pazarlama araştırması, çevredeki ve müşteri isteklerindeki değişiklikleri öngörmeye ve bunlara göre yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanmasına yardımcı olarak yönetimin proaktif tutumunu destekler.

Barabba ve Zaltman (1991), pazarlama araştırmasının karar alma sürecine nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için, pazar odaklı bir işletmede karar alma sürecinin nasıl işlemediği gerektiğinin anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir (Şekil 1).



Şekil 1. Pazar Odaklı İşletmede Karar Alma Süreci

Kaynak: V. P. Barabba ve G. Zaltman. **Hearing the Voice of the Market: Competitive Advantage Through Creative Use of Market Information.** Boston, Ma: Harvard Business School Press, 1991, s. 80.

Barabba ve Zaltman'a (1991, s. 80) göre, Şekil 1'deki birinci bölge Pazar Gerçekliğini yansıtmaktadır, diğer bir deyişle pazarın sesini yansıtmaktadır. Bu bölge, pazarın neye ihtiyacı olduğunu ve bunun karşılığında ne ödeyeceğini göstermektedir. Bunun tam karşısında yer alan bölge ise, işletmelerin İç Yeteneklerini göstermektedir. Yani, pazarın sesine karşılık işletmenin neler yapabileceği ve ne yapmaya istekli olduğunu ifade etmektedir. Diğer boyut ise, işletmelerin pazarın sesi ile kendi sesleri arasındaki farklılıkları nasıl bağdaştırabileceğini göstermektedir. Üst kısımda, Sorumlu Yönetim bulunmaktadır, diğer bir deyişle işletmenin pazara ne sunacağına karar veren araştırma kullanıcıları burada yer almaktadır. Bu yöneticiler pazarın sesini duymak için hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğunu ve doğru verilerin toplanıp toplanmadığını belirlemekle yükümlüdür. Bunun karşısında yer alan bölümde ise, Pazarlama Araştırması işlevi yer almaktadır. Bu işlev, pazarla ilgili bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliğinden sorumludur. Yani, doğru verilerin toplanması onların sorumluluğundadır. Bu karar süreci, işletmelerin pazarlarının sesini tam olarak duymasını ve buna karşılık vermesini sağlar. Bu ses yalnızca müşterilerin değil, rakiplerin ve çevrenin sesini de içermektedir. İşletmeler, bu şekilde işleyen bir karar süreci sayesinde çevrelerindeki (ekonomik, yasal, siyasi, kültürel, sosyal) tüm gelişmeleri, teknolojik yenilikleri ve değişimleri, bunların müşterilerin ihtiyaçları ve tercihleri üzerindeki etkilerini, bunlara karşılık rakiplerin ne tür girişimlerde bulunduğunu pazarlama araştırması yoluyla öğrenebilirler.

Pazarlama araştırmaları, birtakım genel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilebilir ve bunlardan çeşitli biçimlerde yararlanılabilir. Ancak pazarlama araştırmalarının kullanımında göz önüne alınması gereken noktalardan birisi, yöneticilerin her zaman sorunları zmek için bilgi kullanmaya başvurmamalarıdır. Malhotra (2004, s. 7) pazarlama araştırması tanımında, pazarlama araştırmasının bilginin tanımlanması, toplanması, analiz edilmesi, yayılması ile bu bilgiden yararlanılmasını içerdiğini ifade etmekte ve bu noktaların her birinin ayrı ayrı önem taşıdığını belirtmektedir. Pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden yararlanmak, pazarlama araştırması sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmeler açısından kritik olan nokta, yalnızca pazarlama araştırması yapmak değil, bundan nasıl yararlanıldığına dönüşmektedir.

İşletmeler, pazarlama araştırmalarından yaratıcı biçimde faydalanarak rekabet avantajı elde edebilmekte ve bunu sürdürebilmektedir. Dolayısıyla, pazarlama araştırmasına daha önceden alınmış kararların değerlendirmesi değil, alınacak kararlarda kullanılacak bir girdi olarak bakmak daha doğrudur. Ancak pazarlama araştırması tek başına başarıyı garanti etmez, pazarlama araştırmasından yaratıcı biçimde yararlanmak işletmenin başarıyı yakalamasında kilit faktörlerden birisidir (Aaker, Kumar ve Day, 2004, s. 7). Barabba ve Zaltman (1991, s. 19), pek çok iş çevresinde paylaşılan ortak görüşün yalnızca pazar ve pazar çevresi ile ilgili bilgiye sahip olmanın yetmediği, rekabet avantajı elde edebilmek için esas olanın eldeki bilgilerin nasıl ve ne zaman kullanılacağı olduğunu ifade etmektedir.

1.5. Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma

Deshpande'ye (2001, s. 1) göre bilgi işletmelerin, hatta tüm örgütlerin can damarlarından birisidir. Sağduyuya ve iğdlre dayalı bilgiler her zaman kararları etkileyebilmektedir. Bilimsel yollarla edinilmiş bilgiler ise kararların daha akılcı ve bilinçli verilmesine katkıda bulunur. Müşteriler, rakipler ve pazarlarla ilişkili bilgiler ise yöneticiler açısından her şeyden daha önemli bilgilerdir. İşletmeler için bu konular hakkında formel olarak bilgi sağlayabilecek en önemli araç ise pazarlama araştırmalarıdır (Deshpande, 2001, s. 1).

Pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden yararlanmak, pazarlama araştırması sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Malhotra, 2004, s. 7). Dolayısıyla, pazarlama araştırması sürecinin aynı zamanda pazarlama araştırmasından yararlanmayı da içerdiği göz önüne alındığında, işletmeler açısından kritik olan nokta, yalnızca pazarlama araştırması yapmak değil, bundan nasıl yararlanıldığına dönüşmektedir. Bilgiden yararlanmak, karar vericilerin karar alırken hangi bilgilerin dikkate alınacağını belirleme sürecidir (Souchon vd., 2004, s. 232). Bilgiden yararlanmanın temel amacı karar vermektir ve bu nedenle pazarlama karar süreçleri üzerinde de etkili olmaktadır (Souchon vd., 2004, s. 233). Marketing Science Institute (aktaran Deshpande, 2001, s. 3), tüketiciler ve müşteriler hakkındaki bilgilerin stratejik varlıklar olarak kabul edilmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Day (2001, s. 27), pazarların gitgide karmaşıklaştığı ve istikrarsızlaştığı, kanal ortaklarının daha atak davrandığı ve rakiplerin eskiye oranla daha saldırgan bir tutum içine girdiği günümüz rekabet ortamında pazarın yönlendirdiği öğrenme sürecinin liderleri takipçilerden ayıracak en önemli stratejik unsur olduğunu ifade etmektedir. Glazer ise (2001, s. 130), şirket içinde pazarlamanın rolünün değer yaratmak olduğunu, bunun da yolunun bilgiden geçtiğini ileri sürmektedir.

İşletmelerin pazarlama kararlarında kullanılmak üzere pazar bilgisi edinmeleri gerektiği pazarlama literatüründe geniş kabul görmüş olmasına karşın, elde edilen pazar bilgisi karar almada etkin biçimde kullanılmadığında yararlı olamamaktadır. Benzer bilgilere rakiplerin de ulaşabileceği düşünüldüğünde, pazar bilgisine kimin sahip olduğunun değil de, aslında bu bilginin hangi nedenlerle toplandığı ve toplanan bu bilgiden hangi amaçlarla yararlanıldığı hususlarının rekabet avantajı açısından daha fazla önem taşıdığı söylenebilir (Zaltman ve Moorman, 1988; Barabba ve Zaltman, 1991; Ganeshasundaram ve Henley, 2006; Maltz vd., 2006).

Dolayısıyla, yaşanan çalkantıların ve rekabetin şiddetinin arttığı günümüz işletme çevresinde elde edilen pazar bilgisinin yönetimi ve bu pazar bilgisinden yararlanma, işletmelerin başarısı açısından son derece önemli bir faktör haline gelmiştir. Buna bağlı olarak da, işletmelerin çeşitli kaynaklar tarafından yaratılan pazar bilgisinden, ki buna pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgi de dahildir, en iyi nasıl yararlanabileceği

önem kazanmıştır. Bu bağlamda, hem işletmelerin ve işletmelerdeki pazarlama yöneticilerinin elde ettikleri pazar bilgisinden yararlanması üzerinde etkili olan faktörlerin, hem de bu tür bilgilerden yararlanma biçimlerinin neler olduğuna ilişkin çalışmalar ağırlık kazanmaya başlamıştır. Day'e göre (1994), işletme yeteneklerinin önemi, rekabet avantajı ve karlılık açısından yaptıkları katkıyla bağlantılıdır. Bu bakımdan Day, bilgi birikimi ve bilgiyi pazarlama yeteneklerinin en başına yerleştirmektedir.

İster belirli bir pazarlama kararını desteklemek için, ister genel olarak farkındalık yaratmak ve bilgi yaratmak için gerçekleştirilmiş olsun, pazarlama araştırması faaliyetleri yoluyla yaratılan bilginin stratejik önemi farklı akademisyenler tarafından vurgulanmıştır (Deshpande ve Zaltman, 1982; Sinkula, 1990; Menon ve Varadarajan, 1992). Bu perspektif doğrultusunda, 1980'lerin başından itibaren pazarlama araştırması yoluyla bilgi yaratma ve bunlardan yararlanma biçimlerinin belirlenmesi üzerine sistematik olarak akademik çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Deshpande, 1982; Deshpande ve Zaltman, 1982, 1984, 1987; Lee ve diğerleri, 1987; Perkins ve Rao, 1990; Menon ve Varadarajan, 1992).

Ancak pazarlama araştırmasından yararlanma biçimleri ile ilgili çalışmaları ayrıntılı olarak ele almadan önce, bu tür çalışmaların temel aldığı genel olarak araştırma yoluyla yaratılan bilgidен yararlanma kavramı ve bununla ilgili çalışmaları incelemenin faydalı olacağına inanılmaktadır.

1.5.1. Örgütlerde Bilgi Yaratma

Bilgidен yararlanma alanındaki çalışmalar, kullandıkları kavramları ve kuramları psikoloji, sosyoloji, iletişim, eğitim, bilişim ile doğa bilimleri, sosyal ve beşeri bilimlerin diğer alanlarından almıştır. Buna bağlı olarak da, bu alandaki ilk çalışmalar parçalı bir yapı sergilemektedir. Ancak, 1980'lerin başı ile başlayan dönemde bu çalışmalar daha sistematik hale gelmeye başlamış; araştırmacılar konuyu “sistemler” yaklaşımı ile açıklamaya başlamışlardır (Menon, 1989, s. 11).

Sözkonusu sistematik çalışmalar zincirinde iki farklı yaklaşımı benimseyen göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, arz yönlü yaklaşım; ikincisi ise örgüt yönlü, diğer bir deyişle kullanıcı yönlü yaklaşımdır.

1.5.1.1. Arz Yönlü Yaklaşım

Bilgiden yararlanma konusunda yapılan çalışmaların büyük bölümü arz yönlü yaklaşımı benimsemiştir (Menon, 1989, s. 4). Arz yönlü yaklaşım doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalarda en sık dile getirilen öneri “daha fazla kullanılabilir/yararlanılabilir bilgi üretilmesi”dir. Bu yaklaşıma göre, araştırmacılar tarafından daha faydalı ve uygulanabilir bilgi üretildiği takdirde örgütler ve uygulamacılar bu bilgiden daha fazla yararlanacaktır (Shrivastava, 1987).

Bu önerinin arkasında yatan geleneksel inanış, araştırma sonuçlarını kullanmanın faydalı olduğu, araştırmalardan daha fazla yararlanıldığında daha iyi sonuçlar alınacağı ve alınacak kararların kalitesinin arttıracacağı yönündedir (Weiss 1977’den aktaran Menon 1989, s. 4). Bu inanışı destekleyen varsayıma göre, eğer karar alıcı,

- Üretilen bilginin kendisi açısından faydalı olduğuna inanırsa, ve
- Bu bilgi kendisine kullanabileceği biçimde aktarılsa

araştırmadan daha fazla yararlanacaktır (Peter ve Olson, 1983). Bu açıdan bakıldığında, arz yönlü yaklaşım doğrultusunda yapılan çalışmalarda, araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma, doğrudan çalışmanın ya da araştırmanın kendi özellikleri ile ilişkilidir (Beyer ve Trice, 1982; Deshpande ve Zaltman, 1983, 1984, 1987; Lee ve diğerleri, 1987; Shrivastava, 1987). Diğer bir deyişle, daha iyi bir çalışma yapıldığında yöneticilerin araştırmadan yararlanacağı ifade edilmektedir.

1.5.1.2. Kullanıcı Yaklaşımı

Aynı dönemde farklı yazarlar araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma ile ilgili olarak araştırmayı kullananları temel alan “Kullanıcı Yaklaşımı”nı öne sürmüşlerdir (Menon, 1989, s. 6). Bu yaklaşımın temel önermesine göre, bilgiden ya da araştırmadan yeterince yararlanılmaması araştırmanın kendisinden ziyade örgütün

özellikleri ile ilişkilidir (Beyer ve Trice, 1982). Bu nedenle, araştırmadan yararlanma biçimleri açısından yalnızca araştırma çalışmalarına odaklanmak yerine, araştırmalardan yararlanılmasını destekleyen ya da engelleyen örgütsel süreçleri belirlemenin daha doğru olacağı ifade edilmektedir (Weiss 1977'den aktaran Menon 1989, s. 6).

Bu yaklaşıma göre, araştırmadan yararlanma şeklinde ve düzeyinde temel faktör araştırma ve araştırmacı olmasından çok, bilgiyi kullanacak kişinin/yöneticinin araştırma çalışmalarına ulaşma ve kullanma konusundaki isteği öne çıkmaktadır (Menon, 1989, s. 7). Glaser, Abelseon ve Garrison (1983'ten aktaran Menon, 1989, s. 14), araştırmadan yararlanmada etkili olan örgütsel faktörleri ele aldıkları çalışmalarında, araştırmadan yararlanma biçimi ve düzeyini etkileyen faktörleri şöyle özetlemişlerdir:

- Örgütsel hedefler ve planlama
- Örgütsel yapı ve bununla ilişkili örgütsel iklim, güç dağılımı, bürokratik yapı, mesleki uzmanlıklar, örgüt büyüklüğü, örgütsel atalet ve örgütün kendi kendini yenileme becerisi gibi değişkenler
- Örgütsel iletişim ve karar alma süreçleri.

Etkili olan faktörleri bu şekilde sıraladıktan sonra yazarlar, bilgiden daha fazla yararlanılabilmesi için bir dizi öneri sunmuşlar ve örgütsel süreçlerin iyileştirilmesinin araştırmadan yararlanma düzeyini arttıracığını ifade etmişlerdir (Glaser ve diğerleri 1983'ten aktaran Menon, 1989, s. 22).

Beyer ve Trice 1982 yılındaki çalışmalarında, o döneme kadar yapılmış 27 çalışmayı içeren bir değerlendirme gerçekleştirmiştir. Çalışmalarında, bilgiden yararlanma açısından etkili olan bireysel faktörleri belirlemiş ve bunların hangi örgütsel süreçlere karşılık geldiğini ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre, bilgiden yararlanma esas olarak davranışsal süreçtir. Bireysel olarak bilgiden yararlanma açısından sergilenen dört bireysel davranış kalıbı olduğunu ileri süren yazarlar (Beyer ve Trice 1982, s. 595), bunlara karşılık gelen dört örgütsel süreç bulunduğunu ifade etmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Davranışsal Unsurlar ile Örgütsel Süreçler Arasındaki İlişki

Davranışsal Unsurlar	Örgütsel Süreçler	Yararlanma Sürecinde Görülen Davranışlar	
		Benimseme Aşaması	Uygulama Aşaması
Kavrayış	Bilgi işleme	Arama	Yayma
Duygular	Duygusal bağ	Duygusal tepkiler	Kabul etme
Seçenekler	Strateji oluşturma ve kontrol	Seçim	Değerlendirme, geri bildirim
Eylemler	Eyleme geçme	Benimseme	Yararlanma, kurumsallaştırma

Kaynak: Beyer, Janice M. ve Trice, Harrison M. "The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 27, No. 4, Dec. 1982, s. 595.

Beyer ve Trice (1982, s. 596), araştırma yoluyla yaratılan bilgidен yararlanmanın iki temel davranışsal aşamadan oluştuğunu düşünmektedir: (1) araştırmaya dayalı bir önerinin benimsenmesi ve (2) bu önerinin uygulanması. Yazarlar, benimseme ve uygulama aşamalarını birbirinden ayrı tutmak gerektiğini, çünkü her bir aşamanın farklı kullanıcılar içerdiğini düşünmektedir. Benimseme aşaması, karar alıcıların kendilerinin ya da işletme içindeki başka kişilerin araştırmadan yararlanmasını tercih etmesine aracılık eden birtakım davranışlar içermektedir. Uygulama aşaması ise, yöneticilerin ya da diğer kullanıcıların araştırmanın sonuçlarına göre önerilen eylemleri gerçekleştirmesine aracılık eden davranışları kapsamaktadır.

Tablo 1’de gösterilen bireysel ve örgütsel davranış süreçlerini şöyle açıklamak mümkündür (Beyer ve Trice, 1982, s. 597-8):

- Öncelikle potansiyel olarak faydalı bir araştırma sonucu fark edilir;
- Takiben bu sonucun alternatifi olabilecek ya da bu sonucu onaylayacak başka sonuçlar ve farklı bilgilerin aranmasına başlanır;
- Eldeki sonuçlar ve bilgilerle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular ortaya çıkar;
- Ortaya konan tüm sonuç seçenekleri değerlendirilir, bunlar arasından bazılarının ya da kimi sonuçların belirli kısımlarının diğerlerinden daha yararlı olacağına kanaat getirilir;
- Daha sonra nihai olarak ilgili araştırma sonucundan yararlanmaya karar verilerek benimseme süreci tamamlanır. Bu noktada, karar vericiler tarafından işletme içindeki başka bir bölüm ya da başka kişiler araştırma sonucunu uygulamak üzere atanır.

- Benimseme sürecinden sonra, uygulama aşamasına geçildiğinde ilgili tüm taraflara bilgi yayılır;
- Tüm taraflar araştırma sonucunu kabul etme ölçülerine göre bununla ilişkili tutumlarını ortaya koyarlar;
- Araştırma sonucu doğrultusunda eyleme geçilir;
- Söz konusu eylemin etkileri değerlendirilir;
- Araştırma sonucundan sürekli olarak yararlanılması yönünde bir ölçüde bağlılık yaratılır; ve
- Kullanıcı sistemi içinde, eğer olumlu yönde bir bağlılık yaratılmışsa, araştırma sonucu devam eden süreç içinde kurumsallaştırılır.

1.5.1.3. Araştırma Yoluyla Yaratılan Bilgiden Yararlanma Biçimleri

Beyer ve Trice’ın 1982 yılında yaptıkları çalışmanın en önemli katkılarından biri de, araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma ile ilgili olarak belirledikleri bireysel ve örgütsel davranış sürecinden yola çıkarak bilgiden farklı yararlanma biçimlerini ortaya koymalarıdır.

Weiss ve Bucuvalas (1980’den aktaran Menon 1989, s. 30), araştırmalardan yararlanmanın doğrudan uygulama dışında başka biçimleri de olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar, tek bir örgütsel karar için dahi bir araştırmanın yöneticilerden tarafından aldıkları karara bağlı kalmak, belirsizlikleri azaltmak, eleştirileri azaltmak ya da ortadan kaldırmak, kararı destekleyenleri arttırmak, şirketin koşulları içinde yükümlülüğü “bilimsel araştırmanın” sırtına yüklemek, halihazırda verilmiş kararları meşrulaştırmak amacıyla kullanılabileceğini belirtmektedirler (Weiss ve Bucuvalas 1980’den aktaran Menon 1989, s. 30). Zaman zaman da araştırmaların, “sonuçları bağlamından koparılıp yöneticinin konumunu güçlendirilmesi ya da bulguların olduğundan daha basit gösterilip boşlukların öne çıkarılması amacıyla” kullanılabildiği görülmektedir (Weiss 1977, s. 14’ten aktaran Menon 1989, s. 30).

Weiss ve Bucuvalas (1980’den aktaran Menon 1989, s. 30) çalışmalarında, bilgiden yararlanmada etkili olan faktörleri sıralamışlardır. Buna göre, karar vericiler bir

araştırmadan yararlanmadan önce, kendi referans çerçevelerini kullanırlar. Yöneticiler bir araştırma ile ilgili görüşlerini,

- (a) araştırmanın işleri ile ilgi düzeyine;
- (b) araştırmanın teknik kalitesi ve doğruluğuna;
- (c) araştırma ile ilgili beklentilerine;
- (d) eyleme dönüklüğüne, yani karar almada ne ölçüde yol gösterdiğine; ve
- (e) mevcut durum ile ne ölçüde geliştiğine bakarak belirler.

Ancak, Weiss ve Bucuvalas (1980'den aktaran Menon 1989, s. 31), herhangi bir araştırma çalışmasının tek bir karar için yol gösterici olmanın ötesinde farklı faydalar sağlayabileceğini düşünmektedir. Örneğin bir araştırma; eyleme götürecek bulguların ötesinde genel olarak çeşitli kavramlar, duyarlılıklar, modeller, farklı paradigmlar ve kuramların oluşturulmasını sağlayabilmektedir. Bu tür farklı kavramlar, duyarlılıklar, modeller, paradigmlar karar vericilerin ilgi odağına yerleşip zamanla öncelikleri arasına girmeye başlayabilmektedir. Öyle ki, yöneticiler bunları sorunları ortaya koyarken, bu sorunlar için olası çözümleri belirlerken ve bu esnada kullandıkları ölçütleri geliştirirken bu tür farklı kavramlar, duyarlılıklar, modeller, paradigmlara başvurmaya başlayabilirler. Ancak bu süreç gözle görülemeyen soyut ve dolaylı bir süreçtir, dolayısıyla karar vericiler bunların doğrudan etkilerini belirlemekte ve gözlemekte güçlük çekerler.

Bu çalışmaları ve kavramsallaştırmaları temel alan Beyer ve Trice (1982), araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma biçimlerini kavramsallaştırmış ve bunun ile ilgili bir sınıflama geliştirmiştir. Bu sınıflamaya göre, araştırmadan üç farklı biçimde yararlanılabilir (Beyer ve Trice, 1982, s. 597-601):

- **Araç Olarak Yararlanma:** Araştırma bulgularının ve sonuçlarının belirli bir sorunu çözmek amacıyla doğrudan uygulanmasına araçsal yararlanma olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, ortada bir sorun vardır ve bu sorunun çözümü bilgi açısından bulunan boşlukları dolduran bir araştırmaya bağlıdır.
- **Kavramsal Açıdan Yararlanma:** Araştırmanın mevcut tüm bulguları belirli bir sorunun çözümü için belirli bir zaman zarfında doğrudan kullanılmaz. Bu tür bulgulardan kavramsal olarak yararlanılır. Kavramsal yararlanma, araştırma sonuçlarını daha çok dolaylı olarak kullanmayı içerir. Araştırma sonuçlarından

bu şekilde yararlanmak daha çok genel anlamda bilgilenmeyi ve yöneticinin bilgi tabanını geliştirmesini kapsar. Karar verici, araştırma sonuçlarından daha çok genel sorunlara çözüm bulmak ya da yeni fikirler bulmak amacıyla yararlanabilir.

- ***Sembolik Olarak Yararlanma:*** Araçsal ve kavramsal yararlanma biçimleri, araştırmanın bulguları ile mantıksal açıdan uyumlu şekilde kullanılması ve bütünlüğünü koruması anlamını taşımaktadır. Ancak zaman zaman araştırma bulguları gerçek amacından saptırılarak daha çok sembolik amaçlar için kullanılabilir. Sembolik olarak yararlanma, araştırma bulgularının daha önceden sahip olunan yargıların ve görüşlerin meşrulaştırılması ve sürdürülmesi için kullanılması anlamına gelmektedir. Buna bağlı olarak da, araştırma bulgularından başka nedenlerle alınmış kararları meşrulaştırmak için amacından saptırılarak ya da bulgular arasından koşullara uygun olanlar seçilerek yararlanılması durumu ortaya çıkar. Örneğin bir yönetici, bir araştırma raporunu inceleyip yalnızca kendi konumu ile uyumlu olan bulguları paylaşmayı ve bu arada bu bulguları zayıflatan varsayımları ya da boşlukları görmezden gelmeyi tercih edebilir.

Araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanmadan bahsedildiğinde, herhangi bir durumun bu üç yararlanma biçiminden biri altında değerlendirilebileceği ifade edilmektedir (Menon, 1989).

1.5.2. Pazarlama Araştırmaları Yoluyla Yaratılan Bilgiden Yararlanma

1980'lerin başlarında başlayan çalışmalar temel olarak, pazarlama yöneticilerinin karar alırken sahip oldukları pazar bilgilerini ne ölçüde kullandığı; pazar bilgisi ve bunun ana kaynaklarından olan pazarlama araştırmasından yararlanmaları üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel faktörleri belirlemeye yönelmiştir. İki ayrı kolda ilerler gibi görünen bu çalışmaların bir kolunda, sosyal bilimler alanında bilgiden nasıl yararlanıldığı ile ilgili olarak yapılmış araştırmalardan yola çıkılarak, işletmelerin elde ettikleri pazar bilgisinden ve pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgilerden yararlanma biçimleri üzerine çalışmalar ve buradan hareketle çeşitli sınıflamalar yapılmıştır (Weiss 1980, 1982; Deshpande ve Zaltman, 1982, 1984, 1987; John and

Martin, 1984; Lee vd., 1987; Menon ve Varadarajan, 1992; Menon ve Wilcox, 1994; Yaman ve Shaw, 1998).

Bu çalışmaların ikinci kolunu ise, genelde pazar bilgisinden, özel olarak ise pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden yararlanmayı etkileyen faktörleri tespit etmeye amaçlayan çalışmalar oluşturmaktadır. Bunlar arasından bir bölümü, başta örgüt yapısı olmak üzere çeşitli örgütsel faktörlerin işletmelerde pazarlama araştırmasının kullanımı ve pazarlama araştırmasından yararlanma biçimleri üzerindeki etkilerini ele almış (Deshpande, 1982; Deshpande ve Zaltman, 1982, 1984, 1987; Moorman vd. 1993) ve bu önermelerini doğrulayacak ilişkiler tespit etmiştir.

Yaklaşık 20 yılı kapsayan çalışmalar zaman içinde iki farklı grup faktörün pazarlama araştırmalarından yararlanma üzerinde etkili olduğu ortaya koymuştur. Bunlardan birincisi, pazarlama araştırması ile elde edilen bilgilerin niteliklerini içeren, diğer bir deyişle “arz yönü” ile ilgili araştırmalardır. İkinci grup ise bu bilgileri üreten ve kullanan kişilerin özelliklerini içeren “kullanıcı” faktörünü ele alan çalışmalardır. Deshpande (1982) ile Deshpande ve Zaltman (1982; 1987), pazarlama araştırmaları vasıtasıyla hangi tür bilgilerin toplandığı, bunlardan yararlanılıp yararlanılmadığı ya da ne ölçüde yararlanıldığı gibi konularda “kullanıcı” faktörünün diğer tüm faktörlerden çok daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Zaltman ve Deshpande (2001, s. 33), örgütsel yapı ile birlikte pazarlama araştırması sonuçlarının şirket içinde politik açıdan kabul edilebilir olmasının araştırmadan yararlanma düzeyini etkilediğini, bunun yanısıra örgütsel çevrenin bilgi transferini belirleyen en kritik faktörlerden birisi olduğunu ifade etmektedirler. Zaltman ve Moorman (1988) ve Moorman, Deshpande ve Zaltman ise (1993), “arz yönü” açısından ele alındığında pazarlama araştırmasından yararlanma düzeyinin araştırma üreticileri (pazarlama araştırmacıları) ile kullanıcılar arasında kurulan güven ilişkisine bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu dönemde işletmelerde yararlanmayı etkileyen faktörler üzerine öncü nitelikteki çalışmaları gerçekleştiren Deshpande (1982) ile Deshpande ve Zaltman (1982, 1984, 1987) daha önceki araştırmalardaki sınıflamalardan yola çıkmış, Beyer ve Trice’ın (1982) bilgiden “araç olarak” ve “kavramsal açıdan” yararlanma sınıflamasını benimseyerek işletmelerde pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgilerden

yararlanmayı incelemişlerdir. Sözkonusu araştırmacılar, araştırmalarında yalnızca pazarlama araştırması yapmanın yeterli olmadığını, yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi gerektiği önermelerini test etmişlerdir. Aynı sınıflamadan yola çıkan bir başka çalışmada Souchon ve Diamantopoulos (1996), bilgiden araç olarak ve kavramsal açıdan yararlanmanın, diğer her şey sabit olduğunda, strateji geliştirme yoluyla işletme performansı ile olumlu bir ilişki sergilediğini belirlemiştir.

Yukarıdaki çalışmaların dışında kalan ve aslında 1980'lerden itibaren gerçekleştirilen çalışmalar ise temel olarak, yönetici özellikleri ve tutumlarının pazarlama araştırmasını kullanma ile pazarlama araştırmasından yararlanma üzerinde etkili olup olmadığına yönelmiştir (örneğin, Lee vd., 1987; Hu ve Toh, 1995; Ming ve Chia, 2004; Bednall ve Valos, 2005; Ogunmoku vd. 2005). Bu çalışmalar, pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmasıyla ilgili düşüncelerinin aslında, pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgilerden yararlanma biçimlerini etkilediğini göstermektedir.

Bu döneme kadar pazarlama araştırmalarından yararlanma ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, araştırmacıların ortak olarak kabul ettiği nokta, pazarlama araştırmasından yararlanma kavramının oldukça sorunlu ve karmaşık olduğu yönündedir. Kavramı anlamaya ve kapsamını ortaya koymaya çalışan araştırmalar gerçekleştirilmiş olsa da (Deshpande ve Zaltman, 1982; John ve Martin, 1984; Sinkula, 1990; Menon ve Varadarajan, 1992) bu karmaşık kavramı çevreleyen kuşklar ve tartışmalar kavramın gerçekten doğru biçimde operasyonelleştirilip operasyonelleştirilmediğini sorgulamaya başlamıştır (Ijhaish, 1994).

Yalnızca pazarlama araştırmasının değil, genel olarak pazar bilgisinden yararlanma üzerine yapılan çalışmalar ve konuyla ilgili tartışmalar, 1990'ların başında Menon ve Varadarajan'ı pazar bilgisinden yararlanma biçimleri üzerine daha sistematik, daha geniş kapsamlı ve daha operasyonel bir sınıflandırma yapmaya yönlendirmiştir. Yazarlar tarafından pazar bilgisine ilişkin sunulan sınıflama bu alandaki literatürde en önemli sınıflamalardan biri olarak kabul edilmektedir. Menon ve Varadarajan (1992), pazar bilgisinden yararlanmayı ele alan çalışmaları inceledikten sonra genel anlamda

bilgiden yararlanma (knowledge utilization) kavramını operasyonelleştirmeye çalışmışlardır.

Weiss ve Bucuvalas'a (1980'den aktaran Menon 1989, s. 31) göre, herhangi bir araştırma çalışması tek bir karar için yol gösterici olmanın ötesinde farklı faydalar sağlayabilmektedir. Sözgelimi bir araştırma; eyleme götürecek bulguların ötesinde genel olarak çeşitli kavramlar, duyarlılıklar, modeller, farklı paradigmlar ve kuramların oluşturulmasını sağlayabilmektedir. Bu tür farklı kavramlar, duyarlılıklar, modeller, paradigmlar karar vericilerin ilgi odağına yerleşip zamanla öncelikleri arasına girmeye başlayabilmektedir. Öyle ki, yöneticiler bunları sorunları ortaya koyarken, bu sorunlar için olası çözümleri belirlerken ve bu esnada kullandıkları ölçütleri geliştirirken bu tür farklı kavramlar, duyarlılıklar, modeller, paradigmlara başvurmaya başlayabilirler. Ancak bu süreç gözle görülemeyen soyut ve dolaylı bir süreçtir, dolayısıyla karar vericiler bunların doğrudan etkilerini belirlemekte ve gözlemekte güçlük çekerler.

Buna bağlı olarak da Menon ve Varadarajan (1992), halihazırda oldukça karmaşık ve kuşku yaratan bilgiden yararlanma yapısını, bilgiden karar alma süreçlerinde *yararlanma biçimleri* ve *yararlanma ölçüsüne* göre kavramsallaştırmanın doğru olduğuna karar vermişlerdir. Bu kavramsallaştırma, aynı zamanda pazarlama araştırmasından yararlanmaya ilişkin temel yapıları da ortaya koymuştur.

Bu yapıları temel alan Menon ve Wilcox ise (1994), pazarlama araştırmasından yararlanma biçimlerini operasyonelleştirme çabasına girmişlerdir. Bunun nedeni olarak da, pek çok araştırmacının üstün bir işletme performansı açısından pazar bilgisinin ve bunun önemli kaynaklarından birisi olan pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilginin sahip olduğu öneme işaret etmesini (Lee, Acito ve Day, 1987; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Barabba, V. ve G. Zaltman, 1991; Menon ve Varadarajan, 1992; Hart ve Diamantopoulos, 1993; Day, 1994; Menon ve Wilcox, 1994; Maltz ve Kohli, 1996; Şamlı, 1996; Dawes vd., 1998; Raju ve Roy, 2000; Narver ve Slater, 2004; Ganeshasundaram ve Henley, 2006) göstermektedirler.

Menon ve Wilcox (1994), pazarlama araştırmasından yararlanmada şu tür güdüler belirlemişlerdir:

1. Pazarlama araştırması, daha önceden belirlenmiş kilit önemdeki yönetim kararlarında kullanılmak üzere özel olarak tasarlanabilir.
2. Pazarlama araştırması, belirli bir eylem alanını değerlendirmek ve burada alınacak kararlar henüz belirlenmemiş olsa dahi gelecekteki eylemlere yol göstermek amacıyla tasarlanabilir.
3. Pazarlama araştırması, herhangi karar alanının daha önceden belirlenmiş performans göstergelerine göre değerlendirilmesi için kullanılabilir.
4. Pazarlama araştırması, firma içinde bir güç tabanı oluşturmak ya da birbiriyle rekabet halinde olan yöneticiler/mevkiler arasındaki durumu çözmek amacıyla kullanılabilir.

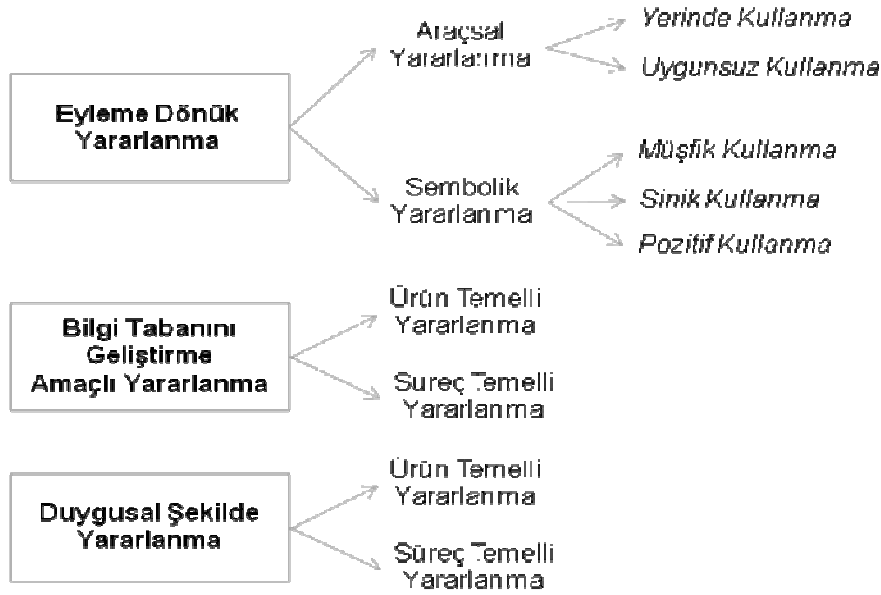
Daha fazla pazarlama araştırması gerçekleştirmenin ve bunlardan daha etkin biçimde yararlanmanın, işletmenin performansını arttıracak önermesini kabul eden Menon ve Wilcox, pazarlama araştırmasından yararlanmayı ***bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlanma, eyleme dönük yararlanma ve duygusal şekilde yararlanma*** olarak sınıflamışlardır (Menon ve Wilcox, 1994, s. 5-6):

- *Bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlanma:* Araştırmayı kullananların çalışmada kapsanmış konulardaki bilgisi ve anlayışında değişiklikler yaratan yararlanma türüdür. Bilgi tabanı hem araştırmanın çıktılarından (yani sonuçlarından) ötürü, hem de araştırma süreci (yani, araştırma projesi gerçekleştirme) nedeniyle gelişir. Araştırma kullanıcıları, araştırmanın sonuçlarından bir şeyler öğrenmek için çaba gösterdiklerinde bilgi tabanlarını geliştirebilirler. Ya da ikinci seçenekte olduğu gibi, bir araştırma projesi gerçekleştirmek yoluyla, yani doğrudan sürece dahil olarak yararlanma düzeylerini arttırabilirler.
- *Eyleme dönük yararlanma:* Araştırmayı kullananların eylemlerinde, uygulamalarında veya politikalarında, doğrudan araştırmanın bulguları ya da önerileri ile ilişkili değişiklikler olması durumudur. Bu tür yararlanmanın bir de sembolik boyutu bulunmaktadır. Bu tür durumlarda, yöneticiler araştırmayı ve/veya bilgiyi karar alma sürecinde bilginin içsel niteliklerine göre değil de, yalnızca görünüşü kurtarmak için kullanırlar.
- *Duygusal şekilde yararlanma:* Araştırmadan bu tür yararlanma, ölçülmesi en zor boyuttur. Bu boyut, araştırma ile ilgili genel memnuniyet ya da

memnuniyetsizlik, güven ya da güvensizlik, veya güvenilirlik gibi psikolojik durumlarla ilgilidir. Ancak, bu tür psikolojik durumlar araştırma projelerinin kullanımıyla ortaya çıkan sonuçlardan kaynaklanabildiği gibi, kullanımın türleriyle de ilişkilidir. Pazar araştırmalarından duygusal şekilde yararlanma biçiminin ayırt edici özelliği, pazar araştırması projelerini “iyi hissetmek” amacıyla kullanmaktır. Diğer bir deyişle, yöneticiler kimi zaman verdikleri kararlarla ilgili olarak kendilerini iyi hissetmek için araştırma projelerinden yararlanırlar.

Bunun yanı sıra, “*işletmenin bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma ve duygusal şekilde yararlanma*” biçimlerinin, kendi içlerinde yönetimin neyi bildiği ve yönetimin işleri nasıl yürüttüğü hususlarının gerçekleştirilen pazar araştırması projeleri sonucunda nasıl etkilendiğini ölçmeye çalışan “**ürün ve süreç**” boyutları bulunmaktadır. Bilgi tabanı hem araştırmanın çıktılarında, yani **ürünlerden** ötürü, hem de araştırma projesi gerçekleştirme, yani **araştırma süreci** nedeniyle gelişir. Araştırma kullanıcıları, araştırmanın sonuçlarından bir şeyler öğrenmek için çaba gösterdiklerinde bilgi tabanlarını geliştirebilirler. Ya da ikinci seçenekte olduğu gibi, bir araştırma projesi gerçekleştirmek yoluyla, yani doğrudan sürece dahil olarak yararlanma düzeylerini arttırabilirler.

“*Eyleme dönük olarak yararlanma*” biçiminin ise kendi içinde “**araçsal yararlanma** ve **sembolik yararlanma**” olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. **Araçsal yararlanma** yine kendi içinde *yerinde kullanma* ve *uygunsuz kullanma* olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır. Sözelimi, *yerinde kullanma*, “eldeki bilgileri araştırmayı gerçekleştirme amacı ve araştırmanın bulgularının gerektirdikleri ile tutarlı biçimde kullanmak anlamına gelmektedir. Öte yandan, *uygunsuz kullanma*, bilinçli şekilde eldeki bilgilerden çarpıtılmış halde yararlanmadır (Menon ve Wilcox, 1994, s. 4). **Sembolik yararlanma** da, kendi içinde *müşfik*, *sinik* ve *pozitif kullanım* olmak üzere üçe ayrılmaktadır. *Müşfik kullanım*, temelde araştırmayı gerçekleştiren tedarikçileri karar alma sürecine dahil ediyormuş hissi yaratmak yönünde araştırmadan yararlanmayı açıklamakta, *sinik kullanım* ise araştırmanın bir tür anlamsız ve bağlamdan kopuk şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. *Pozitif kullanım* ise araştırmadan motivasyon ya da destek anlamında yararlanmayı içermektedir (Şekil 2).



Şekil 2. Menon ve Wilcox’un Tanımladığı Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri

Kaynak: Menon, A. ve J. Wilcox. “*USER – a scale to measure use of market research*”, Technical Paper; Report 94-108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA: 1994, s. 4.

Menon ve Wilcox (1994), ilk analizlerinden sonra *duygusal şekilde yararlanma* boyutunu ölçekten çıkarmışlardır, çünkü “hiçbir yönetici kendini iyi hissetmek için araştırmaları kullanmamakta, daha ziyade araştırma bulguları kendi önsel varsayımları ile uyumlu çıktığında veya belirsizliği azalttığında ya da karar alma süreçlerindeki pozisyonlarını güçlendirmeye yardım ettiğinde kendilerini iyi hissetmektedirler” (s. 7). Benzer şekilde, sembolik eyleme dönük amaçlı yararlanmanın *müşfik kullanım* boyutu da ölçekten çıkarılmıştır. Çünkü bu boyutun “yöneticiler için kavramsal ya da ampirik açıdan hiçbir anlam ifade etmediği” tespit edilmiştir (Menon ve Wilcox, 1994, s. 7). Dolayısıyla, ölçek altı alt boyu içeren iki boyutlu hale gelmiştir.

Yazarlar, belirledikleri bu boyutları özel pazarlama araştırması projelerinin performansını ölçmek için kullanmış ve bu çalışma soncunda da USER (Use of Market Research) ölçeğini geliştirmiştir. Ölçek, pazarlama araştırmasından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma ve eyleme dönük yararlanma biçimlerini sorgulamaktadır (Menon ve Wilcox, 1994). Pazarlama araştırmasından yararlanmanın işletmeler açısından önemli olduğu önermesinden yola çıkan araştırmacılar, araştırmalarının

sonunda tez çalışması açısından da son derece önem taşıyan saptamalarda bulunmuşlardır:

- İşletmeler pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden hem bilgi tabanını geliştirmek amaçlı, hem de eyleme dönük olarak yararlanabilirler. Söz konusu yararlanma biçimleri bir karşılık oluşturmamaktadır;
- İşletmeler pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden eyleme dönük olarak yararlandıklarında karar alıcıların karşılaştıkları belirsizlik düzeyi azalabilir;
- İlginçtir ki, işletmeler pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlandıklarında karar alıcıların karşılaştıkları belirsizlik düzeyi artabilir;
- Ancak, pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden bilgi tabanını geliştirmek amaçlı daha fazla yararlanmak, pazarlama yöneticilerinin uzun vadede kararları daha güvenli almasını sağlayacağı gibi, gelecekte daha yenilikçi ve daha yaratıcı kararlar almalarına da olanak verecektir.

Menon ve Wilcox (1994), USER ölçeğinin, (1) pazarlama stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek isteyen araştırmacılar; ve (2) kendi örgütleri içinde pazarlama araştırmasının değerinin ölçmek isteyen uygulamacılar tarafından kullanılabileceğini ifade etmektedirler.

2. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMADA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

İşletmelerde karar alma sürecinin pek çok aşamasında bilgiye ihtiyaç duyulur. Wind (1982'den aktaran Ijhaish 1994, s. 10) bu konu üzerine şöyle bir yorum yapmıştır:

“Pazarlama yöneticileri; tüketici davranışları (farkındalık, tutumlar, satın alma ve kullanma alışkanlıkları), pazarlama çevresi (toptan ve perakende satışlar, pazarlama faaliyetleri ve diğer ilgili özellikler), rakiplerin faaliyetleri (fiyat, reklam, tutundurma ve dağıtım) ve diğer çevresel koşullar (devletin düzenlemeleri, ekonomik koşullar ve tahminler, teknolojik yenilikler) hakkında sürekli olarak güncel bilgilere ihtiyaç duyarlar”

Wind (1982'den aktaran Ijhaish 1994, s. 10) ayrıca, sözkonusu karar alanlarıyla ilişkili bilgi ihtiyaçlarının karşılanması için yöneticilerin ürün politikaları ve bunlarla ilgili diğer kavramlar açısından pek çok araca sahip pazarlama araştırmalarından yararlanabileceklerini, dolayısıyla bu tür karar alanlarındaki belirsizlikleri azaltıp karar alma sürecini iyileştirebileceklerini ifade etmektedir.

Pazarlama araştırmalarında yararlanma üzerine gerçekleştirilmiş ampirik çalışmalar yoğunlukla örgütsel faktörler, bilginin kendisi ile ilgili faktörler ve yöneticilerin araştırmalar ile ilişkili tutumları gibi mikro faktörlere odaklanmaktadır (Menon ve Varadarajan, 1992). Yazarlar, işletmelerde pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma üzerine oldukça kapsamlı bir çalışma gerçekleştirmiş ve bu konuda etkili olan çevresel ve örgütsel faktörleri tanımlamaya çalışmışlardır. Araştırmalarının sonucunda, teorideki ve uygulamadaki önemine karşın diğer araştırmacılar tarafından fazla üzerinde durulmayan işletme çevresindeki istikrarsılık, karmaşıklık ve değişimin yarattığı çalkantıların pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma üzerinde ciddi ölçüde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Menon ve Varadarajan, 1992).

Bunun yanısıra, Menon ve Wilcox (1994), bunun örgütsel faktörlerin ötesinde bir örgüt kültürü biçimi ya da örgütsel davranış biçimi olarak pazar odaklılığın pazarlama araştırmalarından yararlanma üzerindeki en önemli yapılardan birisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, rekabet avantajı yaratmak ve bunu sürdürmek açısından genelde pazar bilgisine ve özelde de pazarlama araştırmalarının önemine vurgu yapmış; pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden yararlanan pazar odaklı işletmelerin gelecekte bilgi odaklı işletmelere dönüşeceğini ileri sürmüşlerdir.

Öte yandan, pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma konusunda, karar vericilerin pazarlama araştırmaları ve araştırmacılarına yönelik görüşleri diğer tüm kişisel ve örgütsel faktörlerin ötesinde bir öneme sahiptir (Glaser, Abelson ve Garrison, 1983'ten aktaran Menon 1989).

2.1. Pazar Odaklılık

Pazarlama araştırması, işletmelerin bir felsefe olan **pazarlama yaklaşımı** uygulayabilmesini sağlayan başlıca araçlardan birisidir. Pazarlama yaklaşımı, tüketici odaklılığı, satış hacmi yerine uzun dönemde karlılığı ve pazarlama ile diğer işletme işlevlerinin koordinasyonunu içeren üç bileşenli bir yaklaşımdır (Zikmund, 1994, s. 7). Uzun yıllardır pazarlama kavramı ve bunun operasyonelleştirilmiş hali olarak kabul edilen Pazar Odaklılık yaklaşımı pazarlama alanındaki önemli çalışma alanlarından biri olagelmıştır (örneğin, Arndt, 1985; Shapiro 1988; Narver and Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Day, 1992; Jaworski and Kohli, 1993; Kohli vd., 1993; Siguaw vd., 1994; Slater and Narver, 1994; Siguaw vd., 1998; Deshpande ve Farley, 1999; Narver ve Slater; 2004).

Narver ve Slater'a göre (1990) pazar odaklılık, pazarlama yönetimi ve stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Kohli ve Jaworski (1990) ise pazar odaklılığı pazarlama yaklaşımını uygulayabilmenin en önemli koşulu olarak görmektedir. Deshpande ve Farley'e (1999, s. 112) göre pazar odaklılık, pazarlama yaklaşımına dayanan yönetim felsefesinin temel taşıdır ve kısa dönemden ziyade uzun dönemdeki karlılığa katkıda bulunmaktadır. Pazar odaklılık ilk olarak örgütsel bir kültür olarak, diğer bir deyişle örgütsel karar verme sürecini pazarların ihtiyaçlarına göre şekillendirmeyi amaçlayan bir kültür olarak tanımlanmıştır (Shapiro, 1988). Bir başka yaklaşım ise, pazar odaklılığı, müşteriyi ilk sıraya koymaya yönelik bir değerler ve inançlar kümesi olarak açıklamaktadır (Deshpande, 1999). Tüm bakış açıları birlikte ele alındığında, pazar odaklılığın, mevcut ve potansiyel müşterilere hizmet vermeye odaklanan kurumsal strateji için de bir temel oluşturduğu görülür. Dolayısıyla, pazar odaklılık bir işletme içinde üç ayrı biçimde uygulanabilmektedir: (a) pazar bilgisi yönetim sistemlerinin bir parçası olarak; (b) öğrenen örgüt olarak stratejik yetenek geliştirmenin bir parçası olarak; ve (c) kurumsal stratejinin temeli olarak (Deshpande, 1999, s. 4).

2.1.1. Farklı Pazar Odaklılık Yaklaşımları

Pazar Odaklılık ile ilgili literatür incelendiğinde, her ne kadar Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'ın (1990) çalışmaları ön plana çıkmışsa da, pazarlama

kavramının uygulanmasına yönelik söz konusu iki yaklaşıma ek olarak üç Pazar Odaklılık yaklaşımı daha bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar şöyle sıralanabilir:

- Pazar Odaklılıkta Kültüre Dayalı Davranışsal Perspektif (Narver ve Slater, 1990)
- Pazar Odaklılıkta Pazar Bilgisi Perspektifi (Kohli ve Jaworski, 1990)
- Pazar Odaklılıkta Müşteri Odaklılık Perspektifi (Deshpande, Farley ve Webster, 1993)
- Pazar Odaklılıkta Stratejik Odak Perspektifi (Ruekert, 1992)
- Pazar Odaklılıkta Karar Alma Perspektifi (Shapiro, 1988)

Lafferty ve Hult (2001), pazar odaklılığa ilişkin çalışmalar üzerindeki taramaları sonucunda bu farklı yaklaşımları şöyle özetlemişlerdir.

2.1.1.1. Pazar Odaklılıkta Kültüre Dayalı Davranışsal Perspektif

Bu yaklaşımın öncüsü olan Narver ve Slater (1990, s. 21) pazar odaklılığı, “*alıcılar için en yüksek değeri ve dolayısıyla işletme açısından sürekli olarak en üstün performansı yaratmak için gerekli olan davranışları en etkin ve etkili biçimde üreten örgüt kültürü*” olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre pazar odaklı bir işletme, sürekli en üstün performansı yakalamaya çalışacak, dolayısıyla her zaman potansiyel sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarını araştıracaktır. Bunu da, mevcut ve potansiyel müşterileri için en yüksek değeri yaratmak için kullanacaktır. Bu kültürü yaratmak için gerekli olan yapıları araştıran Narver ve Slater (1990), literatürden pazar odaklılığın üç temel davranışsal boyutunu çıkarmışlardır:

- *Müşteri odaklılık*: Narver ve Slater (1990, s. 21) müşteri odaklılığı, “*hedef müşterilere sürekli olarak üstün değer sağlayabilmek için müşterileri anlamak*” olarak tanımlamışlardır. Müşteri odaklılık, satıcının alıcının tüm değer zincirini anlamasını gerektirir, üstelik yalnızca bugün değil, iç dinamikler ve pazar dinamiklerin değişmesine bağlı olarak sürekli izleme gerektirir.
- *Rekabet odaklılık*: Narver ve Slater (1990, s. 21-22) rekabet odaklılığı, “*işletmenin kilit öneme sahip, mevcut ve potansiyel rakiplerinin kısa dönemdeki güçlü ve zayıf yönleri ile uzun dönemdeki becerilerini ve stratejilerini anlamak*” olarak tanımlamışlardır.

- *İşlevler arası koordinasyon:* Narver ve Slater’a göre (1990, s. 22), işlevler arası koordinasyon, hedef müşteriler için değer yaratmak amacıyla işletme kaynaklarının birimler arasında koordineli biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Pazar odaklı bir işletmede pazarlama stratejisi geliştirme, uygulama ve değerlendirme çabaları, işlevler arası koordinasyon anlayışına dayalı olarak gerçekleştirilir.

Müşteri odaklılık ve rekabet odaklılık, hedef pazarlardaki alıcılar ve rakipler hakkında bilgi edinmekle ve edinilen bu bilgileri tüm işletme ya da iş birimlerine yaymakla ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Üçüncü davranışsal boyut, yani işlevler arası koordinasyon ise, müşteriler ve rakiplerle ilgili bilgiye dayalıdır ve alıcılar için üstün değer yaratma sürecinde pazarlama bölümünün yanısıra işletmenin diğer işlevlerinin çabalarının koordinasyonunu içerir. Kısacası, Narver ve Slater’a göre, bu üç davranışsal bileşen, işletmenin pazarlama bilgisi elde etmesi, bunların işletme içinde yayılması ve koordinasyona dayalı şekilde müşteri değeri yaratılması amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içine almaktadır (1990, s. 21).

Narver ve Slater’a (1990) göre bir işletmenin pazar odaklı olması için gereken unsurlar şunlardır:

- İşletme müşterilerine sürekli olarak üstün değer yaratabilmek için hedef müşterilerini tanımalıdır.
- İşletmenin iç dinamiklerine ve pazar dinamiklerine bağlı olarak mevcut ve potansiyel müşterilerin değer zincirlerinin tamamı anlaşılmalıdır.
- İşletme, maliyetlerini düşürürken müşterilerine sağladığı faydayı arttırmak yoluyla değer sağlamalıdır.
- İşletme, hedef pazardaki müşteri veya satın alıcılar hakkındaki bilgileri elde etmeli ve şirketin tamamına elde edilen bilgileri yaymalıdır.
- İşletme dağıtım kanallarının tüm aşamalarındaki ekonomik ve politik kısıtlamaları anlamalıdır.
- İşletme hem mevcut hem potansiyel rakiplerinin kısa dönemli güçlü ve zayıf yanları ile uzun vadeli strateji ve yeteneklerini belirleyebilmelidir.
- Rakip odaklılık, bilgi elde etme açısından müşteri odaklılığa benzerlikler göstermeli; aynı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak rakiplerin

başvurabilecekleri yetenekleri ve teknolojik imkanlarını kapsamlı bir biçimde değerlendirmelidir.

- İşletme hedef müşterilerine yönelik üstün değer yaratmak için kaynakların kullanımında işbirliğine gitmelidir. İşletmedeki herhangi bir çalışan potansiyel olarak müşteriye değer yaratabilir. Müşteriye değer yaratma, pazarlama işlevinin ötesinde tüm işletmeyi ilgilendiren bir kavram olarak kabul edilmelidir, ki bu nokta Kohli ve Jaworski'nin (1990) bulgularıyla da örtüşmektedir.
- Müşterilere üstün değer yaratmada, işletme kaynaklarının işbirliğine dayalı entegrasyonu hem müşteri hem de rakip odaklılığa göre gerçekleştirilmelidir.

Araştırmada pazar odaklılığı açıklamak için temel olarak Narver ve Slater'ın (1990) geliştirdiği ve daha sonra çeşitli çalışmalarında (Narver ve Slater, 1994, 1997, 2000, 2004) yeniden ele aldıkları yaklaşım benimsenecektir.

2.1.1.2. Pazar Odaklılıkta Pazar Bilgisi Perspektifi

Kohli ve Jaworski (1990), pazarlama yaklaşımını operasyonelleştirmeye çalıştıkları çalışmalarında, pazarlama literatüründe pazarlama yaklaşımı ile ilgili mevcut tanımları incelemişlerdir. Daha sonra altmışiki yönetici ile gerçekleştirdikleri derinlemesine görüşmeler sonucunda literatürde yer alan bileşenlerin (tüketici odaklılık, uzun dönemde karlılık ve pazarlama ile diğer işletme işlevlerinin koordinasyonu), uygulamada pazar odaklılığı açıklamaya yetmediğini tespit etmişlerdir.

Kohli ve Jaworski'ye (1990) göre, pazar odaklılığın çıkış noktası pazar/pazarlama bilgisidir (intelligence). Üstelik pazar bilgisi, sıkça ifade edildiği üzere, yalnızca müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini temel alan bilgiler değildir. Aynı zamanda, devlet düzenlemeleri, teknoloji, rakipler ve diğer çevresel faktörlerle ilgili bilgileri de içermektedir. Ayrıca, bu bilgileri elde etmenin tek yolu müşteri anketler değil, daha resmi biçimde yapılan pazarlama araştırmaları, ortaklar ve müşterilerle yapılan tartışmalar, satış raporlarının analizi, test pazarlaması vb. de kullanılması gereken bilgi kaynakları arasında sayılmaktadır:

- Etkin pazar bilgisi müşterilerin yalnızca mevcut ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlarını da içermelidir. Bu nedenle yüzden müşterilerin dile getirdiği ihtiyaç ve tercihlerin ötesinde bilgi toplanmalıdır.
- Pazar bilgisi aynı zamanda, rakiplerin faaliyetlerini izlemeyi, müşteri tercihleri üzerine rakiplerin faaliyetlerinin etkisini ve devlet düzenlemeleri, teknoloji ve çevresel güçler gibi diğer faktörlerin analiz edilmesini içermelidir.
- Müşteri araştırmaları, müşteriler ve ticari ortaklarla toplantılar, satış raporlarının analizi ve formel pazar araştırmaları gibi farklı yollarla pazar bilgisi üretilmelidir.
- Bilgi üretimi, sadece pazarlama bölümünün sorumluluğunda değildir. Bu yüzden, AR&GE, Üretim, Finans, Mühendislik gibi şirket içindeki bütün fonksiyonel bölümler müşteri ve rakipler hakkında bilgi elde etmelidir.
- Elde edilen bilgiler etkili ve verimli bir şekilde işletmenin tüm işlev ve bölümlerine yayılmalı, işletme içinde etkin bir iletişim ve yayılma sistemi yaratılmalıdır.
- İşletme elde edilen ve yayılan bilgiler doğrultusunda pazarın ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.
- Pazar odaklı bir işletmede pazarın beklentilerine ve eğilimlerine cevap verme, yalnızca pazarlama bölümünün değil, esas itibarıyla işletmedeki bütün bölümlerin sorumluluğundadır. Bu nedenle, işletmedeki bütün bölümler pazarın beklentilerine ve eğilimlerine cevap verebilmek için işbirliği içinde faaliyet göstermelidir.

Bu noktalardan yola çıkan Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılığı, “*örgüt genelinde müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin pazar bilgisi üretilmesi, üretilen bu bilginin bölümler arasında yayılması ve tüm örgüt genelinde bu bilgiye bağlı olarak hareket edilmesi* (s. 6)” olarak açıklamışlardır. Kohli ve Jaworski’nin sisteminde, işletmenin

- pazarlama bilgisi yaratması,
- yaratılan pazarlama bilgisini yayması, ve
- yaratılan ve yayılan pazarlama bilgisine göre hareket etmesi,

pazarlama kavramının operasyonelleştirilmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da, pazarın ve müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ve tercihleri ile ilgili tüm

bilgiler işletme içinde kullanılabilir hale getirilmektedir. Pazar odaklılığa yönetsel açıdan bakan Kohli ve Jaworski'ye göre, pazar odaklılığın etkileyen faktörler üst yönetimle ilgili etkenler, bölümler arası dinamikler ve örgüt yapısı ve sistemleridir (1990, s. 7).

2.1.1.3. Pazar Odaklılıkta Müşteri Odaklılık Perspektifi

“Müşteri Odaklılık, uzun dönemde karlı bir işletme oluşturmak için işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir değerler zinciridir” (Deshpande vd., 1993, s. 27). Deshpande vd. (1993), pazar odaklılığı diğer perspektiflerden farklı olarak, müşteri odaklılık ile eş anlama gelecek şekilde önermişlerdir. Deshpande vd.'ne göre, rakip odaklılık müşteri odaklılığın karşıtı olduğu için, rakip odaklılığı pazar odaklılık yapısından çıkarmışlardır.

Bununla birlikte, Deshpande, Farley ve Webster (1993), işlevlerarası koordinasyonun müşteri odaklılık ile tutarlı olduğunu kabul etmiş; işlevlerarası koordinasyonun müşteri odaklılığın kavramsal açıdan bir boyutu olması gerektiğini belirtmişlerdir. Deshpande vd. (1993), müşteri odaklılığı, müşteri yönelimini güçlendiren ve sürekli kılan değerlere sahip kapsamlı bir kurumsal kültürün parçası olarak görmektedir.

2.1.1.4. Pazar Odaklılıkta Stratejik Odak Perspektifi

“Bir işletme biriminde Pazar Odaklılığın düzeyi, işletmenin müşterilerden bilgi toplama ve sözkonusu bilgileri kullanma; müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirme ve bu stratejinin müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilecek şekilde yürütölme düzeyi ile eşdeğerdir” (Ruekert 1992, s. 228). Ruekert'in stratejik yaklaşımı, yöneticilere bir iş biriminde hedef ve amaçlar oluşturmak ve programlara yönelik kaynak tahsis etmek için dışsal çevreden bilgi toplanmasını ve söz konusu bilgilerin yorumlanmasına olanak sağlar.

Ruekert'e göre (1992), pazar odaklılığı geliştirmede en önemli dışsal çevre faktörü müşteridir. Ruekert'e göre, pazar odaklılığın ikinci boyutu ise, faaliyet planı geliştirme veya müşteri odaklı bir strateji oluşturmaktır. Bu boyut, müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan ve müşterileri tatmin etmek için özel stratejiler geliştirme hususunu ihtiva eden bir stratejik planlama sürecine dayalıdır. Ruekert üçüncü boyut olarak da, örgütün pazardaki ihtiyaç ve isteklere karşılık verebilme becerisi doğrultusunda uygulanan bir müşteri odaklılık stratejisini göstermektedir.

2.1.1.5. Pazar Odaklılıkta Karar Alma Perspektifi

Shapiro (1988), pazar odaklılık kavramını, bir örgütsel karar verme süreci olarak açıklamıştır. Bu sürecin odak noktasında, yönetimin bölümler arası bilgi paylaşımını ve işlevler ile bölümler arasında açık bir karar alma süreci olmasını kararlı bir şekilde savunması bulunmaktadır. Shapiro, bir şirketi pazar odaklı hale getiren üç özellik olduğunu ifade etmektedir. Birincisi, önemli satın alma etkenleri ile ilişkili tüm bilgiler, her kurumsal işleve yayılır. İkincisi, stratejik ve taktik kararlar işlevler ve bölümler arasında ortaklaşa alınır. Üçüncüsü ise, işlevler ve bölümler iyi koordine edilmiş olarak karar alır ve bu kararları ciddi bir inançla hayata geçirirler.

Shapiro (1988), pazar odaklılığı bilgiden başlayan bir örgütsel karar alma süreci olarak kavramsallaştırmıştır. Bu sürecin merkezinde, işletme fonksiyonları arasında bilgi paylaşmak ve kararların tüm işlevlerin açık katılımı ile alınması bulunmaktadır. Shapiro'nun öncüsü olduğu Karar Alma Perspektifinin önemli noktaları şunlardır:

- İşletmeler pazarlarını ve müşterilerini iyi tanımalı ve anlamalıdır. Bir işletme ancak faaliyet gösterdiği pazarları, müşterilerini ve bunların yanında ürün veya hizmetlerini kimlerin satın alacağına karar verenleri gerçekten tanırsa pazar odaklı olabilir.
- Pazarları, müşterileri, ticari ortakları ve karar vericileri anlamak amacıyla pazarlama araştırması raporları, müşteri şikayetleri, sektör satış analizleri ve üst kademe yöneticilerin ziyaret ettiği fuarlar, vb. yoluyla üretilen tüm bilgiler işletmenin tüm işlevlerine yayılmalıdır.

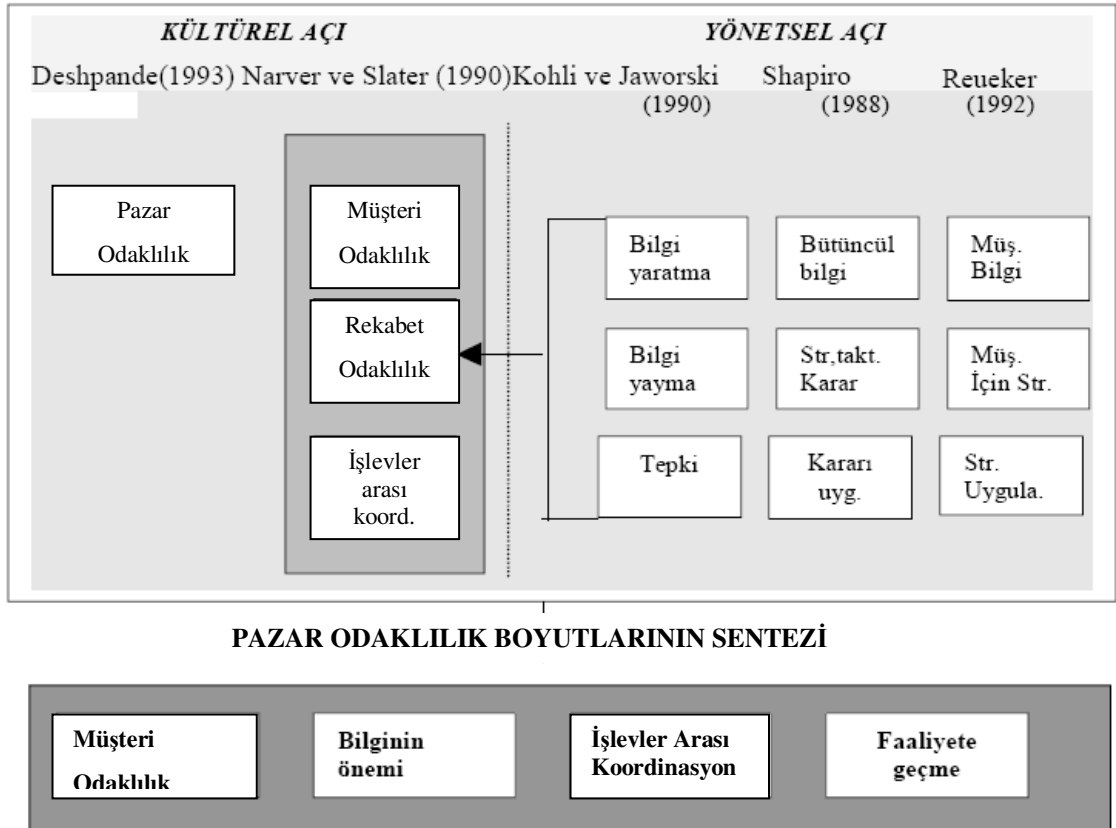
- Stratejik ve taktik kararlar alabilme yeteneği önemlidir. Pazar ve müşteri odaklı bir işletme, faaliyet biçimlerindeki farklılıkları yansıtan potansiyel çatışma hedeflerine sahip olmasına karşın işlevler arası stratejik ve taktik kararları alabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İşletme içerisinde açık bir karar alma süreci olmalıdır. Pazar odaklı bir işletmenin tüm işlevleri birbirini dinlemeye istekli olmalı ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ifade etmelidir.
- Kararlar çok iyi koordine edilmelidir.
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri anlaşılmalıdır. Karar alma perspektifi, kavramsallaştırmasına rakipleri dahil etmemesine rağmen, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini anlama olgusu pazar odaklı bir işletmenin parçası olarak dikkate alınmıştır.

Pazar odaklılık ile ilgili temel bakış açıları ve bunların bir sentezi aşağıda Şekil 3'te sunulmaktadır. Sözkonusu beş yaklaşımın arasından Kohli ve Jaworski'ye (1990) ait olan Pazar Bilgisi Odaklı Perspektif ile Narver ve Slater'e ait olan (1990) Kültüre Dayalı Davranışsal Perspektif araştırmacılar arasında en fazla kabul görmüş, kullanılmış ve literatürü önemli oranda etkileyerek gelişimine katkıda bulunmuş olan iki yaklaşımdır.

2.1.2. Pazar Odaklılığı Operasyonelleştirme Çabaları

Pazarlama kavramını bir felsefe olmanın ötesine geçirip operasyonelleştirmeye çabaları Pazar Odaklılığın farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde yorumlanmasına ve Pazar Odaklılığın ölçülebilmesi için farklı yöntemler geliştirilmesine neden olmuştur.

Bu bağlamda, Pazar Odaklılık ile ilgili literatür incelendiğinde, her ne kadar Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'in (1990) çalışmaları ön plana çıkmışsa da, pazarlama kavramının uygulanmasına yönelik söz konusu iki yaklaşıma ek olarak üçüncü bir çaba daha bulunmaktadır. Deshpande ve Farley (1998) bu çabaları şöyle özetlemişlerdir:



Şekil 3. Pazar Odaklılık

Kaynak: Lafferty, B. A., G. Tomas ve M. Hult. "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1/2, 2001, s. 100.

⇒ Narver ve Slater (1990), yatırımın geri dönüşünün (ROI) açıklamasında 9 faktörden biri olarak kullandıkları, 15 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. ROI'nin açıklanmasında pazar odaklılık dışında, alıcı ve satıcıların gücü, yoğunlaşma ve giriş kolaylığı, pazarın büyümesi, teknolojik değişim, firmanın büyüklüğü ve büyüme hızı değişkenleri kullanmışlardır. Diğer değişkenlerin yanısıra geliştirilen ölçek, tek bir büyük şirketin 140 stratejik iş biriminde üst düzey yönetici olarak çalışan kişiler tarafından doldurulan bir veri toplama aracı ile test edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, 1990 yılında *Journal of Marketing* dergisinde yayınlanmıştır. Araştırmada pazar odaklılığın farklı işletme türlerine göre farklı etkileri olduğu ortaya konmuş;

kavramın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve işlevler arası koordinasyon olmak üzere üç ana yapıdan oluştuğu ileri sürülmüştür.

⇒ Kohli ve Jaworski 1990 yılında pazar odaklılığı kavramsal olarak ortaya koyabilmek amacıyla yaptıkları çalışmadan üç yıl sonra, yine aynı çalışmadan yola çıkarak 20 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993). 1990 yılındaki çalışmada pazar odaklılık üzerinde etkili olduğu öne sürülen yapılar, çalışmada operasyonelleştirilmiş ve aralarında MSI üyesi şirketlerin de bulunduğu 222 stratejik iş biriminden pazarlama yöneticileri ve farklı bölümlerin yöneticilerinden oluşan eş örneklemeler tarafından cevaplanan bir veri toplama aracı ile ölçümlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda; pazar bilgisi yaratma, yaratılan pazar bilgisini yayılması, ve yaratılan ve yayılan pazarlama bilgisine göre hareket edilmesi şeklinde yapılar elde edilmiştir. Daha sonra bu perspektifin benimsendiği çalışmalarda, pazar odaklılığı bu yapılar üzerinden ölçmeye çalışmıştır.

⇒ Deshpande, Farley ve Webster (1993), kurumsal kültür ve örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerindeki etkisini inceledikleri geniş kapsamlı çalışma kapsamında bir Müşteri Odaklılık ölçeği geliştirmiştir. Bu tür çalışmalarda kültürün etkisini göz ardı etmeyen araştırmacılar, kavramları ve ölçme araçlarını öncelikle Japonya’da test etmişlerdir. 13 maddelik bir liste içinden seçilen 9 maddeden oluşan ölçek, 138 Japon yöneticiyle yapılan bir araştırmada test edilmiş ve çalışma 1993 yılında Journal of Marketing’de yayınlanmıştır. Firma düzeyinde cevaplayıcılar arası geçerliliği test etmek için, görüşmeler müşteri ve tedarikçi durumundaki firmaların yöneticilerinden oluşan ikişer kişilik gruplarla yüz yüze yapılmıştır. Bu ölçek daha sonra A.B.D., Almanya, Fransa, İngiltere, Hindistan, Vietnam, Tayland, Hong Kong ve Çin’de uygulanmıştır.

Araştırmada pazar odaklılığın ölçümünde Narver ve Slater’ın (1990) geliştirdiği ölçek tercih edilecektir.

2.1.3. Pazar Odaklılığın Pazarlama Araştırmalarına Etkisi

Pazarlama araştırması, bir işletmenin pazarlama kavramı (marketing concept) doğrultusunda hareket etmesini sağlar (Churchill, 1999, s. 7). Pazarlama araştırması,

pazarlama kavramını benimsemiş bir işletmeye faaliyetlerini bu kavrama göre bütünleştirme ve pazarındaki ya da pazarlarındaki ihtiyaçlara odaklama konusunda yol gösterir (McDaniel ve Gates, 1999, s.7). Başarılı firmaların ayırt edici özelliklerinden birisi “müşterilere yakın olmak” olduğu dikkate alındığında, pazardaki ihtiyaçlara bu şekilde odaklanmak işletme başarısının temel koşullarından birisidir. Aaker, Kumar ve Day’in (2004) de ifade ettiği gibi, müşterilere yakın olmak ise, yaratıcı pazarlama araştırmaları, hem de çok sayıda yaratıcı pazarlama araştırması yapılmasını gerektirmektedir.

El Kheir’a göre (1990, s. 26) ise pazarlama araştırması, pazar odaklı bir işletme yaklaşımının benimsenmesi ile doğrudan bağlantılıdır; çünkü gerçek anlamda pazarlama odaklı olmak, müşteriler/tüketiciler, rakipler ve çevre ile ilgili düzenli olarak pazarlama araştırmaları gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Narver ve Slater (1990, s. 21), pazar odaklılığın özellikle “müşteri odaklılık” ve “rekabet odaklılık” bileşenlerinin, hedef pazarlardaki müşteriler ve rakipler hakkında sürekli olarak bilgi edinmeyi ve bunu işletme geneline yaymayı gerektirdiği belirtmişlerdir.

Kohli ve Jaworski’ye göre de, (1990) pazarlama araştırması, pazar odaklılığın “işletmenin müşteriye odağa yerleştirme ve seçilmiş müşteri tabanına hizmet verme çabalarını” kapsayan bilgi elde etme ve üretme bileşeninin en önemli parçalarından birisidir. Dolayısıyla, pazar odaklılık ile pazarlama araştırması arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Pazarlama araştırması yoluyla elde edilen pazar bilgisi, sıkça ifade edildiği üzere, yalnızca müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini temel alan bilgiler değildir. Aynı zamanda, devlet düzenlemeleri, teknoloji, rakipler ve diğer çevresel faktörlerle ilgili bilgileri de içermektedir. Ayrıca, bu bilgileri elde etmenin tek yolu müşteri anketleri değil, daha resmi biçimde yapılan pazarlama araştırmaları, ortaklar ve müşterilerle yapılan tartışmalar, satış raporlarının analizi, test pazarlaması vb. de kullanılması gereken bilgi kaynakları arasında sayılmaktadır.

Pazar odaklılık açısından, işletme içinde pazar bilgisi yaratmak kadar önemli bir başka faaliyetin de bu bilgilerin yayılması olduğunu öne süren Kohli ve Jaworski, bir sonraki adımın da elde edilen bu bilgilere göre hareket edilmesi olduğunu tespit etmiştir. Day’e (1994, s. 9) göre ise, pazar yönlü ya da pazar odaklı işletmeler, faaliyet

gösterdikleri pazarlardaki olayları ve eğilimleri sürekli olarak algılama ve bunlara göre hareket etme becerisine sahiptirler. Bunların yanı sıra, pazar odaklı işletmeler, pazarların müşteri çekmek ya da bunları elde tutmak amacıyla gerçekleştirilen eylemlere nasıl karşılık vereceği; pazarlama kanallarındaki ilişkilerin nasıl geliştirileceği ya da rakiplerin nasıl önüne geçileceği gibi konularda daha donanımlı olurlar. Bu tür işletmelerde üst yönetimden en alt kademe çalışanına kadar herkes pazar fırsatlarından haberdar olur ve bunlardan yararlanmaya çalışır.

Day (1994), kullanılabilir pazar bilgisinin sıkıştırılmış yaşam seyirlerinde, parçalanmış pazarlarda, çoğalan medya mecraları ve dağıtım kanallarında dağılıp gittiği günümüz pazarlama ortamında işletmelerin bu niteliklerini korumasının daha da önemli olduğunu ifade etmektedir. Pazar odaklı işletmelerde yöneticiler doğru zamanda doğru soruları sormak, bunların yanıtlarına göre hareket ederek pazarın nasıl davrandığını gözlemek, elde ettiği bilgileri ve gözlemleri yönetim kademesi ile paylaşmak ve daha sonra bunlara göre ortak hareket etmek zorundadır (1994, s. 9).

Vincet Barabba ve Gerald Zaltman (1991) ise, pek çok iş çevresinde paylaşılan ortak görüşün yalnızca pazar ve pazar çevresi ile ilgili bilgiye sahip olmanın yetmediği, rekabet avantajı elde edebilmek için esas olanın eldeki bilgilerin nasıl ve ne zaman kullanılacağı olduğunu ifade etmektedir (s. 19). Bu bilgiler ışığında, işletmelerin pazar odaklılık düzeylerinin pazarlama araştırması ile doğrudan ilişkili olduğu, hatta pazarlama araştırmasından yararlanma biçimleri arasında da doğrudan ve olumlu bir ilişkiden söz edilebilir.

Menon ve Wilcox (1994), rekabet avantajı yaratmak ve bunu sürdürmek açısından genel olarak pazar bilgisinin ve özel olarak da pazarlama araştırmalarının öneminden bahsettikten sonra, gelecekte pazar odaklı işletmelerin bilgi odaklı işletmelere dönüşeceğini ileri sürmüşlerdir. Pazar odaklılığın temel yapıtaşını pazar bilgisi kullanmak oluşturmaktadır. Pazar odaklılık da buna karşılık bilgidir ve pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgidir yararlanmayı önemli ölçüde etkileyen bir yapıya dönüşmektedir.

2.2. İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantılar

1980'lere kadar işletme ve çevresi ile ilgili akademik çalışma geleneği, işletmelerin kritik öneme sahip çevresel kaynaklarını kontrol etmeleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmaların hepsinde görülen ortak nokta, işletmelerin çevrelerinde gerçekleşen işlemlerin istikrarına ve tahmin edilebilirliğine büyük önem vermesidir. Bu çalışmalarda işletmelere önerilenlerin başında belirsizliği ortadan kaldırmak, teknik özü korumak ve çevre ile ilgili gerekli bilgilere ulaşmayı sağlayacak tarama sistemleri tasarlamak gelmektedir (Cameron vd., 1987, s. 223). Ancak, değişen koşullar bu önerilerin geçerliliğini ortadan kaldırmaya başlamıştır.

Ancak, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren makroekonomik dengesizlikler, döviz kuru hareketlilikler, mikroelektronik alanındaki devrim ve dünyanın farklı bölgelerinden ülkelerin gelişmiş ülke düzeyine çıkması ile İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan ekonomik istikrar döneminin sonuna gelinmiştir (Grant, 2003, s. 491). Bu dönemle birlikte işletmelerin taleple, fiyatlarla, döviz kurları ve faiz oranları ile ilgili tahminlerde zorlanmaya başlaması, işletmeleri içinde bulundukları bu istikrardan uzak koşullara ayak uydurma çabasına itmiştir. Üstelik işletme çevresinde yaşanan çalkantıları arttıran yalnızca ekonomik koşullar değil, aynı zamanda işletmelerin genel çevrelerinde gerçekleşen siyasi ve toplumsal değişimler ile devlet düzenlemeleri de olmuştur (Johnson vd. 2003, s. 82). İşletmelerin genel çevrelerinde meydana gelen çalkantılar işletmelerin yakın çevresinin koşullarını değiştirmiş, yakın çevredeki karmaşıklık, istikrarsızlık ve belirsizlikte artmaya başlamıştır. Araştırmada, işletme çevresinde yaşanan çalkantılardan bahsedildiğinde esas olarak işletmenin yakın çevresinde meydana gelen olaylarda yöneticilerin algıladığı çalkantı miktarı, çalkantının büyüklüğü ve öngörülemezlik düzeyi ele alınmaktadır.

2.2.1. İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantılar ile İlgili Görüşler ve Tanımlar

Zaman ve bilginin son derece önemli birer faktör olduğu değişen koşullar, temel unsurlarında hızlı, sürekli ve eş zamanlı değişimlerin yaşandığı, *çalkantı* (Drucker, 1980; Huber, 1984) ile nitelenen pazarların oluşmasına yol açmıştır. Diğer bir deyişle,

günümüz pazarlarında belirli bir zaman dilimi içinde meydana gelen olayların sayısında inanılmaz bir artış söz konusudur (Glazer ve Weiss, 1993). Drucker'ın (1989) ifade ettiği üzere, “*çalkantı tanımı gereği düzensizlik, kararsızlık ve doğrusal olmayan etkiler içerir. Ancak bunun altında yatan nedenler öngörülebilir, analiz edilebilir ve yönetilebilir*” (Drucker 1989, s. 2’den aktaran Şamlı, 1996, s. 2).

Bir dönem belirsizlik ve çalkantı kavramları birbirlerinin yerine kullanılmış olsa da, özde ikisi birbirinden çok farklıdır ve aralarında dikkatli bir ayırım yapılmalıdır. Hatta, işletme çevresinde yaşanan çalkantıların belirsizlik doğurduğu, dolayısıyla belirsizliğin yaşanan çalkantıların en önemli çıktısı olduğu söylenebilir. Çalkantıların en temel özelliklerinden olan hızlı ve önceden tahmin edilmesi zor değişimler belirsizliğe yol açmakta ya da arttırmaktadır (Cameron vd., 1987, s. 225).

İşletme çevresinde yaşanan çalkantılar ve belirsizlik üzerine çalışan pek çok yazar (Dess ve Beard, 1984; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Meyer, 1982), işletme çevresinde yaşanan çalkantıları (1) temel çevre değişkenlerinde dönemler arasında yaşanan önemli (hem büyüklük hem de yön açısından) değişimler; ve (2) bu değişkenlerin gelecekteki durumlarını tahmin etmede karşılaşılan önemli ölçüdeki belirsizlik olarak tanımlamışlardır. Glazer ve Weiss’a (1993, s. 510) göre ise çalkantılı bir pazar, sürekli olarak dinamiklik ve değişkenliğin hüküm sürdüğü, talep ya da büyüme oranları açısından ani kesintilerin yaşandığı bir pazardır ki, bu noktada tahmin edilebildiği sürece, dönemler arasında önemli değişimler yaşanmasının büyük bir sorun yaratmayacağına dikkat edilmelidir. Ancak, Glazer ve Weiss tanımlarında, ilgilenilen değişkenlerin gelecekteki durumlarını tahmin etmeyi zorlaştıran değişimler ve belirsizlik üzerinde durmaktadır (1993, s. 410).

Bu tanımlarda en önemli unsur olarak görülen *belirsizliği* Pfeffer ve Salancik (1978, s. 67’den aktaran Achrol ve Stern, 1988, s. 37), “*dünyanın gelecekteki durumunun hangi düzeye kadar kestirilemeyeceği ve doğru biçimde öngörülemeyeceği*” olarak tanımlamaktadır. İşletmeler açısından sorun yaratan nokta tam da budur, çünkü işletmeler alacakları kararları doğrudan etkilediği için faaliyet gösterdikleri çevrenin gelecekteki durumunu tahmin etme zorunluluğu içindedirler (Achrol ve Stern, 1988, s. 37).

2.2.2. İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantıların Nedenleri

Achrol ve Stern (1988, s. 36) ise, pazarlama çevresinde yaşanan çalkantıların nedenleri olarak,

- pazarların daha da fazla parçalanmasını,
- müşterilerin markalara ve ürünlere eskiye oranla daha az bağlılık göstermesini,
- uluslararası rekabetin daha da yoğunlaşmasını,
- ürün yeniliklerinin daha hızlı gerçekleşmesini, ve
- pazarların küresel anlamda gittikçe daha fazla bağlantılı ve karşılıklı bağımlı hale gelmesini

gösterirken, artan küreselleşmenin mevcut çalkantıları daha da fazlalaştıracığı ve daha çok istikrarsızlık yaratacağını öngörmektedir. Cameron vd. de (1987, s. 225) işletme çevresindeki temel unsurların karşılıklı bağlantılı olma durumunun yaşanan çalkantıların en önemli nedenlerinden biri olarak göstermektedir. Pfeffer ve Salancik’e (1978, s. 68’den aktaran Kim vd. 1987, s. 225) göre ise, işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılık belirsiz ve istikrarsız bir çevre yaratmakta ve *“değişimler hiç kendini belli etmeden herhangi bir yerden gelebilmekte, değişimleri başlatanlar ve bunların sonuçlarına katlananlar tarafından dahi öngörülemeyen sonuçlar doğurmaktadır.”*

İşletme çevresindeki çalkantıların nedenlerini biraz daha ayrıntılı açıklamaya çalışan Şamlı’ya göre (1996, s. 2) pazarlarda, özellikle ABD pazarında görülen bu istikrarsızlık dokuz ana faktörle açıklanabilir: (1) yaşanan ekonomik döngüleri; (2) azalan rekabet; (3) bilgi toplumuna geçiş; (4) dış ülkelerin yarattığı rekabet; (5) değişen güç dengesi; (6) tüketicilerin değişen yaşam biçimleri; (7) siyasi etkenler; (8) işletmelerdeki küçülme; ve (9) sonuç odaklılık. Şamlı’nın öne sürdüğü bu dokuz faktörle ilgili görüşleri ve bunlarla ilişkili olarak elde edilmesi gereken bilgilerin neler olduğu aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Pazarlarda Yaşanan Çalkantıların Nedenleri

Faktör	Açıklama	Elde Edilmesi Gereken Bilgiler
Ekonomik Döngüler	İşletmeler uzun bir zamandır ekonomik döngüler yaşamaktadır. Ancak, son yıllarda daha derin ve daha uzun süren döngüler yaşanmaktadır. Bunun yanında, işletmelerin döngüleri atlatma gücü gün geçtikçe azalmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin ekonomik döngülerin hedef pazarlarını nasıl etkilediğini belirlemeleri ve buna göre stratejilerinde değişiklik yapmaları gerekmektedir.	Ekonomik göstergelerin işletmenin performansı üzerinde nasıl etkili olacağını gösteren bilgiler.
Azalan Rekabet	Şirket birleşmeleri ya da satın almalar nedeniyle büyük işletmelerin pazarlar üzerindeki gücü artmakta ve rekabetin niteliği değişmektedir. Azalan rekabet ise pazarda önemli değişimlere yol açmaktadır. Değişen ya da azalan rekabet koşullarına bağlı olarak, işletmelerin pazarlama planları için yön tayin etmeleri gerekmektedir.	Şirket birleşmeleri ve şirket alımları ile bunlarla ilişkili eylemlerin işletmenin performansı üzerindeki olası etkileri hakkındaki bütün bilgiler.
Bilgiye Erişim	Endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru geçiş hızlandıkça, bilgiye erişim de önem kazanmaya devam etmektedir. Bilgiye erişim çabaları bir ölçüde, işletmelerin bilginin değerini takdir etmeleriyle ilintilidir. Eğer işletmeler büyük miktarlarda veri üretip bunları bilgiye dönüştürebilir ve bunları etkin biçimde kullanabilirlerse, rekabet avantajlarını arttırabilirler. İşletmelerin bilgi üretme becerileri büyük oranda bilgiye erişimleri ile ilişkilidir.	Rakiplerin bilgi elde etmeleri ve bunlardan nasıl yararlandıklarına ilişkin bilgiler.
Dış Ülkelerin Yarattığı Rekabet	Yabancı ülkelerin ürün ve hizmetlerinin yarattığı rekabet artmakta ve pazarlarda her zamankinden daha fazla çalkantı yaratmaktadır. İşletmelerin yalnızca yerel rekabet değil, yabancı ürünlerin ve hizmetlerin de yarattığı rekabeti takip etmesi gerekmektedir. Bu tür ürün ve hizmetlerin pazarlardaki değiştirdiği koşulları iyi tespit etmek ve bunların işletmelerin performansları üzerindeki etkilerini doğru olarak öngörebilmek gerekmektedir.	Yabancı ürünlerin ve hizmetlerin pazarlardaki gücü ve bunların gelecekte yaşabilecekleri değişimlerle ilgili bilgiler.
Değişen Güç Dengesi	Rekabet ortamındaki değişiklikler doğal olarak pazarlardaki güç dengesini de değiştirmektedir. Rekabetteki herhangi bir artış ya da azalma, işletmelerin içinde bulundukları sektörlerin güç dengesini değiştirebilmektedir. İşletmelerin başa çıkamayacakları duruma gelmeden önce pazarı etkileyen bu tür güç dengelerini takip etmeye başlamaları gerekmektedir. Yeni ortaya çıkan oligopollerin ya da gerçekleşen birleşmelerin etkilerinin incelenmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.	Oligopolistik pazar koşullarında artış ya da azalma ile pazarlardaki ekonomik gücün yoğunlaştığı noktalar hakkındaki bilgiler.

Tablo 2. Pazarlarda Yaşanan Çalkantıların Nedenleri (Devamı)

Faktör	Açıklama	Elde Edilmesi Gereken Bilgiler
Tüketicilerin Değişen Yaşam Biçimleri	Tüketicilerin değişen yaşam biçimleri geleneksel tüketici ürünleri endüstrilerini şok dalgaları göndermektedir. İşletmeler açısından tüketici pazarlarındaki değişimleri ve eğilimleri yakından izlemek ve bunları olası etkilerini tespit etmek son derece önemlidir. Her zaman yeni pazar fırsatları ortaya çıkabileceği gibi, mevcut pazarlardan da yok olanlar olabilecektir. Tüketicilerin tercihleri ve satın alma davranışları düzenli olarak analiz edilmeli ve buna bağlı olarak da değişen pazar koşulları içinde işletmelerin konumları saptanmalıdır.	Müşterilerin ya da tüketicilerin tercihlerindeki en son eğilimler; bunların işletmeler, ürünleri ve hizmetleri üzerindeki olası etkileri; ve işletmelerin bunları nasıl birer fırsata dönüştürebileceği hakkında elde edilecek bilgiler.
Siyasi Etkenler	Devlet yasaları ve hükümetlerin farklı uygulamaları sürekli değişen, çalkantılı pazar koşullarını daha da ağırlaştırabilmektedir. Devletin rekabete karşı takındığı tutum, belirli sektörleri desteklemesi ya da bazılarının desteğini çekmesi, ciddi sorunlar yaratabileceği gibi kim işletmeler açısından da önemli fırsatlar doğurabilmektedir.	Devletin rekabete karşı tutumları ve bunların işletmelerin pazar fırsatlarını nasıl etkilediğine ilişkin bilgiler.
İşletmelerdeki Küçülme	1980'lerden bu yana işletmelerin işten çıkarma yoluyla küçülmeleri, pazarlarda yaşanan çalkantıların önemli nedenlerinden birisi olmuştur. İşten çıkarmaların işletmelerin rekabet güçleri, sundukları ürün ve hizmetler, ve sundukları müşteri değerleri üzerinde etkili olup olmadığı dikkatlice incelenmelidir.	İşten çıkarmaların işletmelerin ve rakiplerinin pazarlarındaki rekabetçiliğini nasıl etkileyebileceği ile insan kaynakları geliştirme stratejileri hakkındaki bilgiler.
Sonuç Odaklılık	20. yüzyılın son çeyreğinden bu yana verimlilik ve maliyet odaklılık işletmeler açısından en fazla önem taşıyan konular haline gelmiştir. Ancak, bazen maliyet odaklılığa fazla vurgu yapmak, işletmelerin müşterilerine sunduğu değeri, rekabetçi konumlarını etkileyebilmekte; hızla değişen pazar koşullarında kısa dönemli sonuçlara odaklanma, uzun dönemli işletme performansını olumsuz yönde ciddi biçimde etkileyebilmektedir. Bu unsurlar arasında mutlak olarak denge kurulması ve buna göre pazar konumunun değerlendirilmesi son derece önemlidir.	Kısa dönem verimliliğine odaklanmanın işletmeyi nasıl etkileyebileceği, ayrıca uzun dönemli performansına nasıl katkıda bulunabileceğine ilişkin bilgiler.

Kaynak: Şamlı, Coşkun. **Information-Driven Marketing Decisions: Development of Strategic Information Systems.** Westport, CT: Quorum Books, 1996, s. 2-5'ten uyarlanmıştır.

Tetenbaum ise (1998, s. 24), 21. Yüzyılın işletme çevresinde istikrarsızlığa ve çalkantıya yol açan altı önemli faktörü şöyle sıralamaktadır:

- **Teknoloji:** Teknoloji, günümüzde küresel pazarlara şok dalgaları gönderen belki de en önemli etkidir. Bilgisayar, iletişim ve tüketici elektroniği gibi

bilişim teknolojileri endüstrileri 1998 yılı itibarıyla 3 milyar dolar sınırını aşmıştır. İnternet erişimi ve bunu kullananların sayısı ise hızla artmaktadır.

- **Küreselleşme:** Küreselleşme etkisini tüm dünya pazarlarında göstermektedir. Dünyanın her köşesinden diğer köşelerine gün geçtikçe hızlanan bir bilgi, sermaye, işgücü, yönetim ve ürün akışı görülmektedir. Bunun yanı sıra, rekabet ve açılan fırsatlarda da inanılmaz artışlar yaşanmaktadır.
- **Rekabet:** Kısmen küreselleşme sürecinin bir parçası olarak, kısmen de teknolojik gelişmelerin etkisiyle rekabet gittikçe şiddetlenmektedir. İşletmeler artık yalnızca büyüklüklerine, bilinen isimlerine ve güçlü pazar konumlarına güvenemez durumdadır. Pazarların rekabet profilleri her an her yerden gelebilecek, üstelik de öngörülemez nitelik taşıyan, değişimler yaşayabilir.
- **Hız:** Değişimler artık sürpriz gelişmeler olarak değil, günümüz iş dünyasının normal karşıladığı olgulara dönüşmüştür. Değişimlerin öylesine hızlanmıştır ki, örneğin, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler kullanıcıların dahi anlayabileceğinden daha hızlı gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra, bilgi üretmenin hızı da önemli ölçüde artmıştır. Bu durum da, hem yeni ürün geliştirme çalışmalarını etkilemekte, hem de ürün yaşam seyirleri hızlandırıp tüketicilerin zaman bilincini etkilemektedir.
- **Karmaşa ve Paradoks:** Karmaşa ve paradoks aslında yukarıda sayılan faktörlerin bir sonucudur. İşletmelerin sorunları yalnızca oluşumları ve işlemeleri açısından bir karmaşıklık yaşamalarından değil, aynı zamanda karşılaştıkları durumların bilinen düşünme biçimlerine ters ve bunlarla çelişen sonuçlar doğurmasından kaynaklanmaktadır.

Farklı yazarlar tarafından dile getirilen, ancak benzer özellikle taşıyan faktörlere dayalı çalkantıların işletme çevresi üzerindeki etkileri aşağıda tartışılacaktır. Bu açıdan da, elde edilen pazar bilgisinin zamana göre önemi çok büyüktür.

2.2.3. İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantıların Etkileri

İşletme çevresinde yaşanan çalkantıların en önemli sonuçları artan belirsizlik ve istikrarsızlıktır (Drucker, 1980; Meyer, 1982; Dess ve Beard, 1984; Cameron vd., 1987; Achrol ve Stern, 1988; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Drucker, 1989; Glazer ve Weiss, 1993; Şamlı, 1996; Grant, 2003; Suarez ve Oliva, 2005; Şamlı, 2006). Belirsizlik, işletmelerin alışageldiği statik planlama ve uzun dönemli planlama araçlarının işlevlerini azaltmakla kalmayıp, karar alıcıların karşısına sürekli yeni engeller çıkarmaktadır. Dess ve Beard'a (1984, s. 56) göre belirsizlik, karar alıcıların belirli bir performans düzeyini yakalayabilmek için daha fazla bilgiyi kullanmak ve bu bilgilerden daha fazla yararlanmak zorunda bırakmaktadır. Bundan yaklaşık 30 yıl önce gelecekle ilgili çok isabetli saptamalar yapan Drucker, *“Çalkantılı zamanlar, tehlikeli zamanlardır. Ancak bugün, en büyük tehlike, gerçeği inkar etmektir. Bugün en tehlikeli çalkantı, karar alıcıların verdikleri karar ile gerçeklerin uyuşmamasından kaynaklanmaktadır.”* demiştir (1980, s. 4).

İşletme çevresinde yaşanan çalkantılar ve bunun sonucu olan belirsizliğin işletmeler ve kişiler üzerindeki etkileri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, kriz, endişe, stres ve bunların yanında “algısal alanın daralması ve elde edilebilecek bilginin sınırlanması” hisleri doğurduğunu ortaya koymuştur (Cameron vd., 1987, s. 226). Çevrelerinde çalkantı yaşayan işletmelerin verdiği tepkileri konu alan ilk çalışmalar – ki bunlar daha çok 1960’ları sonu ile 1970’lerde gerçekleştirilmiştir – bu işletmelerde merkezileşmenin arttığını; verimliliğe, standartlaştırma ve rutinleştirme işlemlerine ağırlık verildiğini göstermiştir. Yine aynı dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalar, çalkantı yaşanan çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde fikir ayrılıklarının, muhafazakarlığın, katılığın, gizliliğin ve liderleri günah keçisi ilan etmenin arttığını; buna karşılık bilgi paylaşımının, katılımcılığın, uzun dönemli planlamanın, moralin, yenilikçiliğin ve güvenilirliğin azaldığını ortaya koymuştur (Cameron vd., 1987, s. 226).

Daha sonraları yapılan çalışmalarda, işletme çevresinde yaşanan çalkantıların ve düzensizliklerin, önceden beri kullanılan pazarlama planlarının etkisini yitirmesine, hatta büsbütün işlevsiz kalmasına neden olabildiği öne sürülmüştür. Bu tür çalkantılı ve düzensizlik içeren koşullar, işletmelerin değişimlerin yönüne ve büyüklüğüne göre tepki

vermesini, hatta ayak uydurmasını ve dolayısıyla ürünleri ve pazarları ile olarak sahip oldukları rekabet avantajlarını korumasını zorlaştırmaktadır. Örneğin, Suarez ve Oliva (2005), çalkantılı koşullara ayak uydurulamadığı takdirde, işletmelerin önemli bir müşteri bölümünü veya operasyon süreçlerinden kaynaklanan bir rekabet avantajının kaybedebileceğini, hatta uzun süre yeterince dikkat edilmediğinde işletmenin varlığını sürdürmesinin tehlikeye gireceğini ifade etmektedir.

Eisenhardt ise (2002), küresel nitelikteki “*süratli oyun alanının*”, istikrarsız ve öngörülemez işletme koşulları yaratarak işletme stratejilerinin geçerliliğini yitirmesine neden olduğunu ifade etmektedir. Johnson ve diğerlerine göre (2003, s. 82), çalkantılı işletme çevresi, herkesten önce eyleme geçme ve pazarı şekillendirme çabaları uzun süreli olamamakta, işletmeler eylem planlarını sürekli değiştirmek durumunda kalmaktadır. Bu da, işletmeleri pazarlarını ve rekabet avantajlarını korumak için sürekli yeni seçenekler geliştirmek için çabalamaya itmektedir. Ortaya konan her yeni seçeneğin ise, süregiden çalkantılar ve belirsizliğe karşın, bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Drucker yukarıda bahsettiğimiz kitabında (1980, s. 4) aynı noktayı vurgulamak için, “*çalkantılı zamanların, karşılıklarına çıkan gerçekleri anlayabilen, kabul eden ve bunlardan yararlanmaya çalışanlar için büyük fırsatlar yarattığını,*” ifade etmiştir.

2.3. Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılar

Yirminci yüzyılın son 20 yılından bu yana teknoloji, pazarlama çevresini ve rekabet kurallarını hızla değiştirmektedir. Coşkun Şamlı (2006, s. 315);

- Atsız arabalar (yani otomobiller) ortaya çıktığında, at arabası üreticilerinin karşı karşıya kaldığı karmaşanın;
- Dijital fotoğraflama teknikleri ortaya çıktığında, gümüş halojenlerle fotoğraflama sürecinde yaşanan şaşkınlığın;
- Mikroçip endüstrisi ortaya çıktığında, tüp endüstrisinde yarattığı yıkımın;
- Kişisel bilgisayar ortaya çıktığında, IBM’in merkezi işlem birimlerini nasıl ortadan kaldırdığının;
- Dijital baskı sistemlerinin yakında ofset baskı sistemlerini nasıl yürürlükten kaldıracağını;

- Nano teknolojinin gelecekte tüm bilgisayar endüstrisini nasıl ortadan kaldırabileceğinin

düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Şamlı'ya (2006) göre, bu liste daha da uzatılabilir, ancak asıl önemli olan yukarıda sayılan her bir teknolojik gelişmenin ilgili sektörlerde nasıl birer çığır açtığıdır. Modern çağda yaşanan bu tür gelişmeler ve ortaya çıkan teknolojik değişimler, geçmiştekilere oranla daha çarpıcı sonuçlar doğurmuştur. Intel Corporation'ın yönetim kurulu başkanı Andrew S. Grove, teknolojik gelişmelerin yarattığı karmaşanın nasıl ölümcül bir güce dönüşebileceğini şu sözleriyle açıklamaktadır:

“İşin herhangi bir yönüyle ilgili bir değişiklik gerçekleştirildiğinde, yarattığı etkinin büyüklüğü şirketin o zamana kadar alışkın olduğundan çok daha büyük oluyor ve bütün bahisler (varsayımlar) çöküyor. Önce bir rüzgar çıkıyor, sonra bu bir tayfuna dönüşüyor; önce dalgalar geliyor, sonra bir tsunami dalgası çarpıyor. Önceleri sadece rekabet varken, daha sonra süper rekabetçi güçler ortaya çıkıyor.” (Grove, 1997'den aktaran Şamlı, 2006, s. 136)

2.3.1. Teknolojik Gelişmelerdeki ve Bunların Yayılmasındaki Artış

Son yıllarda hem teknolojik gelişmelerin oranında, hem de bunların yayılma hızında önemli artışlar meydana gelmiştir. Bu iki değişim birbirinin etkisini güçlendirdiği gibi, işletmeler üzerinde yarattıkları etkiler de birbirinden ayrı ele alınamamaktadır. Teknolojinin yayılma hızı arttıkça teknolojik değişimlerin hızı da artmaktadır. Öte yandan, teknolojik değişimlerin hızı arttıkça, önemli teknolojiler işletmeler tarafından daha hızlı bir şekilde elde edilmeye başlanmakta, bu da yayılma sürecini hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi yoğun teknolojilerde yaşanan sürekli ve hızlı değişim eski teknolojileri ortadan kaldırmaktadır.

Tushman ve Anderson'a (1986) göre, teknolojik gelişme adım adım ilerleyen birikimli bir süreç olarak devam eder, ancak bir süre sonra önemli bir ilerleme tarafından bu süreç kesintiye uğratılır. Bu tür kesintiler, işletmelere mevcut teknolojilerle karşılaştırıldığında performanslarını ciddi ölçüde artırma imkanı sağlamaktadır. Büyük teknolojik yenilikler, teknik açıdan öyle önemli değişimlere yol

açmaktadır ki, ölçekteki, verimlilikteki ya da tasarımdaki herhangi bir artış mevcut teknolojinin yeni teknoloji ile yarışmasına el vermemekte, bunlar derhal verimsiz teknolojilere dönüşmektedir (Tushman ve Anderson, 1986, s. 441). Zaman ilerledikçe asıl önemli olanın, Achrol'un da (1991, s. 81) ifade ettiği üzere, teknolojiyle ilişkili bilgilerin artması ve hızla yayılması nedeniyle, teknolojik bir yeniliğin ortaya çıkması ile eskimesi arasındaki süre gittikçe daha da kısalmakta ve hızlanmaktadır. Bettis ve Hitt'in (1995) aktardığına göre, teknolojik değişimlerin işletmeler üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalarda daha çok kısalan ürün yaşam seyirleri ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan zamanı temel alan rekabet biçimleri üzerine yoğunlaşmıştır. Tüm bunlara bağlı olarak da, kısalan ürün geliştirme süreçleri daha da kısa ürün yaşam seyirleri sonucunu doğurmakta, böylelikle sürekli daha hızlı yeniliği temel alan rekabet bir döngüsüne girilmektedir.

Geçmişte teknolojik yenilikleri koruyan pek çok fiziksel engel bulunurken, artık işletmeler ve sektörler daha bilgi yoğun çalışmaya başladığı, teknolojilerini ve teknoloji geliştirme çabalarını küresel boyuta taşıdığı için teknolojinin yayılması önündeki bu tür engeller azalmaya başlamıştır. Ayrıca, özellikle Batı menşeli işletmeler gelişen ülke pazarlarına girmek amacıyla teknolojilerini yerel örgütlere transfer etme gerekliliği ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunların yanı sıra, yine geçmişte teknolojik yeniliklerin katma değer yaratan bileşeni donanım olurken, günümüzde pek çok sektörde hızla önem kazanmış olan temel bileşen yazılım haline gelmiştir. Yazılım üzerinden gerçekleştirilen teknolojik yenilikler hem daha hızlı ilerlemekte, hem de yazılımları taklit etmek daha kolay olduğu için teknolojik yeniliklerin yayılması daha da hızlanmaktadır.

Bettis ve Hitt'e (1995, s. 9) göre, bilgisayar, yazılım ve telekomünikasyon alanları son derece hızlı, karmaşık, hatta neredeyse kaotik bir biçimde ilerleme kaydetmektedir. Kişisel bilgisayarlar, cep telefonları, fiber optik sistemler, bilgi veritabanları, yerel ağ sistemleri yapay zeka, sanal gerçeklik, uydu verici ve alıcıları ile telekonferans sistemleri bu alanlardaki yeniliklerden bazılarıdır. Bu gelişmelerin sonucunda ise, 20 yıl önce kimsenin öngöremediği bilgi yoğun, bilgisayar yoğun ve iletişim yoğun bir işletme çevresi ortaya çıkmıştır. Sözelimi, bilgi teknolojilerinde yaşanan bu gelişmelerin ve bunların yayılma hızı önümüzdeki yıllarda sadece daha da artacak gibi görünmektedir. Ayrıca, Bettis ve Hitt'e (1995, s. 10), işletme çevresini doğrudan etkileyenlerin yalnızca

yaşanan gelişmelerin niteliği değil, aynı zamanda sözkonusu teknolojilerin maliyetlerindeki düşüş ve bunlara ulaşmanın kolaylaşması nedeniyle yine aynı hızla değişen rekabet koşulları olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, eskiden olduğu kadar pahalı olmayan bilgisayarlar ve gelişen telekomünikasyon sistemleri sayesinde küresel düzeyde kurulabilen ağlar, teknolojik gelişmelerin artmasına olduğu kadar bunların yayılmasına da katkıda bulunmaktadır. Böylelikle, gelişmiş bilgisayar sistemleri ve bunların yarattığı işlem ve tasarım olanaklarından yalnızca Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya'daki büyük şirketler değil, dünyanın geri kalan kısmı da yararlanabilmektedir (Bettis ve Hitt, 1995, s. 10).

Teknolojinin tabanı doğal olarak bilgiye dayanmaktadır. Mokyr (1990, aktaran Bettis ve Hitt, 1995, s. 10) şu gözlemi yapmıştır:

“Bana göre, teknoloji niteliği gereği bilgi kuramı ile ilişkilidir. Teknoloji, insanların beyinleri dışında kendiliğinden varolan bir şey değildir. Aynı bilim gibi, kültür gibi ya da sanat gibi, teknoloji de bizim bildiğimiz, anladığımız bir şeydir ve dolayısıyla teknolojik değişimler de bilgi birikimimizde meydana gelen birtakım değişiklikler olarak düşünülmelidir.”

Bu görüşe göre, pek çok sektörde görülen teknoloji odaklılık ile işletmelerin bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin kullanımındaki artış, kaçınılmaz olarak bilgi birikiminde de bir yoğunlaşmaya neden olmaktadır. Bu bilgi birikimi beraberinde farklı yenilikler ve gelişmeler ortaya çıkarmakta, bu durum zaman içinde bir döngüye dönüşmektedir.

2.3.2. Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılara Neden Olan Faktörler

Teknoloji, pazarlama çevresini şekillendiren temel güçlerden birisidir. Teknolojik gelişmeler, hangi alanda olursa olsun, sadece doğrudan ilişkili olduğu sektörleri ve pazarları etkilememektedir. Örneğin, dijital teknoloji yalnızca devlet örgütleri ve işletmeler arasında verilerin ve bilgilerin daha hızlı akmasını sağlamakla kalmayıp, bu alandaki yeniliklerin tüketici teknolojilerine de yansıtılması sonucu analog santraller yerine dijital santraller, internet, cep telefonları sayesinde iletişim biçimlerini değiştirmiştir (Friedman, 2000). Ya da mikroçip endüstrisinin gelişimi yalnızca

bilgisayar endüstrisinin gelişimini tetiklememiş, fotoğrafçılıktan yayıncılığa, otomotivden bankacılık sektörüne kadar pek çok farklı alanda teknolojik yeniliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, teknolojinin işletme çevresinde meydana gelen ciddi değişimlerin en önemli kaynaklarından biri olduğunu söylemek mümkündür (Drucker, 1999).

Teknoloji en basit haliyle, yeni ürünler ya da hizmetler yaratılmasını (ürün teknolojisi) sağlayan girdiler ile çıktılar arasında (süreç teknolojisi) aracılık yapan araçlar, aygıtlar ve bilgiler olarak tanımlanabilir (Rosenberg 1972'den aktaran Tushman ve Anderson, 1986, s. 440). Teknolojinin gelişimi ve teknolojik yenilikler, her bilim dalının ilgisini çeken konular olmuştur. Bazı çevreler, teknolojik gelişmelerin aslında bir şans ürünü ya da teknolojik deha sayesinde kendiliğinden ortaya çıkan olgular olduğunu ileri sürüp penisilinin ve radyoaktivitenin keşfini bu duruma örnek göstermektedir. Bazı çevreler ise, en başta gemiler için yelkenin bulunuşunu örnek göstererek birbirinden bağımsız keşiflerin ve buluşların düzeyinde teknolojik gelişmenin tarihsel olarak ihtiyaçlardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu görüşlerin yanısıra, ekonomik talepler ve kalkınmanın teknolojik ilerlemeyi beraberinde getirdiğini öne sürenler de bulunmaktadır. Ancak, yüzyıllar boyunca pek çok farklı teknolojik yeniliğin gerçekleşmiş olması, tek başına bu görüşlerden hiçbirinin teknolojik gelişmenin karmaşık yapısını açıklamaya yetmemektedir. Teknolojinin, tarihin, bireylerin ve pazarların yarattığı taleplerin bir etkileşimi sonucu ilerlemiş olduğu söylenebilir (Tushman ve Anderson, 1986, s. 440).

Bettis ve Hitt 1995 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında işletme stratejilerindeki değişiklere neden olan birtakım önemli teknolojik faktörler belirlemişler ve bunları özelliklerine göre anlamlı kategorilere ayırmışlardır: (1) teknolojik gelişmelerdeki ile bunların yayılmasındaki artış; (2) bilgi çağı; ve (3) bilgi yoğunluğundaki artış. Söz konusu bu faktörler birbiriyle yakından ilişkilidir ve biri diğerinin gelişimini tetikleyebilmektedir (s. 8).

2.3.3. Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılar ile İlgili Görüşler ve Tanımlar

Bazı çevrelerce “teknoloji devrimi” olarak da adlandırılan hızlı teknolojik değişim, işletme ve pazarlama yöneticileri açısından rekabetin koşullarını değiştiren önemli kesintiler yaşanmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda 1990’lardan bu yana pek çok yazar (Achrol ve Kotler, 1999; Day, 1994; Mercer, 1996; Porter, 2001) teknolojik gelişmelerin pazarlamanın çehresini değiştirdiğini, eskiye göre daha fazla etkileşim ve ilişki kurulmasına imkan sağladığını belirtmektedir.

Bettis ve Hitt’e (1995, s. 7) göre, geçmişte işe yarayan yaklaşımlar ve araçlar artık yetersiz kalmakta, buna karşılık telaşla yeni yaklaşımlar ve araçlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu yeni işletme çevresinin bir diğer özelliği de artan belirsizliktir. Örneğin, üretim teknolojilerindeki gelişmeler kitlesel bireyselleştirmeye olanak sağlamakta, bu da ürün çeşitlendirme sürecini eskiye göre ciddi anlamda değiştirmektedir. Pek çok ürün ve hizmete bilişim teknolojilerinin eklenmesi sayesinde yazılıma dayalı ürün ve hizmet farklılaştırmasına gidilebilmektedir. Telekomünikasyon ve bilgisayar ağları, genel merkezlerdeki yöneticiler ile dış ülkelerdeki yan kuruluşlar ve ortakların daha kolay ve rahat iletişim kurması yoluyla yöneticilerin çalışma ve iş yapma biçimlerini değiştirmektedir.

Bunların yanısıra, teknolojinin örgüt içinde ve örgütle ilişkili diğer ağlarda daha rahat kullanılmasına olanak vermektedir. Achrol’a (1991, s. 78) göre ise, teknolojik ve yönetsel bilginin çoğalması ile ekonomik ve siyasi sınırlar yavaş yavaş ortadan kalkmakta, dünya sınırları olmayan tek bir küresel pazara dönüşmeye başlamaktadır. Parçalı bir yapı sergileyen tüketici tercihleri ve tüketim alışkanlıklarına teknolojik çözümler bulunabilmektedir. Böylelikle, teknoloji tüm dünyayı “*ortak paydalarda birleşen*” ve “*standart tüketici ürünleri için küresel pazarlar yaratan*” bir yapıya dönüştürmektedir (Lewitt, 1983). Ayrıca, yine Bettis ve Hitt’in (1995, s. 7) ifade ettiği üzere, ürün ve süreç yeniliklerinde yaşanan hızlı gelişmeler birçok sektörde rekabet avantajı elde etmek ya da mevcut avantajı sürdürmek açısından gün geçtikçe önem kazanmakta; buna karşılık, sürat dayalı örgütsel süreçler teknolojik değişimin hızını arttırmaktadır. Tapp ve Hughes ise (2004, s. 288) işletme yöneticilerinin yeni

teknolojilerin sistemleri, süreçleri ve stratejileri üzerinde yarattığı karışıklıklara ayak uydurma çabası içinde olduğunu belirtmekte; yeni teknolojilerin yarattığı etki ile işletmeler içinde önemli değişiklikler meydana geldiğini ifade etmektedirler.

Öte yandan, son 30 yılın en önemli teknolojik gelişmelerinden olan internet ve ilişkili diğer teknolojik yenilikler, bu zamana kadar işletmelerin elinde olan gücün tüketiciye doğru kaymasına neden olmakta, buna bağlı olarak da işletmeler kendilerini değişen düzene uydurmaya çalışmaktadırlar. Örneğin, yine Tapp ve Hughes'un (2004, s. 284) aktardığına göre, internet pazarlama karmaşasının tüm bileşenlerini önemli ölçüde etkilemeye başlamış; reklam, satış, tutundurma, pazarlama araştırması ve müşteri desteği konularına yeni boyutlar eklemiştir. Böylelikle işletmeler internet kanalıyla müşterileri ile daha fazla etkileşime girebilmekte ve daha verimli ilişkiler kurabilmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, baş döndürücü bir hızla gerçekleşen teknolojik değişimler beraberlerinde son derece önemli stratejik açılımlar da getirmektedir.

Yukarıda bahsedilen karmaşık teknolojik gelişmeler, pek çok sektörde kullanılagelen işletme stratejileri ve pazarlama stratejilerinin içeriğini ve niteliğini değiştirmektedir. Teknoloji yoğun sektörlerde (örneğin, elektronik, telekomünikasyon ve bilgisayar) ve teknolojiyi yoğun biçimde kullanan sektörlerdeki şirketler (örneğin, havayolları, aracılık şirketleri, bankalar ve danışmanlık şirketleri), stratejileri ile teknolojik değişimler arasındaki ilişkiyi tam olarak anlamak ve bu ilişki doğrultusunda hareket etmek durumundadır. Bunların yanı sıra, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerindeki ilerlemeler, her tür işletmenin pazarlama yönetimi açısından son derece önemli etkiler doğurmuştur.

2.4. İşletme ve Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılar ve Pazarlama Yönetimi

İşletme çevresi ve teknolojik çevredeki gelişmeler pazarlama, rekabet ortamı ve stratejik yönetim açısından da önemli sonuçlar doğurmuştur. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme işletme çevresinde bir karmaşa ortamı yaratırken, bir yandan işletmeler için ciddi tehditler, öte yandan ise ciddi fırsatlar yaratmaktadır. Böylesi bir işletme

çevresi, fırsatları derhal fark eden ve bunlardan faydalanan yenilikçi işletmeleri ödüllendirmektedir. Bununla birlikte, meydana gelen gelişmelerin işletmeleri karşı karşıya bıraktığı karar çok zordur. Çünkü, örneğin, teknolojik yenilikler sözkonusu olduğunda işletmeler ya yeni teknolojiyi benimseyip var olmaya devam edeceklerdir ya da düşüşe geçmeye başlayacaklardır (Tushman ve Anderson, 1986, s. 446).

Bettis ve Hitt'e (1995) göre de, yaşanan değişimler geçmişte uygulanan pazarlama stratejileri bakımından yeni yaklaşımlar gerektirmektedir. Pazarlama uygulamalarını etkileyen faktörleri şöyle sıralamak mümkündür: (a) Artan risk ve belirsizlik ile tahmin yapabilme düzeyindeki düşüş; (b) sektör sınırlarının belirsizleşmesi; ve (c) yeni yönetsel zihniyet. Sırasıyla bu faktörlerin stratejik yönetim ve pazarlama yaklaşımları açısından etkileri ele alınacaktır.

2.4.1. Artan Risk ve Belirsizlik

Özellikle son otuz yılda yaşanan gelişmelerin işletmeler üzerindeki en önemli etkisi, artan risk ve belirsizliktir. Günümüzde yaşanan değişimler işletmeler açısından korku dolu bir ortam yaratmaktadır – örneğin, teknolojik değişimler ve küreselleşme (Hitt, vd. 1998) çok hızlı gerçekleşmekte ve işletmelerin ilişkide olduğu hemen her alanda etkisini hissettirmekte; buna karşılık sözkonusu değişimlerin yönünü ve etkisini tahmin etmek zorlaşmakta ve muazzam yatırımlar gerektirmekte, ayrıca başarısızlığın bedeli çok ağır olabilmektedir (Bettis ve Hitt, 1995, s. 11).

Sözgelimi, önemli bir teknolojik buluş gerçekleştiğinde, yeni teknolojilerin test edildiği bir teknolojik mayalanma dönemi açmakta; bu dönemde yeni ürünler geliştirilip yeni pazarlar tespit edilmektedir. Bu tür teknolojik karmaşa dönemlerinde talep ya da fiyatlarla ilgili tahmin yapmak son derece zorlaşmakta, teknolojik gelişmeler pazar çevresindeki belirsizliği bir kat daha arttırmaktadır (Tushman ve Anderson, 1986, s. 445). Daha önceden uygulanagelen stratejik yönetimi yerini sürprizlere bırakmaktadır. Pazarların daha uzun değil, en fazla birkaç ay içinde nasıl bir gelişme sergileyeceği tahmin edilebilmektedir (Hitt vd., 1998). Dolayısıyla, işletmeler makul bir pazar ya da maliyet tahmini yapamadan yatırımlarını yapmak zorunda kalmaktadırlar. Son 30 yıldaki gelişmelerin yarattığı bu belirsizlik durumu, işletmelerin çevrelerinde yaşanan

olağan belirsizlikten oldukça farklı olup, sonuçları ile ilgili makul bir tahmin yapmak gittikçe güçleşmektedir, hatta Bettis ve Hitt (1995) tarafından bu durum *bilinmezlik* olarak adlandırılmaktadır.

Böylesi bir işletme çevresinde pazarlama stratejileri ve yatırımları yalnızca tahminlere dayanılarak yapılamamaktadır. Bu yüzden pazarların durumunu ve dinamiklerini anlamak, çevrede meydana gelebilecek gelişmeleri takip edebilmek ve bunlara karşılık gereken adımları hızla atmak son derece önemlidir. Yaşanan gelişmelerin hızı nedeniyle, işletmelerin içlerinde bulundukları sektörlerde yaşanan değişimleri ve bunların pazar ve rekabet koşulları üzerindeki etkilerini tespit etmek, üstelik bunu hızla yapmak daha da fazla önem taşımaktadır.

Belirsizliğin geçmişe göre değişen bir başka özelliği de, değişimlerin, özellikle de teknoloji alanındaki yeniliklerin işletmeleri doğrusal olarak değil de, dalgalar halinde etkiliyor olmasıdır. Bu dalgalar karmaşanın ötesinde zaman zaman kaosa dahi neden olabilmektedir. Bazen çok küçük bir değişim, son derece önemli sonuçlar yaratabilmektedir (Bettis ve Hitt, 1995).

2.4.2. Pazar ve Sektör Sınırlarının Belirsizleşmesi

Tüm işletme literatüründe pazar kavramı önemli bir sınıflamayı ifade etmekte, bütün işletmelerin öyle ya da böyle bir pazar içinde faaliyet gösterdiği kabul edilmektedir. Ancak, yaşanan hızlı değişimler pazar kavramının anlamını değiştirmeye, mevcut sektörlerin sınırları bulanıklaşmaya başlamıştır. Pazarların sınırları bulanıklaşmaya başladıkça, ikame ürünler başka sektörler tarafından da üretilmeye başlanmış; teknolojiler birbirleriyle etkileşime girdikçe, tamamıyla yeni ürünler ve yeni ürün kategorileri ortaya çıkmıştır (Bettis ve Hitt, 1995, s. 13). Sözelimi, teknoloji ilerledikçe, birden fazla işlevi yerine getiren, hatta daha önce düşünülmeyen işlevleri yerine getiren ürünlerin de sayısı artmıştır. Bu durum da, mevcut ürünler ve sektörler için tamamıyla yeni ikameler ortaya çıkarmıştır.

Pazarların ve sektörlerin sınırlarının bulanıklaşmasına katkıda bulunan bir başka faktör de işletmelerin küresel pazarlara açılmasıdır. Dolayısıyla, ister yerel olsun ister

küresel, pazarların niteliklerini ve koşullarını, ve bunlar içinde faaliyet göstermek için gereken kaynakların, stratejilerin ve eylemlerin neler olduğunu anlamak gittikçe güçleşmektedir. Yine Bettis ve Hitt'e (1995) göre, geleneksel pazar analizleri hareketli bir nesnenin fotoğrafını çekmek gibidir; ancak teknolojinin değiştirdiği yeni pazar koşullarının bu tür bir analizini yapmak ise bir kuyruklu yıldız kümesinin fotoğrafını çekmeye benzemektedir. Pazarların ve sektörlerinin sınırlarının belirsizleşmesi neyin fotoğrafının çekileceğini belirlemeyi iyiden iyiye güçleştirmiştir.

2.4.3. Yeni Yönetmel Zihniyet

Geçen zaman içinde yöneticiler, yılların getirdiği deneyime bağılı olarak yönetmel zihniyetlerini geliştirmişler ve bunlara göre hareket etmişlerdir. Yöneticilerin deneyimleri de daha çok geleneksel örgütler içinde gelişmiş ve buna bağılı zihniyet doğrultusunda da işletmenin çevresini takip etmek amacıyla formel stratejik planlama ve pazarlama planlaması kullanılmıştır. Ancak, günümüzün pazar ve rekabet koşulları çerçevesinde etkili uzun dönemli stratejiler yaratmak ve bunlara bağılı planlama yapmak mümkün görünmemektedir. Bettis ve Hitt'e (1995, s. 13) göre, yeni işletme çevresinin düsturu stratejilerde ve örgütlerde esnekliktir. Yaşanan çalkantılar ayrıca, yöneticilerin dikey yerine yatay bir örgütlenme yapısı zihniyetine geçmelerini gerektirmektedir ki, böylelikle hem pazar bilgisi birimler arasında daha hızlı akabilmekte, hem de karar alma süreçleri dikey örgütlenmelerdekenden daha hızlı işleyip karşılık verme esnekliği arttırabilmektedir (Bettis ve Hitt, 1995).

İşletme çevresi ve teknolojik çevrede her gün hızla gerçekleşen gelişmeler ve yeni ürünlerin pazarlara sunulma hızı nedeniyle, işletmeler müşterilerinin taleplerini karşılayabilecek ve rakiplerinin hamlelerine karşılık verebilecek eylemlerinde ve stratejilerinde esnek olmak zorundadırlar. İşletmeler bu türden bir stratejik esnekliğe sahip olabilmek için de, kritik öneme sahip kaynakların kullanımında esnekliklerini koruyabilmek için esnek karar alma süreçleri geliştirmek durumundadır (Sanchez, 1995). Bunun yanı sıra, yeni işletme çevresinde rekabetçi kalabilmek için daha fazla teknoloji geliştirme zorunluluğu nedeniyle işletmeler mevcut ve potansiyel rakipleri ile stratejik ortaklıklar kurma yoluna da daha fazla başvurmaktadır (Bettis ve Hitt, 1995). Çevrede görülen bu dinamizm nedeniyle, yerleşik sektörlerde faaliyet gösterecekler dahi,

işletmeler statik konumda kalamamaktadır. Bu faktörler de yöneticilerin geleneksel uygulamaları, süreçleri ve stratejileri terk edip yeni teknolojilerin gerektirdiği yaklaşımlara geçmelerini gerektirmektedir. Yeni yaklaşımlar ise, faaliyet gösterilen pazarlar, mevcut ve potansiyel müşteriler ile rakipler hakkında hep daha şey öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, çevrede yaşanan çalkantılar pazar bilgisi ve pazarlama araştırmalarının önemini arttırmaktadır.

2.5. İşletme ve Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantıların Pazarlama Araştırmasına Etkisi

İşletmelerin hergün karşı karşıya geldikleri çevresel ve teknolojik riskler kaçınılmaz olarak stratejik kararların yeniden gözden geçirilmesini – hem uygulamadan önce hem de uygulama sırasında – ve yeni stratejik seçenekler oluşturulmasını gerektirmektedir (Evans, 1991). Dolayısıyla, bir işletmenin çevresinde yaşadığı çalkantılar arttıkça, işletmenin çevresindeki bu karmaşa ve düzensizlikle ve bunların kaynakları ile ilgili daha fazla bilgiye ihtiyacı olmaktadır.

Çevrelerinde yaşanan değişimler, işletmelerin çevreye ayak uydurma ve çok yönlü düşünüp hareket etme becerilerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmelerin, çevrede bir yenilik geliştiği her seferinde yeni düzene göre, sürekli olarak stratejilerini yeniden ayarlamaları ve alınan kararlara bağlı olarak kaynaklarını da yeniden tahsis etmeleri gereklidir. İşletme çevresi ve teknolojik çevrede yaşanan çalkantıların, özellikle müşteriler cephesinde yaşanan çalkantıların nedenlerini anlamak, değişen pazarların ve müşteri tercihlerinin işletme açısından ne tür sonuçlar yaratabileceğini kavramak gerekmektedir (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Glazer ve Weiss, 1993; Day, 1994; Şamlı, 1996).

İşletmelerin çevrelerinde yaşanan çalkantılar doğrultusunda, işletme çevresi ve teknoloji çevresi ile ilişkili tarama çalışmalarını arttırmaktadırlar. Bu çevresel tarama, işletmenin çevresinde meydana gelen değişimler ile ilgili olarak elde edebileceği bilgilerin neler olduğunu saptaması, araması ve toplaması sürecidir. İşletmeler çevrelerinde yaşanan gelişmeleri ne kadar saldırgan, rekabetçi ve hızla değişir nitelikte algıarsa, çevreleri ile ilgili daha fazla bilgi edinmeye çalışırlar. (Ijhaish, 1994). Elde

edilmeye çalışılan bu bilgiler genellikle işletmenin yakın çevresi içinde yer alan müşteriler, tedarikçiler, rakiplerle ilişkili olduğu kadar, işletmenin genel çevresindeki sosyo-kültürel değişimler, değişen ekonomik ve siyasi koşullarla da ilgili olabilir (Menon ve Varadarajan, 1992).

Çevresel tarama faaliyetlerinin en önemli araçlarından biri, hiç kuşkusuz, pazarlama araştırmaları yoluyla elde edilen pazar bilgisidir (Kotler, 2006; Churchill, 1999). İşletmeler sözkonusu çalkantıların hem olası uzun dönemli, hem de kısa dönemli etkilerini belirleyebilmek için pazarlama araştırmalarından yararlanırlar (Narver ve Slater, 1990).

Bunların yanında, günümüzde teknolojide yaşanan gelişmeler işletmelere çeşitli yönlerden avantajlar sağladığı kadar, bu gelişmelerin hızı nedeniyle öngörülemez birtakım sorunları da beraberlerinde getirmektedirler (Achrol, 1988; Kohli ve Jaworski, 1993; Day, 1994; Bettis ve Hitt, 1995). Örneğin, üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bunu önceden fark eden ve kullanan işletmelere rekabet avantajı getirirken, müşteri tarafında nihai ürünlerdeki teknolojik değişiklikler bazı ürünlerin hızla ömrünü doldurmasına ve ortadan kalkmasına neden olabilmektedir. Teknolojinin bu yanını yakalayamayan, diğer bir deyişle tüketicilerin beklediği teknolojik atılımı gerçekleştiremeyen işletmeler rakiplerinin gerisinde kalmaktadır. İşletmelerin çevrelerinde yaşanan teknolojik çevrede yaşanan çalkantıyı anlaması ve bundan nasıl yararlanabileceğini kavraması açısından başvuracağı en temel araçlardan birisi yine pazarlama araştırması olmaktadır. Şamlı'ya (1996) göre, işletme çevresinde ve teknoloji çevresinde meydana gelen çalkantılar farklı bilgi ihtiyaçları doğurmaktadır (Tablo 3).

Genel olarak pazarlama faaliyetleri, özel olarak ise pazarlama araştırması faaliyetleri işletme çevresinde ve teknoloji çevresinde yaşanan çalkantıları anlamak açısından en önemli araçlar olarak kabul edilmektedir. Daft (1992'den aktaran Ijhaish, 1994, s. 20), karmaşıklık ve değişim yaratan çevresel koşulların bilgi toplanması ve toplanan bu bilgiler doğrultusunda hareket edilmesi ihtiyacı doğurduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, bir işletmeye tüketici beğenilerindeki değişimler, teknolojik gelişmeler, yenilikler ve rakiplerin faaliyetleri gibi alanlarda önemli ölçüde bilgi sağlayan ve bu yolla işletmeyi çevresine bağlayan önemli bir bilgi kaynağı olarak

pazarlama araştırmalarının işletmenin iletişim biçimlerinden birisi olduğunu ifade edilmektedir (Daft 1992’den aktaran Ijhaish, 1994, s. 20).

Tablo 3. İşletme çevresinde ve Teknolojik evrede Meydana Gelen alkantıların Yarattığı Bilgi İhtiyaçları

Faktör	Elde Edilmesi Gereken Bilgiler	Bilgi Kaynakları
Ekonomik Döngüler	Ekonomik göstergelerin işletmenin performansı üzerinde nasıl etkili olacağını gösteren bilgiler.	Devlet kurumlarının hazırladığı verilerle firma performansının karşılaştırılması. Sözkonusu olan bir ekonomik kriz dönemi ise bunun etkisini belirlemeye yönelik tüketici araştırmaları
Azalan Rekabet	şirket birleşmeleri ve şirket alımları ile bunlarla ilişkili eylemlerin işletmenin performansı üzerindeki olası etkileri hakkındaki bütün bilgiler.	Devlet kurumlarının, borsaların ve aracı kurumların hazırladığı raporlar
Bilgiye Erişim	Rakiplerin bilgi elde etmeleri ve bunlardan nasıl yararlandıklarına ilişkin bilgiler.	şebekeler, bilgisayar sistemleri tedarikçileri, bilgi sağlayıcılar ve sahada çalışan ekipler
Dış Ülkelerin Yarattığı Rekabet	Yabancı ürünlerin ve hizmetlerin pazarlardaki gücü ve bunların gelecekte yaşabilecekleri değişimlerle ilgili bilgiler.	Uluslar arası ticaret verileri, sektör raporları
Değişen Güç Dengesi	Oligopolistik pazar koşullarında artış ya da azalma ile pazarlardaki ekonomik gücün yoğunlaştığı noktalar hakkındaki bilgiler.	Sektördeki rakip sayısı ve bunların pazar payları. şirket birleşmeleri ile ilgili raporlar
Tüketicilerin Değişen Yaşam Biçimleri	Müşterilerin ya da tüketicilerin tercihlerindeki en son eğilimler; bunların işletmeler, ürünleri ve hizmetleri üzerindeki olası etkileri; ve işletmelerin bunları nasıl birer fırsata dönüştürebileceği hakkında elde edilecek bilgiler.	Müşteri analizleri, pazarlama araştırmaları ve tüketici araştırmaları, tüketimle ilgili ikinci el veriler
Siyasi Etkenler	Devletin rekabete karşı tutumları ve bunların işletmelerin pazar fırsatlarını nasıl etkilediğine ilişkin bilgiler.	Ülkenin ekonomi ile ilgili planları, kalkınma planları, zaman serisi analizleri, tarihsel veriler
Teknolojik Yenilikler	Teknolojik değişimlerin ve yeniliklerin hem üretim teknolojisi vb. işletme içi teknolojilerde getireceği değişikliklere, hem de müşteri tarafında ne tür eğilimlerin ve tercihlerin ortaya çıkaracağına ilişkin bilgiler.	Teknolojik yeniliklerin sayısı ve benimsenmesi yönündeki çalışmalar, bunların firma açısından etkilerini ele alan alışmalar
İşletmelerdeki Küçülme	İşten çıkarmaların işletmelerin ve rakiplerinin pazarlarındaki rekabetçiliğini nasıl etkileyebileceği ile insan kaynakları geliştirme stratejileri hakkındaki bilgiler.	Firma ve rakipleri ile ilgili olarak tüketicilerin değerlendirmelerini içeren araştırmalar, karşılaştırmalı pazar performansı analizleri
Sonuç Odaklılık	Kısa dönem verimliliğine odaklanmanın işletmeyi nasıl etkileyebileceği, ayrıca uzun dönemli performansına nasıl katkıda bulunabileceğine ilişkin bilgiler.	Finansal kısıtlamaların firmanın performansı üzerindeki etkilerinin analizi, rakiplerin finansal stratejileri hakkında analizler

Kaynak: Coşkun şamlı. **Information-Driven Marketing Decisions: Development of Strategic Information Systems.** Westport, CT: Quorum Books, 1996, s. 2’den eklemelerle uyarlanmıştır.

Davis vd. (1991) işletme çevresinde yaşanan çalkantılar ne kadar artarsa, pazarlamanın işletmeler içindeki rolünün de o kadar önem kazanmaya başladığını ifade etmektedir. Yazarlara göre, çevresel çalkantılar işletmelerin pazarlama odaklılığı ve dolayısıyla bilgi toplama ve bunları kullanma faaliyetleri (sözelimi, pazarlama araştırmaları, tüketici araştırmaları ve bağımsız danışmanlardan elde edilen bilgiler) ile doğrudan ilişkilidir. Diğer bir deyişle, çevresel koşullardaki belirsizlik arttıkça, işletme yöneticileri bilgi toplama yönünde daha fazla pazarlama faaliyeti gerçekleştirmeye başlamaktadır.

2.6. Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler

Bilgi işletmelerin, hatta tüm örgütlerin can damarlarından birisidir. Sağduyuya ve içgüdülere dayalı bilgiler her zaman kararları etkileyebilmektedir. Bilimsel yollarla edinilmiş bilgiler ise kararların daha akılcı ve bilinçli verilmesine katkıda bulunur. Müşteriler, rakipler ve pazarlarla ilişkili bilgiler ise yöneticiler açısından her şeyden daha önemli bilgilerdir. İşletmeler için bu konular hakkında formal olarak bilgi sağlayabilecek en önemli araç ise pazarlama araştırmalarıdır (Deshpande, 2001, s. 1).

Zaltman (2001, s. 81) ise, işletmelerin başarılı olabilmek için stratejik karar alma süreçlerinde pazarlama araştırmalarından etkin ve verimli şekilde yararlanmalarının şart olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, pazarlama araştırmalarından yararlanılması üç farklı ancak birbiriyle ilişkili faaliyetin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir:

1. Konuyla ilgili ve faydalı pazarlama araştırması bulgularının geliştirilmesi;
2. Bu bulguların araştırmacılardan kullanıcılara yayılması; ve
3. Yayılan bulguların uygulamaya geçirilmesi.

Pazarlama araştırması yoluyla yaratılan bilgilerin bu aşamalardan geçip karar alma süreçlerine dahil edilmesini en fazla etkileyen faktörlerden birisinin pazarlama araştırması algısı olduğu söylenebilir. Pazarlama araştırması algısı, araştırmada pazarlama yöneticilerinin ya da ilgili alanlarda çalışan yöneticilerin pazarlama araştırmaları ve pazarlama araştırmacıları hakkındaki genel görüşlerinden meydana gelen bir yapı olarak sunulmaktadır.

2.6.1. Yöneticilerin Pazarlama Araştırmaları ile İlgili Görüşleri

Araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma konusunda iki nokta önem kazanmaktadır. Bunlardan ilkinde göre, araştırmacılar tarafından daha faydalı ve uygulanabilir bilgi üretildiği takdirde örgütler ve uygulamacılar bu bilgiden daha fazla yararlanacaktır (Shrivastava, 1987). Diğer bir deyişle, araştırma kullanmak halihazırda işletmeye fayda sağlamaktadır, dolayısıyla daha fazla araştırma kullanıldığında daha iyi sonuçlar alınacak ve araştırmalardan daha fazla yararlanmak alınacak kararların kalitesini arttıracaktır (Weiss 1977'den aktaran Menon 1989, s. 4). Bu varsayıma göre, yönetici (1) üretilen bilginin kendisi açısından faydalı olduğuna inanırsa, ve (2) bu bilgi kendisine kullanabileceği biçimde aktarılsa araştırmadan daha fazla yararlanacaktır (Peter ve Olson, 1983). İkinci noktaya göre ise, araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma şeklinde ve düzeyinde temel faktör araştırmanın kendisi ve araştırmacı olmasından çok, bilgiyi kullanacak kişinin/yöneticinin araştırma çalışmalarına ulaşma ve kullanma konusundaki isteği öne çıkmaktadır (Menon, 1989, s. 7).

Weiss ve Bucuvalas'a (1980'den aktaran Menon 1989, s. 30) göre, araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanmada etkili olan faktörlerin başında yöneticilerin araştırma ilgili görüşleri gelmektedir. Yöneticiler bir araştırma ile ilgili görüşlerini,

- (a) araştırmanın işleri ile ilgi düzeyine;
- (b) araştırmanın teknik kalitesi ve doğruluğuna;
- (c) araştırma ile ilgili beklentilerine;
- (d) eyleme dönüklüğüne, yani karar almada ne ölçüde yol gösterdiğine; ve
- (e) mevcut durum ile ne ölçüde çeliştiğine bakarak belirler.

Dolayısıyla, araştırma yoluyla yaratılan bilgiden yararlanma konusunda araştırmanın kendisi ile araştırmacının rolü kadar yöneticilerin araştırmalarla ilgili görüşleri de etkili olmaktadır. Literatürde işletme içinde pazarlama bilgisi yaratılması, bunun kullanılması ve paylaşılması açısından üst yönetimin ve diğer yöneticilerin son derece önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Deshpande, 1982; Deshpande ve Zaltman, 1984; Kohli ve Jaworski, 1990; Menon ve Varadarajan, 1992).

Menon ve Wilcox (1994) ise, pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmasına yaklaşımlarının pazarlama araştırmasından nasıl yararlanılacağı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Pazarlama yöneticilerinin sadece pazarlama araştırmalarıyla ilişkili genel görüşlerinin değil, aynı zamanda pazarlama araştırması yapılan konuyla ilgili mevcut düşünceleri ve tutumlarının da araştırma yoluyla yaratılan bilgidan yararlanma durumunu önemli ölçüde etkilediği ifade edilmektedir. Örneğin, Perkins ve Rao (1990), daha deneyimli pazarlama yöneticilerinin daha fazla bilgi arayışına girdiği ve araştırma yoluyla yaratılan bilgidan daha fazla yararlanma eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Deshpande ve Zaltman (1982) ve Lee vd. (1987) de, pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgi pazarlama yöneticisinin düşünceleri ya da beklentilerinden ne kadar farklı bulgular ortaya koyarsa, bu bilgilerden yararlanma düzeyinin de o kadar düştüğünü ifade etmektedirler.

Daha önce yapılmış çalışmalarda, pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmalarından yararlanma konusundaki tutumlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisinin yöneticilerin araştırmanın potansiyel yararlarına olan inancı olduğu öne sürülmektedir (Menon ve Wilcox, 1994; Ogunmokun, Chin ve McPhail, 2005). Bunun yanısıra, yöneticilerin pazarlama araştırmalarından yararlanmalarını etkileyen faktörler arasında şunlar sayılabilir:

- araştırmanın kalitesi (Aaker, Kumar ve Day 2004; Deshpande ve Zaltman, 1982);
- önceden oluşmuş beklentilere uygunluk (Weiss ve Bucuvalas, 1980);
- bulguların sunumunun açıklığı (Zaltman, 2001);
- işletme içinde politik açıdan kabulü; (Aaker, Kumar ve Day 2004);
- mevcut durumu sarsması (Beyer ve Trice, 1982);
- araştırma raporunun içeriği ve yöneticiler açısından sürpriz bulgular içermesi (Deshpande ve Zaltman, 1982);
- yöneticilerin pazarlama araştırmalarını belirsizliği azaltma amacıyla kullanıp kullanmadığı (Deshpande ve Zaltman, 1982);
- pazarlama yöneticileri ile araştırmacılar arasında güven oluşması (Moorman vd.; 1993; Menon ve Wilcox, 1994) ile
- araştırmanın olası zaman ve para maliyeti (Aaker, Kumar ve Day 2004).

Ayrıca, yöneticilerin pazarlama araştırmaları ile ilgili en yaygın şikayetleri, araştırma projelerinin para kaybından başka bir şey olmadığı, çünkü çalışmaların aslında olması gerektiği gibi eyleme dönüşebilecek bulgular içermemesi olarak ifade edilebilir. Çoğu zaman bilgi edinmek yerine mevcut düşünceleri onaylamak amacıyla kullanılabilen pazarlama araştırmaları, yöneticiler tarafından yeterince verimli olarak değerlendirilmemektedir (Percy, 1996, s. 5).

Menon ve Wilcox'a (1994) göre, pazarlama yöneticileri zaman zaman pazarlama araştırmalarının kapsamını bir strateji geliştirmekte kullanılabilecek araştırmalarla kısıtlamakta; eğer strateji geliştirmeye herhangi bir katkı sağlamıyorsa en azından daha önce fark edilmemiş bir durumla ilgili bilgi sağlaması beklentisini taşımaktadırlar. Bazı yöneticiler ise, işletme faaliyetlerinde önemli bir değişiklik yaratmadığı sürece pazarlama araştırmalarının herhangi bir yarar sağlamadığı düşüncesine sahiptirler.

Bunların yanısıra, pazarlama araştırmalarından yararlanma düzeyi arttıkça, pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmalarına ve araştırmacılarına yönelik tutumlarında da bir iyileşme olduğu gözlenmiştir (Menon ve Wilcox, 1994).

2.6.2. Yöneticilerin Pazarlama Araştırmacıları ile İlgili Görüşleri

Beyer ve Trice (1982), araştırmacının araştırma yoluyla yaratılan bilgidен yararlanılmasındaki bir etken olduğunu, kullanıcılar ile araştırma arasındaki iletişim görevini araştırmacının gerçekleştirdiğini öne sürmüştür. Deshpande ve Zaltman (1982), işletme yöneticileri ile pazarlama araştırmacılarının araştırma projesinin kilit noktalarındaki etkileşiminin pazarlama araştırmalarından yararlanma düzeyini arttırdığını ifade etmektedir. Luck ve Krum (1981'den aktaran Krum vd. 1987, s. 10), pazarlama araştırması sürecinde yönetici ile araştırmacı arasındaki açık ve düzenli iletişimin gerçekleştirilen pazarlama araştırması projesinin doğruluğu ve kalitesini önemli ölçüde etkilediğini öne sürmektedir.

Luck ve Krum (1981'den aktaran Krum vd. 1987, s. 10), etkin şekilde çalışan pazarlama araştırmacılarının (özellikle de işletmenin kendi araştırmacılarının) yalnızca pazarlama araştırması projeleri tasarlayıp gerçekleştirmenin ötesinde stratejik karar

sürecine de dahil olabildiklerini belirtmişlerdir. Ancak, işletme yöneticilerinin pazarlama araştırmacıları ile ilgili algısının yalnızca sorumlu oldukları işi yapmalarının ötesine geçemediğini de eklemişlerdir.

Shrivastava (1984), araştırmacılar ile karar alıcı durumundaki yöneticilerin farklı referans çerçevelerine bağlı olarak çalıştıklarını, dolayısıyla birbirlerinin beklentilerini her zaman tam olarak anlayamayabildiklerini ifade etmektedir. Aynı noktaya vurgu yapan Deshpande ve Zaltman (1982, 1984) araştırmacılar ile karar alıcıların farklı gerçeklikler ve varsayımlara sahip olduklarını, bu nedenle neredeyse farklı dünyalarda yaşadıklarını öne sürmüştür.

Krum vd.nin 1987 yılında gerçekleştirdikleri çalışma, pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmacılarından (1) araştırma raporları ve istatistikleri sunmanın ötesinde eyleme geçirilebilecek öneriler sunmalarını, (2) açık ve anlaşılır araştırma raporları hazırlamalarını, (3) şirketin iç dinamikleri ile ilişkili olarak yöneticiler açısından zararlı olabilecek bilgilerle ilgili daha verimli çalışmalar yapmalarını, (4) pazarlama araştırmalarının karar alma sürecindeki rolü ve hayata geçirilebilecek diğer faydaları ile ilgili öneriler beklediğini ortaya koymaktadır.

Zaltman ve Moorman (1988) ve Moorman vd. (1992), pazarlama araştırmalarından yararlanma konusunda en etkili faktörlerden birisi olarak araştırma kullanıcıları ile pazarlama araştırmacıları arasındaki güven ilişkisini göstermişlerdir. Söz konusu güven ilişkisinin gelişmesi açısından öne çıkan hususları ise aradaki etkileşimin kalitesi ve araştırmacının bu ilişkiye ne ölçüde katıldığı olarak tanımlamışlardır.

Zaltman ve Moorman (1988) ve Moorman vd. (1992) çalışmalarında, kullanıcı ile pazarlama araştırmacısı arasındaki etkileşim arttıkça araştırmacının işletmenin kendisi ve pazarlama araştırması projesinde ele alınan pazarlama sorunu ile ilgili olarak daha fazla bilgi edindiğini, bunun da araştırma projesini daha iyi yönlendirip daha başarılı bir şekilde tasarlayabilmesine ve daha verimli ve faydalı araştırma bulguları üretebilmesine olanak sağladığını ileri sürmektedir. Barabba and Zaltman (1991), pazarlama araştırmacısına projede ele alınan konunun geri planı hakkında genelde önemli olabilecek bilgi verilmediğini, bunun da araştırmanın tasarlanması, yürütülmesi eksik

noktalar bıraktığı ve dolayısı araştırmanın değeriini düşürebildiğini ifade etmektedirler. Moorman vd.'ne (1992) göre, araştırma kullanıcısi ile pazarlama araştırmacısı arasında kurulan güven ilişkisi bu tür sorunları ortadan kaldırabilmekte; gerçekleştirilen projenin daha doğru biçimde tasarlanmasını, buna bağılı olarak da araştırmanın sonuçlarından daha fazla faydalanılabildiğini belirtmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMANIN STRATEJİK SEÇENEK BELİRLEMEDEKİ ROLÜ

Stratejik planlama, rakiplerin önüne geçebilmek ve işletme için farklı manevra seçenekleri belirlemek açısından gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Ancak, işletme çevresinde gün geçtikçe artan çalkantılar, teknolojik gelişmelerin hızı ve bunların iş yapma kuralları üzerindeki etkisi, işletme yöneticilerinin pazarları, müşterileri ve rakipleri ile ilgili daha fazla bilgiye ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Böylelikle, işletme için doğruluk olasılığı daha yüksek kararlar verebilmek mümkün olmaktadır. İşletmelerin stratejik planlama yapabilmek açısından stratejik seçeneklerini belirlemeleri bu noktada oldukça fazla önem arz etmektedir.

Zhang (2008), stratejik seçenek belirlemeyi, işletmelerin sahip oldukları kaynakları ve yetkinlikleri, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlardan ya da daralan imkanların yarattığı koşullardan en iyi biçimde yararlanabilmek amacıyla yeniden düzenleme becerisi olarak ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, stratejik seçenekler, işletmelerin dinamik rekabetçi çevre koşulları ve belirsizlik altında rekabetçi konumlarını geliştirmek adına gerçekleştirebilecekleri eylemler olarak tanımlanabilir. Dinamik ve belirsizliğin hakim olduğu çevre koşullarında önemli kararlar vermek zorunda olan işletme yöneticileri ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmek için birtakım stratejik eylemlere girişmek durumundadır. Stratejik seçenekler, işletmelerin sahip oldukları kaynaklar, yetkinlikler ve varlıklar ışığında gelecekteki stratejik tercihlerine yol gösterecek araçlardır (Zhang, 2008).

Stratejik seçenek belirlemek, strateji geliştirilmesini de beraberinde getirir. Bu durum da, işletmelerin dinamik rekabetçi çevre koşulları ve belirsizlik altında kaynaklarını, yetkinliklerini ve sahip olduğu bilgiyi esnek şekilde kullanılması ile mümkündür. Dolayısıyla, stratejik seçenek belirlemenin temel gerekliliklerinden birisi stratejik açıdan esnek olabilmek, kaynaklarını ve yetkinliklerini koşulların gerektirdiği biçimde uyarlayabilmektir (Zhang, 2008). Günümüzün işletme çevresinin yarattığı belirsizlikler ve yoğunlaşan rekabet koşulları, stratejik esnekliği stratejik seçenek

belirlemenin ve strateji geliştirmenin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Stratejik esneklik, sadece gelecekte hangi adımların atılması gerektiği değil, geleceğin belirsiz dünyasında ayakta kalabilmek için gereken hazırlıkların yapılması anlamında stratejik seçenek belirlemeye yol göstermektedir. Bu anlamda kritik hususlardan birisi stratejik esneklik konusudur. Diğer bir deyişle, stratejik seçenek belirlemenin amaç olduğu durumlarda, araç olarak kullanılabilecek en uygun yaklaşımlardan birisi stratejik esneklik olmaktadır.

Öte yandan, işletmelerin stratejik seçeneklerini belirleyebilmek için en başta işletmelerin pazarları tanınmaları gerekmektedir. Bu da, işletmelerin pazarlarını, müşterilerini ve rakiplerini tanımak adına daha fazla bilgiye ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Geçmiş deneyimler başarılı faaliyetlerin neler olabileceğini tespit etmek konusunda zaman zaman yöneticilere faydalı olabilse de, belirsizlik ve riskin arttığı günümüz dünyasında stratejik kararlar vermeden önce ihtiyaç duyulan bilgileri elde edebilmek için pazarlama araştırmalarına başvurmanın önemi yadsınmamalıdır (Wee, 2001). Pazarlama araştırmaları ve stratejik seçenek belirlemek, rakiplerin önüne geçebilmek ve işletme için farklı manevra seçenekleri belirlemek açısından gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, pazarlama araştırmaları, işletmelerin stratejik esneklik yoluyla stratejik seçenek belirleme çabalarına önemli girdi sağlayan süreçlerden birisidir.

Ekonomik kriz dönemleri gibi işletme çevresindeki belirsizliğin daha da arttığı, risklerin fazlaľařtıęı bir durumda yöneticiler işletmeleri için stratejik manevra alanlarını genişletmek ve seçeneklerini arttırmak için neler yapabileceklerini kendilerine sorduklarında, pazarlama araştırması perspektifinden bu soruya pek çok farklı alanda yararlanılabilecek bilgilerin toplanabileceği olur. Tüketiciler davranışlarının değiştiği, tahminleme süresinin orta vadeden kısa vadeye düştüğü kriz dönemlerinde pazarlama araştırmaları faydalı araçlar ve yol gösterici seçenekler sunabilirler.

1. STRATEJİK ESNEKLİK

1980'lerden bu yana, hızlanan teknolojik gelişmeler ve artan küreselleşmenin etkisiyle dinamikleşen ve çalkantılar yaşanmaya başlanan işletme çevresinde, işletmeler

sürekli olarak rekabet avantajı yaratmaya çalışmakta, ancak hiperrekabetçi (Volberda, 1996) olarak da adlandırılan koşullar nedeniyle bu avantaj sürekli olarak aşınmaktadır. Bu koşullar nedeniyle, rekabet avantajı sağlamak açısından önemli bir kaynak olarak *stratejik esneklik* kavramı önem kazanmaya başlamıştır.

Bilgiye dayalı varlıklar, pazarlardaki ve ürünlerdeki çeşitlilik artışı, bunlara eşlik eden sürekli ve şiddetli rekabet, pazarlamanın kullanmaya alışkın olduğu kavramların etkisini azaltan bir pazarlama çevresi yaratmaya başlamıştır (Matthyssens vd., 2005). Hitt ve diğerleri (1998); sektör sınırlarının ortadan kalkmasını, endüstriyel işletmeler ile hizmet işletmeleri arasındaki farklılıkların yok olmaya başlamasını, lojistik alanında meydana gelen gelişmeleri, bilgisayar destekli tasarım ve iletişimi, hiperrekabetçi pazarları ve küresel pazarların açılmasını işletme pazarlarında stratejik kesintiler yaşanmasının başlıca nedenleri olarak göstermektedir.

Eisenhardt (2002), küresel nitelikteki “süratli oyun alanının”, istikrarsız ve öngörülemez işletme koşulları yaratarak stratejilerin kalıcılığını ortadan kaldırdığını ifade etmektedir. Bu koşullarda pazarlama yöneticileri sürekli tetikte olmak, hızla öğrenmek, fikirleri süratle eylemlere dönüştürmek ve pazarlama planlarını durmaksızın revize etmek durumunda kalmaktadırlar. Hitt ve diğerlerine göre (1998), 21 yüzyılda işletmelerin başarısı, esnekliklerini geliştirmeleri ile istikrarlı ve istikrarsız durumlar arasında bir denge kurabilmelerine bağlıdır. İşletmelerin çevrelerinde gerçekleşen olaylara karşı tepki verebilmek için birden fazla seçenek geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun da en önemli yolu stratejik esneklik öne çıkmaktadır.

Evans’a göre (1991), stratejik esneklik, işletmelerin stratejik manevra alanlarını genişleten ve stratejik seçeneklerini belirlemelerini sağlayan en temel işletme araçlarından birisidir. Öte yandan, Shimizu ve Hitt (2004), günümüz çalkantılı işletme çevresinde bu tür bir stratejik esneklik geliştirmenin ve korumanın en önemli, ancak bir o kadar da zor bir yönetsel görev olduğunu öne sürmektedir.

1.1. Stratejik Esneklik Kavramıyla İlgili Yaklaşımlar

Stratejik esneklik, işletmelerin çevrelerinde yaşanan değişimlere başarılı bir biçimde ayak uydurma becerisidir (Chakravarthy, 1982; Evans, 1991; Greenley ve Öktemgil, 1998; Combe ve Greenley, 2004). Bu alanda yapılan çalışmalar stratejik esnekliğin iki farklı boyutta kendini gösterdiğini ortaya koymuştur (Combe ve Greenley, 2004, s. 1459). Bunlardan ilki, yukarıda da bahsettiğimiz üzere, işletmelerin çevrelerinde yaşanan değişimlere başarılı bir biçimde ayak uydurma becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci boyut ise, karar alıcılar düzeyinde uygulanan stratejik esnekliktir, ki burada stratejik karar almada yeni ve farklı seçenekler yaratma işlevi öne çıkmaktadır (Aaker ve Mascarenhas, 1984; Fiegenbaum ve Karnani, 1991).

Stratejik esneklikle ilgili bu iki farklı bakış, bu alandaki ampirik çalışmalarda kavramın üç farklı yaklaşımla operasyonelleştirilmesine neden olmuştur (Combe ve Greenley, 2004, s. 1459):

1. **Esnek Manevra Yaklaşımı:** Bu yaklaşımı benimseyen yazarlar, stratejik esnekliğin, bir tür stratejik manevra olarak, işletme düzeyinde uygulanan bir esneklik olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımından hareket eden yazarlar, işletme düzeyinde stratejik esnekliğin gerektirdiği yeteneklerden çok bu kavramı uygulamanın işletmelere kazandırdıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Örneğin, Evans'a (1991) göre, önleyici manevralar stratejik esnekliğin bir türüdür.
2. **Esnek Süreç Yaklaşımı:** Bu yaklaşımı benimseyen yazarlar daha çok karar alma süreçlerindeki esnekliğe odaklanmışlardır. Burada stratejik esneklik, karar alma sürecinin bir parçası olarak tanımlanmakta ve bu süreçte gerekli olan özellikler tespit edilmeye çalışılmaktadır.
3. **Esnek Bilişsel Tarz Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda, karar alıcı birey düzeyinde bilişsel karar alma tarzları ele alınmaktadır. Bu alanda çalışan yazarlar stratejik esneklikle ilgili becerilerin bilişsel düzeyde var olduğunu öne sürmektedir.

Bu tez çalışmasında işletmelerin stratejik yön ve seçenek belirleme konuları ele alınacağı için esnek manevra yaklaşımından yola çıkan tanımlar ve operasyonelleştirmeler üzerinde durulacaktır.

1.2. Stratejik Esnekliğin Tanımı

Esneklikle ilgili literatür, pek çok farklı tanım ve esnekliğin türleri ile ilgili farklı sınıflamalar ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler hemen her işlevi ile ilgili esnekliğe sahip olmak durumunda olduğu için imalat esnekliği, yenilikçilik esnekliği, vb. çeşitli sınıflamalarla karşılaşılabilmektedir. En genel haliyle esneklik,

“yönetimin kontrol kapasitesini arttırmak ve örgütün kontrol edilebilirliğini geliştirmek için kullanılabilecek yönetsel becerileri ve bunların hangi hızda harekete geçirilebileceğini ifade eden bir kavramdır,” (Volberda, 1996, s. 361).

Johnson ve diğerleri (2003) geniş bir literatür taraması sonucunda, esneklikle ilgili olarak yapılmış tanımlar içinde en sık karşılaşılan sınıflamayı şu şekilde ortaya koymaktadır:

1. **Operasyonel esneklik:** Günlük operasyonlarla ilişkili kısa dönemli esnekliği ifade eder. Talep, hammadde ya da ekipman sorunları gibi kısa dönemli dalgalanmalar ile farklı çeşitlerde ürünler üretmekten kaynaklanan üretim süreci karmaşaları vb. konularla uğraşır. Dolayısıyla, operasyonel esneklik mevcut sistemde harekete geçmenin, yeniden yatırım yapmanın ve kesintilerin hızına ve maliyetine karşılık gelmektedir.
2. **Taktik Esneklik:** Talep dalgalanmaları ya da pazarlarda oluşan sorunlara karşılık ürün tasarımlarında ya da ürün karmalarında, üretim makinası ya da ekipman kullanımında yapılan değişikliklerle ilişkilidir.
3. **Stratejik Esneklik:** Bir işletmenin gelecekte başvurabileceği stratejik seçenekler yaratılması, bunların korunması ve hayata geçirilmesini ifade etmektedir. Stratejik esneklikle ilgili hemen hemen tüm tanımlar işletme çevresinde meydana gelen değişimlere karşılık olarak birtakım eylemlere girişmeyi temel almaktadır. Bu açıdan bakıldığında, stratejik esneklik bir tür işletme yetkinliği olarak kabul edilebilir.

Volberda ise (1996) esnekliğin esasında dört farklı türü olduğunu vurgulayarak bunların aynı zamanda işletmenin iç çevresi ile dış çevresindeki değişimlere göre farklı manevra yapma biçimlerini de beraberinde getirdiğini öne sürmektedir:

- *Sabit durum esnekliği (düşük çeşitlilik, düşük hız):* Üretilen işin düzeyi ve niteliğinin zaman içinde belirli bir istikrar gösterdiği durumlar için, işletmenin performansını optimal düzeye çıkarma hedefiyle oluşturulmuş sabit prosedürleri içerir.
- *Operasyonel esneklik (düşük çeşitlilik, yüksek hız):* İşletmenin mevcut yapıları ve hedeflerine dayalı rutin yetkinlikleri içerir.
- *Yapısal esneklik (yüksek çeşitlilik, düşük hız):* İşletmenin yapısını, karar alma ve iletişim süreçlerini, değişen koşullara adım adım uydurmayı sağlayacak yönetsel becerilerden oluşur.
- *Stratejik esneklik (yüksek çeşitlilik, yüksek hız):* İşletmenin hedefleri ya da işletmenin çevresi ile ilişkili yönetsel becerileri kapsar. Bu daha radikal esneklik biçimi, işletmenin eylemlerinde ve bunların her birinin niteliğinde değişimler olmasını da gerektiren bir esneklik türüdür.

Volberda (1996) yaptığı bu sınıflamadaki son üç esneklik türü ile ilgili örnekleri aşağıdaki bir tabloda göstermektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Farklı Esneklik Türleriyle İlgili Örnekler

	İç Çevre	Dış Çevre
	<i>İçsel Operasyonel Esneklik</i>	<i>Dışsal Operasyonel Esneklik</i>
Rutin Manevra Kabiliyeti	• Ürün hacminde değişim • Envanter oluşturulması • Kaza ekiplerinin kullanılması	• Geçici işçi kullanılması • Birden fazla tedarikçi kullanma
	<i>İçsel Yapısal Esneklik</i>	<i>Dışsal Yapısal Esneklik</i>
Uyarılma Amaçlı Manevra Kabiliyeti	• Çok işlevli ekiplerin kurulması • Yönetsel rollerin değiştirilmesi • Kontrol sistemlerinde değişiklik	• JIT kullanan tedarikçilerle çalışma • Tedarikçilerle ortak işletmeler kurma
	<i>İçsel Stratejik Esneklik</i>	<i>Dışsal Stratejik Esneklik</i>
Stratejik Manevra Kabiliyeti	• Mevcut stratejinin terkedilmesi • Yeni teknolojilerin kullanılması • Tamamen yeni ürünler geliştirilmesi	• Yeni ürün-pazar seçenekleri • Rakipleri kontrol etmek için pazar gücü kullanma

Kaynak: Henk W. Volberda, "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", **Organization Science**, Vol. 7, No. 4, Temmuz-Ağustos 1996, s. 363'ten uyarlanmıştır.

Ratanapornsiri (2003) ise, iki farklı yaklaşımla esnekliğin tanımlandığını aktarmaktadır. Bunlardan ilki, işlevsel yaklaşımdır. İşlevsel yaklaşım doğrultusunda esneklik daha çok üretim esnekliği olarak tanımlanmış ve işletmelerin esnek üretim sistemleri ve esnek işgücü uygulamalarını benimsemesi üzerine yoğunlaşmıştır. İkinci yaklaşım olan örgütsel yaklaşımla ilgili çalışmalar 1970’lerde başlamış ve bu çalışmalarda esneklik birden fazla boyutu bulunan bir yapı olarak ele alınmıştır.

En genel açıklamasıyla stratejik esneklik, işletmelerin çevrelerinde yaşanan değişimlere başarılı bir biçimde ayak uydurma becerisidir (Chakravarthy, 1982; Evans, 1991; Greenley ve Öktemgil, 1998; Combe ve Greenley, 2004). Yukarıda bahsedilen örgütsel yaklaşımdan yola çıkan yazarlar, birden fazla boyutu bulunan bu kavram için, temelde aynı hususları ele alan, ancak birbirinden farklı pek çok tanım ortaya koymuştur. Stratejik esneklikle ilgili bu farklı tanımlar aşağıda Tablo 5’te özetlenmektedir.

Örgütsel yaklaşıma göre ilk çalışmaları gerçekleştiren Ansoff esnekliğin önemi üzerine şunları söylemektedir (Ansoff 1977’den aktaran Ratanapornsiri, 2003):

“Bazı felaketler önceden tahmin edilebilse dahi, devrimleri ve keşifleri öngörmeye çalışan bir işletme son derece verimsiz bir iş yapıyor demektir. Bununla birlikte, bir işletme felaketlere karşı sigorta satın alabilir ve kendisi potansiyel buluşlara para yatırabilir. Bunu yapmak için işletmenin hedefler listesine bir madde daha eklemesi gerekmektedir – esneklik hedefi.”

Ansoff (1965’ten aktaran Ratanapornsiri, 2003), ürün-pazar yatırımlarında çeşitliliğe gidilerek dışsal esneklik, kaynakların akışkanlığı yoluyla da içsel esneklik elde edilebileceğini ifade etmiştir. Bu alandaki ilk çalışmalar arasında sayılabilecek çalışmalarında Aaker ve Macarenhas (1984), stratejik esnekliği “*işletmelerin, performansları üzerinde ciddi biçimde etkili olan önemli, belirsiz ve süratli çevresel gelişmelere ayak uydurabilmesini sağlayan işletme becerisi*” (s. 74) olarak tanımlamıştır. Gittikçe istikrarsızlaşmaya ve belirsizleşmeye başlayan işletme çevresinde yetersiz kalan geleneksel stratejik yönetim yaklaşımları yerine önerdikleri stratejik esnekliğin artırılması gerektiğini düşünmektedirler. Bunun yolu olarak da,

güçlü yönlerin çeşitlendirilmesini, tam kapasite kullanılmayan kaynaklara yatırım yapılmasını ve kaynakların yalnızca uzmanlaşmış alanlarda kullanıma tahsis edilmekten uzaklaştırılmasını önermektedirler (Aaker ve Macarenhas, 1984).

Bu alandaki en önemli çalışmalardan birini, Ansoff'un ortaya koyduğu hücum ve savunmaya dönük işletme tutumlarından yola çıkan Evans (1991) gerçekleştirmiş ve oldukça kapsamlı bir stratejik esneklik çerçevesi geliştirmiştir. Evans'a göre (1991), stratejik esneklik yalnızca çevreye ve çevrede gerçekleşen gelişmelere ayak uydurmakla sınırlı değildir. Esneklik, aynı zamanda, öngörülemez değişimleri çevreye empoze etmeyi de içerir (s. 73). Evans, bu açıdan bakarak stratejik esneklik ile geliştirdiği çerçevenin iki temel boyutu olduğunu ifade etmektedir (1991; s. 75):

1. **Zamana bağlı boyut:** Kendi içinde iki ayrı alt boyut içerir. Bunlardan ilki, gelecekte gerçekleşmesi beklenen dönüşümlere karşı hazırlık yapmayı içeren *gerçekleşme öncesi* boyuttur. İkincisi ise, dönüşümü tetikleyen bir olay gerçekleştikten sonra yapılan düzenlemeleri kapsayan *gerçekleşme sonrası* boyuttur.
2. **Amaç boyutu:** Bu temel boyut da kendi içinde iki alt boyut içerir. Bunlar, bir hamle başlatmayı ve gerçekleştirmeyi içine alan *hücum boyutu* ile yıkıcı hamlelere karşı savunmayı ya da geçmişte yapılan hataları düzeltmeyi içeren *savunma boyutudur*.

Tablo 5. Stratejik Esneklik Tanımları

Ansoff (1965)	“Stratejik esneklik iki aracı hedefle ölçülebilir: Ürün-pazar yatırımlarında çeşitliliğe gidilerek elde edilen dışsal esneklik, kaynakların akışkanlığı yoluyla elde edilen içsel esneklik”
Eppnik (1978)	“Esneklik işletmeye çevrede yaşanan önceden tahmin edilemeyen değişikliklere karşı daha fazla koruma, ya da daha başarılı karşılık verilmesini sağlar”
Aaker ve Macarenhas (1984)	“İşletmelerin, performansları üzerinde ciddi biçimde etkili olan önemli, belirsiz ve süratli çevresel gelişmelere ayak uydurabilmesini sağlayan işletme becerisi”
Harrigan (1985)	“İşletmelerin hedef müşteri bölümleri eskisi oranla çekiciliğini yitirdiğinde, kendilerini pazarlarında yeniden konumlandırmalarını, oyun planlarını değiştirmelerini ya da mevcut stratejilerini tamamen değiştirmelerini sağlayan işletme becerisi”
Evans (1991)	“Stratejileri değiştirme yeteneği”
Bahrami (1992)	“Karar verilen değişikliklerin gerçekleştirilmesini hızlandıran ve önceden tahmin edilemeyen çevresel gelişmelere karşılık verebilmeyi sağlayan, bunun yanında öngörülebilir değişimlerin beklenmeyen sonuçlarına ayak uydurabilmeyi olanaklı kılan işletme becerisi”
Das ve Elango (1995)	“İşletmelerin çevrelerinde gerçekleşen değişimlere, rakipleri de dikkate alarak, zamanında ve uygun biçimde karşılık verebilmesini sağlayan işletme becerisi”
Sanchez (1995)	“Dinamik rekabet çevresinden kaynaklanan çeşitli taleplere karşılık vermesini sağlayan işletme becerileri”
Lau (1996)	“Stratejik esneklik, işletmelerin belirsizliklere karşı üstün bilgi ve becerilerinin desteği ile hedeflerini yeniden düzenleyerek karşılık vermesini ifade etmektedir”
Lei, Hitt ve Goldhar (1996)	“Stratejik esneklik, işletmelerin bir yandan yeterli hizmet verilmeyen ya da henüz tespit edilmemiş pazarlarda fırsat kollarken, diğer yandan da rakiplerin hamlelerine daha ustaca karşılık vermesini içerir”
Hitt, Keats ve DeMarie (1998)	“İşletmelerin değişen rekabet koşullarına karşı daha proaktif davranmasına ya da daha hızlı cevap vermesine, dolayısıyla rekabet avantajlarını sürdürmesini sağlayan bir işletme becerisi”
Matusik ve Hill (1998)	“İşletmelerin değişen pazar koşullarına daha hızlı karşılık vermesine olanak veren bir işletme becerisi”

Tablo 5 Stratejik Esneklik Tanımları (devamı)

Golden ve Powel (2000)	“Stratejik esneklik, çevredeki değişimlere ayak uydurmayı sağlayan örgüt kapasitesi”
Johnson, Pui-Wan Lee, Saini ve Grohman (2003)	“Pazar yönelimli stratejik esneklik, işletmelerin müşterilerine üstün değer sunma çabasıyla kendilerine özgü gerçek stratejik seçenekler yaratma niyeti ve yeteneği”
Shimizu ve Hitt (2004)	“Dışsal çevrede yaşanan önemli değişimleri saptamayı, bu değişimlere karşılık işletme kaynaklarını yeni eylem rotalarına uyarlamayı, ve bu tür kaynak uyarlamalarının zamanı geldiğinde yönünü değiştirmek konusunda hızlı davranmayı sağlayan bir işletme yeteneği”

Kaynak: Johnson, J. L., R. Pui-Wan Lee, A. Saini, ve B. Grohmann. “*Market focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 31, No. 1, 2003, s. 76’den eklemeler yapılarak uyarlanmıştır.

Evans (1991, s. 76), bu sınıflamaya dayanarak dört tür stratejik esneklikten bahsedilebileceğini ifade etmektedir (Şekil 4).

	Gerçekleşme öncesi	Gerçekleşme sonrası
Hücum	Kıvraklık Çok yönlülük	Akışkanlık Elastikiyet
Savunma	Dayanıklılık Garantiye alma	Düzeltebilirlik Direnc

Şekil 4. Stratejik Esneklik Çerçevesi

Kaynak: Stuart Evans, “*Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 1, 1991, s. 76’

Evans (1991, s. 76), tanımladığı boyutlar altında yer alan işletme becerilerini yukarıdaki şekilde özetlemiştir. Örneğin *dayanıklılık*, savunma amaçlı bir gerçekleşme öncesi beceridir ve işletmelere çevrede gerçekleşen öngörülemez olaylara karşı koyabilme ve böylece stratejilerini sürdürebilme olanağı sağlar. *Direnç* de savunma amaçlı bir beceri olup, herhangi bir tetikleyici olay gerçekleştikten sonra devreye sokulur. Bu beceri sayesinde işletme toparlanıp bir önceki durumuna tekrar ulaşabilir. Öte yandan *garantiye alma*, büyük zarar yaratması olası bir değişime karşı sigorta görevi gören bir gerçekleşme öncesi savunma becerisidir. *Çok yönlülük* ise, öngörülemez ya da tamamıyla yeni gelişmelere karşı birden çok seçenek yaratmayı içeren hücumla dönük bir beceridir. Evans, kısaca, araştırmasıyla stratejik esnekliğin çok boyutlu yapısını ortaya koymaya çalışmıştır.

1990’lardan itibaren stratejik esnekliği ele alan çalışmalarda bir artış gözlenmiş, çeşitli yazarlar bu kavramın farklı işletme bağlamlarında uygulanması konuları üzerinde araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Örneğin Sanchez (1995) ürün rekabeti bağlamında stratejik esnekliğin katkısını incelediği çalışmada, çalkantılı çevrelerde ayakta kalabilmek ve rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği rekabet avantajı yaratabilmek açısından stratejik esnekliğin önemini dile getirmiştir. Hitt ve diğerleri 1998 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işletmelerin stratejik esneklik ve rekabet avantajı

yaratmak için başvurabilecekleri yolların neler olabileceği üzerinde durmuşlar ve işletmelere şu önerileri getirmişlerdir:

- ✓ Temel dinamik yetenekleri geliştirmek,
- ✓ İnsan sermayesine odaklanmak ve bunu geliştirmek,
- ✓ Yeni teknolojileri etkin biçimde kullanmak,
- ✓ Değer katacak stratejileri (örneğin işbirliği) benimsemek,
- ✓ Yeni bir örgüt yapısı ve kültürü geliştirmek.

Young-Ybarra ve Wiersema (1999), bilişim teknolojileri yapılan stratejik işbirliklerinde stratejik esnekliğin rolü üzerinde durmuş, bu bağlamda stratejik esnekliği sosyal değişim ve işlem maliyeti kuramı ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu arada stratejik esneklik ve bununla ilgili konuları yeni bir kavramsallaştırma çabası içine giren Eisenhardt ve Martin (2000), stratejik esnekliği dinamik yetenekler ve emme kapasitesi ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışmıştır. Golden ve Powel (2000) ise, işletmeler açısından gün geçtikçe önem kazanan stratejik esneklik ile ilgili olarak yapılan farklı tanımların özellikleri ile her geçen gün farklı yeniliklerin ortaya çıktığı bilişim teknolojilerinden nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Yazarlara göre, stratejik esnekliğin tanımları (a) çevrede yaşanan değişimlere karşılık verme süresinin uzunluğuna, (b) mevcut seçeneklerin çeşitliliğine, (c) hangi açıdan esnekliğe bakıldığına (hücum ya da savunma), ve (d) esnekliğin yaratıldığı odağa (içsel ya da dışsal) göre değişmektedir.

Young, Sapienza ve Baumer (2003), alıcılar ile satıcılar arasındaki ticari ilişkilerde esnekliğin işletme verimliliğine nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Shimizu ve Hitt 2004 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yöneticilerin stratejik esnekliğin önemini ve bunu geliştirmenin zorluğunu daha iyi anlamasını sağlama çabasına girmiş, işletmelerin çevrede gerçekleşen sürekli değişimlerin yarattığı koşullarla başa çıkabilmesi için stratejik esneklik temelli öneriler geliştirmeye çalışmışlardır.

Evans'ın (1991) yukarıda açıklanan çalışmasından yola çıkan Ratanapornsiri (2003), stratejik esneklik kavramı iki ayrı yaklaşımla incelenebileceğini ileri sürmüştür: reaktif ve proaktif stratejik esneklik. Reaktif stratejik esneklik, temel olarak uyum sağlama yeteneğine dayanmaktadır. Buna göre, bu tür esneklik, işletmelerin çevreye

uyum sağlaması varlığını devam ettirebilmesi açısından olmazsa olmaz koşuldur. İşletmelerin, stratejik sürprizlere etkili biçimde karşılık verebilmek için becerilerini, kaynaklarını ve süreçlerini nasıl yapılandığı ile ilgilenir. Proaktif stratejik esneklik ise, çevresinde nasıl fırsat yaratabileceği ve bunlardan nasıl yararlanabileceği ekseninde açıklamalar ortaya koymaktadır. Bunun yanında, çevrede gerçekleşen ciddi değişimlere ya da öngörülemeyen olaylara karşı nasıl hazırlıklı olabileceği konusunda da öneriler içermektedir.

Aynı dönemlerde bir başka grup yazar stratejik esneklik kavramını pazar odaklılık ile birlikte ele alan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Grewal ve Tansuhaj’a (2001) göre, stratejik esneklik açıkça ifade edilmese de bir ölçüde pazarlama kavramının benimsenmesi içermektedir. Çünkü, pazarlamanın uygulaması en basit haliyle mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinde yaşanan değişimleri yakalamayı gerektirmektedir. Bu gerekliliği yerine getirmek beraberinde, karar alıcıların stratejik karar almada seçenekler geliştirmesini ve pazarlardaki değişimlere ayak uydurulmasını getirir ki, tam bu noktada stratejik esnekliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak yazarlar, pazar odaklılığın ile stratejik esnekliğin birbirinden farklı olduğunu, 1997 Tayland’da başlayarak bütün güneydoğu Asya’ya ve oradan da dünyaya yayılan ekonomik kriz gibi ciddi şok dönemlerinde pazar odaklılığın işletmelere yeterli olmayıp, stratejik esneklik gibi bir aracın devreye sokulması gerektiğini ampirik bulgularla destekleyerek göstermişlerdir.

Kısa bir süre sonra gerçekleştirdikleri çalışmaların Johnson Pui-Wan Lee, Saini ve Grohman (2003), stratejik esneklikle ilgili kavramsallaştırmalardaki eksikliğe dikkat çekmişlerdir. Yazarlara göre, stratejik esneklikle ilgili literatürün büyük bölümünün içsel ve reaktif perspektiflere odaklandığını ve pazarlarla ilişkili son derece önemli stratejik eylemlerle ilişkilendirilmediğini ifade etmişlerdir. Oysa, “işletmelerin müşterilerine üstün değer sunma çabasıyla kendilerine özgü gerçek stratejik seçenekler yaratma niyeti ve yeteneği” olarak tanımladıkları (Johnson vd., 2003, s. 77) pazar yönelimli stratejik esneklik, işletmelerin başarısını ve müşterilerine üstün değer sunma çabalarını destekleyen bir kavramdır.

Javalgi, Whipple, Ghosh ve Young (2005), yine pazar odaklılık ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiden yola çıkarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, pazara odaklanmak sözkonusu olmadan, herhangi bir tür esnekliğin işletmelerin üstün değer ve rekabet avantajı yaratmasına katkıda bulunamayacağını savunmaktadır. Johnson ve diğerlerinin (2003) tanımladığı pazar yönelimli stratejik esneklik kavramının işletmelerin başarısında önemli bir oynadığını ileri süren yazarlar, bunun da doğrudan işletmelerin pazar odaklılık düzeyleri ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Hamsal ve Agung (2007) günümüzün dinamik rekabetçi işletme çevresinde stratejik esnekliği ve stratejik istikrarı birlikte ele alan paradoksal işletme stratejilerinin kazanan stratejiler olduğunu göstermek amacıyla Endonezya bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiş ve stratejik esnekliğin bankaların performansı üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.3. Stratejik Esnekliğin Önemi

Daha önce de belirttiğimiz üzere, Hitt, Keats, ve De Marie (1998), 21. yüzyılda işletmelerin başarısını, stratejik esneklik yaratmalarına ve istikrarlı durumlar ile istikrarsızlık gösteren durumlar arasında bir denge oluşturmalarına bağlamaktadır. Stratejik esneklik, gelecekle ilgili olası senaryolar üretmek ve stratejik seçenek yaratmak açısından son derece önemli olsa da, Aaker ve Mascaranhas (1984) stratejik esnekliği arttırmak için sistematik, kapsamlı ya da formal herhangi bir yol bulunmadığına dikkat çekmektedir.

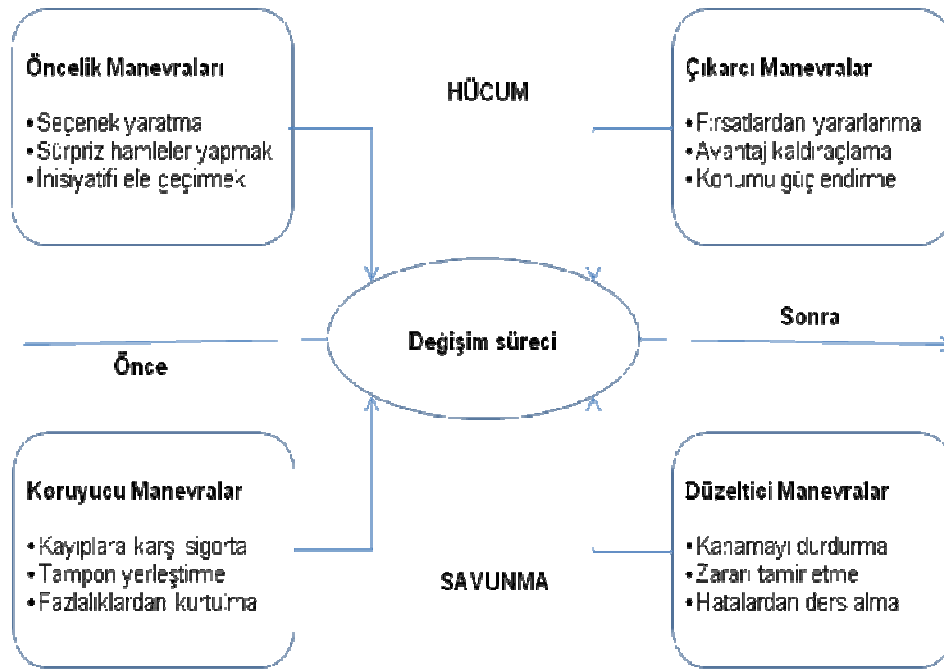
Stratejik esneklik, çevredeki değişimlere ayak uydurabilmeyi (Aaker ve Mascaranhas, 1984), gerektiğinde oyun planını değiştirmeyi (Young-Ybarra ve Wiersema, 1999), planlanan değişimleri gerçekleştirmeyi (Evans, 1991) ve bunların yanında gerçekleşmesi beklenen olayların öngörülemeyen sonuçlarına karşılık vermeyi (Bahrami, 1992) sağlar.

Stratejik esneklik yoluyla çevreye uyum göstermek üstün performans göstermenin önemli koşullarından birisi haline gelmiştir. Dolayısıyla, hem işletmelerin stratejik yönlerini belirlerken, hem de karar alıcıların stratejik karar süreçlerinde bu tür bir esnekliği benimsemeleri gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Combe ve Greenley, 2004). Sanchez'e göre ise (2005), stratejik esneklik, yarattığı karar seçenekleri ve rekabet avantajı ile dinamik ve belirsiz işletme çevrelerinde rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği stratejiler üretilmesini sağlamaktadır.

Evans'a göre (1991), işletmeler stratejik manevra alanlarını genişletmek ve bunlarını hızını arttırmak, ayrıca stratejik seçeneklerini çoğaltmak için stratejik esnekliğe ihtiyaç duymaktadırlar ki, bu stratejik esnekliğin işletmelere sağladığı en büyük katkı olarak değerlendirilebilir. Yazara göre, işletmeler çevrelerinde herhangi bir ciddi değişim yaşanmadan önce ya da yaşandıktan sonra seçenekleri doğrultusunda birtakım stratejik manevralar yaparak hem mevcut durumlarını koruyabilirler, hem de ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için hareket geçebilirler. Diğer bir deyişle, hücum ve/veya savunmaya dönük eylemler içine girebilirler.

Bu noktadan yola çıkan Evans (1991), daha önce açıklanan çerçevesini geliştirerek, ilgili durumlarda hangi seçeneklere başvurulabileceğini ve bunlar doğrultusunda hangi manevraların gerçekleştirilebileceğini belirlemiştir. Bu yeni çerçeve aşağıda Şekil 5’te gösterilmektedir.

Şekil 5’te gösterilen öncelik manevraları, temel olarak dönüşümleri başlatmak amacıyla kullanılır. Bu tür manevralar rakiplere karşı sürpriz hamleler yapma ya da belirli bir alandaki oyunun kurallarını değiştirme amacını taşır. Öncelik manevraları yoluyla stratejik esneklik yaratabilmek için gerekli oldukları zaman gelmeden stratejik seçeneklerin oluşturulması gerekir.



Şekil 5. Stratejik Esneklik – Manevra Alanları ve Stratejik Seçenekler

Kaynak: Stuart Evans, “Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework”, *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 1, 1991, s. 76.

Bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma çabasına girdiğinde, yeni bir iş alanına girmenin getireceği yüksek risk içeren çözümler ya da rekabet yoğunluğunda yaşanabilecek inanılmaz bir artış gibi yıkıcı sonuçlara karşı kendini korumaya alması gerekmektedir. Bu tür koşullarda, işletmelerin kendilerini korumak için bir tür sigorta edinmeleri ya da zararsız biçimde geri çekilmelerini sağlayacak korumalı bir yol bırakmaları akıllıca bir davranış olacaktır. Bu tür bir esneklik, en basit haliyle “bütün

yumurtaları aynı sepete koymamak”, ya da strateji literatüründe kullanıldığı üzere garantiye alma stratejisi uygulamaktır.

İşletme çevresinde rastlantı sonucu gerçekleşen olayların yanı sıra, kazalar, geçmişte yapılmış hatalar ya da yıkıcı rekabet hamleleri gibi nedenlerden dolayı işletmelerin varlığını sürdürmesini ciddi anlamda zorlaştıran durumlar meydana gelebilir. Bu bakımdan “düzeltici” stratejik esneklik, sözkonusu bu durumlardan kurtulmak için ihtiyaç duyulan yenileyici işletme yeteneği anlamına gelmektedir.

İşletmeler kimi zaman sadece şansın yüzlerine gülmesi ya da doğru zamanda doğru yerde olmalarından dolayı kendilerini öngörülemez ancak mutlaka faydalanılması gereken durumların içinde bulunurlar. İşte bu tür durumlarda çıkarıcı manevralar yoluyla fırsatçı bir stratejik esneklik elde edilebilir. Bu tür esneklik işletmeler açısından son derece önemlidir, çünkü, örneğin yeni bir ürün hiç beklenmediği halde bir anda sektör standardı haline gelip, talebinde inanılmaz bir patlama yaşanabilir. Bu durumlarda fırsattan yararlanmak için de bu tür bir esnekliğe ihtiyaç duyulur.

Evans’ın (1991) geliştirdiği bu çerçeve, hem de stratejik esnekliğin kapsamını ve çok boyutluluğunu anlamak, hem de esneklik kavramını açıklamak için kullanılan farklı terimler arasındaki karışıklığı gidermek açısından son derece yararlıdır.

Evans’ın (1991) çerçevesinden yola çıkarak gerçekleştirdiği çalışmasında Ratanapornsiri (2003) stratejik esnekliği dört boyutlu olarak değil de, iki temel boyutta ele almıştır. Bunlar, proaktif stratejik esneklik ve reaktif stratejik esnekliktir. Proaktif stratejik esnekliği, Evans’ın sınıflamalarından yola çıkarak, rakiplere karşı sürpriz hamleler, inisiyatifi ele geçirme, kıvrak ve çok yönlü olma yoluyla işletmelerin rakiplerinden önce harekete geçmesini sağlayan gerçekleşme öncesi mekanizmalar geliştirme becerisi olarak tanımlamıştır. Bu tür esneklik aynı zamanda, çevreyi şekillendirmeyi ve değişimleri başlatmayı olanaklı kılan kaynak ve yetenekleri de içerir. Ratanapornsiri’ye (2003) göre, bu tür stratejik esneklik yöneticilerin işletme çevresini etkileme ve yönetme becerisine sahip olduğu görüşünü temel almakta, ve işletmelere pazarların yönelimlerini kontrol edip fırsatlar yaratarak geleceklerini şekillendirme imkanı sağlamaktadır. Ansoff’un (1980) işletme çevresindeki zayıf sinyaller

kavramından yola çıkan Ratanapornsiri (2003), bu tür sinyalleri tam anlamıyla belirginleşmeden tespit eden ve bunlara göre hazırlıklarını gerçekleştiren işletmelerin proaktif stratejik esneklik yoluyla fırsatları yakalayarak rakiplerinden önce rekabet avantajı elde edebileceğini ifade etmektedir.

Reaktif stratejik esneklik ise, yine Evans'ın (1991) sınıflamalarından yola çıkarak, işletmelerin çevrelerinde gerçekleşen değişimlere karşılık vermesini ifade etmektedir. Burada esas olan, işletmelerin çevrelerindeki gelişmelere ve değişimlere ayak uydurabilmesidir. Reaktif stratejik esneklik becerisini geliştirmiş işletmeler, temelde savunmaya dönük, dikkatle hazırlanmış ve test edilmiş hamleler gerçekleştirirler. İşletmeler kendilerini gelecekte ortaya çıkabilecek olasılıklara karşı koruma eylemlerine de girişler, asıl olarak reaktif nitelikteki becerilerini geliştirmiş olmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmeler yalnızca herhangi bir değişim gerçekleştikten sonra savunma amaçlı eylemler değil, aynı zamanda olası gelişmelere karşı hazırlıklı olabilmek için de korumacı önlemler alabilirler ki, bu da Evans'ın herhangi bir değişim gerçekleşmeden önce ve gerçekleştikten sonra sınıflamasıyla örtüşmektedir. Bu tür becerisini geliştirmiş işletmeler daha çok korumacı, çıkarıcı ve düzeltici manevralara başvururlar (Ratanapornsiri, 2003). Hamsal ve Agung (2007) da, işletmelerin çevrelerindeki gelişmelerle başa çıkabilmek için proaktif ve reaktif stratejik esneklik özelliklerine sahip olması gerektiği noktasından hareket ederek Evans'ın bakış açısını benimsemişlerdir.

İşletmelerin proaktif ya da reaktif stratejik esnekliğe göre atabilecekleri adımlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Tablo 6).

Tablo 6. Proaktif ve Reaktif Stratejik Esneklik Manevraları

Stratejik Konular	Proaktif	Reaktif
Ürün –pazar çeşitlendirmesi; Büyüme	Temel yeteneklerle ilişkili çok sayıda ürün-pazar	Düşük düzeyde ürün-pazar çeşitlendirmesi ve temel yeteneklerden çok fırsatlara bağlı olarak çeşitlendirme
Rekabete karşı tutum	Saldırgan ve riskli eylemler. Sektörde değişimleri başlatmak.	Savunmacı eylemler. Yalnızca sınılandıktan sonra atılan tedbirli adımlar.
Yeniliklerin niteliği	Ürün odaklı: Radikal	Süreç odaklı: Marjinal
Teknolojik çeşitlilik	Yüksek	Düşük (temel)
İnsan kaynakları becerileri	Çok çeşitlilik gösteren, multidisipliner kaynak	Düşük çeşitlilik ve uzmanlaşma
Finansal tamponlar	Özel projelere ayrılmış likidite	Likidite
Örgüt yapısı	Matriks, merkezileşme düzeyi düşük, ürün-pazar odaklı örgütlenme	İşlevsel ve merkezileşmiş örgütlenme
Yönetsel yaklaşım	Seçim	Deterministik
Çevreyle ilgili görüş	Rekabet avantajının kaynağı, fırsatlar	Risk ve belirsizliğin kaynağı, şanslı ise fırsat

Kaynak: V. Ratanapornsriri, “**The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, 2003, s. 50’den uyarlanmıştır.

2. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI

Genel olarak pazarlama faaliyetleri, özel olarak ise pazarlama araştırması faaliyetleri işletme ve teknoloji çevresinde yaşanan çalkantıları anlamak açısından en önemli araçlar olarak kabul edilmektedir. Özellikle de, küresel ekonomik kriz ya da mali kriz gibi işletmenin hem genel hem de yakın çevresini derinden etkileyen koşullar ortaya çıktığında işletmelerin çevrelerinde sürekli olarak değişen koşulları düzenli ve sistematik olarak taramasına imkan sağlayan pazarlama araştırmalarının önemi daha da

artmaktadır. Daft (1992'den aktaran Ijhaish, 1994, s. 20), karmaşıklık ve değişim yaratan çevresel koşulların bilgi toplanması ve toplanan bu bilgiler doğrultusunda hareket edilmesi ihtiyacı doğurduğunu ifade etmektedir. İşletmelere çevrelerindeki temel bileşenlerle ilgili olarak tüketici beğenilerindeki değişimler, teknolojik gelişmeler, yenilikler ve rakiplerin faaliyetleri gibi alanlarda önemli ölçüde bilgi sağlayan ve bu yolla işletmeyi çevresine bağlayan önemli bir bilgi kaynağı olarak pazarlama araştırmalarının işletmenin iletişim biçimlerinden birisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Daft 1992'den aktaran Ijhaish, 1994, s. 20).

2.1. Ekonomik Krizlerin Kapsamı

Eğilmez'e (2009) göre, ekonomik kriz dendiğinde neyin anlaşılması gerektiği konusunda bir görüş birliği yoktur. Sağlam (2009, s. 171), esas olarak sürdürülemez olduğu herkes tarafından kabul edilen bir durumun, bir tetikleyicinin etkisiyle, fiilen sürdürülemez hale gelmesini kriz olarak tanımlamaktadır. Ancak en temel haliyle ekonomik kriz, tüketici talebinde ve işletmelerin yatırımlarındaki büyük düşüşler, işsizlik oranında artış, dolayısıyla yaşam standartlarındaki ciddi düşüşler şeklinde kendisini gösterir. Bu tür ekonomik krizlere genellikle finansal piyasalardaki belirsizlikler, hisse senedi fiyatlarındaki düşüşler ve yerli paranın dövizle göre değer kaybetmesi eşlik eder (Eğilmez, 2009, s. 48). Krizler zaman zaman finans sektöründen kaynaklanabildiği – günümüzde yaşanan krizin de esas nedeni küresel finans sektörüdür – gibi, kimi zaman da reel sektörden başlayıp diğer alanlara yayılabilir.

Yine Eğilmez'e (2009, s. 49) göre, krizi tanımlanmasında sorun olduğu gibi kriz, dalgalanma ve durgunluk gibi kavramların kullanımında da farklılıklar görülmektedir. Eğilmez'in (2009) örneğine göre, 2007'de ABD piyasasında yaşanan subprime mortgage kredilerindeki batışın yol açtığı küresel sarsıntı o haliye kalmış olsa idi bir kriz yerine dalgalanma yaşanmış olacaktı. Ancak 2008 yılında mortgage piyasasının iki dev kurumukamu kesimince devralınınca, bu da bankaların batışına doğru yayılan bir sürece dönüşünce yaşanan duruma kriz denmeye başlanmıştır.

Sağlam (2009, s. 186), *“küresel ekonomik değişimlerin, entegrasyon düzeyine bağlı olarak sistem içindeki tüm ülkeleri etkilemesinin kaçınılmaz”* olduğunu düşünmektedir.

Eğilmez (2009) ise, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve kapitalizmin küreselleşmesiyle birlikte özellikle büyük ekonomilerde çıkan ekonomik krizler küresel alan daha kolaylıkla ve hızla yayılır hale gelmiştir. Diğer bir deyişle, dünya ülkelerinin yaklaşık onda dokuzu piyasa ekonomisi sistemi içinde ve sermaye hareketlerinin serbest bırakıldığı konumda olduğu için krizlerin de yayılması çok daha büyük bir olasılık arz etmektedir. 2007 yılında ABD mortgage kredileri krizi olarak başlayan ve benzer nedenlerle İngiltere'ye sıçrayan ekonomik kriz 2008 yılının ikinci çeyreğinde küresel bir krize dönüşmüştür. Başlangıçta bu krizin Çin, Hindistan, Rusya ve Brezilya başta olmak üzere gelişmekte olan ülkeleri pek etkilemeyeceği düşünülürken, bu tahmin gerçekleşmemiş ve dünyanın hemen hemen her yeri krizden etkilenmeye başlamıştır (Eğilmez, 2009, s. 53). Odabaşı (2009, s. 21) krizlerin yayılmasında, küreselleşmenin yanına bilişim teknolojilerinin sağladığı olanakları da ekleyerek dünya ekonomilerinin ve iş dünyasının gelişmelere birbirlerine bağlı olarak anında tepki verdiğini, diğer bir deyişle “*Kelebek Etkisi*” adı verilebilecek senkronik bir etkileşim içinde olduğunu ifade etmektedir.

2.2. Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Genel anlamda ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri, krizin çıktığı yere, yayılma alanına ve süresine göre değişmektedir. Bununla birlikte her krizin işletmeler üzerinde ağır etkileri olmaktadır. Kriz talep daralması nedeniyle çıktığında, işletmelerin ürettiklerini satamayacakları dolayısıyla üretimlerini düşürmelerini gerektirir. Düşen üretim, büyümede düşüşe neden olur. Bunu işten çıkarmalar takip eder, bu da azalan gelir nedeniyle talebin daha da düşmesi anlamına gelmektedir (Eğilmez, 2009, s. 151).

Eğilmez (2009), genel olarak krizlerin işletmeler açısından üç önemli riski beraberinde getirdiğini belirtmektedir:

- **Kur Riski:** Yabancı para cinsinden geliri olmayan ya da yabancı para cinsinden geliri yabancı para cinsinden borçlanmasından daha düşük olan işletmelerde krizlerin yaratacağı kur riski ciddi anlamda olumsuz etkiler yaratmaktadır.
- **Faiz Riski:** Ekonomik krizlerin olduğu ortamlarda eğer deflasyon sözkonusu değilse, faizlerde de artış yaşanır. Bankaların kredi vermede isteksiz

davranmalarının yanısıra, faizleri de yükseltirler ve işletmeler yatırımları için veya diğer ihtiyaçları için kredileri alamamaya başlarlar. Bir başka durum ise eskisine göre daha yüksek faizle kredi alma riskidir ki, bu da işletmelerin maliyetlerini yükselttiği gibi karlılıklarını düşürür.

- **Piyasa Riski:** İşletmeler açısından piyasa riski talebin daralması olarak açıklanabilir. Büyümede yavaşlama, işsizlikte artış başladığında talepte de daralma meydana gelir ve işletmelerin satışları, dolayısıyla gelirleri düşer.

Krizlerin genel etkilerinden çok günümüzde yaşanan küresel krizin işletmeler üzerindeki etkilerini ele alan Odabaşı (2009), bu dönemin bir ekonomik savaş gerektirdiğini ve işletmeler açısından sorunları dört ana başlık altında incelenebileceğini belirtmektedir:

1. *Kaynak bolluğunun, kaynak kıtlığına dönüşmesi.* Tüm dünyada ve Türkiye’de ekonomik büyümedeki yavaşlama, pazarların küçülmesine ve satışlar ile üretimin düşmesine neden olacaktır. Pazarların küçülmesi işletmeler açısından nakit akışı sorunları yaratmaktadır.
2. *Küresel kriz nedeniyle ürün ve hizmet fiyatlarındaki gerileme.* İç ve dış talepteki daralma, maliyet baskılarını arttırmakta ve ürünlerin rekabetçi konumları gerilemeye başlamaktadır. Uzun vadede ürünlerin marka ve imajlarını olumsuz yönde etkileyebilecek bir fiyat rekabetine doğru yönelim başlamıştır.
3. *Yüksek fiyat uygulaması.* Son yıllardaki yüksek hızda seyreden ekonomik büyüme, tüketim eğilimi toplumlarda talebin rahatlamasına ve gelişmesine neden olmuştu. Bu da ürün fiyatlarında değerinden fazla bir yükselmeye neden olmuştu. Ancak küresel ekonomideki likiditenin azalması, karların azalması, yüksek satış fiyatı-yüksek kar alışkanlığını sürdürmeyi olanaksız hale getirmiştir.
4. *Krizle birlikte değişen tüketici davranışları.* Hem Türkiye’de hem de tüm dünyada değişen tüketici psikolojisi ve davranışları ürün ve hizmetlere yönelik talebin daralması sonucunu beraberinde getirmektedir. Keyfi harcamalarını azaltan, değer bilinci ve tasarruf eğilimi artan tüketiciler, fiyat-değer ilişkisine önem vermeye başlamıştır.

2.3. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek Önlemler

Eğilmez'e (2009) göre, ekonomide daralma yaşanırken işletmelerin yaşanan daralmadan mümkün olduğunca az hasarla kurtulabilmek için bazı önlemler alması gerekmektedir. Öncelikle, maliyetlerin gözden geçirilip hangi kalemlerden kısıntı yapılabileceğine karar verilmelidir. Odabaşı (2009) kısıntıların yanında tasarruf önlemleri de alınabileceği belirterek maliyet kontrolü ile birlikte stok kontrolü, enerji tasarrufu, lüks faaliyetlerden kurtulma ve çok gerekli olmayan varlıkların satışı, vb. tasarruf önlemleri önermektedir. Ayrıca, tasarruf önlemlerinin yanısıra bunlara temel oluşturabilecek verimlilik çalışmaları artırılıp verimli olmayan faaliyet ve sistemlerden uzaklaşmanın önemini vurgulamaktadır. Eğilmez (2009), yatırımları yavaşlatmanın ve zamana yaymanın da uygun bir önlem olduğunu ileri sürmektedir.

Köksal vd. (2007), genel pazarlama stratejisi ile ilgili olarak işletmelerin kriz dönemlerinde ana oyuncular olmadıkları pazarlardan çekilme ve Ang vd (2000) ise güçlü oldukları kaynaklara ağırlık verme gibi uygulamalar içine girdiklerini ifade etmektedirler. Ekonomik kriz dönemlerinde karlı dış pazarlara girmek, özellikle de kriz yurtiçi faaliyetleri ciddi şekilde olumsuz yönde etkiliyorsa, dikkate alınması gereken bir stratejik seçenek olarak düşünülmelidir (Rao vd, 1988).

Ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin maliyetlerini azaltmak için ilk başvurdukları yollardan birisi pazarlama ve pazarlama iletişimi faaliyetlerinde kısıntıya gitmek olmaktadır. Shama (1993), pazarlama yöneticilerine bu tür genel geçer reçetelere itibar etmemelerini; ekonomik krizlerin etkilerinin her işletme için farklı olduğunu ifade etmektedir. Kriz dönemlerinde pazarlama yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri işletme çevresini daha iyi anlamak için sistematik yöntemler geliştirmelerini ve kullanmalarını öneren Shama (1993), böylelikle pazarlama yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları çevresel koşullara karşı daha rahat harekete geçme imkanına sahip olacaklarını belirtmektedir. Bu tür bir sistematik tarama yöntemi ayrıca, pazarlama yöneticilerine işletmelerinin pazarlama stratejilerini ekonomik koşullara göre yeniden düzenleme ve rafine etme olanağı da tanıyacaktır.

Lovelock (1997), olası kriz dönemleri ile ilgili olarak pazarlama faaliyetleri açısından kriz dönemlerinde uygulanabilecek alternatif senaryolar geliştirip proaktif bir tutum sergilemenin doğru olduğuna inanmaktadır. Kriz dönemlerinde alınabilecek maliyetleri düşürme, daha verimli sistemler geliştirme ve kullanma, müşterilerle iletişim geliştirme gibi faaliyetleri herhangi bir kriz yaşanmadan önce gerçekleştirme; ürün ve süreç yeniliklerine ağırlık vererek işletmeyi her türlü duruma hazırlamayı savunmaktadır.

Pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak ekonomik kriz dönemlerinde alınabilecek önlemleri pazarlama karması elemanları ile birleştiren Odabaşı (2009) şunları önermektedir:

- *Ürün ile ilgili önlemler*
 - Verimsiz ürünlerden kurtulma
 - Satılan ürünlerle çalışma
 - Güven yaratan markalara ağırlık verme
 - Fayda yaratan ürünlere ağırlık verme
 - Uzun ömürlü ürünler yaratma
 - Daha fonksiyonel özellikler taşıyan ürünler yaratma
 - Stoksuz ve ucuz ürün üretimi
- *Fiyat*
 - Daha düşük fiyatlar uygulama
 - Değer-fiyat ilişkisine önem verme
 - Tüketicilere göre fiyat ve ödeme vadesi uygulama
- *Dağıtım*
 - Doğrudan satış ve dağıtım çalışmalarına başlama
 - Verimsiz satış noktalarından kurtulma
 - Hizmet kalitesini artırma
 - Hızlı ve verimli dağıtım gerçekleştirme
- *Tutundurma*
 - İndirimler ve kampanyalar düzenleme
 - Fırsat satışları uygulamaları yapma
 - Aktif satışa ağırlık verme
 - Medyayı farklı biçimlerde kullanma

- Dijital iletişimi daha yoğun kullanma
- Açık, net ve tekleştirilmiş marka imajı kullanma
- Pazarlama iletişiminde yalnızca imaj ve statü vurgusu yapma

Odabaşı (2009), pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak pazarlama karması bileşenlerine ilişkin uygulamaların dışında, tüketicinin güvenini kazanmak, müşterileri korumak için müşteri ilişkilerine ağırlık vermek, müşterilere daha fazla değer yaratmak gibi konularda da öneriler sunmaktadır.

2.4. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yakalanabilecek Pazarlama Fırsatları

Eğilmez'e (2009) göre, ekonomik krizler iyi durumda olan, borcu az likiditesi yüksek olan işletmeler açısından önemli fırsatlar yaratmaktadır. Benzer sektörlerde likidite sıkıntısı çeken ya da farklı sektörlerde sıkıntı yaşayan işletmeleri değerinden daha düşük bir bedel karşılığı almak gibi önemli bir fırsat ortaya çıkabilir. Bunun yanında, kısıntı yapılacak maliyet faktörleri gözden geçirilirken işletmenin ciddi bir denetimden geçmesini ve böylece daha yalın bir organizasyon haline dönüşmesi imkanı yaratılabilir.

Ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek pazarlama fırsatlarını tespit edebilmek için öncelikle pazarlama stratejilerinin döneme uygun şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Shama, 1993). Ekonomik kriz dönemine girer girmez pazarlama bütçelerinde kısıntıya gitmeyen, hatta kriz dönemlerinde pazarlama bütçelerini arttıran işletmelerin varlıklarını daha rahat biçimde sürdürdüğü; kriz bitince de pazarlama bütçelerini kısmış işletmelere göre daha hızlı şekilde pazar paylarını yükselttikleri öne sürülmektedir. Pazarlama literatüründe kabul görmüş haliyle, pazarlama bütçelerinin uzun dönemli olarak planlanması, pazarlama harcamalarının ise kısa dönemli olarak ele alınması gereklidir (Köksal vd., 2007).

Kim (1992) ve Werner (1991) genel olarak uygulananın aksine, ekonomik durgunluk ve kriz dönemlerinde pazarlama iletişimi ve tutundurma harcamalarında kısıntı yapmanın işletmeler bir şey kazandırmayacağı; bu tür harcamalarını sabit tutan, hatta kriz dönemlerinde arttıran işletmelerin hem kriz döneminde hem de sonrasındaki

refah döneminde satışlarında, gelirlerinde ve pazar paylarında artış yaşadıklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama iletişimi stratejilerinin dikkatle ele alınması gereklidir. DeDee and Vorhies (1998'den aktaran Köksal vd. 2007), ekonomik kriz dönemlerinde de tüketicilerin alışveriş yaptığını, ancak düşen satın alma gücü nedeniyle önceliklerinin ve önem verdikleri hususların değiştiğini ifade ettikten sonra, işletmelerin değişen tüketici davranışlarını bir fırsat olarak değerlendirip pazarlama iletişimi çalışmalarında güvenilirlik, emniyet ve uzun ömürlülük gibi noktalara değinilmesinin daha mantıklı olacağını savunmaktadırlar.

Yine DeDee and Vorhies (1998'den aktaran Köksal vd. 2007), ekonomik kriz dönemlerinde Ar-Ge çalışmalarına daha fazla kaynak ayıran işletmelerin daha iyi bir performans sergilediğini tespit etmiştir. Shama (1992) ise, ekonomik kriz dönemlerini müşteriler ile iletişimi güçlendirecek bir fırsat olarak düşünüp, satış personeli gibi müşterilerle doğrudan temas halinde olan çalışanların yetkilerini arttırarak müşterilerin ihtiyaçlarını anlama konusunda doğrudan iletişime ağırlık vermeyi önermektedir.

Ang vd. (2001) Güneydoğu Asya ekonomik krizinde bir pazarlama inovasyonu olarak tamamen farklı dağıtım kanallarına giren ve farklı satış noktaları üzerinden satışlarını gerçekleştiren işletmelerin krizi bir fırsat haline dönüştürdüğünü ve rakiplerinin bu yolla önüne geçtiğini tespit etmiştir. Ayrıca, bu işletmeler farklı ürün tasarımları ve ambalaj boyları da kullanarak avantajlarını geliştirmişlerdir.

2.5. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmalarının Rolü

İşletmeler ekonomik kriz dönemlerinde yukarıda sayılan önlemleri alabilir, pazarlama stratejilerini farklılaştırabilir, pazarlama bütçelerini değiştirebilir. Tüm bunlar işletmenin ve yöneticilerin krizle ilgili algılarına ve gelecek beklentilerine bağlı olarak gerçekleştirilir. Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemleri gibi işletmenin genel ve yakın çevresindeki tüm bileşenleri derinden etkileyen ortamlarda işletmelerin önlerini görmelerine, stratejik açıdan alternatifler geliştirmelerine, ne tür uygulamalar yapabileceklerine, pazarlama stratejilerinde ne tür değişikliklere gidebileceklerine yardımcı olacak araçlara sahip bir pazarlama faaliyetidir. Pazarlama araştırmaları, Shama'nın (1993) ekonomik kriz dönemlerinde hayata geçirilebilecek pazarlama

uygulamaları ile ilgili olarak aşağıda sunulan listedeki tüm kararlar için girdi sağlayabilecek niteliktedir:

- Pazarlama stratejisini değiştirme
- Stratejik planlama çabalarını arttırma
- Hedef pazarlarda değişikliğe gitme
- Farklı bazı bölümleri keşfetme
- Pazarlama inovasyonları gerçekleştirme
- Fiyatlandırma değişiklikleri ve fiyat kampanyaları
- Ürün dizilerine yeni ürün ekleme
- Bazı ürün dizilerini veya ürünlerden vazgeçme
- Tutundurma çalışmalarının niteliğini değiştirme
- Pazarlama iletişimde kullanılabilecek tüketici vaadlerini belirleme
- Hangi tür medyaya ağırlık verilmesi gerektiğini tespit etme
- Ar-Ge çalışmalarının yönünü belirleme
- Eklenebilecek yeni dağıtım kanallarının niteliğini belirleme
- Farklı alanlar ya da sektörlerle yatırım yapma

3. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI VE STRATEJİK SEÇENEK BELİRLEME

Araştırmada pazarlama araştırmasının geçmiş bölümlerde sözü edilen işlevlerinden yola çıkılarak, bilgi yaratma ve bu bilgilerden yararlanılması yoluyla işletme içinde stratejik seçenek belirlemedeki rolü ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu doğrultuda, pazarlama araştırmasından yararlanmayı etkileyen stratejik unsurlar ile şirketin stratejik seçeneklerini belirleme, oluşturma ve bunlar arasından tercih yapmada pazarlama araştırmasından yararlanma biçimlerinin etkisi ölçülmeye çalışılacaktır. Bir işletmenin stratejik seçenek ve manevra alanı belirlemede başvurduğu stratejik esneklik, işletmenin geleceğini planlamak amacıyla stratejik seçeneklerini belirlemesi, yaratması ve hayata geçirmesi olarak açıklanmaktadır.

Day'e (2001, s. 27) göre, örgütsel öğrenmenin amacı yöneticilerin pazardaki fırsatları rakiplerinden önce öngörmesine ve bunlardan yararlanmasına yardımcı

olmaktır. Ancak pazarların mevcut durumunu en ince ayrıntısına kadar betimlemek ve şirketin rakiplerine göre konumunu dikkatle kalibre etmek yeterli değildir. İyi yöneticilerin mevcut müşterileri elde tutmak, yeni müşteri kazanmak ve rakipleri uzaklaştırmak için gerçekleştirilen eylemlerin pazarda ne tür etkiler yarattığını belirlemek için de ellerindeki bilgiden yararlanmaları gerekmektedir (Day, 2001, s. 27). Bu açıdan baktığımızda, pazarlama araştırmasının stratejik seçenek belirleme açısından işletmeye yaptığı en önemli katkının stratejik esnekliğin geliştirilmesine sağladığı girdi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Stratejik esneklik ile işletme çevresindeki belirsizlik arasında yakın bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Hamsal ve Agung, 2007). Çevredeki çalkantılar arttıkça, işletmelerin belirsiz biçimde değişen çevrede varlıklarını devam ettirebilmelerinde stratejik esneklik önemli bir rol oynamaktadır. Hitt ve diğerlerine göre (1998, s. 26) son derece değişken, çalkantılı ve belirsizlik içeren işletme çevresinde işletmelerin edinmesi gereken en önemli özellik stratejik esnekliktir. Bettis ve Hitt'e (1995, s. 13) göre, yeni işletme çevresinin düsturu stratejilerde ve örgütlerde esnekliktir. Stratejik esneklik, değişimle ve uyum sağlamayla bağlantılıdır ve rekabetçi stratejilerin sürdürülmesine olanak sağlar.

Ayrıca Hamsal ve Agung'un (2007, s. 44) ifade ettiği üzere, stratejik esneklik, çalkantılı ve öngörülemeyen işletme çevrelerinde faaliyet gösteren işletmelerin performansları üzerinde önemli etki yaratmaktadır. Araştırmada, bu yapılar arasındaki ilişkiye belirsizliği azaltmak, karar süreçlerine girdi sağlamak ve stratejik seçenek belirlemeye katkıda bulunmak gibi işlevleri olan pazarlama araştırmasının aracılık ettiği varsayılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINA YAKLAŞIM VE STRATEJİK SEÇENEK BELİRLEMEDE KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırmada hangi sorudan yola çıkıldığı, diğer bir deyişle araştırmanın amacı açıklanmaktadır. Ardından araştırmanın önemi ve hipotezleri tartışılmakta, daha sonra araştırma modeli ve çalışma evreni hakkında bilgi verilmektedir. Bunlardan sonra araştırmanın veri toplama aracının geliştirilmesi ve veri toplama süreçleri ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır. Veri analizine ilişkin ilk adımların ardından, araştırma kapsamında ele alınmış betimsel sorulara ilişkin bulgular ortaya konacaktır. Daha sonra araştırmada kullanılan çok değişkenli analizler açıklanıp, ardından çok değişkenli analizlerin bulguları üzerinde tartışılacaktır. Son kısımda ise bulgulardan yola çıkılarak araştırmanın sonuçları ortaya konacak ve bu sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulacaktır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin stratejik seçenek belirleme sürecinde gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarından yararlanıp yararlanmadıklarını belirlemektir. Diğer bir deyişle, araştırmada esas olarak pazarlama araştırmalarının stratejik seçenek belirlemedeki rolünün ne olduğuna cevap bulmak amaçlanmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kaynakları ve yetkinlikleri gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlardan ya da daralan imkanların yarattığı koşullardan en iyi biçimde yararlanabilmek amacıyla yeniden düzenleme becerisi olan stratejik seçenek belirlemek, en başta işletmelerin pazarları tanımaları gerekmektedir. Bu da, işletmelerin pazarlarını, müşterilerini ve rakiplerini tanımak adına daha fazla bilgiye ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Bu açıdan pazarlama araştırmaları stratejik seçenek belirleme sürecine pazarlar, müşteriler ve rakipler hakkında önemli girdiler sağlayan bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, pazarlama araştırmaları ile stratejik seçenek belirleme süreci arasında kuramsal olarak önemli bir ilişki olduğu

varsayımından yola çıkılan araştırmada, pazarlama araştırmalarının bu süreçte nasıl kullanıldığını tespit etmeye çalışılmıştır.

Öte yandan, pazarlama araştırmaları gerçekleştirmek kendi başına yeterli değildir. Her işletme kendi ihtiyaçları doğrultusunda pazarlama araştırmaları gerçekleştirebilir. Fakat önemli olan pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilginin amaçlar doğrultusunda kullanılmasıdır. Hem pazarlama araştırmalarının gerçekleştirilmesi açısından, hem de pazarlama araştırmalarından yararlanmayı etkileyen birtakım örgütsel süreçler ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Buna bağlı olarak da, araştırmanın bir diğer amacı olarak, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinde bir örgütsel kültür olarak pazar odaklılığın, yine örgüt içinde şekillenen pazarlama araştırmaları algısının ve dışsal faktörler olarak pazarlama araştırmalarının önemini arttıran işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantıların pazarlama araştırmalarından yararlanmada etkili olup olmadığının belirlenmesidir.

Bunların yanısıra, Türkiye'deki büyük özel şirketlerin ne ölçüde pazarlama araştırması gerçekleştirdikleri, daha çok ne tür pazarlama araştırmalarına ihtiyaç duydukları, gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarından hangi amaçlar doğrultusunda yararlandıkları ve profesyonel pazarlama araştırması şirketleri ile çalışıp çalışmadıkları gibi betimsel veriler de elde edilmeye çalışılacaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Pazarlama araştırmalarının tüm pazarlama kararlarına temel girdileri sağladığı ve stratejik pazarlama planlamasının vazgeçilmez bir unsuru olduğu literatürde kabul görmüş bir konu olmakla birlikte, bu konuda ampirik olarak inceleyen çalışma sayısı son derece sınırlıdır. Menon ve Wilcox'un (1994) pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimlerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik çalışması ve bunu turizm sektöründe yeniden test eden Yaman ve Shaw'un 1998 tarihli çalışmalarının dışında, bu yapıyı herhangi bir stratejik pazarlama değişkeni ile birlikte ele alan bir çalışma sayısı çok sınırlıdır. Pazarlama araştırmalarının stratejik seçenek belirlemede girdi sağlama işlevine literatürde sıkça değinilmekle beraber, bu ilişki ampirik açıdan ele alınmış bir konu değildir. Genel işletme ve pazarlama literatüründe gerçekleştirilen kapsamlı

taramaya karşın, pazarlama araştırmalarına ilişkin literatürde ve özellikle Türkçe literatürde, pazarlama araştırmalarından yararlanma, bunun biçimleri ya da ölçüsüne ilişkin çalışma sayısının sınırlı olduğu, hatta Türkçe literatürde bulunmadığı görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, genel olarak pazarlama, özel olarak da Türkçe pazarlama literatüründe bu araştırmanın özgün çalışmalardan birisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bunların yanında, özellikle Türkiye’deki büyük özel şirketlerin pazarlama araştırmaları kullanımları ile ilgili olarak elde edilecek betimsel veriler ve bu şirketlerdeki pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmaları hakkındaki görüşleri, bu şirketlere hizmet veren profesyonel pazarlama araştırması şirketleri açısından da önem taşımaktadır. Dolayısıyla uygulamacılara, pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmaları ile görüşleri ve beklentilerinin bundan sonraki hizmetleri açısından önemli ipuçları sağlayacağına ve dikkatle ele alındığında pazarlama araştırması sektörünün gelişmesine katkıda bulunabileceğine inanılmaktadır.

1.3. Araştırmanın Çerçevesi ve Hipotezleri

1.3.1. Araştırmanın Çerçevesi

Kuramsal kısımda açıklandığı üzere, araştırma kapsamında

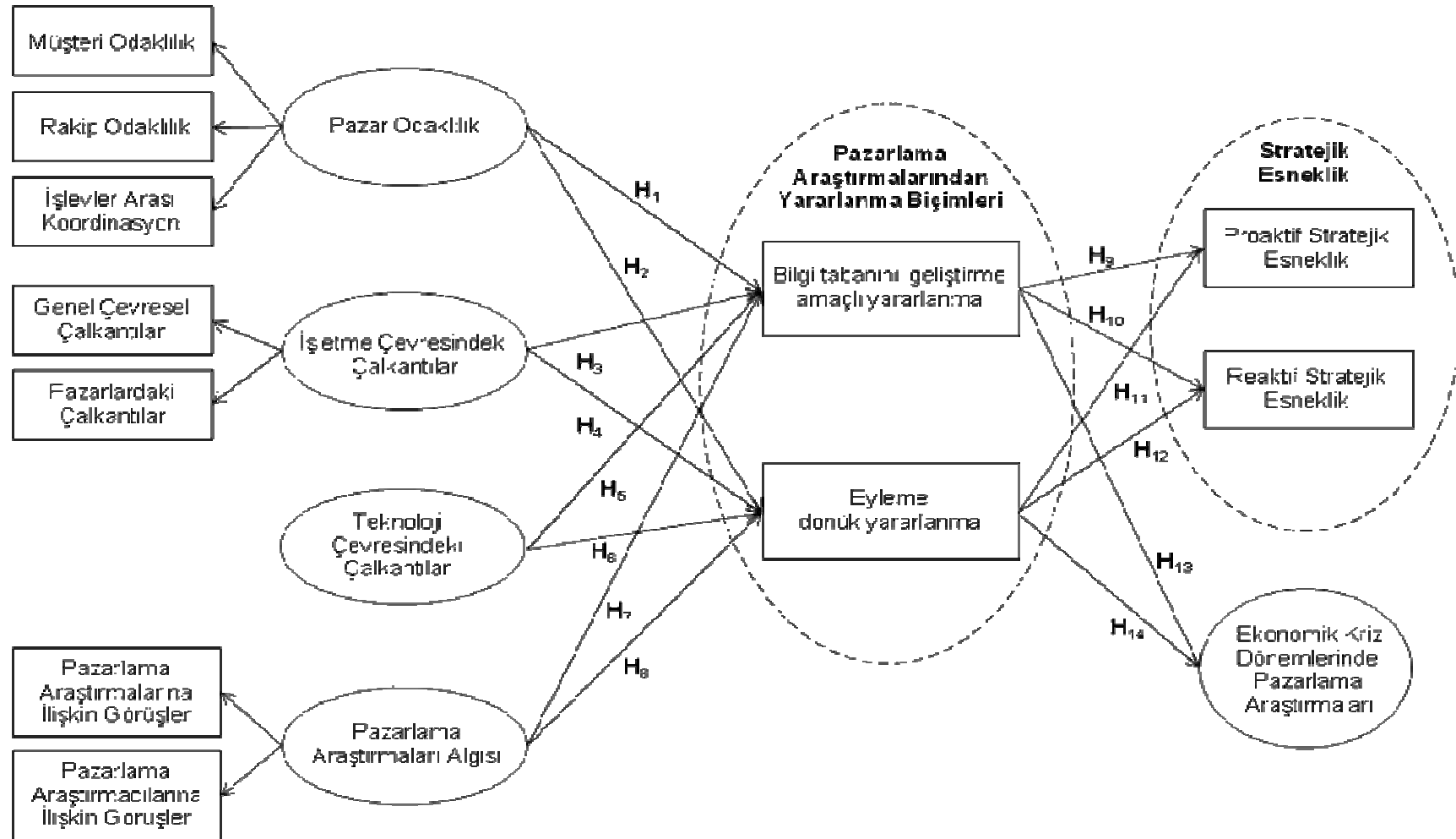
- pazar odaklılık, işletme çevresi ile teknolojik çevrede yaşanan çalkantılar ve pazarlama araştırmaları algısı değişkenlerinin pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri üzerindeki etkisi;
- pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimlerinin de stratejik seçenek belirleme ve ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmaları yapısı üzerindeki etkisi

incelenecektir. İncelenecek bu ilişkiler bir çerçeve halinde aşağıda Şekil 6’da gösterilmektedir. Bu ilişkileri incelemek için Yapısal Eşitlik Modellemesi analizleri kullanılacaktır.

1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Değişkenler arasında öngörülen ilişkiler araştırma hipotezleri ile ifade edilmiş ve araştırma kapsamında 14 hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler, araştırmanın amaçları doğrultusunda cevaplanması gereken sorulara karşılık gelen cevaplardır (Balcı, 2005). Araştırma kapsamında incelenecek ilişkiler tek tek ele alınarak bunlardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda açıklanmaktadır, ayrıca hipotezler Şekil 6 üzerinde de görülebilir.

Pazar Odaklılık ile Pazarlama Araştırmaları İlişkisi: Pazarlama araştırmalarından yararlanma, işletme içinde pazar odaklılık yaklaşımını geliştirmek açısından önemli bir role sahiptir (Jaworski and Kohli 1993). Glazer ise (1991), bilgi-yoğun bir işletme çevresinde bilgiden yararlanmanın önemini vurgulamaktadır. Pazar odaklılık açısından, işletme içinde pazar bilgisi yaratmak kadar önemli bir başka faaliyetin de bu bilgilerin yayılması olduğunu öne süren Kohli ve Jaworski (1990), bir sonraki adımın da elde edilen bu bilgilere göre hareket edilmesi olduğunu tespit etmiştir. Day'e (1994) göre ise, pazar yönlü ya da pazar odaklı işletmeler, faaliyet gösterdikleri pazarlardaki olayları ve eğilimleri sürekli olarak algılama ve bunlara göre hareket etme becerisine sahiptirler. Bunların yanında, pazar odaklı işletmeler, pazarların müşteri çekmek ya da bunları elde tutmak amacıyla gerçekleştirilen eylemlere nasıl karşılık vereceği; pazarlama kanallarındaki ilişkilerin nasıl geliştirileceği ya da rakiplerin nasıl önüne geçileceği gibi konularda daha donanımlı olurlar. Bu tür işletmelerde üst yönetimden en alt kademe çalışana kadar herkes pazar fırsatlarından haberdar olur ve bunlardan yararlanmaya çalışır. Bu görüşler doğrultusunda, işletmelerin pazar odaklılık düzeylerinin pazarlama araştırması ile doğrudan ilişkili olduğu, hatta pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri arasında da doğrudan ve olumlu bir ilişkiden söz edilebilir. Pazar odaklılığın temel yapıtaşını pazar bilgisi kullanmak oluşturmaktadır. Pazar odaklılık da buna karşılık bilgiden ve pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden yararlanmayı önemli ölçüde etkileyen bir yapıya dönüşmektedir. Bunlara bağlı olarak, pazar odaklılık düzeyinin pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezlerle test edilecektir:



Şekil 6. Araştırmanın Çerçevesi

H₁: Pazar odaklılık, işletmelerin pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmalarını olumlu biçimde etkilemektedir.

H₂: Pazar odaklılık, işletmelerin pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmalarını olumlu biçimde etkilemektedir.

İşletme Çevresindeki Çalkantılar ile Pazarlama Araştırmaları İlişkisi:

İşletmelerin hergün karşı karşıya geldikleri çevresel ve teknolojik riskler kaçınılmaz olarak stratejik kararların yeniden gözden geçirilmesini ve yeni stratejik seçenekler oluşturulmasını gerektirmektedir (Evans, 1991). Dolayısıyla, bir işletmenin çevresinde yaşadığı çalkantılar arttıkça, işletmenin çevresindeki bu karmaşa ve düzensizlikle ve bunların kaynakları ile ilgili daha fazla bilgiye ihtiyacı olmaktadır. Glazer (1991), bilgi-yoğun bir işletme çevresinde bilgiden yararlanmanın önemini vurgulamaktadır, öte yandan bu tür bilgi-yoğun çevrede yaşanan değişimler, işletmelerin çevreye ayak uydurma ve çok yönlü düşünüp hareket etme becerilerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmelerin, çevrede bir yenilik geliştiği her seferinde yeni düzene göre, sürekli olarak stratejilerini yeniden ayarlamaları ve alınan kararlara bağlı olarak kaynaklarını da yeniden tahsis etmeleri gereklidir. Ortaya çıkan çalkantılar, özellikle müşteriler cephesinde ortaya çıkan çalkantılar işletmelerin bunların nedenlerini anlamaya sevk etmekte, değişen pazarların ve müşteri tercihlerinin işletme açısından ne tür sonuçlar yaratabileceğini kavramalarını gerektirmektedir (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Glazer ve Weiss, 1993; Day, 1994; Şamlı, 1996).

Bu sürecin en önemli girdilerden biri ise, hiç kuşkusuz, pazarlama araştırmaları yoluyla elde edilen pazar bilgisidir. İşletmeler sözkonusu çalkantıların hem olası uzun dönemli, hem de kısa dönemli etkilerini belirleyebilmek için pazarlama araştırmalarından yararlanırlar. Bu önermelere bağlı olarak işletme çevresindeki çalkantıların pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezlerle ele alınacaktır:

H₃: İşletmelerin çevrelerindeki çalkantı düzeyi, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmalarını olumlu yönde etkilemektedir.

H₄: İşletmelerin çevrelerindeki çalkantı düzeyi, pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Teknoloji Çevresinde Yaşanan Çalkantılar ve Pazarlama Araştırmaları İlişkisi:

Günümüzde teknolojide yaşanan gelişmeler işletmelere çeşitli yönlerden avantajlar sağladığı kadar, bu gelişmelerin hızı nedeniyle öngörülemez birtakım sorunları da beraberlerinde getirmektedirler (Achrol, 1988; Kohli ve Jaworski, 1993; Day, 1994; Bettis ve Hitt, 1995). Sözgelimi, üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bunu önceden fark eden ve kullanan işletmelere rekabet avantajı getirirken, müşteri tarafında nihai ürünlerdeki teknolojik değişiklikler bazı ürünlerin hızla ömrünü doldurmasına ve ortadan kalkmasına neden olabilmektedir. Teknolojinin bu yanını yakalayamayan, diğer bir deyişle tüketicilerin beklediği teknolojik atılımı gerçekleştiremeyen işletmeler rakiplerinin gerisinde kalmaktadır. Öyle veya böyle işletmelerin çevrelerinde yaşanan teknolojik çalkantıyı anlaması ve bundan nasıl yararlanabileceğini kavraması açısından başvuracağı en temel araçlardan birisi yine pazarlama araştırması olmaktadır. Şamlı'ya göre, (1996) işletme çevresinde ve teknolojik çevrede meydana gelen çalkantılar işletmelerin pazarlama araştırmaları yoluyla elde edebileceği çeşitli bilgi ihtiyaçları doğurmaktadır. Bu bakış açısı benimsenerek araştırma kapsamında teknoloji çevresinde yaşana çalkantılar ve pazarlama araştırmaları ilişkisi şu hipotezlerle incelenecektir:

H₅: İşletmelerin yaşadığı teknolojik çalkantı düzeyi, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmalarını olumlu yönde etkilemektedir.

H₆: İşletmelerin yaşadığı teknolojik çalkantı düzeyi, pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Pazarlama Araştırmaları Algısı ve Pazarlama Araştırmaları İlişkisi: Pazarlama araştırmaları algısı pazarlama araştırmalarının kullanımı ve bunlardan yararlanma biçimleri üzerinde en açık biçimde etkili olan yapılardan birisidir. Menon ve Wilcox'a (1994) göre, pazarlama yöneticileri zaman zaman pazarlama araştırmalarının kapsamını bir strateji geliştirmekte kullanılabilecek araştırmalarla kısıtlamakta; eğer strateji geliştirmeye herhangi bir katkı sağlamıyorsa en azından daha önce fark edilmemiş bir durumla ilgili bilgi sağlaması beklentisini taşımaktadırlar. Bazı yöneticiler ise, işletme

faaliyetlerinde önemli bir değişiklik yaratmadığı sürece pazarlama araştırmalarının herhangi bir yarar sağlamadığı düşüncesine sahiptirler. Bunların yanısıra, pazarlama araştırmalarından yararlanma düzeyi arttıkça, pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmalarına ve araştırmacılarına yönelik tutumlarında da bir iyileşme olduğu gözlenmiştir (Menon ve Wilcox, 1994). Pazarlama araştırmaları algısı ile ilgili olarak elde edilen bilgilere dayanarak bu çalışmada şu hipotezler test edilecektir:

H₇: Pazarlama araştırmaları algısı, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmayı olumlu yönde etkilemektedir.

H₈: Pazarlama araştırmaları algısı, pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmayı olumlu yönde etkilemektedir.

Pazarlama Araştırmaları ile Stratejik Esneklik İlişkisi: Pazarlama araştırmaları bir yandan, işletmelere pazarları, müşterileri ve rakipleri hakkında bilgi sağlamak işlevi doğrultusunda pazar odaklılığı desteklemektedir. Öte yandan, oynanan oyunun kuralları yeniden tanımlandığında ya da oyunun kendisi tamamıyla değiştiyse mutlaka başvurulması gereken stratejik esnekliktir (Evans, 1991). Değişen kuralları öngörmek ya da bunlara cevap verebilmek açısından işletmelerin en fazla ihtiyaç duyduğu girdi ise pazar bilgisidir ki, pazarlama araştırması da bunun en önemli kaynaklarından birisidir. İşletmelere çevrelerinde gerçekleşen tüm önemli değişimler hakkında bilgi sağlayarak stratejik seçenek belirlemede önemli bir katkısı olan işlev pazarlama araştırmasıdır. Sanchez (1995), işletmelerin ürünleri ve pazarları ile ilgili stratejilerini ve seçeneklerini belirlerken artık daha fazla yenilikçi pazarlama araştırması yöntemlerine başvurduğunu belirtmiştir. Özellikle, “gerçek zamanlı” pazarlama araştırmaları sayesinde işletmeler, müşterilerinin ürünlerine karşı tepkilerini daha hızlı öğrenebilmekte ve stratejik manevralarını zamanında gerçekleştirebilmektedir (Sanchez, 1995). Bu doğrultuda stratejik esneklik ile pazarlama araştırmasından yararlanma arasında bir bağ kurmak mümkündür. İşletmeye çevresi ile ilgili girdileri sağlayan en önemli araçlardan birisi olan pazarlama araştırması, işletmenin rekabet avantajını sürdürmesini sağlayacak stratejik esnekliği de desteklemektedir. Pazarlama araştırmalarından hem bilgi tabanını geliştirme amaçlı hem de eylem dönük yararlanmanın stratejik esnekliğin iki türü olarak tanımlanmış proaktif ve reaktif stratejik esneklik türleri üzerinde etkili olduğu varsayılabilir. Buna bağlı olarak da araştırmada şu hipotezler test edilecektir:

H₉: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlanma, proaktif stratejik esnekliği olumlu yönde etkilemektedir.

H₁₀: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlanma, reaktif stratejik esnekliği olumlu yönde etkilemektedir.

H₁₁: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden eyleme dönük olarak yararlanma proaktif stratejik esnekliği olumlu yönde etkilemektedir.

H₁₂: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden eyleme dönük olarak yararlanma reaktif stratejik esnekliği olumlu yönde etkilemektedir.

Pazarlama Araştırmaları ile Ekonomik Kriz Dönemleri İlişkisi: İşletmeler ekonomik kriz dönemlerinde varlığını sürdürmek için gereken çeşitli önlemleri almanın yanısıra, pazarlama stratejilerini farklılaştırabilir ve pazarlama bütçelerini değiştirebilir. Tüm bunlar işletmenin ve yöneticilerin krizle ilgili algılarına ve gelecek beklentilerine bağlı olarak gerçekteştirilir. Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemleri gibi işletmenin genel ve yakın çevresindeki tüm bileşenleri derinden etkileyen ortamlarda işletmelerin önlerini görmelerine, stratejik açıdan alternatifler geliştirmelerine, ne tür uygulamalar yapabileceklerine, pazarlama stratejilerinde ne tür değişikliklere gidebileceklerine yardımcı olacak araçlara sahip bir pazarlama faaliyetidir. Pazarlama araştırmaları, Shama'nın (1993) ekonomik kriz dönemlerinde hayata geçirilebilecek pazarlama uygulamaları ile ilgili olarak önerdiği tüm kararlar için girdi sağlayabilecek niteliktedir. Bu nedenle araştırma kapsamında pazarlama araştırmaları ile ekonomik kriz dönemleri arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H₁₃: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlanma, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarını olumlu yönde etkilemektedir.

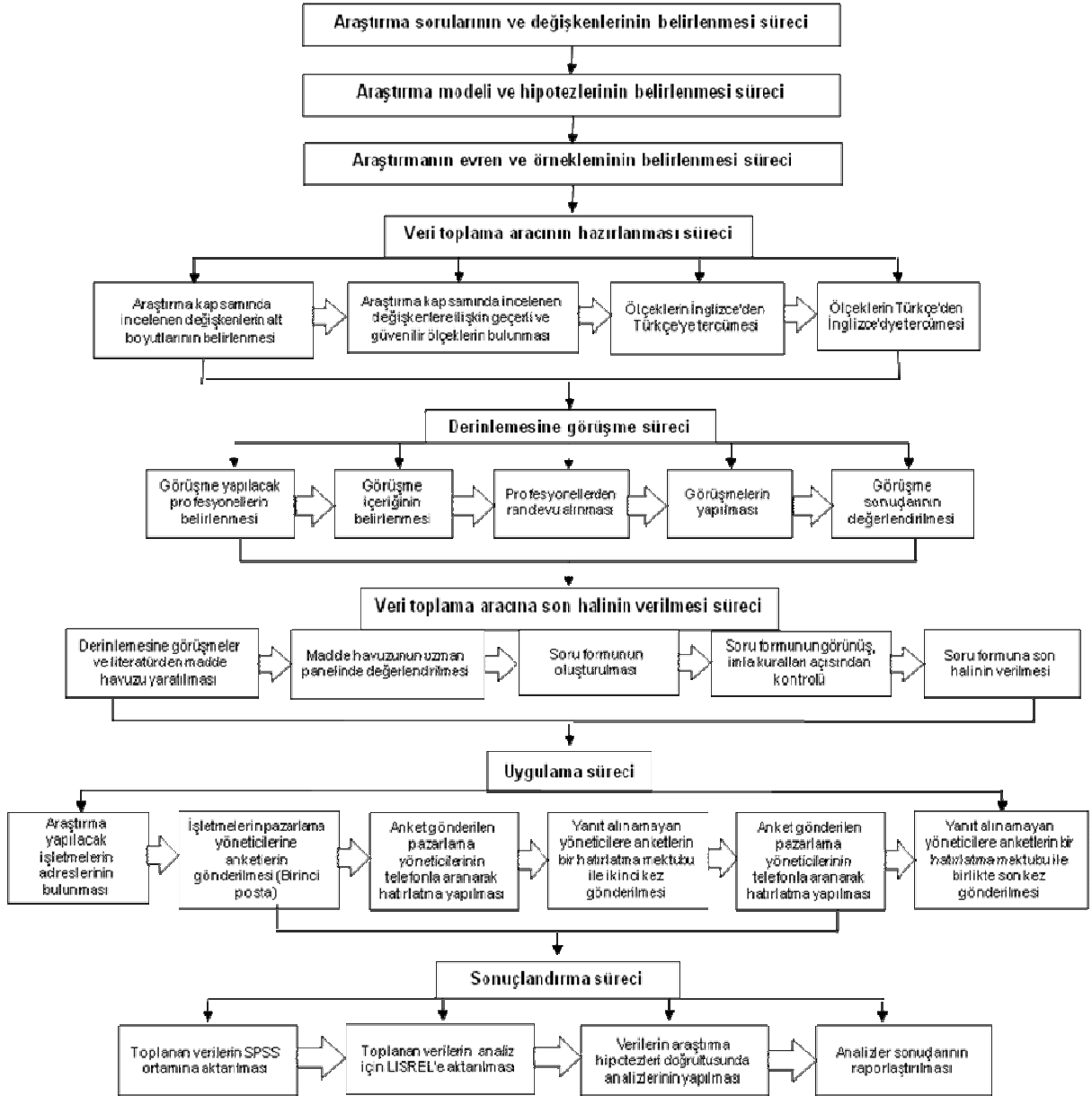
H₁₄: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden eyleme dönük olarak yararlanma, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarını olumlu yönde etkilemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma sürecini açıklamak amacıyla Şekil 7’de bir akış şeması hazırlanmıştır. İlk olarak, araştırmanın soruları ve buna bağlı değişkenler belirlenmiş, daha sonra bunlar doğrultusunda araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Bundan sonra, araştırmanın amaçları doğrultusunda evren belirlenmiştir. Bundan sonraki aşamada veri toplama aracının geliştirilmesine başlanmış, literatürden araştırmada kullanılacak değişkenler için geçerli ve güvenilir ölçekler bulunmuştur. Daha sonra, araştırmanın veri toplama aracının geliştirilmesinde yararlanmak ve araştırma bulgularını destelemek amacıyla kullanılacak derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sonucunda ve yine literatür yardımıyla araştırmanın değişkenleri veri toplama aracında kullanılacak maddeler için bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzu uzman panelinde değerlendirildikten sonra veri toplama aracı oluşturulmuş ve kontrol edildikten sonra veri toplama aracına son hali verilmiştir. Bundan sonraki aşamada veri toplama aracı belirlenen örneklem üzerinde uygulanmaya başlamıştır. Bunları takip eden aşamalar, veri toplama sürecinin tamamlanması ve araştırma verilerinin analiz edilip raporlaştırılmasıdır. Araştırma sürecinin her bir aşaması ilerleyen kısımlarda açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Balcı’ya (1993) göre, araştırma deseninin, araştırmanın sorularına cevap bulmayı ya da araştırma hipotezlerini test etmeyi güvence altına alan araştırma planı olduğu söylenebilir. Araştırma deseni temelde araştırma sorularına geçerli, objektif ve ekonomik cevaplar bulmak için geliştirilir. Dolayısıyla, araştırma desenini belirleyen araştırmanın sorunu ya da sorunun hipotezler olarak ifade edilmiş şeklidir. Araştırma deseni aynı zamanda araştırmacıya verileri toplama ve analiz etme yolunu da gösteren işlevdir . Nedensel karşılaştırmalı araştırma modelleri, bir deneysel araştırma yapmadan önce değişkenler arası ilişkileri araştıran, bazen de deneysel araştırmalar yerine kullanılan modellerdir. Nedensel karşılaştırmalı araştırma modelleri, değişkenler arası ilişkileri araştıran bir yaklaşımdır (Balcı, 1993, s. 50). Araştırmada, nedensel karşılaştırmalı araştırma modeli kullanılacaktır.



Şekil 7. Araştırma Süreci

2.2. Araştırmanın Evreni

2.2.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi

Araştırmanın evreni, Capital dergisinin araştırması sonucu belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi sıralamasındaki özel sektör kuruluşları oluşturmaktadır. Capital dergisinin "En Büyük 500 Özel Şirket" listesinin tercih edilmesinin nedeni,

listede yer alan şirketlerin nitelikleri itibariyle daha fazla pazarlama araştırması gerçekleştiren ve bunlardan daha fazla yararlanan şirketler olması varsayımına dayanmaktadır. Capital dergisi, 2008 yılında “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” araştırmasının 11.sini gerçekleştirmiştir (Capital, Ağustos 2008). Bu listede yer alan şirketler 2007 yılsonu rakamlarına göre belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan 500 büyük özel şirket listesi EK 1’e sunulmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturmaya karar verilen Capital dergisinin belirlediği “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” listesi üzerinde bir tam sayım yapılmasına karar verilmiştir. Tam sayım genellikle sadece küçük hacimli sonlu evrenlere uygulanmaktadır (Özmen, 2000, s. 10). Bu tam sayımda, analiz birimini şirketler, ana katılımcıyı ise bu firmalardaki en üst düzey pazarlama veya satış yöneticisi gibi ünvanlara sahip ya da ilgili alanlarda farklı ünvanlarla çalışan yöneticiler oluşturmaktadır.

2.2.2. Araştırma Evreni Açısından Yapılan Ön Hazırlıklar

Sözkonusu En Büyük 500 Özel Şirket listesi, Capital dergisinin 2008 yılı Ağustos sayısında yayınlanmıştır ve buradan temin edilmiştir (Capital, 2008). Listeye 2007 yılı cirolarına göre dahil edilen şirketlerden 11 tanesi ismini ve adresini açıklamak istememiştir. Dolayısıyla, veri toplama aracının gönderilebileceği şirket sayısı 489 *adede* düşmüştür.

Bundan sonra, listede geriye kalan 489 özel sektör şirketinin adresleri ve telefon numaraları belirlenmeye başlamıştır. Bu esnada listede yer alan şirketlerden 1 tanesinin adres ve telefon bilgilerine hiçbir şekilde ulaşamamıştır. Bunu takiben, ilgili şirketlerdeki en üst düzey pazarlama yöneticisinin kim olduğunun belirlenmesine yönelik ön hazırlıklar başlamıştır. Bunun için önce, standart şekilde kullanılacak bir telefon görüşmesi metni hazırlanmıştır. Bu görüşme metni, araştırmanın kim tarafından ve hangi amaçla gerçekleştirildiğinden kısaca bahsedilen bir bölüm ile telefon görüşmesini yapmaktaki amaçtan, yani araştırmanın amaçları doğrultusunda çalışmaya katılması istenen nitelikteki yöneticinin kim olduğunu öğrenmeyi amaçlayan bir bölümden oluşmaktadır. Görüşme metni tamamlandıktan sonra, listede yer alan şirketler

tek tek aranarak ilgili yöneticinin ismi öğrenilip kendisine kargo ile araştırmanın veri toplama aracının gönderileceği belirtilerek çalışmaya katılmaya davet edilmiştir.

Yapılan telefon görüşmeleri sonucunda, veri toplama aracının gönderilmesi planlanan 489 şirket içinde,

- 1 şirketin tasfiye edildiği;
- 25 tane şirketin de pazarlama ve satış faaliyetlerinin yine listede yer alan grup şirketleri tarafından gerçekleştirildiği, dolayısıyla bünyelerinde araştırmada ilgilenilen nitelikte bölüm ve yönetici (yani pazarlama bölümü ve yöneticisi ya da en azından satış bölümü/yöneticisi)

olmadığı öğrenilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın evreni, adres ve telefonuna ulaşılamayan 1 şirket ile birlikte Capital dergisinin “En Büyük 500 Özel Şirket Listesi” içinden **462 adet şirkete** düşmüştür.

Araştırma verileri, daha önce de bahsedildiği üzere, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analiz edilecektir. Bu analiz yöntemi özellikle örneklem ile ilgili olarak birtakım gereklilikler içermektedir. Kline (1998) ve Şimşek (2007) normal dağılmış bir veri seti için genel olarak 100 sayısının asgari, 200 sayısının da tercih edilebilir sınır olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Katılımcı sayısının 100’ün altında kaldığı yapısal eşitlik modellemelerinde genel olarak kullanılan En Yüksek Olabilirlik Kestirim yöntemi yerine Genellenmiş En Küçük Kareler yöntemi ile de tahmin yapılabilmektedir (Şimşek, 2007). Bu durumda en az 100 işletmeden geri dönüş sağlanmaya çalışılan bir süreç izlenmesine karar verilmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilmesi gereken verilerin, veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formu ile toplanmasına ve bunun iki kısımdan oluşmasına karar verilmiştir. İlk kısımda şirketin pazarlama araştırmaları gerçekleştirip gerçekleştirmediği, pazarlama araştırmaları gerçekleştirirken şirket içinde nasıl bir örgütlenme olduğu, pazarlama araştırmalarının nasıl gerçekleştirdiği ve ne tür pazarlama araştırmaları gerçekleştirildiği gibi konuları irdeleyen çeşitli sorular bulunması planlanmıştır.

Veri toplama aracının (soru formunun) ikinci kısmında ise, araştırmanın ana çerçevesi kapsamında bulunan içsel ve dışsal değişkenleri irdeleyen sorular bulunmasına karar verilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi gereği, araştırmada ele alınan bu değişkenler aslında birer örtük değişkendir ve ölçümlemeleri gözlenen değişkenler aracılığıyla olabilmektedir. Araştırma çerçevesine dahil edilen bu değişkenlerin büyük bölümü daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış değişkenlerdir. Araştırmanın soru formu birtakım aşamalar sonucunda meydana getirilmiştir. Soru formunun geliştirilmesi süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

2.3.1. İncelenecek Değişkenlerin Tespit Edilmesi

Araştırma kapsamında ele alınacak değişkenlerin neler olabileceği konusunda ilk olarak bir literatür taraması yapılmıştır. Bu taramada alanla ilişkili kitaplardan, uluslararası süreli yayınlardan, tezlerden, ulusal süreli yayınlardan ve özel kuruluşlarca yayınlanan raporlardan yararlanılmıştır. Tarama sonucunda betimsel veri sağlayacak soruların neler olduğunun yanı sıra, araştırmanın çerçevesinde incelenecek pazar odaklılık, işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar, pazarlama araştırmaları algısı, pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri, stratejik esneklik ve ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmaları şeklindeki değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenler incelenirken

- ➔ pazar odaklılık, işletme çevresindeki çalkantılar, teknolojik çevrede yaşanan çalkantılar ve pazarlama araştırmaları algısı değişkenleri ile pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri değişkeni arasındaki ilişki; ve
- ➔ pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri değişkeni ile de stratejik seçenek belirleme ve ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmaları değişkenleri arasındaki ilişkiler

ele alınacaktır. Bu çerçeveden de anlaşılacağı üzere, “*pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri*” bir yandan stratejik esneklik değişkeni üzerinde etkili iken, diğer yandan pazar odaklılık, vs gibi değişkenlerin etkilediği bir değişken durumundadır. Yani çerçeve kapsamında bulunan değişkenler, yerine göre hem bağımlı, hem de bağımsız değişken konumunda yer alarak birbiriyle bağlantılı birden fazla bağımlılık

ilişkisinin test edilmesini gerekli kılmaktadır. Böylesine bir ilişkiler bütünüün analizinde Yapısal Eşitlik Modellemesi önemli avantajlar sağlamaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Yapısal Eşitlik Modellemesinin bu tür bir avantaj sağlarken, diğer yandan modelde hangi değişkenlerin bağımlı hangilerininse bağımsız olduğuna karar vermeyi zorlaştırmaktadır. Bu zorluğu aşmak amacıyla YEM terminolojisinde dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) değişken kavramları kullanılmaktadır. Dışsal değişken, modelde başka hiçbir değişken tarafından yordanmayan değişken; içsel değişken ise modelde başka bir değişken ya da değişkenler tarafından yordanan değişkenlerdir (Şimşek, 2007, s. 16). Araştırma çerçevesinin yer aldığı Şekil 6'ya göre,

- ➔ *İçsel Değişkenler*, Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri; Stratejik Esneklik ve Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmalarıdır.
- ➔ *Dışsal Değişkenler* ise Pazar odaklılık; İşletme çevresindeki çalkantılar; Teknoloji çevresindeki çalkantılar; Pazarlama araştırmaları algısıdır.

2.3.2. İncelenecek Değişkenlerin Operasyonelleştirilmesi

Kerlinger (1979), bir değişkenin operasyonelleştirilmesini, bir değişken ya da yapıyı ölçebilmek için gerekli olan eylemleri belirleyerek, bu değişken ya da yapıyı uygulamada anlamlı şekilde kullanılabilir hale getirmek olarak açıklamaktadır. Creswell (2008) ise bir değişkenin operasyonel tanımını, sözkonusu değişkenin nasıl tanımlandığını ve nasıl ölçüldüğünü belirleme süreci olarak açıklamaktadır.

Dolayısıyla, operasyonelleştirme bir değişkenin ölçülmesi konusunu da gündeme getirmektedir. Churchill'e (1998) göre ölçme, unsurlara niceliklerini temsil edecek şekilde sayılar atamanın kuralları olarak tanımlanabilir. Ölçme işleminde esas önemli olan, ölçülecek nesnelere ölçümde kullanılmak üzere atanan sayılardan ziyade, ölçülecek nesnenin özelliklerini doğru bir şekilde belirleyebilmek ve bu özellikleri doğru biçimde temsil edecek sayıları tespit edebilmektir (Churchill, 1998). Ölçülecek nesnenin özelliklerine göre sayıların atanması sırasında ölçeklendirme kavramı devreye girmektedir.

Churchill (1998), **ölçek** sözcüğünün genellikle iki farklı anlam taşıyacak şekilde kullanıldığını dile getirmektedir. Birinci kullanımda *ölçek*, ölçmenin ya da ölçümlemenin “*düzeyi*”ni ifade etmektedir. İkincisinde ise, araştırmada kullanılan belirli bir tür araca ya da “ölçek”e işaret etmektedir. Birinci kullanımı çerçevesinde ele alınırsa, McDaniel ve Gates’e (1999, s. 323) göre, ölçekleme öznel düşünceleri, hatta zaman zaman soyut kavramları niceliksel olarak ölçmeye dönük işlemleri içerir. Ölçekler ölçümleme araçlarıdır ve çeşitli kavramlar hakkındaki görüşlere ve tutumlara semboller ya da rakamlar atanması yoluyla sözkonusu görüşlerin ve tutumların nicel olarak ölçülmesine olanak tanırırlar. Karşılaştırmalı ölçekler, grafik ölçekler, sıralamalı ölçekler ve maddelendirilmiş ölçekler gibi farklı ölçek türleri geliştirilmiş olmakla birlikte, pazarlama araştırmalarında düşünce ve tutum ölçmeye yönelik olarak en fazla kullanılan ölçekler maddelendirilmiş ölçeklerdir. Bunlar arasından en sık kullanılanların başında Likert tipi maddelendirilmiş ölçek gelmektedir (McDaniel ve Gates, 1999, s. 323). Araştırmada ölçek ifadesi şeklindeki bu sorulara katılımcıların 5’li Likert ölçeği, yani 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki yanıt kategorilerinden birini kullanarak yanıt vermeleri planlanmıştır.

Araştırma kapsamında incelenecek değişkenlere ilişkin olarak gerçekleştirilen literatür taramasında pazarlama alanında daha önce de pek çok çalışmada kullanılmış geçerli ve güvenilir ölçekler bulunmuştur. Ölçekler ölçmek üzere geliştirildikleri konunun bir özelliğini ya da birden fazla özelliğini ölçme durumlarına göre **tek boyutlu ölçek** ve **çok boyutlu ölçek** olarak sınıflandırılmaktadırlar (McDaniel ve Gates, 1999, s. 323). Bu araştırmada incelenmek üzere belirlenen değişkenler için literatürden elde edilen ölçekler nitelikleri itibariyle çok boyutlu ölçek olma özelliğine sahiptirler.

2.3.2.1. Pazar Odaklılık

Pazarlama yaklaşımının işletme içinde örgüt kültürü olarak benimsenmesini ifade eden “Pazar Odaklılık” (Deshpande ve Webster, 1989), konuyla ilgili öncü çalışmaları gerçekleştiren pazarlamacılar tarafından farklı boyutlar itibariyle ölçümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada Narver ve Slater’ın 1990 yılında Pazar Odaklılık yapısını

ölçmek amacıyla geliştirdiği ölçek kullanılacaktır. Narver ve Slater (1990) Pazar Odaklılığın, her biri birden fazla ölçek maddesi ile ölçülen üç davranışsal boyut ve iki karar ölçütünden oluşan tek boyutlu bir yapı olduğunu belirtmektedir. Araştırmada Narver ve Slater'ın (1990) belirlediği üç davranışsal boyut olan

- *Müşteri Odaklılık* (6 ölçek maddesi),
- *Rakip Odaklılık* (4 ölçek maddesi) ve
- *Birimler Arası Koordinasyon* (5 ölçek maddesi)

Narver ve Slater'ın da öne sürdüğü şekilde tek boyutlu bir yapı olarak kullanılacaktır. Pazar Odaklılık yapısının karar ölçütlerini oluşturan *Uzun Dönemli Perspektif* ve *Kar Yaklaşımı* unsurlarının, hem Narver ve Slater'ın (1990) çalışmasında hem de aynı konu üzerinde çalışan diğer araştırmacıların çalışmalarında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ürettikleri kanıtlanamamıştır (Bearden vd., 1993, s.262). Buna bağlı olarak da, sözkonusu iki karar ölçütü araştırma dışında bırakılmıştır (Pazar Odaklılık Ölçeği EK 2'de sunulmaktadır).

2.3.2.2. İşletme Çevresindeki Çalkantılar

Miller (1987), işletme çevresini belirleyen boyutların, diğer bir deyişle işletme çevresinde yaşanan çalkantıların oranını belirleyen boyutların çevredeki

- a. *dinamizm* (müşteriler ve rakiplerle ilişkili belirsizlikler, pazar eğilimlerindeki değişimler ve yenilikler),
- b. *saldırganlık* (rakiplerin sayısı, rekabet edilen konular ve rekabeti ve çevreyi belirleyen yasal düzenlemeler) ve
- c. *heterojenlik* (pazarlama ve üretim faaliyetlerindeki değişim gereklilikleri gib) olduğunu ifade etmektedir.

Buradan yola çıkarak, 1987 yılında bu kavramları operasyonelleştirmeye çalıştığı bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçek genel anlamıyla çevresel değişim ve çalkantıları ele almaktadır.

Miller'ı takiben, Jaworski ve Kohli (1993) pazar odaklılığı temel alan çalışmalarında işletme çevresinin ve işletme çevresinde yaşanan çalkantıların pazar odaklılıkla doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşletme çevresindeki çalkantıları daha çok pazarda yaşanan çalkantılar olarak ele alan Jaworski ve Kohli

(1993), kavramı işletmelerin temel gelir kaynağı olarak kabul ettikleri müşteriler yönünden açıklamaya çalışmış ve bu çalkantıları pazarda yer alan müşteriler ve bunların tercihlerindeki değişimler olarak ifade etmişlerdir. Yazarlar, çalkantıların daha fazla yaşandığı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin pazar koşullarının gerektirdiklerine ayak uydurabilmek ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmek için ürün ve hizmetlerinde sürekli olarak değişiklikler yapmak durumunda kaldığını ileri sürmektedir. Jaworski ve Kohli (1993), bu kavramsal yaklaşım doğrultusunda da bir işletmenin müşterilerinin tercihlerinin zaman içinde ne ölçüde değiştiğini anlamaya dönük olarak “pazarlardaki çalkantılar” adını verdikleri 6 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.

Araştırmada, işletme çevresinde yaşanan çalkantıları ölçmek amacıyla hem daha geniş bir perspektiften bakan Miller’ın (1987), hem de pazarlardaki çalkantıları ele alan Jaworski ve Kohli’nin (1993) yaklaşımlarını birlikte ele alan bir ölçek kullanılacaktır. Buna göre, işletme çevresinin genel bileşenlerindeki çalkantılar için Miller’ın (1987) geliştirdiği ölçeğin 4 maddesi ile temel olarak müşterilerin davranışlarına dayanan pazarlardaki çalkantıları ölçmek için de Jaworski ve Kohli’nin (1993) geliştirdiği ölçeğin 6 maddesinden oluşan bir ölçümleme aracı kullanılmasına karar verilmiştir (İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantılar Ölçeği EK 2’de sunulmaktadır).

2.3.2.3. Teknoloji Çevresindeki Çalkantılar

Jaworski ve Kohli (1993) işletme çevresinin önemli boyutlarından birisi olarak da teknoloji çevresinde yaşanan çalkantıları göstermektedir. Teknoloji çevresinde yaşanan çalkantıları mevcut teknolojide yaşanan değişimin düzeyi olarak açıklayan Jaworski ve Kohli (1993), teknolojinin müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılama açısından rekabet avantajı yaratabilecek boyutlardan birisi olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla, sıklıkla hızlı bir değişime uğrayan gelişen teknolojileri kullanan işletmelerin bunun sıkıntısını yaşayabilecekleri gibi, olgunlaşmamış bu teknolojiler sayesinde teknolojik yenilikler yaratarak rekabet avantajı elde edebilmektedir. Öte yandan, olgunlaşmış ve sık değişmeyen teknolojileri kullanan işletmeler yaşanan teknolojik değişimlerden, diğer bir deyişle teknoloji çevresindeki çalkantılardan çok fazla etkilenmeyecektir. Ancak, teknoloji ve teknolojik yenilikler bu tür işletmelerin rekabet avantajı elde

edebilmek için kullanabilecekleri bir boyut durumunda değildir. Bu kavramsal çerçeveden yola çıkan Jaworski ve Kohli (1993), teknoloji çevresinde yaşanan değişkenliği ve çalkantıları ölçmek için beş maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmada da teknoloji çevresindeki çalkantıların ölçümünde bu ölçekten yararlanılmaktadır (İşletme Çevresinde Yaşanan Çalkantılar Ölçeği EK 2’de sunulmaktadır).

2.3.2.4. Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri

Glazer (1991), bilgi-yoğun bir işletme çevresinde bilgiden yararlanmanın önemini vurgulamaktadır. Konunun önemine karşın, işletme biliminde bilgiden yararlanma konusunu ele alan çalışmalar nitelik itibarıyla bir bütünlük sergilememektedir. Bunun yanında, pazarlama araştırmalarından yararlanma konusunu ölçümlemeye yönelik diğer çalışmalar (sözgelimi, Deshpandé ve Zaltman 1982), pazarlama araştırmalarından yararlanma kavramını çok dar bir çerçevede tanımlamış, araştırmalardan yararlanma biçimlerini ve düzeylerini çok genel şekilde ele almış, ve “araştırmalardan yararlanma kavramının çok yönlü bir kavram olması durumunu ve araştırmalardan yararlanmanın mevcut bazı biçimlerini” göz ardı etmişlerdir (Menon ve Wilcox 1994, s. 3). Menon ve Wilcox, 1994 yılında Marketing Science Institute tarafından yayınlanan USER: A Scale to Measure the Use of Market Research adlı raporlarında, bahsedilen boşlukları gidermek amacıyla geliştirdikleri ölçeği açıklamaktadırlar. USER ölçeği işletmelerde bilginin kullanımını operasyonelleştirmek açısından literatüre önemli bir katkı sağlamıştır.

İşletmelerde pazarlama bilgisinden yararlanma ile ilgili olarak Menon ve Varadarajan’ın 1992 yılındaki öncü çalışmasını temel alan USER ölçeği, “karar alma sürecinde bilgiden hangi biçimlerde yararlanıldığı ve hangi ölçüde kullanıldığına” bağlı olarak bilgiden yararlanma kavramını kavramsallaştırma çabası içermektedir (Menon ve Wilcox 1994, s. 3). Menon ve Wilcox (1994), araştırmalardan yararlanma biçimlerinin “*işletmenin bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma, duygusal şekilde yararlanma ve eyleme dönük olarak yararlanma*” şeklinde üçlü bir sınıflama altında toplanabileceğini öne sürmektedir:

- *Bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma* (Araştırmayı kullananların çalışmada kapsanmış konulardaki bilgisi ve anlayışında değişiklikler yaratan yararlanma türüdür)
- *Eyleme dönük yararlanma* (Araştırmayı kullananların eylemlerinde, uygulamalarında veya politikalarında, doğrudan araştırmanın bulguları ya da önerileri ile ilişkili değişiklikler olması durumudur. Bu tür yararlanmanın bir de sembolik boyutu bulunmaktadır. Bu tür durumlarda, yöneticiler araştırmayı ve/veya bilgiyi karar alma sürecinde bilginin içsel niteliklerine göre değil de, yalnızca görünüşü kurtarmak için kullanırlar)
- *Duygusal şekilde yararlanma* (Pazarlama araştırması çalışmalarından duygusal şekilde yararlanma, ölçülmesi zor bir boyuttur. Çünkü bu boyut genel olarak araştırma projelerinden memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği, projelere olan güveni ya da güvensizliği içeren bir yararlanma biçimidir.)

Bunun yanı sıra, “*işletmenin bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma ve duygusal şekilde yararlanma*” biçimlerinin, “**ürün ve süreç**” alt boyutları bulunmaktadır. Bilgi tabanı hem araştırmanın çıktılarından, yani **ürünlerden** ötürü, hem de araştırma projesi gerçekleştirme, yani **araştırma süreci** nedeniyle gelişir.

“*Eyleme dönük olarak yararlanma*” biçiminin ise kendi içinde “**araçsal yararlanma** ve **sembolik yararlanma**” olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. **Araçsal yararlanma** yine kendi içinde *yerinde kullanma* ve *uygunsuz kullanma* olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır. Sözelimi, *yerinde kullanma*, “eldeki bilgileri araştırmayı gerçekleştirme amacı ve araştırmanın bulgularının gerektirdikleri ile tutarlı biçimde kullanmak anlamına gelirken; *uygunsuz kullanma*, bilinçli şekilde eldeki bilgilerden çarpıtılmış halde yararlanmadır (Menon ve Wilcox, 1994, s. 4).

Menon ve Wilcox (1994), ilk analizlerinden sonra *duygusal şekilde yararlanma* boyutunu ölçekten çıkarmışlardır, çünkü “hiçbir yönetici kendini iyi hissetmek için araştırmaları kullanmamakta, daha ziyade araştırma bulguları kendi önsel varsayımları ile uyumlu çıktığında veya belirsizliği azalttığında ya da karar alma süreçlerindeki pozisyonlarını güçlendirmeye yardım ettiğinde kendilerini iyi hissetmektedirler” (s. 7). Dolayısıyla, ölçek altı alt boyu içeren iki boyutlu hale gelmiştir. Menon ve Wilcox

(1994) bahsedilen bu boyutları ve alt boyutları içermek üzere 30 maddelik bir havuz yaratmışlardır.

Menon ve Wilcox (1994), ilk aşamada cevap aldıkları bu otuz maddelik ölçeği test etmek için bir açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirmişler, ve elde ettikleri sonuçlara göre bu 30 maddelik ölçek beklendiği gibi 6 faktör içeren bir çözüm sunmuştur. Daha sonra ikinci aşamada LISREL programı yardımıyla bir doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirmişlerdir. Doğrulayıcı faktör analizi, bazı düzeltmelerle 30 maddelik ölçek için tatmin edici sonuçlar vermiştir. Ancak, istatistiksel olarak daha sağlam bir ölçek arayışına giren Menon ve Wilcox (1994), her bir faktörden 2’şer madde çıkarmış, böylelikle altı alt boyuttan her biri için üç madde belirleyerek 18 maddelik bir ölçek ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada da Menon ve Wilcox’un (1994) kullanılmasını önerdiği bu 18 madde kullanılmıştır (Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri Ölçeği EK 2’de sunulmaktadır).

2.3.2.5. Stratejik Esneklik

Ratanapornsiri (2003), Evans’ın (1991) stratejik esneklik ile ilgili olarak ileri sürdüğü kavramsal çerçeve üzerinde çalışarak, yine Evans’ın (1991) belirlediği stratejik esneklik boyutlarına bağlı olarak kavramı operasyonelleştirme yoluna gitmiştir. Ratanapornsiri (2003),

- işletmenin sürpriz yapma, inisiyatif alma, kıvraklık ve çok yönlülük özelliklerine dayanan ve nitelik olarak hücumla dönük kabul edilen yetkinliklerini *Proaktif Stratejik Esneklik* altında;
- işletmeyi korumaya dönük ve düzeltici yetkinlikleri *Reaktif Stratejik Esneklik* altında toplamıştır.

Buna göre, şirketlerin stratejik esneklik düzeyleri proaktif ve reaktif stratejik esnekliklerinin ortalaması hesaplanarak belirlenebilmektedir. Araştırmada Ratanapornsiri’nin (2003) geliştirdiği Stratejik Esneklik ölçeği temel alınmakla birlikte, Hamsal ve Agung’un 2007 yılında Endonezya bankacılık sektörü ile ilgili çalışmalarında kullandıkları ve yine Evans’ın (1991) çalışmasından aldıkları ifadelerle ölçek zenginleştirilmiştir (Stratejik Esneklik Ölçeği EK 2’de sunulmaktadır).

Pazarlama Araştırmaları Algısı ve Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları değişkenlerinin operasyonelleştirilmesi ile ilgili hazırlıklar ilerleyen kısımlarda ayrıntılı biçimde anlatılmaktadır.

2.3.3. Değişkenlerle İlişkili Olarak Belirlenen Ölçeklerin Tercümesi ve Geri Tercümesi

Literatür taraması sonucunda bulunan geçerli ve güvenilir ölçeklerin daha önceki çalışmalarda İngilizce olarak kullanılmış olması nedeniyle bu araştırmada kullanılabilmesi için araştırmacı tarafından Türkçe'ye tercümeleri gerçekleştirilmiştir.

Bundan sonra, Türkçe'ye tercüme edilmiş ölçekler, tercüme esnasından tercüme hatası nedeniyle herhangi bir anlam kaybına uğrayıp uğramadığını tespit etmek amacıyla geliştirilen akademik yöntemlerden birisi doğrultusunda Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme edilmiştir (back translation). Türkçe'den İngilizce'ye tercüme, hem eğitimi ve alanı itibariyle araştırılan konulara yakınlığı, hem de uzun yıllar ana dili İngilizce olan ülkelerde yaşadığı için İngilizce diline hakim olan bir başka akademisyen tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme sonuçları birbiriyle karşılaştırıldığında, 76 ölçek ifadesinden yalnızca 5 tanesinde, anlam açısından sorun olmamakla birlikte, anlaşılabilirliği arttıracak nitelikte değişiklikler yapılmıştır.

2.3.4. Veri Toplama Aracına Eklenen Yeni Değişkenlerle İlgili Çalışmalar

2.3.4.1. Literatür Taraması ve Ölçek Maddeleri Oluşturulması

2009 yılı başında tüm dünyada etkileri hissedilen küresel ekonomik krizin etkilerinin konu bağlamında araştırmanın hem kuramsal hem de uygulama kısımlarına dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu çerçevede, Türkiye'deki büyük şirketlerin ekonomik kriz dönemlerinde değişen pazar koşulları ve tüketici tercihlerini anlamada pazarlama araştırmalarından ne ölçüde yararlandığına ilişkin bir kısım eklenmesine karar verilmiştir. Buna bağlı olarak, tekrar pazarlama ve pazarlama araştırması literatüründe ilgili konular hakkında tarama yapılmış; literatür taraması sonucunda

araştırmanın kuramsal bölümüne eklenebilecek kısım oluşturulmuştur. Ancak, uygulama kısmında kullanılabilecek ampirik çalışmalara ulaşılamaması üzerine, pazarlama literatüründeki kuramsal çalışmalar (Shama, 1993; Köksal ve Özgül, 2007; Odabaşı 2009) ve araştırmanın soru formunun geliştirilmesi amacıyla ön hazırlık niteliğinde gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular çerçevesinde soru formuna eklenebilecek sorular tespit edilmiş; bunlar ölçek maddeleri olarak ifade edilmiştir.

Bunun yanı sıra, daha önceden araştırma kapsamında ele alınması düşünülmeyen pazarlama araştırmacılarının müşterilerine hizmet verme açısından yetkinliği ve uzmanlık düzeyi konusu, gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sırasında pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmaları ile ilgili tutumlarını önemli ölçüde şekillendiren unsurlardan birisi olarak ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine konunun araştırma kapsamına alınmasına karar verilmiş ve konuyla ilgili literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Konunun kuramsal kısmı ile ilgili çalışmalar tamamlandıktan sonra, literatürden elde edilen ampirik çalışmaların sonuçları değerlendirilmeye başlanmıştır. Daha sonra, konuyla ilgili olarak literatürden bulunan az sayıda ampirik çalışma (Cagley, 1986; Krum ve diğerleri, 1987; Zaltman ve Moorman, 1988; Moorman ve diğerleri, 1993) ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular çerçevesinde veri toplama aracına eklenebilecek ölçek ifadeleri tespit edilmiştir.

2.3.4.2. Uzman Paneli ve Ölçek Maddelerinin Değerlendirilmesi

Churchill (1979), ölçek geliştirme sürecinde uzman görüşlerinin, değişkeni oluşturan uygun ölçek maddelerin seçimi açısından oldukça yararlı bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Geliştirilen maddelerin ele alınan değişkenin tüm yönlerini kapsayıp kapsamadığı açısından kapsam geçerliliğinin dikkate alınması gerektiğine dikkat çeken Churchill (1999), kapsam geçerliliğini sağlamanın öncelikle dikkatli bir literatür taraması gerektirdiğini, sonrasında ise uzman panellerinden ya da jüriyelerden yararlanılabileceğini belirtmektedir.

Hazırlanan bu ölçek maddelerinin oluşturulması planlanan yapılara uygunluklarının, anlamlılıklarının ve anlaşılabilirliklerinin değerlendirilmesi amacıyla da

bir uzman paneli düzenlenmiştir. 15 Nisan 2009 günü Sosyal Bilimler Enstitüsünde gerçekleştirilen yaklaşık 3 saatlik uzman panelinde oluşturulan madde havuzu değerlendirilmiştir.

Pazarlama Araştırmalarına ilişkin görüşler ölçeği, Ogunmokun vd.'nin 2005 yılında gerçekleştirdikleri çalışmadan yola çıkılarak oluşturmuştur. Ölçeği ilk olarak geliştiren ve kullanan McDaniel ve Parasuraman'dan (1985) sonra kullanan Panigrahi vd. (1996) ve Ogunmokun vd. (2005) de, bu ölçeği aynı şekilde "*İşletmenin Durumu, Pazarlama Araştırmalarının maliyet/Fayda Durumu, İşletmenin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Becerisi ve Pazarlama Araştırmalarının Gelecekteki Önemi*" olmak üzere dört başlık altında toplayarak kullanmışlardır. Ancak, sözkonusu bu üç araştırmada da ölçek çalışmalarda herhangi bir içsel tutarlılık analizi ya da faktör analizi ile incelenmemiştir. Dolayısıyla, ölçeğin alt boyutlarına verilen isimler McDaniel ve Parasuraman'ın (1985) tercihidir.

Uzman panelinde, pazarlama araştırmacılarının yeterliliği ve uzmanlık düzeyi değişkeninin aslında pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşler yapısı (Ogunmokun, Chin ve McPhail, 2005) değişkeni ile birleştirilip, "*Pazarlama Araştırmaları Algısı*" adlı bir değişken altında toplanabileceğine karar verilmiştir. Bu doğrultuda iki yapı için mevcut bulunan ölçek maddeleri kapsam geçerliliği açısından değerlendirilerek hangilerinin veri toplama aracına dahil edileceğine karar verilmiştir. Uzman panelinde sonra, bahsedilen pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşler ölçeğinden incelenecek konuya ilişkin anlamlı veri sağlamayacak 6 madde çıkarılmış, ayrıca pazarlama araştırmacılarına ilişkin görüşlerden oluşan 6 madde eklenmiştir. Böylece ölçek 5 maddesi olumlu, 6 maddesi olumsuz olarak ifade edilen *Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler* ve *Pazarlama Araştırmacılarına İlişkin Görüşler* olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelecek şekilde biçimlendirilmiştir.

Buna ek olarak, "*Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları*" değişkeni ile ilgili olarak oluşturulan madde havuzu da benzer biçimde değerlendirilmiş ve bunların arasından hangi ifadelerin veri toplama aracına dahil edileceğine karar verilmiştir. Uzman paneline sunulan madde havuzu ve bunlar arasından veri toplama aracına dahil edilenler Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7. Uzman Paneline Sunulan Madde Havuzu ve Değerlendirmeler

Madde Havuzu	Değerlendirme Sonrası Maddeler
Pazarlama Yöneticilerinin Pazarlama Araştırmaları ile ilgili Görüşleri	Pazarlama Araştırmaları Algısı
1. İşletme çevresinde sürekli olarak değişimler yaşandığı için, pazarlama araştırmaları firmalara bu değişimleri anlamada yardımcı olur	<i>Pazarlama araştırmaları, işletme çevresinde sürekli olarak yaşanan değişimleri anlamamıza yardımcı olur</i>
2. Bir firmanın ürünlerine yönelik talep arzdan daha fazla ise, pazarlama araştırması yaptırmaya gerek yoktur	<i>Şirketimizin ürünlerine yönelik talep çok olduğunda pazarlama araştırması yapmaya ihtiyaç duymayız</i>
3. Bugünün iş dünyasında şirketimiz çok sert bir rekabetle karşı karşıya	-----
4. Şirketimizin sahip olduğu müşteri sayısından memnunuz	-----
5. Hedef pazarlarımızla ilgili yeterince bilgiye sahip olduğumuz için pazarlama araştırmalarının bize pek faydası olmayacaktır	<i>Hedef pazarlarımızla ilgili yeterli bilgiye sahip olduğumuz için pazarlama araştırmalarının bize pek faydası olmayacaktır</i>
6. İşimizi başarılı bir şekilde sürdürmek için gerekli olan faaliyetlerle karşılaştırıldığında, pazarlama araştırmaları o kadar da önemli değil	<i>Pazarlama araştırmaları şirket yönetimi ile ilgili temel işletme faaliyetleri kadar önemli değildir</i>
7. Pazarlama araştırmalarının sonuçları, daha güvenilir satış tahminleri yapmak açısından oldukça faydalı	<i>Pazarlama araştırması sonuçları, daha güvenilir satış tahminleri yapmakta oldukça faydalıdır</i>
8. Pazarlama araştırması sürecinin getireceği maliyetler, büyük bir hata yapmanın maliyeti yanında pek önemli sayılmaz	<i>Ciddi bir hata yapmaktansa, pazarlama araştırması sürecinin getireceği maliyete katlanmayı tercih ederiz</i>
9. Pazarlama araştırması süreci, çok maliyetli ve çok fazla zaman alıyor	-----
10. Pazarlama araştırması, şirketin satışlarına, karına ve büyümesine büyük bir katkı sağlayamaz	<i>Pazarlama araştırmaları şirketimizin performansına önemli bir katkı sağlamaz</i>
11. Pazarlama araştırmaları, firmamızın harcamayacağı çabaya değmeyecek kadar karmaşık bir süreç	<i>Pazarlama araştırması, şirketimizde harcamayacağımız çabaya değmeyecek kadar karmaşık bir süreçtir</i>
12. Başarılı ürünler, yalnızca kapsamlı bir pazarlama araştırmasının ardından pazara sürülebilir	<i>Yalnızca kapsamlı bir pazarlama araştırmasının ardından pazara sunulan ürünler başarılı olur</i>
13. Pazarlama araştırmaları şirketimiz açısından bir israftır	<i>Pazarlama araştırmaları şirketimiz açısından bir israftır</i>
14. Gerekli personel ve uzmanlığa sahip olmadığımız için pazarlama araştırması yapmıyoruz	-----
15. Yapılacak bir pazarlama araştırmasının sonuçlarını uygulamaya geçirmekte güçlük çekeriz	-----
16. Yapılacak bir pazarlama araştırmasının sonuçlarını değerlendirmekte güçlük çekeriz	-----
17. Kurallarına uygun şekilde yapılan pazarlama araştırmaları gelecekte bizim sektörümüzde çok büyük önem kazanacak	<i>Pazarlama araştırmaları gelecekte bizim sektörümüzde çok büyük önem kazanacak</i>

Tablo 7: Uzman Paneline Sunulan Madde Havuzu ve Değerlendirmeler (Devamı)

Madde Havuzu	Değerlendirme Sonrası Maddeler
Pazarlama Araştırmacılarının Uzmanlık Düzeyi	Pazarlama Araştırmaları Algısı
1. Pazarlama araştırmacıları, pazarlama araştırmalarının yapılmasının nedeni olan pazarlama sorunlarını anlarlar	-----
2. Pazarlama araştırmacıları, hizmet verdikleri pazarlama yöneticilerinin pazarlama bilgisi ihtiyaçlarını anlarlar	<i>Pazarlama araştırmacıları bizim pazara ilişkin ne tür bilgilere ihtiyacımız olduğunu anlarlar</i>
3. Pazarlama araştırmacıları, araştırma sonucu olarak yalnızca karmaşık tablolar ve analizler sunarlar	<i>Pazarlama araştırmacıları yalnızca karmaşık tablolar ve analizler sunarlar</i>
4. Pazarlama araştırmacıları, pazarlama araştırması yaptıkları alanda pazarlama yöneticilerinin uyguladığı pazarlama stratejilerini bilirler/anlarlar	-----
5. Pazarlama araştırmacıları, pazarlama araştırması yaptıkları alanlarda ve konularda uzmanlaşmışlardır	<i>Pazarlama araştırmacıları yaptıkları işte yeterli uzmanlığa sahiptir</i>
6. Pazarlama araştırmacıları, pazarlama araştırması yaptıkları sektörleri ve bu sektörlerin dinamiklerini iyi bilirler	<i>Pazarlama araştırmacıları pazarlama araştırması yaptıkları sektörleri ve bu sektörlerin dinamiklerini iyi bilirler</i>
7. Pazarlama araştırmacıları, araştırılması gereken pazarlama sorunu ile en doğrudan ilişkili araştırma yöntemini kullanırlar	<i>Pazarlama araştırmacıları, araştırılması gereken pazarlama sorunu için her zaman en doğru yöntemi kullanırlar</i>
8. Pazarlama araştırmacıları, pazarlama araştırmasının bulgularını pazarlama yöneticilerine açık ve net biçimde anlatırlar	-----
9. Pazarlama araştırmacıları, pazarlama araştırması bulgularını pazarlama yöneticilerinin yararlanabileceği eylem önerilerine dönüştürürler	<i>Pazarlama araştırmacıları, elde ettikleri bulguları yararlanabileceğimiz önerilere dönüştürürler</i>
Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları Değişkeni	
1. Kriz dönemlerinde pazarlarımızın krize özgü dinamiklerinden yola çıkarak pazarlama stratejileri geliştiriyoruz	<i>Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerimizi gözden geçirmemize yardımcı olur</i>
2. Kriz dönemlerindeki fırsatları öngörebiliyoruz	-----
3. Kriz dönemlerinde müşterilerimizin tercihlerini öğrenmenin önemine inanıyoruz	<i>Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde değişen tüketici tercihlerini anlamamızı sağlar</i>
4. Kriz dönemlerinde şirketimizin manevra alanının geniş olması gerektiğine inanıyoruz	<i>Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde şirketimizin manevra alanını genişletmemize yardımcı olur</i>
5. Kriz dönemlerinde pazarların değişen koşullarını takip etmek gerektiğini düşünüyoruz	<i>Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerine özgü dinamikleri anlamamızı sağlar</i>
6. Kriz dönemlerinde yeni ürün fikirlerinin daha fazla önem kazandığına inanıyoruz	<i>Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama inovasyonları (yeni dağıtım kanalları yaratmak; yeni ürün türleri geliştirmek; farklı ambalaj boyları kullanmak vb.) yapmamıza olanak sağlar</i>
7. Kriz dönemlerinin yaratabileceği tehditleri önceden görebiliyoruz	-----
8. Kriz dönemlerinde pazarın koşullarına göre bekleyip görme yaklaşımının önemli olduğuna inanıyoruz	-----
9. Kriz dönemlerine özgü gelecek senaryoları geliştiriyoruz	<i>Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerine özgü senaryolar geliştirmemizi sağlar</i>

Değerlendirme sonuçlarına göre ölçek maddelerinin düzenlenmesi ve yazımı tamamlanarak onayları almak üzere yeniden uzman paneli üyelerine sunmuştur. 24 Nisan 2009 günü uzman paneli üyelerinden alınan onay ile soru formuna eklenecek sorulara son şekli verilmiştir.

2.3.5. Veri Toplama Aracının Oluşturulması ve Son Şeklinin Verilmesi

İngilizce'den Türkçe'ye tercümeleri ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme kontrolleri gerçekleştirilmiş ölçek ifadeleri; ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmaları ve pazarlama araştırmaları algısı ile ilişkili uzman paneli sonucu nihai hali verilen ölçüm ifadeleri; ve pazarlama araştırmaları ile ilgili genel betimsel veri sağlayacak sorular veri toplama aracını yani soru formunu oluşturmak üzere bir araya getirilmiştir.

Hazırlanan soru formu, üst düzey yöneticilere hitap edecek şekilde görsel ve biçimsel olarak düzenlenmiştir. Bundan sonra; imla kuralları, anlam ve ilgili değişkenin alt boyutunu kapsamı açısından uzmanlar tarafından kontrol edilmiştir. Araştırmanın soru formunun son şekli EK 3'te sunulmaktadır.

2.4. Veri Toplama Tekniği ve Süreci

2.4.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın evrenini oluşturacak işletmelerin adreslerinin belli olması, farklı illerde ve bölgelerde faaliyet göstermeleri ve araştırmanın niteliğinden dolayı araştırmada postalama yolu ile anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Postalama yoluyla gerçekleştirilen anket çalışmaları araştırmacılara birtakım avantajlar sağlamaktadır. Bunların başında araştırmanın saha çalışmasının maliyetinin düşük olması gelmektedir (Aaker vd., 2004, s. 233). Proctor'a (2002, s. 130) göre ise, postalama yoluyla yapılan anket çalışmalarında maliyetin düşüklüğü bir avantaj olmakla birlikte, araştırmacının bu tür çalışmalarda deneyim sahibi olması ve hangi ölçüde geri

dönüş oranı elde edileceğini bilmesi gerekmektedir. Bunun yanında, postalama yoluyla yapılan anket çalışmalarında anketör kullanılmadığı için, cevaplarda anketörlerden kaynaklanan hatalar olmaz. Ayrıca, anketör kullanılmaması en büyük maliyet unsurlarından birinin ortadan kalkması anlamına gelmektedir (Proctor, 2002, s. 131). Ancak McDaniel and Gates'e (1999, s. 189) göre, bu tür çalışmalarda anketör kullanılmaması zaman zaman, özellikle de çalışmanın örnekleminin niteliklerine bağlı olarak bir zayıflığa dönüşebilmektedir. Kimi çalışmalarda katılımcılar sorulara cevap verirken danışabilecekleri bir kişinin yanlarında olmasını isteyebilmektedir.

Öte yandan, postalama yoluyla gerçekleştirilen anket çalışmaları, yüzyüze görüşme yapmanın zor olduğu kişilerden (bir "eşik tutucu" – örneğin, kapıcı, güvenlik görevlisi, resepsiyonist, sekreter - tarafından kişisel temastan korunan yöneticiler ve profesyoneller – örneğin avukatlar, doktorlar - gibi belirli gruplardan) bilgi almak için de kullanılan avantajlı bir tekniktir (Proctor, 2002, s. 133). Postalama yoluyla yapılan anket çalışmalarının bir başka önemli avantajı birçok konu hakkında bilgi istemeyi ve bunlara cevap almayı mümkün kılmasıdır. Yüzyüze görüşme yapılmaması nedeniyle, katılımcılar ağzı sıkı davranmaz, düşünceleri, tutumları, kişisel alışkanlıkları ve duyguları hakkında bilgi verir. Ayrıca, katılımcıların soruları nasıl cevaplayacağına yönelik herhangi bir müdahale yoktur. Dolayısıyla, kişi soruları kendisi için uygun olan bir durumda cevaplayabilir. Sorulara hemen cevap vermesi yolunda bir baskı olmaması nedeniyle, üzerinde düşünerek cevap verme imkanı vardır (Proctor, 2002, s. 131).

Bu araştırmada da, pazarlama yöneticilerinden hem çalıştıkları şirketin politikaları, hem de özellikle pazarlama araştırmaları ile ilgili olarak kendi görüşleri hakkında bilgi edinmek amaçlandığı için saha çalışmasını postalama yoluyla gerçekleştirmenin daha verimli olacağına karar verilmiştir. Böylelikle pazarlama yöneticisi karşısında kendisine soru soran bir kişiye cevap vermek zorunda olmadığı için düşüncelerini belirtirken daha dürüst, samimi ve doğru cevaplar vermesinin sağlanabileceği düşünülmüştür.

Dillman'a (2007, s. 323) göre, araştırmanın sınırlarını çizmek, örneklem seçmek, ilgili kişilerle temas kurmak ve katılımcılardan anket yoluyla bilgi almak açısından en zor çalışmalardan biri işletmelerle gerçekleştirilen çalışmalardır. Şirket yöneticileri ile posta yoluyla yapılan çalışmalarda geri dönüş oranları araştırmacılar açısından zaman

zaman sorun yaratabilmektedir. Bu tür çalışmalarda geri dönüş oranları %9'dan (Rodriguez-Pinto vd., 2008) sözgelimi %81'e (Narver ve Slater, 1990) kadar değişebilmektedir. Yang ve diğerleri (2006) uluslararası işletmecilik konusunda makale yayınlayan altı önemli dergide 1992 ile 2003 yılları arasında yayımlanmış 1296 ampirik araştırmayı inceledikleri meta analizde, posta yoluyla gerçekleştirilmiş anket çalışmalarında ortalama olarak %27.4'lük bir geri dönüş oranı olduğunu tespit etmişlerdir. Ülkemizden bir örnekte de, bu çalışmanın evrenini oluşturan şirketlerle benzer özellikler taşıyan İMKB'ye kote olmuş şirketlerle 2005 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada Danışman ve Erkocaoğlu (2005) toplamda %17.2'lik bir geri dönüş oranı elde etmiştir. Dillman (2007, s. 323-24) ise, üniversitelerin araştırma merkezlerinin işletmelerle postalama yoluyla anket çalışması gerçekleştirdiğinde ortalama %51'lik bir geri dönüş oranı elde edebildiğini; ancak bu tür çalışmalar devlet kurumları tarafından gerçekleştirildiğinde geri dönüş oranlarının %75'lere ulaşabildiğini belirtmektedir.

2.4.2. Veri Toplama Sürecinin Daha Verimli Gerçekleştirilmesi İçin Alınan Önlemler

Proctor (2002, s. 133), postalama yoluyla gerçekleştirilen anket çalışmalarında veri toplama aracının işletmedeki “ilgili kişiye” ya da belirli bir ünvana gönderildiğinde görmezden gelinmesi şeklinde bir eğilim olduğunu, dolayısıyla daha kişisel yöntemler kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Dillman (2007, s. 324) üniversitelerin araştırma merkezlerinin postalama yoluyla gerçekleştirdiği anket çalışmalarında sadece şirkete ya da “ilgili kişiye” gönderim yapıldığında geri dönüş oranlarının ortalama %40'ta kaldığını, ancak kişiye özel gönderim yapıldığında geri dönüş oranının %72'ye kadar çıkabildiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da En Büyük 500 Özel Şirket listesinde yer alan şirketlerden araştırmanın evrenini oluşturan işletmelerin en üst düzey pazarlama yöneticilerinin isimleri ve açık adresleri tespit edilerek gönderim doğrudan kişinin adına yapılmıştır. Ayrıca Pedrana vd. (2008), gönderimlerin normal posta yerine taahhütlü postayla gönderilmesinin çalışmanın verimliliğini ve geri dönüş oranını arttırdığını öne sürmektedir. Bu önermeden yola çıkarak, araştırmanın veri toplama aracının yöneticinin ya da en azından sekreterinin/asistanının doğrudan eline

geçmesi ve şirket içinde herhangi bir dağıtım noktasına takılmaması amacıyla postalamalar kargo yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca, postalama yoluyla saha çalışması gerçekleştirirken gönderi yapılacak kişileri ya da işletmeler sözkonusu ise gönderi yapılacak yöneticileri önceden haberdar etmenin çalışmaya katılım oranını arttırabildiğini; veri toplama aracı gönderilecek kişilere çalışmanın başlamasından birkaç gün önce haber verilmesi gerektiğini ifade edilmektedir (Gegez, 2007; Malhotra, 2004; Proctor, 2002). Proctor'a (2002, s. 133) göre, burada kullanılabilecek en kolay yol katılımcılara önceden bir kart göndererek ya da telefon ederek birkaç gün içinde soru formunun da ellerine ulaşacağını haber vermektir. Dillman (2007, s. 324), katılımcıları önceden arayıp çalışmadan haberdar etmenin geri dönüş oranlarını önemli ölçüde arttırabildiğini ifade etmektedir.

Dillman (2007) yalnızca çalışmanın öncesinde katılımcıları arayıp çalışmadan haberdar etmenin yeterli olmadığını, postalamalar gerçekleştirildikten sonra da mutlaka takip aramaları yapılması gerektiğini belirtmektedir. Proctor (2002, s. 133), takip aramalarının amacının yalnızca çalışmaya katılanların oranını arttırmak değil, aynı zamanda bu yolla geri dönüşler sonucunda ortaya çıkan örneklemin evreni temsil kabiliyetini de yükseltmek olduğu ifade etmektedir. Heberlein ve Baumgartner (1978) ve De Leeuw ve diğerleri (2007) katılımcılarla birden fazla kez bağlantı kurulup çalışmaya katılmaları teşvik edildiğinde, geri dönüş oranlarında önemli artışlar yaşanabildiğini ifade etmektedirler. Ancak Dillman (2007) bir kez takip araması yapmanın da arzulanan geri dönüş oranını sağlayamayacağını, tek bir takip araması yapılan çalışmalarda geri dönüş oranlarının ortalama %37'lerde kaldığını; kişiye özel postalamaların ardından üç kez takip araması yapılmasının geri dönüş oranlarının %84'e kadar çıkabildiğini belirtmektedir.

Bunların yanısıra, katılımcının eline ulaştığında çalışmaya katılması konusunda en etkili olabilecek unsurlardan birisi de ön mektuptur. Proctor (2002, s. 133), ön mektubun, katılımcıyı veri toplama aracını doldurmaya ve geri yollamaya teşvik etmesi; ilgi çekici ve önemli görünmesi; ayrıca kısa olup katılımcının içerdiği mesajı bulmak için fazla zaman harcamasına yol açmaması gerektiğini ileri sürmektedir. Ön mektupta araştırmanın amacı kısaca anlatılmalı ve alıcı için yararları üzerinde durulmalıdır.

Kaliteli bir izlenim vermek önemlidir, dolayısıyla kaliteli bir geri yollama zarfı kullanılmalıdır. Gendall (2005, s. 359) görsel açıdan hoş a gidecek bir ön mektubun, postalama yoluyla gerçekleştirilen anket çalışmalarında katılımı, dolayısıyla geri dönüş oranını arttırabilen unsurlardan birisi olarak göstermektedir. Bahsedilen öneriler doğrultusunda birinci gönderim ve diğer gönderimlerde kullanılmak üzere hazırlanan ön mektuplar EK 4'te sunulmaktadır.

Ön mektubun yanında, veri toplama aracının kendisinin de profesyonel bir yapıya sahip olması ve cevaplanması kolay, güzel ifade edilmiş sorular içermesi ve ayrıca tasarımının da basit ve düzenli olması geri dönüş oranını arttıran faktörlerden birisidir (Fish 2000'den aktaran Gegez, 2007, s. 109). Yine Gendall (2005, s. 359), veri toplama aracının hoş a giden bir tasarımı ve görselliğinin olmasının geri dönüş oranlarında artışa neden olabileceğini ifade etmektedir.

Yine Dillman (2007, s. 325), araştırmayı gerçekleştiren kurumun da katılım oranı, dolayısıyla geri dönüş oranı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Hatta devlet kurumlarından sonra, en fazla geri dönüş oranını üniversitelerden ya da üniversite araştırma merkezlerinden gönderilen soru formlarının elde ettiğ i söylenebilmektedir (Houston ve Nevin, 1977). Bu da bu çalışma kapsamında Anadolu Üniversitesinin adının ve logosunun ön mektuba ve veri toplama aracına kadar her noktada yer almasının geri dönüş oranını arttırıcı nitelikte bir faktör olabileceğini göstermektedir.

Geri dönüş oranları ile ilgili olarak dile getirilen farklı görüşler ve bunlara ilişkin yorumlar da göz önüne alınarak, araştırmanın toplam geri dönüş oranına ilişkin kesin bir rakam belirlenememektedir. Bu yüzden çalışmanın, Dillman'ın (2007) da önerileri doğrultusunda, üç ayrı gönderim içermesi planlanmış ve her bir gönderim için en düşük geri dönüş oranının %10 olacağı varsayılarak tüm çalışma buna göre tasarlanmıştır. Buna göre, birinci gönderimde 500 adet veri toplama aracı En Büyük 500 Özel Şirketin pazarlama/satış ya da benzeri alanlarda çalışan yöneticilerine kargo ile gönderilecektir. İlk gönderimden %10'luk bir geri dönüş oranı ile 50 veri toplama aracının geri gönderileceğ i varsayımına bağ lı olarak, ikinci gönderimde 450 adet veri toplama aracının araştırmaya katılmamış olan yöneticilere yine kargo yoluyla gönderileceğ i hesaplanmıştır. Aynı şekilde yine %10'luk bir geri dönüş oranı sonucu, üçüncü ve son

gönderimde 400 adet veri toplama aracının henüz araştırmaya katılmamış yöneticilere kargo ile gönderilmesi planlanmaktadır. Bunlar en düşük geri dönüş oranına göre hesaplanmış sayılar olup, çalışmada daha yüksek geri dönüş oranlarının gerçekleştirilebileceği de göz önünde bulundurulmaktadır.

Geri dönüş oranlarını arttırmak için, veri toplama aracı yöneticilere gönderilmeden önce kendileri telefonla aranıp çalışmadan haberdar edilecek ve katılmaya davet edilmesi planlanmıştır. Araştırmanın takibinde Dillman (2007), ilk gönderimden sonraki gönderimlerin 14 ya da en fazla 21 iş günü sonra yapılmasını önermektedir. Dolayısıyla, araştırmada ilk gönderim yapıldıktan 7 iş günü sonra pazarlama yöneticileri tekrar aranıp veri toplama aracının ellerine geçip geçmediği, geçtiyse doldurup doldurmadıkları öğrenilmeye çalışılmasına karar verilmiştir. Eğer veri toplama aracı ellerinde geçmemişse ya da geçmiş olup da bir şekilde kaybedildiyse ilk gönderimden 14 iş günü sonraya karşılık gelecek tarihte ikinci gönderimin gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Aynı işlemlerin ikinci gönderimin takibi için gerçekleştirilmesi, bundan 14 iş günü sonra da üçüncü ve son gönderimin gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Üçüncü gönderimden 7 iş günü sonra yöneticilerin son bir kez aranması ve son geri dönüşlerin elde edilmeye çalışılmasına karar verilmiştir.

2.4.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde, genel özelliklerinden bahsedilen veri toplama tekniği doğrultusunda, veri toplama aracının Capital dergisinin “En Büyük 500 Özel Şirket” listesinde yer alan şirketlerdeki pazarlama veya satış yöneticilerine ya da benzeri bir alanda çalışan yöneticilere kargo yoluyla gönderilmesi planlanmıştır. Söz konusu yöneticilerin soru formunu kendi başlarına doldurmalarının daha doğru olacağına karar verilmiştir.

Veri toplama sürecinin ilk adımı olarak öncelikle En Büyük 500 Özel Şirket sıralamasında adının açıklanmasını istemeyen 11 şirket çıkarılarak, listede geriye kalan 489 özel sektör şirketinin adresleri ve telefon numaraları belirlenmeye başlanmıştır. Şirketlerdeki en üst düzey pazarlama yöneticisinin kim olduğunun belirlenmesine yönelik çalışma, daha önceden hazırlanan telefon görüşmesi metni ile

gerçekleştirilmiştir. Görüşme metni, araştırmanın kim tarafından ve hangi amaçla gerçekleştirildiğini açıklamak, ayrıca araştırmanın amaçları doğrultusunda çalışmaya katılması istenen nitelikteki yöneticinin kim olduğunu öğrenmek için kullanılmıştır. Listede yer alan şirketler tek tek aranarak ilgili yöneticinin ismi öğrenilip kendisine kargo ile araştırmanın veri toplama aracının gönderileceği belirtilerek çalışmaya katılmaya davet edilmiştir. Sürecin bu ilk adımı sonucunda, Capital dergisinin “En Büyük 500 Özel Şirket” listesinde yer alan şirketlerden, geriye kalan 489 şirket içinde,

- 1 şirketin adres ve telefon bilgilerine hiçbir şekilde ulaşamaması;
- 1 şirketin tasfiye edilmesi;
- 25 tane şirketin de pazarlama ve satış faaliyetlerinin yine listede yer alan grup şirketleri tarafından gerçekleştirilmesi ve bünyelerinde araştırmada ilgilenilen nitelikte bölüm ve yönetici (yani pazarlama bölümü ve yöneticisi ya da en azından satış bölümü/yöneticisi) olmadığı öğrenilmesi

nedeniyle, veri toplama aracı **462 şirkette telefon görüşmeleri sayesinde belirlenen, ilgilenilen nitelikteki yöneticiye ya da doğrudan şirketin/pazarlama bölümünün dikkatine** gönderilmiştir. Üç gönderim içermesi planlanan saha çalışmasının her bir gönderimi ile ilgili ayrıntılar aşağıda sunulmaktadır.

2.4.3.1. Birinci Gönderim

Saha çalışmasında veri toplama aracının ilk gönderimi 2 Haziran 2009 günü gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, veri toplama sürecinin daha verimli ve başarılı gerçekleştirilebilmesi için alınacak önlemler doğrultusunda, araştırmanın amaçlarını ve kimler tarafından gerçekleştirildiğini anlatan, her bir yöneticinin adına özel olarak hazırlanmış ön mektup; görsel açıdan ve anlaşılabilirlik bakımından yöneticilere cazip gelecek veri toplama toplama aracı; ayrıca geri gönderme zarflarında oluşan set, 462 şirketin telefon görüşmeleri yoluyla belirlenmiş yöneticilerine gönderilmiştir.

Birinci gönderimden sonra soru formunu doldurup geri gönderen şirketler listede belirlenmiş, geri göndermeyenler ise gönderimden 14 iş günü sonra telefonla aranarak araştırmaya katılmaya davet edilmiştir. Takip aramalarından sonra geri dönüş yapan şirketler de liste üzerinde belirlenmiştir. İlk gönderim sırasında 7 şirketteki yöneticinin

görevinden ayrılması, vb. nedenlerle gönderiler geri iade edilmiştir. İade edilen gönderiler için hemen ilgili şirketler aranarak tekrar ilgili yöneticilerin isimleri öğrenilerek gönderim yapılmıştır. Ayrıca, gönderim yapılan 3 şirketteki yönetici şirket politikalarına uygun olmadığı veya şirketlerinin ilgili alanlarda yapılan bir araştırmaya katkıda bulunacak nitelikte olmadığını bildirerek araştırmaya katılamayacaklarını bildirmişlerdir. Buna göre, ilk gönderim sonucunda toplamda **106 adet** veri toplama aracı doldurularak geri gönderilmiştir.

2.4.3.2. İkinci Gönderim

Saha çalışmasının ikinci gönderimi 29 Haziran 2009 günü gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracını doldurup geri gönderen 106 şirket ve araştırmaya katılmayacaklarını bildiren 3 şirket listeden çıkarılarak toplam 353 şirkete veri toplama aracı ikinci kez gönderilmiştir. Saha çalışması planlanırken düşünüldüğü gibi ilk gönderimden 14 iş günü sonra ikinci gönderimin gerçekleştirilmemesinin nedeni, ilk gönderim sonrasında 2009 yılı Haziran ayının sonuna kadar şirketlerden geri dönüş elde edilmesidir.

İkinci gönderim esnasında ellerine bir kez daha veri toplama aracı geçen şirketlerden 4 yönetici daha şirket politikaları gereği araştırmaya katılmayacaklarını bildirmiştir. İkinci gönderimi takiben veri toplama aracını doldurup geri gönderen şirketler listede işaretlenmiş, henüz bir yanıt alınamayanlar ise gönderimden 14 iş günü sonra telefonla aranmaya başlayarak araştırmaya tekrar katılmaya davet edilmiştir. Takip aramalarından sonra geri dönüş yapan şirketler de liste üzerinde belirlenmiştir. İkinci gönderim sonucunda veri toplama aracını doldurup geri gönderen şirket sayısı ise toplam **58**'dir.

2.4.3.3. Üçüncü Gönderim

Saha çalışmasının üçüncü ve son gönderimi 14 Ağustos 2009 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracını doldurup geri gönderen 58 şirket ile araştırmaya katılmayacaklarını bildiren 4 şirket daha listeden çıkarılarak toplam 291 şirkete araştırmanın veri toplama aracı üçüncü kez gönderilmiştir. Saha çalışmasında planlandığı gibi ikinci gönderimden 14 iş günü sonra üçüncü gönderimin

gerçekleştirilmemesinin nedeni, aynı ilk gönderimde olduğu gibi Temmuz ayı sonuna kadar şirketlerden geri dönüş elde edilmesi ile Üniversitemizin anlaşmalı olduğu kargo taşımacılık şirketi ile anlaşmasını değiştirmesi ve bu nedenle gönderimleri durdurmasıdır.

Üçüncü gönderimden sonra yine veri toplama aracını doldurup geri gönderen şirketler listede işaretlenmiş, henüz bir yanıt alınamayan şirketler ise daha önceden planlandığı üzere gönderim tarihinden 14 iş günü sonra telefonla aranarak araştırmaya katılmaya tekrar davet edilmiştir. Takip aramalarından sonra geri dönüş yapan şirketler de liste üzerinde belirlenmiştir. Üçüncü gönderim sonucunda toplamda 39 şirket veri toplama aracını doldurup geri göndermiştir. 2009 yılı Eylül ayı sonuna kadar geri dönüşler beklenmiş, bu tarihten sonra sah çalışması sona erdirilmiştir. Ancak 2010 yılı Ocak ayında Türkiye'nin en büyük araştırmaverenlerinden biri olan şirketten elde edilen geri dönüş de araştırmanın kapsamına dahil edilmiş, üçüncü gönderim sonucunda elde edilen toplam geri dönüş sayısının **40** olduğu kabul edilmiştir.

Kısaca özetlemek gerekirse,

- ➔ birinci gönderim sonucunda doldurulup geri gönderilen 106 adet,
- ➔ ikinci gönderim sonucunda doldurulup geri gönderilen 58 adet ve
- ➔ üçüncü gönderim sonucunda doldurulup geri gönderilen 40 adet veri toplama aracı sayesinde

genel toplamda **204 adet** geri dönüş elde edilmiştir (Araştırmaya katılan şirketlerin listesi için EK 5'te sunulmaktadır). Sözelimi, Danışman ve Erkocaoğlu 2005 yılında İMKB'de işlem gören şirketlerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında toplamda %17.2'lik bir geri dönüş oranı elde ederken, Kurtuluş (2006), Türkiye'de işletmelerle gerçekleştirilen pazarlama araştırmalarında ortalama geri dönüş oranının %25 olduğunu belirtmektedir. Veri toplama sürecinin verimliliği arttırmak amacıyla alınan önlemler sayesinde bu araştırmada **%44** düzeyinde bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Türkiye ortalaması olarak belirtilen düzeye göre hayli yüksek olan bu oran, saha çalışmasının başarılı bir biçimde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

2.5. Veri Analizi

Anket çalışması sonucu elde edilen 204 adet veri toplama aracındaki verilerin SPSS 16.0 for Windows İstatistiksel Analiz paket programı ile girişi yapılmıştır. Öncelikle veri girişi sırasında herhangi bir hata yapılmadığından emin olmak amacıyla veri toplama aracı üzerinde bulunan tüm sorular için SPSS 16.0 for Windows İstatistiksel Analiz paket programı yardımıyla frekans tabloları hazırlanmıştır. Frekans tabloları incelenerek, veri girişi sırasında yapılmış az sayıdaki hata tespit edilmiş ve orijinal veri toplama araçlarına geri dönülerek sözkonusu hatalar düzeltilmiştir.

Veri analizine başlanmadan önce postalama yoluyla gerçekleştirilen anket çalışmalarında ilişkin kimi araştırmacıların bahsettiği sorunları yaşamamak adına öncelikle katılım düzeyleri ile ilgili kontroller yapılmıştır. Sözelimi, Proctor'a (2002, s. 131) göre, postalama yoluyla gerçekleştirilen anket çalışmalarında katılım oranının düşük olması bazı sorunlara yol açabilmektedir. Burada esas sorun çalışmaya katılanların aslında katılmayanlarla benzer özelliklere sahip olmamasıdır, dolayısıyla da sonuçlar yanıltıcı olabilmektedir. Tecrübeler çoğunlukla, bir veri toplama aracını cevaplayanların konuyla en çok ilgilenen, ya da konuyla ilgili aşırı ucta duygulara veya düşüncelere sahip kişiler olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, cevaplarını hemen gönderenlerin tepkileri ile takip aramalarından sonra gönderenlerin tepkilerinin karşılaştırılması son derece önemlidir (Proctor, 2002, s. 131). Bu doğrultuda, anket çalışması sonucunda elde edilen örneklemden kaynaklanan bir cevaplama hatası olup olmadığının kontrol edilmesi önerilmektedir (Assael ve Keon, 1982; Kara, 2004; Gegez, 2007). Bazı araştırmacılar da özellikle postalama yoluyla gerçekleştirilen anket çalışmalarında birden fazla gönderim gerçekleştirilmişse, her bir gönderimden sonra doldurulup geri gönderilen veri toplama araçlarını gruplama yoluyla örneklemden kaynaklanan bir cevaplama hatası olup olmadığını kontrol etmenin konuyla ilişkili sorunları ortadan kaldırdılabileceğini ifade etmektedir (Gray vd., 1998; Marion, 2006).

Sözkonusu öneriler doğrultusunda, örneklemden kaynaklanan bir cevaplama hatası olup olmadığını kontrol etmek amacıyla, saha çalışmasında birinci gönderim sonucunda elde edilen 106 veri toplama aracı ve 2. ile 3. gönderimler sonucunda elde edilen toplam 98 veri toplama aracından iki ayrı grup oluşturulmuştur. Daha sonra her bir grupta ölçek

maddeleri halinde hazırlanmış sorulara (Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17 ve Soru 18) verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak bu iki grup arasında sözkonusu sorulara verilen cevaplar açısından herhangi bir fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA gerçekleştirilmiştir. Tek yönlü ANOVA sonucunda toplam 91 ölçek maddesi içinden 3 maddeye iki grubun verdiği cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğu tespit edilmiştir. Sözkonusu maddeler, bunların ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonucu elde edilen aşağıda Tablo 8’de gösterilmektedir (Tek yönlü ANOVA’nın ayrıntılı sonuçları EK 6’da sunulmaktadır).

Tablo 8’den de görülebileceği üzere, grupların verdikleri cevaplar arasında farklılıklar olan maddeler Stratejik Esneklik değişkenine ait ölçek maddeleridir. 2008 yılında başlayan ve etkileri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hissedilen küresel mali krizin yarattığı koşulların 2009 yılı Haziran ayı başı ile takip eden aylar arasında kimi farklılıklar yarattığı düşünülebilir. Özellikle mali krizin etkilerinin daha fazla hissedilmeye başladığı 2009 yaz ayları, bu tarihten sonra neler yaşanabileceği ile ilişkili beklentilerdeki değişimlerle birlikte, araştırmanın evrenini oluşturan işletmeler açısından risk ve belirsizliğin arttığı bir dönem olarak kabul edilebilir. Esneklik, ortaya çıkan fırsatlar ve uzun dönemli planlamayla ilişkili olan bu ölçek maddelerine verilen cevaplar açısından dönemler arasında ortaya çıkan anlamlı farklılıkları, risk ve belirsizliğin iki dönem arasında artmış olduğuna işaret ettiği şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu nedenle de, cevaplar arasındaki farklılıklar, örneklemden kaynaklanan cevaplama hatası olarak değil, dönemsel koşullardan kaynaklanan farklılıklar olarak kabul edilmiştir.

Örneklemden kaynaklanan herhangi bir cevaplama hatası olup olmadığına ilişkin kontrolden sonra, araştırmanın amaçları doğrultusunda gerçekleştirilecek çok değişkenli istatistiksel analizler için veri setinin incelenmesine başlanmıştır. Hair vd.’ne (1998, s. 39) göre, çok değişkenli istatistiksel analizler, araştırmacının bir dizi veri inceleme tekniği kullanarak verilerini çok değişkenli analizler için hazırlamasını gerektirmektedir.

Tablo 8. Örneklemden Kaynaklanan Cevaplama Hatası Olup Olmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Kodu	Ölçek Maddesi	Gruplar	n*	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.**
PSF6	Esneklik şirketimizin özelliklerinden birisidir	1. Gönderim	106	3,98	,873	6,600	,011
		Diğer Gönderimler	94	3,64	1,014		
PSF8	Yeni ve öngörülemeyen fırsatlardan yararlanıyoruz	1. Gönderim	105	3,85	,806	4,373	,038
		Diğer Gönderimler	95	3,62	,717		
PSF9	Uzun dönemli planlarımızı hazırlarken esnekliğimizi koruruz	1. Gönderim	106	3,95	,722	4,727	,031
		Diğer Gönderimler	93	3,72	,785		

* Her bir maddeye cevap veren şirket sayısında kayıplar olduğu için, 1. Gönderim ve diğer iki gönderimi oluşturan şirket sayıları 106 ve 98'nin altına düşebilmektedir.

** $\alpha \leq 0,05$

2.5.1. Veri Setinin İncelenmesi ve Düzenlenmesi

Hair vd. (1998), çok veri analizlerinin araştırmacılar büyük bir analitik güç sağladığını, ancak bu analizlerin temelini oluşturan istatistiksel ve kuramsal hususlar açısından ise araştırmacıların üzerine büyük bir yük yüklediğini dile getirmektedirler. Araştırmacılar, çok değişkenli analizlere başlamadan veri setlerini dikkatli biçimde inceledikleri takdirde önemli bilgiler elde ederler. Veri setinin incelenmesi öncelikle araştırmacılara ellerindeki verinin temel özelliklerini anlama imkanı sağlar. Bunun yanında, çok değişkenli analizler tek değişkenli analizlere göre daha fazla sayıda istatistiksel varsayımı temel alır ve dayandıkları bu varsayımların da veri seti tarafından doğrulanmasını zorunlu kılarlar (Hair vd., 1998).

Kline (1998), veri setinin incelenmesi ve çok değişkenli analizler için düzenlenmesinin iki nedenden dolayı son derece önemli olduğunu ifade etmektedir. Birincisi, özellikle çok değişkenli analiz olarak Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) kullanılacağı durumlarda, YEM uygulamaları diğer çok değişkenli analiz tekniklerine göre verilerin dağılımına ilişkin daha farklı gereklilikler ortaya çıkarmaktadır. YEM uygulamaları çoğu durumda verinin normal dağılıma sahip olduğu varsayımı üzerinden hareket etmektedir. İkincisi, yine özellikle YEM uygulamalarında veri seti ile gereklilikler dikkate alınmayıp veri setinde herhangi bir sorun olduğu takdirde yapısal eşitlik modelinin uyumu ile ilgili sıkıntılar ortaya çıkmaktadır.

Hair vd. (1998) ile Kline'in (1998) veri setinin incelenmesine ilişkin olarak bahsettikleri gereklilikler dikkate alınıp, diğer uzmanlar (Creswell, 2008; Özdamar, 2004; Churchill, 1999) tarafından da önerilen veri inceleme adımları izlenerek veri setinin yapılacak analizler için hazırlanması işlemi gerçekleştirilmiştir. Veri setinin incelenmesi ve düzenlenmesi amacıyla gerçekleştirilen adımlar aşağıda sırasıyla anlatılmaktadır.

2.5.1.1. Kayıp Verilerin Tespiti

Kayıp veriler (missing data) pek çok araştırmada ortaya çıkan bir sorundur. Kline'a (1998) göre, bazı durumlarda kayıp verilerin olması araştırmacının kendisinin planladığı bir durumdur. Diğer bir deyişle, araştırmacı sözgelimi veri toplama aracında yer alan

kimi sorulara belirli özelliklere sahip katılımcıların cevap vermesi isteyerek kayıp verinin ortaya çıkmasına kendisi neden olur. Ancak pek çok araştırmada kayıp verinin ortaya çıkması araştırmacının kontrolü dışında gerçekleşen bir durumdur. Örneğin, katılımcıların veri toplama aracındaki kimi sorulara cevap vermemesi ya da cevap vermek isteseler dahi soruyu anlayamamaları kayıp verilerle karşılaşılmasına neden olabilmektedir.

Kayıp verilerin sözkonusu olduğu durumlarda araştırmacıların iki soruya cevap bulmaları gerektiği öne sürülmektedir (Creswell, 2008; Hair vd., 1998; Kline, 1998). Bunlardan ilki, ne kadar verinin kayıp olduğunun tespit edilmesidir. Kline (1998) hangi ölçüde veri kaybının gerçekten çok fazla miktarda kayıp olduğu ile ilgili kesin kurallar olmadığını ifade etmektedir. Belirli bir veri toplama aracında toplam olarak ya da belirli bir değişkene ilişkin verilmiş cevaplarda %5-%10 arası kayıp veri olmasının kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığını belirten Kline (1998), daha yüksek oranlarda kayıp veri olmasının sakıncalı olduğunu dile getirmektedir.

Bu ilk soruya cevap bulmak amacıyla, araştırmanın veri seti incelendiğinde herhangi bir değişkende belirtilen sınırların üzerinde kayıp veri tespit edilmemiştir. Bununla birlikte, araştırmaya katılmış **iki** şirketten gelen veri toplama araçlarında sözkonusu sınırların üzerinde kayıp veri bulunduğundan öncelikle bu şirketlere ait veriler veri setinden çıkarılmıştır. Buna bağlı olarak da, bu aşamadan sonra 204 yerine **202 adet şirkete** ait veriler araştırmada kullanılmaya başlanmıştır.

Kayıp veri olması durumunda sorulması gereken ikinci soru ise, ortaya çıkan kayıp verilerin rassal bir yapıya mı yoksa sistematik bir yapıya mı sahip olduğudur. Diğer bir deyişle, kayıp veri oluşmasına neden olan sürecin rassal olarak işleyip işlemediğini belirlemek gereklidir. Dolayısıyla herhangi bir değişkende kayıp veriye neden olan gözlem birimleri ile verileri tam olan birimler arasında gözlenen farkın sadece tesadüfi olarak ortaya çıktığını gösterebilmek gerekmektedir (Hair vd., 1998). SPSS 16.0 İstatistiksel Paket Programında kayıp verilerin rassal olarak çalışıp çalışmadığını analiz eden iki aşamalı yinelemeli (iteratif) bir yöntem olan EM yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşımda, E aşaması kayıp verilere ilişkin mümkün olan en iyi kestirimi gerçekleştirir, bundan sonra M aşaması ise kayıp veriler değiştirildiği takdirde ortaya çıkacak

parametreleri (ortalamlar, standart sapmalar ve korelasyonlar) hesaplar. Aşamalar kestirimlerdeki değişim ihmal edilebilir bir düzeye düşene kadar devam eder. Bu analizin sonucunda (Little's MCAR Test) elde edilen anlamlılık değeri dikkate alınır ve kayıp verilerin oluşmasına yol açan sürecin rassal olarak gerçekleşip gerçekleşmediğine karar verilir (Hair vd., 1998).

Araştırmada kayıp veri oluşmasına neden olan sürecin rassal olarak işleyip işlemediğini belirlemek EM yaklaşımı kullanılmasına karar verilmiş, ölçek ifadesi şeklindeki değişkenler arasından rassal bir seçim yapılmıştır. Ancak, veri toplama aracında *Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri Ölçeği*ni oluşturan maddelere, eğer şirketler pazarlama araştırmaları gerçekleştiriyorlarsa cevap vermemeleri istenmiştir. Dolayısıyla, araştırmacının kendisinin planladığı bir kayıp veri durumunu diğer kayıp verilerle karıştırmamak için, bu ölçek ilk etapta bu analiz dışında bırakılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda *Pazar Odaklılık, Pazarlama Araştırmaları Algısı, İşletme Çevresindeki Çalkantılar, Teknoloji Çevresindeki Çalkantılar, Stratejik Esneklik ve Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları* ölçeklerinde kayıp verilerin rassal olarak meydana geldiği tespit edilmiştir (Little's MCAR testi: Chi-Square = 223,752, DF = 218, **Sig. = ,380**; $\alpha \leq ,05$). (Analizin ayrıntılı sonuçları EK 7 - 1'de sunulmaktadır)

Veri toplama aracındaki *Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri Ölçeği*ne cevap vermemesi gereken, diğer bir deyişle pazarlama araştırması gerçekleştirmeyen **29 şirkete** ilişkin veriler veri setinden çıkarıldıktan sonra aynı analiz bu ölçek için de gerçekleştirilmiştir. Little's MCAR testi sonuçlarına göre ölçeği oluşturan maddelerdeki kayıp verilerin de tamamen rassal olarak meydana geldiği belirlenmiştir (Little's MCAR testi: Chi-Square = 184,977, DF = 159, Sig. = ,078; $\alpha \leq ,05$). (Analizin ayrıntılı sonuçları EK 7 - 2'de sunulmaktadır.)

Çok değişkenli analizler hazırlık amacıyla veri setindeki kayıp değerleri doldurmak için en fazla tercih edilen yöntem, kayıp verileri değişkenin ortalaması ile değiştirmektir (Hair vd., 1998). Bahsedilen analiz sonuçları dikkate alınarak, ölçeklerin maddelerinde ortaya çıkan kayıp değerler, değişkenlerin ortalamaları ile değiştirilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracında ölçek ifadeleri şeklindeki sürekli değişkenlerin dışında, kategorik veri sağlayan bazı betimsel nitelikli sorular da bulunmaktadır. Bu tür sorularda da kayıp değerlerin olması nedeniyle, her bir sorudaki kayıp değer oranları incelenmiş, kayıp veri oranı %10'un üzerinde olan bir soru tespit edilmemiştir. Dolayısıyla, kategorik değişkenlerle ilişkili olarak veri setinden herhangi bir şirkete ait veriler çıkarılmamıştır. Bu tür değişkenlere ait bulgular yorumlanırken, kayıp değerler “*Cevap Yok*” şeklinde sınıflanarak kullanılmıştır.

2.5.1.2. Çoklu Eşdoğrusallık Kontrolü

Çoklu eşdoğrusallık, kimi sürekli değişkenler arasındaki korelasyonların çok yüksek olması nedeniyle bazı matematiksel işlemlerin gerçekleştirilmesinin mümkün olmamasına ya da paydaların sıfıra çok yakın olmasına bağlı olarak sonuçların istikrarsız çıkmasına yol açan durumlar olarak açıklanabilir. Zaman zaman farklı değişkenlerin aslında aynı şeyi ölçmesi nedeniyle de çoklu eşdoğrusallık durumları gözlemlenebilmektedir (Kline, 1998). Özellikle Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulamalarında çoklu eşdoğrusallık durumları kovaryans matrisinde *Pozitif Tanımlı Olmama* (Non-Positive Definite) durumu yaratmaktadır. Buna bağlı olarak, veri setinde herhangi bir çoklu eşdoğrusallık durumu olup olmadığı kontrol edilmelidir. Stevens (2002), çoklu eşdoğrusallık kontrolü için çeşitli regresyon analizleri yapılarak çoklu eşdoğrusallık için hesaplanan tolerans değerlerinin incelenmesini önermektedir.

Stevens'in (2002) önerisi doğrultusunda, çok değişkenli analizlerde kullanılacak ölçek biçimindeki soruları değişkenler üzerinde doğrusal regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir. Çok değişkenli analizler sadece pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin verileri üzerinden gerçekleştirileceği için *Pazar Odaklılık, Pazarlama Araştırmaları Algısı, İşletme Çevresindeki Çalkantılar, Teknoloji Çevresindeki Çalkantılar, Stratejik Esneklik, Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri ve Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları* ölçekleri için çoklu eşdoğrusallık analizleri pazarlama araştırması gerçekleştiren 173 şirketten elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çoklu eşdoğrusallık kontrolü için yapılan doğrusal regresyonlarda her ölçeğin ilk ifadesi bağımlı değişken, diğer ifadeleri bağımsız değişkenler olarak kullanılmış, bu esnada eşdoğrusallık değerleri de hesaplatılmıştır.

Hesaplatılan eşdoğrusallık değerlerinden ikisi, çoklu eşdoğrusallık kontrolü açısından önemlidir. Bunlardan ilki, tolerans değerleridir. Tolerans değerlerinin 0,10'dan küçük olması değişkenler arasında çoklu eşdoğrusallık bulunduğuna işaret edebilmektedir. Kontrol edilmesi gereken ikinci değer ise varyans artış faktörü (variance inflation factor – VIF) değerleridir. VIF değerleri, bir değişkenin standardize edilmiş toplam varyansının kendi unique varyansına bölümüş halini gösterir ve bunların 10'dan büyük olması değişkenler arasında çoklu eşdoğrusallık bulunduğunu gösterir. Her bir ölçeğe ilişkin olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda tolerans değerlerinde bahsedilen sınırların altında; VIF değerlerinde ise bahsedilen sınırların üstünde herhangi bir değer ortaya çıkmamıştır (Çoklu eş doğrusallık analizlerinin ayrıntıları EK 8'de sunulmaktadır).

2.5.1.3. Aykırı Gözlemlerin Belirlenmesi

Aykırı gözlemler diğer gözlemlerden önemli ölçüde farklılık gösteren değerlerdir. “Uç (extreme)” değerlerin kesin olarak tanımlayan bir kural olmamakla birlikte, genel olarak kabul görmüş ilkeye göre değişkenin ortalamasından üç standart sapma öteye düşen gözlemler aykırı gözlem olarak nitelendirilmektedir (Kline, 1998).

Yine çok değişkenli analizlere temel oluşturacak pazarlama araştırmaları gerçekleştiren 173 şirketin verilerine göre, çoklu eşdoğrusallık kontrolü amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri aynı zamanda aykırı gözlemlerin belirlenmesini sağlayan bilgileri de sunmaktadır. Buna göre, öncelikle *Pazar Odaklılık*, *Pazarlama Araştırmaları Algısı*, *İşletme Çevresindeki Çalkantılar*, *Teknoloji Çevresindeki Çalkantılar*, *Stratejik Esneklik*, *Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri* ve *Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları* ölçeklerinin maddelerinin her biri için gerçekleştirilmiş regresyon analizlerine bağlı olarak, her bir madde bazında ± 3 'ten büyük ya da küçük standart sapma gösteren gözlemler belirlenmiştir. Analizlere bağlı olarak bu ölçeklere göre **8 aykırı gözlem** olduğu tespit edilmiş, tespit edilen bu aykırı gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Böylelikle aykırı gözlem analizi sonucunda pazarlama araştırmaları gerçekleştiren 173 şirket içinden çok değişkenli analizlerde kullanılacak şirket sayısı **165**'e düşmüştür.

2.5.1.4. Normal Dağılım Kontrolü

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulamalarında yaygın olarak kullanılan kestirim teknikleri, sürekli verilerin genel olarak normal dağıldığı varsayımına dayanmaktadır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için en fazla başvuru yol değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin kontrol edilmesidir (Kline, 1998). Çarpıklık ve basıklık dağılımın normal dağılmamasına yol açan iki etmendir. Veri setindeki sürekli değişkenlerin, yani ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri, aykırı gözlemler çıkarıldıktan sonra kalan 165 şirketin verileri üzerinden SPSS 16.0 İstatistiksel Paket Programı yardımıyla hesaplanmıştır.

Kline (1998, s. 82), *mutlak çarpıklık değeri 3.0'in altında olan* (skewness < 3.0) sürekli değişkenlerin normale yakın ya da neredeyse normal dağılım gösterdiğinin; ancak *mutlak çarpıklık değeri 3.0'in üzerinde olan* (skewness $\geq$ 3.0) değişkenlerin ise normal dağılım varsayımını bozacak “uç çarpıklık değerlerine” sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmanın veri setindeki sürekli değişkenler, yani ölçek ifadelerine ait mutlak çarpıklık değerleri belirlenen sınırların üzerinde olan, diğer bir deyişle çarpıklık açısından normallik varsayımı bozan **hiçbir değişken** tespit edilmemiştir.

Yine Kline'a (1998, s. 82) göre, sürekli verilerin basıklık değerleri incelendiğinde, *mutlak basıklık değeri 10.0'un üzerinde olan* (kurtosis $\geq$ 10.0) değişkenler, normal dağılım varsayımını bozan bir niteliğe sahiptir. Dolayısıyla, *mutlak basıklık değeri 10.0'un altında olan* (kurtosis < 10.0) değişkenler, normal dağılım varsayımını karşılayan değerlerdir. Söz konusu eşik değerler dikkate alınarak yapılan kontrolde, araştırmadaki sürekli değişkenlerin **hiçbirinin** mutlak basıklık değerlerinin normal varsayımını bozmadığı, değişkenlerin normale yakın dağıldığı belirlenmiştir. Sürekli değişkenler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin ayrıntılı tabloları EK 9'da sunulmaktadır.

Normal dağılım varsayımını test etmek için, Özdamar'ın (2004) önerisi üzerine ayrıca Shapiro-Wilk testi gerçekleştirilmiştir. Shapiro-Wilk testi, Shapiro ve Wilk tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir ve normal dağılım testleri içinde en güçlü testlerden birisidir. Normal dağılım gösteren topluluktan rassal olarak seçilen n birimlik

X_i gözlemlerinin normallik testi W test istatistiği ile elde edilmektedir. W test istatistiği, $0 < W \leq 1$ aralığında bir değişim gösterir. 1'e yakın değerler değişkenin normal dağılıma sahip olduğunu, 0'a yakın değerler ise değişkenin normal dağılıma sahip olmadığını gösterir (Özdamar, 2004, s. 292). Araştırmanın değişkenleri için SPSS 16.0 İstatistiksel Paket Programı ile hesaplanan W test istatistiği değerleri incelendiğinde, hiçbir değişkenin W istatistiğinin 0,710'un altına düşmediği görülmüştür. Dolayısıyla, Shapiro-Wilk testi yardımıyla araştırma değişkenlerinin normale yakın bir dağılıma sahip olduğu onaylanmıştır (Değişkenler için hesaplanan W test istatistiği değerleri EK 9'da sunulmaktadır).

2.5.2. Veri Analizi Yöntemi

Veri toplama aracının ilk kısmında yer alan şirketin faaliyet alanı, büyüklüğü, sermaye yapısı, pazarlama araştırması gerçekleştirip gerçekleştirmediği, pazarlama araştırmasının şirket içindeki örgütlenmesinin nasıl olduğu ve pazarlama araştırmalarının nasıl gerçekleştirdiği, vb. sorulardan elde edilen betimleyici veriler, SPSS 16.0 İstatistiksel Analiz paket programı ile analiz edilmiştir. Veri toplama aracının ikinci kısmında yer alan ve araştırmanın ana çerçevesini oluşturan değişkenlerle ilgili veriler ise temel analizlerin ardından LISREL 8.51 for Windows yazılımına aktarılmıştır. Araştırma çerçevesinde öngörülen değişkenler arası ilişkilerin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modelling) kullanılmıştır. İlerleyen bölümlerde Yapısal Eşitlik Modellemesi ile ilgili olarak daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

3. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ, BULGULARI VE SONUÇLARI

Bu kısımda öncelikle araştırma kapsamında ele alınmış betimsel sorulara ilişkin bulgular ortaya konacak, daha sonra araştırmada kullanılan çok değişkenli analizler açıklanıp, ardından çok değişkenli analizlerin bulguları üzerinde tartışılacaktır. Son kısımda ise bulgulardan yola çıkılarak araştırmanın sonuçları ortaya konacak ve bu sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulacaktır.

3.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin ve Yöneticilerin Özellikleri İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılmış 204 şirket içinden iki şirketten gelen veri toplama araçlarında yüksek oranda kayıp veri bulunduğundan, bu şirketlere ait veriler veri setinden çıkarılmıştır. Buna bağlı olarak da, araştırmaya şirketlerin genel özellikleri ve pazarlama araştırmaları ile ilişkilerini irdeleyen soruların değerlendirmeleri **202 şirkete** ait veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.1.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Özellikleri

Capital Dergisinin Ağustos 2008 yılında yayınladığı listede yer alan ve araştırmanın evrenini oluşturan şirketlere genel özellikleri ile ilgili olarak araştırma kapsamında şirket sermayesinin dağılımı (yerli-yabancı sermaye oranı) ve varsa pazarlama departmanlarının büyüklüğü şeklinde sorular yer almıştır. Bunun dışında şirketin faaliyet gösterdiği sektör ve il, çalışan sayısı ve cirosuna ilişkin veriler için Capital Dergisinin yayınladığı listeden yararlanılmış, bu veriler araştırmacı tarafından analiz amacıyla gruplanmıştır.

3.1.1.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Özellikleri

Capital Dergisinin oluşturduğu liste içinden araştırmaya katılan şirketler en çok “tekstil ve konfeksiyon (%11,4)”, “gıda ve içecek (%10,4)” ve “otomotiv (%7,9)” sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Bu bulgu Capital Dergisinin hazırladığı liste ile paralellik göstermektedir. Zira listeyi oluşturan şirketler içinde de yoğunluğun bu üç

sektörde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılmış olan şirketlerin genel özellikleri aşağıda Tablo 9’da gösterilmektedir. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler araştırmacı tarafından *endüstriyel ürünler, tüketici ürünleri ve hizmet* olmak üzere yeniden üçlü bir sınıflamaya tabi tutulduğunda, araştırmaya katılan şirketlerin %46’sının endüstriyel ürünler, %39’unun tüketici ürünleri ve %15’inin de hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği belirlenmiştir (EK 10-A).

Capital Dergisi, “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” listesini oluştururken şirketleri bir önceki yıl gerçekleştirdikleri ciroya göre sıralamaktadır. Dolayısıyla, araştırma çerçevesinde kullanılan liste, 2007 yılı sonu itibariyle şirketlerin gerçekleştirdikleri ciroya göre oluşturulmuştur. Tablo 9’un da gösterdiği üzere, sözkonusu liste içinden araştırmaya katılan şirketlerin yarısından fazlasının cirosu 400.000.000 YTL’nin altındadır. Küçük bir kısmının (yaklaşık %8) ise 2007 yılı ciroları 2.000.000.000 YTL’nin üzerindedir, ki bu durum da aslında Capital Dergisinin listesi ile uyum göstermektedir. Listede yer alan şirketlerin büyük bölümünün 2007 yılında gerçekleştirdikleri cirolar 500.000.000 YTL’nin altında bulunmaktadır (Tablo 9). Şirketlerin ciroları elde edilen bulgular doğrultusunda hem anlaşılabilirliği arttırmak hem de yapılacak analizleri kolaylaştırmak adına araştırmacı tarafından yeniden “400.000.000 YTL altı” ve “400.000.000 YTL ve üzeri” şeklinde yeni bir sınıflamayla gruplanmıştır. Bu yeni gruplamaya göre, 2007 yılsonu ciroları 400 milyon YTL’nin altından gerçekleşen şirketlerin oranı %62, 400 milyon YTL ve üzerinde gerçekleşen şirketlerin oranı ise %38’dir (EK 10-A).

Capital Dergisi şirketlerden çalışan sayılarına ilişkin bilgi istediğinde, listedeki şirketlerin %28’i çalışan sayısı belirtmemiştir. Şirketlerin yaklaşık %26’sının 500 kişiden az çalışanı, %15’inin 500-999 kişi arasında çalışanı ve %32’sinin ise 1000 veya daha fazla çalışanı olduğu görülmektedir (Tablo 9). Araştırmacı şirketlerin çalışan sayısını “1 – 999 kişi ve 1000 kişi veya daha fazla” şeklinde yeni bir gruplamaya tabi tuttuğunda, çalışan sayısını belirten şirketlerin %56’sının 1000 kişiden az, %44’ünün ise 1000 kişi veya daha fazla çalışanı olduğu tespit edilmiştir (EK 10-A).

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Özellikleri

<i>Ciro^a</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Faaliyet Gösterdiği Sektör^b</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
100.000.000 - 199.999.999 YTL	61	30,2	Bilişim-Telekom	10	5,0
200.000.000 - 299.999.999 YTL	43	21,3	Ağaç-Orman	4	2,0
300.000.000 - 399.999.999 YTL	22	10,9	Cam-Seramik-Porselen	4	2,0
400.000.000 - 499.999.999 YTL	12	5,9	Çimento	11	5,4
500.000.000 - 599.999.999 YTL	13	6,4	Demir-Çelik	7	3,5
600.000.000 - 699.999.999 YTL	7	3,5	Ticaret-Dış Ticaret	4	2,0
700.000.000 - 799.999.999 YTL	9	4,5	Elektronik	4	2,0
800.000.000 - 899.999.999 YTL	5	2,5	Enerji. Gaz ve Petrol	12	5,9
900.000.000 - 999.999.999 YTL	3	1,5	Gıda-İçecek	21	10,4
1.000.000.000-1.999.999.999 YTL	12	5,9	Gübre-Kimya	10	5,0
2.000.000.000-4.999.999.999 YTL	8	4,0	İlaç	10	5,0
5.000.000.000 YTL ve üzeri	7	3,5	İnşaat	7	3,5
			Lastik-Plastik	6	3,0
<i>Çalışan Sayısı^c</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	Lojistik-Ulaştırma	5	2,5
1-99 kişi	11	5,4	Maden	4	2,0
100-199 kişi	13	6,4	Makine	6	3,0
200-499 kişi	28	13,9	Metal San.	8	4,0
500-999 kişi	30	14,9	Otomotiv	16	7,9
1000-1499 kişi	26	12,9	Perakende-Tekno Perakende	9	4,5
1500-1999 kişi	13	6,4	Tekstil-Konfeksiyon	23	11,4
2000 kişi ve daha fazlası	25	12,4	Tüketici Elektroniği	4	2,0
Cevap Yok	56	27,7	Dayanıklı Tüketim	3	1,5
			Hızlı Tüketim	3	1,5
<i>Faaliyet Gösterdiği İl/Bölge^b</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	Diğer	11	5,4
Adana-İçel-Hatay	6	3,0			
Ankara	17	8,4	<i>Yabancı Sermaye Oranı^d</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Bursa	14	6,9	Tamamıyla yerli sermaye	142	70,3
Denizli-Manisa	6	3,0	%49 veya daha az	16	7,9
Gaziantep-Kahramanmaraş	6	3,0	% 50 veya daha fazla	39	19,3
İstanbul	112	55,4	Cevap Yok	5	2,5
İzmir	9	4,5			
Kayseri	7	3,5	<i>Sıralamadaki Yeri</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Kocaeli	12	5,9	1-50	22	10,9
Ordu	4	2,0	51-100	20	9,9
Diğer İller	9	4,5	101-150	22	10,9
			151-200	15	7,4
<i>Pazarlama Dept. Çalışan Sayısı^d</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	201-250	22	10,9
1-4 kişi	50	24,8	251-300	24	11,9
5-9 kişi	55	27,2	301-350	19	9,4
10-14 kişi	25	12,4	351-400	17	8,4
15-19 kişi	16	7,9	401-450	22	10,9
20-49 kişi	32	15,8	451-500	19	9,4
50 kişi ve üzeri	15	7,4			
Cevap Yok	9	4,5			
TOPLAM	202	100,0	TOPLAM	202	100,0

^a Şirketlerin ciroları Capital Dergisi tarafından 2007 yılı sonu ciro bilgilerinden elde edilmiştir, dolayısıyla YTL cinsinden ifade edilmektedir. Araştırmacı tarafından yalnızca gruplanmıştır.

^b Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler ve iller Capital Dergisi tarafından belirlenmiş olup, sonradan araştırmacı tarafından listeyi kısaltmak adına gruplandırılmıştır.

^c Şirketlerin çalışan sayıları Capital Dergisi tarafından şirketlere sorularak belirlenmiştir, ancak bu soruya cevap vermeyen şirketler olmuştur. Araştırmacı çalışan sayılarını inceledikten sonra gruplanmıştır.

^d Şirketlerin sermayelerinin yerli-yabancı ortaklara göre dağılımı ile pazarlama departmanlarında çalışan kişi sayılarına ilişkin veriler araştırma kapsamında doğrudan şirketlere sorularak elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdiği illere bakıldığında %55’lik bölümünün İstanbul’da faaliyet gösterdiği görülmektedir. İstanbul’un yanısıra faaliyet gösterilen il olarak öne çıkan diğer iller ise Ankara (%8,4) ve Bursa’dır (%6,9). Bu duruma bağlı olarak, araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri iller için “*İstanbul ve diğer iller*” şeklinde bir sınıflama yapılmıştır, ki buna göre şirketlerin İstanbul dışında faaliyet gösterdikleri diğer illerin toplam oranı %45’dir (EK 10-A).

Araştırma kapsamında şirket demografisi ile ilgili olarak şirketlere yöneltilmiş iki sorudan birisi, şirketlerin bünyelerindeki yerli ve yabancı sermaye oranına ilişkin sorudur. Buna göre, araştırmaya katılan şirketlerin %70’i şirketlerinde yabancı sermaye bulunmadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan şirketler içinde %8’lik bir bölümde %49 veya daha az bir oranda yabancı sermaye, %19’luk bölümde ise %50 veya daha fazla yabancı sermaye olduğu tespit edilmiştir. Yine anlaşılabilirliği arttırmak ve analizleri kolaylaştırmak amacıyla araştırmacı tarafından şirketlerin sermaye yapısı “*tamamen yerli sermayeye sahip*” ve “*yabancı sermayesi bulunan*” şeklinde yeniden sınıflanmıştır. Söz konusu yeni sınıflamaya bağlı olarak, soruya cevap vermeyen %3’lük kesimle birlikte, şirketlerin %70’inin tamamıyla yerli sermayeli, %27’sinin ise değişen oranlarda yabancı sermayeli olduğu tespit edilmiştir (EK 10-A).

Araştırmaya kapsamındaki şirketlere araştırmacı tarafından sorulan ikinci soru olan pazarlama departmanlarında çalışan kişi sayısına ilişkin veriler, şirketlerin %25’inin 1-4 kişi büyüklüğünde, %27’sinin 5-9 kişi büyüklüğünde, yaklaşık %20’sinin ise 10-19 kişi büyüklüğünde pazarlama departmanları olduğunu göstermektedir. Bunların yanısıra, şirketlerin %16’sının 20 ila 49 kişiden oluşan, yaklaşık %7’sinin ise 50 veya daha fazla kişiden oluşan pazarlama departmanları bulunmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan Capital Dergisinin “En Büyük 500 Özel Şirketi” listesi içinde ilk 50 şirket arasında yer alanlar kadar son 50 şirket arasında yer alanlardan da araştırmaya katılan şirketler olduğu, genel olarak tüm 50’lik dilimlerden katılım olduğu belirlenmiştir.

3.1.1.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Özelliklerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile diğer özellikleri ilişkilendirildiğinde ilginç bulgular ortaya çıkmaktadır. Sözgelimi, şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile sermaye yapıları birlikte ele alındığında, endüstriyel ürün üreticileri arasında tamamıyla yerli sermayeye sahip olanların, yabancı sermayeli şirketlere göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha fazla olduğu görülmektedir. Buna karşılık, tüketici ürünleri üreticileri içinde durum tam tersidir. Tüketici ürünleri üreticilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha büyük bir kısmı yabancı sermayeli şirketlerden oluşmaktadır (EK 10-B).

Faaliyet gösterilen sektörler ve iller ilişkilendirildiğinde, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha büyük bir oranı İstanbul dışındaki illerde faaliyet göstermektedir. Tüketici ürünleri üreticileri arasında İstanbul'da faaliyet gösterenler daha fazla iken, hizmet sağlayıcıların yaklaşık %90'lık bir kesimi İstanbul'da bulunmaktadır. Bunların yanısıra, tüketici ürünleri üreticileri arasında cirosu 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirket sayısı daha fazla iken, özellikle endüstriyel ürün üreticileri arasında cirosu 400 milyon YTL'nin altında olan şirket sayısı istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazladır (EK 10-B).

Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile çalışan sayıları birlikte ele alındığında, endüstriyel ürün üreticileri arasında 1000 kişiden az çalışanı olan şirketlerin oranı istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla iken, tüketici ürünleri üreticileri arasında 1000 kişi veya daha fazla çalışanı olanların oranı daha yüksektir. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile pazarlama departmanlarının büyüklükleri ilişkilendirildiğinde, tüketici ürünleri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin diğerlerine göre pazarlama departmanlarının daha büyük olabildiği göze çarpmaktadır. Gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetlerinin sayısı, türleri ve yoğunlukları dikkate alındığında, tüketici ürünleri üreticilerinin daha büyük pazarlama departmanları olması şaşırtıcı bir bulgu değildir. Bunun yanısıra, şirketlerin çalışan sayısı arttıkça pazarlama departmanlarının büyüklüğü, diğer bir deyişle pazarlama departmanlarında çalışan kişi sayısının arttığı gözlenmektedir.

3.1.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerdeki Yöneticilerin Özellikleri

Capital Dergisinin Ağustos 2008 yılında yayınladığı listede yer alan ve araştırmanın evrenini oluşturan şirketlerdeki pazarlama, satış ya da pazarlama ile ilişkili diğer yöneticiler ana katılımcılar olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında sözkonusu yöneticilere çalıştıkları şirketlerin genel özelliklerine ilişkin birtakım sorular sorulurken, kendi çalışma hayatları ile ilgili bazı sorular sorulmuştur. Bunlar, çalıştıkları şirket içindeki pozisyonları/ünvanları; kaç yıldır sözkonusu pozisyonda çalıştıkları; kaç yıldır pazarlama ya da satış ile ilişkili bir pozisyonda çalıştıkları gibi sorulardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılmış olan şirketlerde veri toplama aracını cevaplayan yöneticilerin özellikleri aşağıda Tablo 10'da gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerde veri toplama aracını cevaplayan yöneticilerin %71'i erkek, %29'u kadındır. Kadın yöneticilerin daha çok tüketici ürünleri ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde çalıştıkları görülürken, endüstriyel ürün üreticilerinde ilgilenilen pozisyonlardaki yöneticiler daha çok erkektir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri

<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Kadın	58	28,7	1 yıldan az	4	2,0
Erkek	144	71,3	1 – 3 yıl	83	41,1
			4 – 6 yıl	46	22,8
			7 – 9 yıl	22	10,9
			10 yıl veya daha fazla	44	21,8
			Cevap Yok	3	1,5
<i>Yöneticinin Bulunduğu Pozisyon</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Pazarlama ile ilişkili bir Pozisyonda Çalışma Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Satış Yöneticisi	19	9,4	1 – 3 yıl	12	5,9
Pazarlama Yöneticisi	40	19,8	4 – 6 yıl	33	16,3
Genel Müdür	4	2,0	7 – 9 yıl	29	14,4
Direktör	9	4,5	10 – 19 yıl	77	38,1
Pazarlama ve Satış Müdürü	25	12,4	20 yıl veya daha fazla	39	19,3
Pazarlama/Kurumsal İletişim Yöneticisi	8	4,0	Cevap Yok	12	5,9
Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı	8	4,0			
Pazarlama Genel Müdürü	4	2,0			
İç Satış ve Pazarlama Müdürü	7	3,5			
Yurtici Satış Yöneticisi	7	3,5			
İş Geliştirme Müdürü	8	4,0			
Genel Müdür Yardımcısı	7	3,5			
İç-Dış Ticaret Müdürü	5	2,5			
Pazarlama ile ilgili diğer yöneticiler	9	4,5			
Diğer	36	17,8			
Cevap Yok	6	3,0			
TOPLAM	202	100,0	TOPLAM	202	100,0

Araştırmaya katılan şirketlerdeki yöneticilerin yaklaşık beşte biri pazarlama müdürü, pazarlama direktörü, vb. ünvanlarla çalışan pazarlama yöneticileridir. Sözkonusu yöneticilerin %22'si satış ya da pazarlama ve satış yöneticisi olarak görev yapmakta; %21'lik bir bölümü ise pazarlama genel müdürü, pazarlama genel müdürü veya pazarlama iletişimi yöneticisi gibi çeşitli ünvanlarla yine pazarlama alanındaki pozisyonlarda görev yapmaktadır. Ünvanlarında doğrudan “pazarlama” sözcüğü olmamakla birlikte (sözelimi iç ve dış ticaret müdürü, özellikle inşaat işkolunda iş geliştirme müdürü gibi) şirketlerinde pazarlama ve satışla ilgili faaliyetlerden sorumlu olup araştırmaya katılmış yöneticilerin oranı ise %34'tür.

Araştırmada yer almayı tercih eden kadın yöneticiler arasında pazarlama müdürü, direktörü, vb. bir ünvanla yöneticisi olarak çalışanların oranı erkeklere göre daha yüksektir. Öte yandan, erkek yöneticiler arasında ise “*satış yöneticisi* ya da *pazarlama ve satış yöneticisi*” pozisyonunda çalışanların oranı kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksektir. Bunun yanı sıra, endüstriyel ürün üreticisi şirketlerde çalışıp da araştırmaya katılan yöneticiler arasında doğrudan pazarlama yöneticisi olarak görev yapanların oranı tüketici ürünleri ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki yöneticilere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha düşüktür. Endüstriyel ürün üreticisi şirketlerde çalışan yöneticiler pazarlamayla ilişkili faaliyetlerde görev alsalar da, çoğunlukla ünvanlarında satış veya pazarlama sözcükleri birlikte veya pazarlamanın diğer alanları ile ilgili bir başka sözcükler bulunmakta ya da doğrudan pazarlamayı işaret eden bir unvan taşımamaktadırlar.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %43'ü 3 yıl veya daha az bir süredir, %57'si ise 4 yıl veya daha uzun bir süredir bulundukları pozisyonda çalışmaktadır. Yöneticilerin %37'si 9 yıl veya daha kısa bir süreden bu yana, %38'i ise 10 ila 19 yıl gibi bir süredir pazarlama ve satışla ilişkili pozisyonlarda çalışmaktadır (Yöneticilerin özellikleri ile ilgili ayrıntılar EK 11'de sunulmaktadır).

4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLERİN PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI İLE İLİŞKİLERİ

Araştırma kapsamında Türkiye'nin En Büyük Özel Şirketi arasında yer alan şirketlere pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşleri ve uygulamalarına ile ilgili başta pazarlama araştırmaları gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri olmak üzere çeşitli sorular sorulmuştur. Bu sorular kaç yıldır pazarlama araştırmaları gerçekleştirdikleri; pazarlama araştırmalarında hangi tür kaynaklardan yararlandıkları; pazarlama araştırmalarını hangi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirip yararlandıkları; hangi tür pazarlama araştırmaları gerçekleştirdikleri ve bunları gerçekleştirirken şirket dışı imkanlardan yararlanıp yararlanmadıkları gibi konuları irdelemektedir. Bu soruların cevaplarına ilişkin bulguları aşağıdaki kısımlarda tartışılmaktadır.

4.1. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Durumu

Araştırma kapsamına alınan şirketlere gönderilen veri toplama aracının başında pazarlama araştırmalarının anlamı ve uygulamalarına dair herhangi bir karışıklık yaşanmasını önlemek amacıyla pazarlama araştırmalarının kısa bir tanımı verilmiştir. Buna göre pazarlama araştırmaları, **“Sorularımıza cevap verirken, herhangi bir pazar sorunu için (a) satış raporlarından sektör raporlarına kadar değişen ikinci el veriler ile; tüketicilerden/ müşterilerden veya ilgili paydaşlardan toplanan birinci el verilere kadar her tür veri ile; (b) ister şirketlerin kendileri tarafından, ister şirketlerin görevlendirdiği bir kuruluş ya da pazar araştırması şirketi tarafından yapılan her türlü pazar araştırması”** olarak tanımlanmış ve şirketlerdeki yöneticilerden bu tanımı dikkate alarak sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Bu tanım da dikkate alınarak verilen yanıtlara göre, şirketlerin 173 adedi ya da %86'sı gerek kendi imkanları gerekse şirket dışı olanaklardan yararlanarak pazarlama araştırmaları gerçekleştirmektedirler. Şirketlerin %14'ü ise hiçbir şekilde pazarlama araştırması gerçekleştirmediğini ifade etmektedir. (Tablo 11).

Tablo 11. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Durumu

Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme	Faaliyet Gösterilen Sektör ^a				Sermaye Yapısı		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro	
	Genel %	Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Tamamen Yerli Sermaye %	Yabancı Sermaye Bulunan %	İstanbul %	Diğer İller %	400 milyon YTL'den az %	400 milyon YTL veya daha fazla %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Gerçekleştirenler	85,6	81,7	97,5 ^{A,C}	66,7	84,5	87,3	85,7	85,6	83,3	89,5
Gerçekleştirmeyenler	14,4	18,3 ^B	2,5	33,3 ^B	15,5	12,7	14,3	14,4	16,7	10,5
<i>n</i> *	202	93	79	30	142	55	112	90	126	76
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Analizde soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 18,935; df= 2; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^{A,B,C} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütunun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Türkiye'nin en büyük şirketlerinin pazarlama araştırması gerçekleştirme durumları sermaye yapılarına, ciroları ya da faaliyet gösterdikleri illere göre belirgin bir farklılık göstermezken, şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre bazı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Sözgelimi, tüketici ürünleri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin neredeyse tamamı gerek kendi imkanları, gerekse şirket dışı olanaklardan yararlanarak pazarlama araştırmaları gerçekleştirirken, endüstriyel ürün üreticileri ve özellikle hizmet sağlayıcıları arasında bu istatistiksel olarak anlamlı ölçüde düşüş göstermektedir.

4.2. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yararlandıkları Kaynaklar

Türkiye'nin en büyük şirketlerinin pazarlama araştırmalarında yararlandıkları kaynaklar ve bunu takip eden konularla ilgili irdelemeler, yalnızca pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlere ilgili sorular sorularak yapılmıştır. Dolayısıyla bu ve bunu izleyen kısımlarda gerek kendi imkanları gerekse şirket dışı olanaklardan yararlanarak pazarlama araştırması gerçekleştiren **173 şirketten** elde edilen veriler kullanılmıştır. Şirketler pazarlama araştırmalarında en fazla *“satış verileri, pazar payları vb. konularla ilgili olarak kendi bünyelerinde hazırladıkları raporlar (%90)”* ile *“kendilerinin gerçekleştirdiği müşteri memnuniyeti, pazarlama araştırmaları vb. konularda hazırladıkları raporlar (%83)”* gibi kendi imkanları ile yarattıkları kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Pazarlama araştırmaları açısından şirket dışı kaynaklar olarak çeşitli özel kuruluşların, TÜİK ve DPT gibi devlet kuruluşlarının ve Sanayi ve Ticaret Odalarının araştırmaları ve raporlarından da yararlanılmaktadır. Bunun yanı sıra, şirketlerin yaklaşık yarısı şirket dışı bir olanak olarak bağımsız pazar araştırması şirketlerine yaptırdıkları araştırmaları ve bunların raporlarını da pazarlama araştırması kaynakları olarak kullanmaktadırlar (Tablo 12).

Tablo 12. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yararlandıkları Kaynaklar

	Cevap Sayısı*	%
Satış verileri, pazar payları vb. şirket içi raporlar	156	90,2
Şirket olarak yapılan pazarlama araştırmaları, müşteri memnuniyeti araştırmaları vb. araştırmaların raporları	143	82,7
Özel kuruluşlarca yapılan sektör araştırmaları ve raporları	98	56,6
Pazar araştırması şirketlerine yaptırılan araştırmalar	84	48,6
TÜİK, DPT ve İGEME gibi kuruluşların araştırmaları ve raporları	75	43,4
Sanayi ve Ticaret Odalarının araştırmaları ve raporları	55	31,8
Diğer	13	7,5
TOPLAM	624	

* Şirketlerden yararlandıkları tüm kaynakları belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur, dolayısıyla frekans yerine cevap sayısı kullanılmaktadır. Pazarlama araştırması gerçekleştiren 173 şirket analize dahil edilmiştir.

Şirketlerin pazarlama araştırmalarında yararlandıkları kaynaklar ile faaliyet gösterdikleri sektörler birlikte ele alındığında, tüketici ürünleri üreticilerinin ve hizmet sağlayıcıların endüstriyel ürün üreticilerinin aksine pazarlama araştırmalarında yararlandıkları kaynaklardan biri olarak *pazar araştırması şirketlerine yaptırılan araştırmaların* da istatistiksel olarak anlamlı ölçüde öne çıktığı göze çarpmaktadır. Hatırlanacağı gibi, tüketici ürünleri sektöründe faaliyet gösteren şirketler arasında pazarlama araştırması gerçekleştirenlerin sayısı diğerlerine göre önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Tüketici ürünleri üreticilerinin, kendi yarattıkları veri ve raporların yanı sıra, birinci elden veri toplayan pazar araştırması şirketlerinin çalışmaları ile özel kuruluşların gerçekleştirdiği çeşitli araştırmalara birer kaynak olarak daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Şirketlerin pazarlama araştırmalarında yararlandıkları kaynaklar ile sermaye yapıları birlikte incelendiğinde, ölçüsü ne olursa olsun, yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan şirketlerin pazarlama araştırmaları açısından hemen her türlü kaynaktan tamamıyla yerli sermayeye sahip şirketlere göre daha fazla yararlandığı görülmektedir. TÜİK vb. devlet kuruluşlarının gerçekleştirdiği çalışmalar ile kendi yarattıkları verilerden yararlanma oranlarında ciddi farklılıklar görülmekte; bunlardan daha da önemlisi *pazar araştırması şirketlerini ve bunların raporlarını* bir pazarlama araştırması kaynağı olarak yerli sermayeli şirketlere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha

fazla kullandıkları gözlenmektedir. Diğer bir deyişle, yabancı sermayesi olan şirketlerin pazarlama araştırmaları açısından bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışma eğilimi daha yüksektir.

Bunların yanısıra, hem Capital Derginin hazırladığı “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” listesinde, hem de araştırmaya katılan şirketler arasında oldukça önemli bir ağırlığa sahip olan İstanbul merkezli şirketlerin de bağımsız pazarlama araştırma şirketlerine yaptırdıkları araştırmaları önemli bir pazarlama araştırması kaynağı olarak değerlendirmektedir. Pazarlama araştırmalarında yararlanılan kaynaklar ile şirketlerin ciroları birlikte ele alındığında, 2007 yılı itibariyle gerçekleştirdikleri ciro 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirketlerin hemen her tür pazarlama araştırması kaynağını cirosu daha düşük olan şirketlere göre daha fazla kullanmaktadır. Cirosu daha yüksek olan şirketler hem *özel kuruluşlarca yapılan sektör araştırmaları ve raporlarını* hem de *bağımsız pazar araştırması şirketlerinin raporlarını* cirosu daha düşük şirketlerle karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla kullanmaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak, diğer bir deyişle pazarlama araştırmalarında yararlanılan kaynaklar dikkate alındığında, tüketici ürünleri üreticilerinin, bünyesinde yabancı sermaye bulunan şirketlerin, İstanbul merkezli şirketlerin ve cirosu daha büyük olan şirketlerin pazarlama araştırmalarına daha fazla önem verdiği söylenebilir (EK 12-A).

4.3. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları

Araştırma kapsamında Türkiye’nin en büyük şirketlerine, eğer gerçekleştiriyorlarsa, pazarlama araştırmalarından hangi amaçlar doğrultusunda yararlandıkları sorulmuştur. Bu bağlamda, pazarlama literatüründe pazarlama araştırmalarının temel işlevleri olarak gösterilen hususlardan yola çıkılarak pazarlama araştırmalarından yararlanılabilecek amaçlar oluşturulmuştur. (a) Pazarlama kararlarındaki risk ve belirsizliği azaltma; (b) pazar fırsatlarının tespiti; (c) reklam, tutundurma çabaları ve dağıtım gibi pazarlama faaliyetlerini değerlendirme; (d) hedef pazarlar, müşteriler ve rakipler hakkında bilgi yaratma; (e) pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma; (f) stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama; ve (g) stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlama hususlarının pazarlama araştırmaları gerçekleştirmenin temel amaçları olacağı düşünülerek veri toplama aracına yerleştirilmiştir.

Tablo 13. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları

	Cevap Sayısı*	%
Hedef pazarlar, müşteriler ve rakipler hakkında bilgi yaratma	155	89,6
Pazar fırsatlarının tespit edilmesi	144	83,2
Stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama	131	75,7
Pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma	130	75,1
Stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlama	116	67,1
Pazarlama kararlarındaki risk ve belirsizliği azaltma	95	54,9
Reklam, tutundurma çabaları ve dağıtım gibi pazarlama faaliyetlerini değerlendirme	76	43,9
Diğer	3	1,7
TOPLAM	850	

* Şirketlerden pazarlama araştırmalarından yararlanma amaçlarının tümünü belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur, dolayısıyla frekans yerine cevap sayısı kullanılmaktadır. Pazarlama araştırması gerçekleştiren 173 şirket analize dahil edilmiştir.

Bu soruya verilen cevaplara ilişkin bulgulara bakıldığında, Türkiye'nin en büyük özel şirketleri arasında pazarlama araştırması gerçekleştirenlerin, bu pazarlama araştırmalarını en fazla "*hedef pazarları, müşterileri ve rakipleri hakkında bilgi yaratma* (%90)" ve "*yararlanılabilecek pazar fırsatlarını belirleme* (%83)" amaçları doğrultusunda kullandıkları görülmektedir. Bunların dışında, stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama (%76) ile pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma (%75) amaçları öne çıkmaktadır. Pazarlama araştırmalarından yararlanma anlamında öne çıkan bu amaçlar incelendiğinde, şirketlerin pazarlama araştırmalarını mevcut durum veya gerçekleşebilecek olaylar, diğer bir deyişle pazarlama çevresinde halihazırda yaşananlar ve gelecekte olabilecekler hakkında fikir sahibi olabilmek amacıyla kullandıkları söylenebilir (Tablo 13).

Buna karşılık, pazarlama literatüründe pazarlama araştırmalarının en temel işlevi olarak ifade edilen "*pazarlama kararlarındaki risk ve belirsizliği azaltma*" konusu Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında pazarlama araştırmalarından yararlanmak açısından en önemli amaçlardan birisi olarak değerlendirilmemiştir. Dolayısıyla, sözkonusu şirketlerde pazarlama kararlarına ilişkin risk ve belirsizliği azaltmak

açısından pazarlama araştırmalarının önemli bir destek olarak kullanılmadığını söylemek mümkün görünmektedir.

Bunun yanısıra, pazarlama araştırmalarının yine önemli işlevlerinden birisi olarak kabul edilen “*reklam, tutundurma çabaları ve dağıtım alanlarında gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi*” açısından kullanımı da öne çıkan bir husus değildir. Bu bulguyu iki açıdan yorumlamak mümkündür. Birincisi, araştırmanın evrenini oluşturan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler dikkate alındığında, farklı türlerde, biçimlerde ve düzeylerde pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdikleri açıktır. Sözelimi, bir tüketici ürünleri üreticisi ile ağır sanayi mamulleri üreten bir endüstriyel üretici aynı türde ve ölçüde pazarlama faaliyeti gerçekleştirmemektedir. Dolayısıyla, gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi de farklı yollarla yapılabilmektedir, ki pazarlama araştırmaları da her zaman bunlardan birisi olmamaktadır. İkincisi, reklam, dağıtım ya da tutundurma alanlarında gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi daha çok geriye dönük bir süreçtir, diğer bir deyişle geçmişte gerçekleştirilmiş faaliyetlerin bir değerlendirmesini içermektedir. Pazarlama araştırmalarından yoğunlukla mevcut durumu daha iyi anlamak ve gelecekte olabilecekler hakkında fikir sahibi olmak için kullanan şirketlerin geçmişte gerçekleştirdikleri faaliyetleri değerlendirmek amacıyla pazarlama araştırmalarından aynı yoğunlukta yararlanmadıkları ifade edilebilir.

Şirketlerin pazarlama araştırmalarından yararlanma amaçları ile faaliyet gösterdikleri sektörler birlikte ele alındığında, bazı noktalarda önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Sözelimi, tüketici ürünleri üreticileri diğer sektörlerle karşılaştırıldığında pazarlama araştırmalarından *pazarlama faaliyetlerini değerlendirme* (%62) amacıyla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla yararlanmaktadırlar. Bu şirketler, reklam, tutundurma çabaları ve dağıtım gibi pazarlamanın temel alanlarında gerçekleştirdikleri faaliyetleri değerlendirmek amacıyla da pazarlama araştırmalarını kullanmaktadır. Reklam, tutundurma ya da dağıtım alanlarında diğer sektörlerle karşılaştırıldığında, çok daha fazla sayıda, türde ve yoğunlukta pazarlama faaliyeti gerçekleştiren tüketici ürünleri üreticileri açısından bu pek de şaşırtıcı olmayan bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Tüketici ürünleri sektöründeki şirketlerin önemli maliyetlerle gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ya da başka

hususlarını değerlendirmeleri ve bunun için pazarlama araştırmalarından da yararlanmaları, diğerlerine göre halihazırda daha fazla şirketin pazarlama araştırması gerçekleştirdiği bir sektör olmasıyla da örtüşen bir bulgudur. Bunun yanında, tüketiciler ürünleri üreticileri ve özellikle hizmet sağlayıcı şirketlerde *stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlamak* (sırasıyla, %70 v %75) da pazarlama araştırmaları gerçekleştirmek açısından ne çıkan amaçlardan birisidir.

şirketlerin pazarlama araştırmaları gerçekleştirmedeki amaçları ile sermaye yapıları birlikte incelendiğinde, yabancı sermayesi bulunan şirketlerin gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarından, genelden farklı olarak, en çok *pazar fırsatlarını tespit etmek* (%92) amaçıyla yararlandığı görülmektedir. Bu şirketlerde, tamamıyla yerli sermayeli şirketlerle karşılaştırıldığında *stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlama* (%81) ve *pazarlama faaliyetlerini değerlendirmek* (%60) amaçları doğrultusunda yararlanma da istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıklar olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanısıra, yabancı sermayeli şirketler gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarından *pazarlama kararlarındaki risk ve belirsizlikleri azaltmak* (%63) amaına bağlı olarak da daha fazla kullanmaktadır.

Pazarlama araştırmalarından yararlanma amaçları açısından cirosu daha büyük şirketler, diğer bir deyişle 2007 yılı sonu rakamlarına göre 400 milyon YTL ve üzerinde ciro gerçekleştiren şirketler, cirosu daha düşük şirketlerle karşılaştırıldığında önemli farklılıklar sergilemektedir. Sözgelimi, cirosu 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirketlerin, (a) *stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama*; (b) *stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlama*; (c) *pazarlama kararlarındaki risk ve belirsizliği azaltma*; ve (d) *pazarlama faaliyetlerini değerlendirme* amaçları doğrultusunda pazarlama araştırmalarını cirosu daha düşük şirketlerle karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla kullandığı görülmektedir. Özetlemek gerekirse, tüketiciler ürünleri üreticilerinin, yabancı sermayesi olan şirketlerin ve cirosu daha yüksek olan şirketlerin pazarlama araştırmaları gerçekleştirme ve bunlardan yararlanma konularında diğerlerinden farklı tutum sergilediklerini söylemek mümkündür (EK 12B-1).

4.4. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Geçmişi

Türkiye'nin en büyük özel şirketleri ortalama olarak yaklaşık 8 yıldır pazarlama araştırmaları gerçekleştirmektedir. Kullanılmaya başlaması 1970'lere kadar giden pazarlama araştırmalarının Türkiye'de canlanması 1980'lerin sonuna denk gelen genç bir işlev ve genç bir endüstridir. Bununla birlikte, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin pazarlama araştırması gerçekleştirme geçmişi ortalama olarak 2000'li yılların ilk yıllarına karşılık gelmektedir. Öte yandan, belli ki bu genç endüstrinin canlanmasını ve gelişmesini sağlayanlar bu şirketler içindeki %52'lik bir bölümdür, ki bunlar 10 yıl veya daha uzun süredir pazarlama araştırması gerçekleştirmektedir. 2000'li yıllarında başından bu yana, yani 7-9 yıldır pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin oranı %16, 2000'lerin ortasından bu yana pazarlama araştırması gerçekleştirenlerin oranı ise %19'dur. Pazarlama araştırması geçmişi görece yeni, diğer bir deyişle 3 yıl veya daha kısa olan şirketlerin oranı ise %10'dur (Tablo 14).

Tablo 14. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Geçmişi

	n	%
1 yıldan az	4	2,3
1-3 yıl	13	7,5
4-6 yıl	33	19,1
7-9 yıl	28	16,2
10 yıl ve daha fazla	90	52,0
Cevap Yok	5	2,9
TOPLAM	173	100,0

Daha rahat ve anlamlı analizler yapabilmek için şirketlerin pazarlama araştırmaları gerçekleştirme geçmişleri “9 yıl veya daha az bir süre” ve “10 yıl veya daha uzun bir süre” olmak üzere yeniden gruplanmıştır. Buna göre, Türkiye'nin en büyük özel şirketleri arasında pazarlama araştırması gerçekleştirenlerin %45,1'i 9 yıl veya daha az bir süredir, %52'si ise 10 yıl veya daha uzun bir süredir pazarlama araştırması faaliyetlerini sürdürmektedir. Pazarlama araştırması gerçekleştiren 5 şirket, diğer bir deyişle %2,9'luk bir kesim bu soruya cevap vermemiştir. Bu yeni gruplamaya göre, pazarlama araştırmalarının geniş tanımlanmasına göre, endüstriyel ürün üreticileri, yabancı sermayesi bulunan şirketler ve 2007 yılı itibariyle ciroları 400 milyon YTL ve

üzerinde gerçekleşen şirketler görece daha uzun zamandır pazarlama araştırmaları gerçekleştirmektedirler (EK 12C).

4.5. Şirketlerde Pazarlama Araştırması Faaliyetlerinin Örgütlenmesi

Araştırma kapsamındaki şirketlere pazarlama araştırması faaliyetlerinin örgütlenmesine ilişkin olarak bir pazarlama araştırması departmanları olup olmadığı, eğer yoksa pazarlama araştırması faaliyetlerinin hangi departman tarafından koordine edildiği sorulmuştur.

4.5.1. Şirketlerde Pazarlama Araştırması Departmanı Olup Olmadığı

Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin yalnızca %30'unun pazarlama araştırması faaliyetlerini yürüten ayrı bir pazarlama araştırması departmanı bulunmakta, %69'unun ise ayrı faaliyet gösteren bir pazarlama araştırması bölümü bulunmamaktadır (Tablo 15). Tüketici ürünlerinde faaliyet gösteren şirketlerde (%39), yabancı sermayesi bulunan şirketlerde (%38) ve 2007 yılı cirosu 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirketlerde (%39) ayrı bir pazarlama araştırması departmanı bulunma oranı biraz daha yüksektir.

Tablo 15. Şirketlerde Pazarlama Araştırması Departmanı Olup Olmadığı

	n	%
Pazarlama araştırması departmanı olan şirketler	53	30,6
Pazarlama araştırması departmanı olmayan şirketler	119	68,8
Cevap Yok	1	0,6
TOPLAM	173	100,0

Şirketlerin ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olup olmadığı konusu şirketlerin özellikleri ile birlikte ele alındığında, tüketici ürünleri üreticileri (%39), yabancı sermayeli şirketler (%37,5) ve 2007 yıl cirosu 400 milyon ve üzerinde gerçekleşmiş şirketlerler (%38,8) arasında ayrı pazarlama araştırması departmanı olan şirket oranının görece daha yüksek olduğu görülmektedir (EK 12D – 1).

Şirketlerin ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olup olmadığı ile pazarlama araştırması gerçekleştirme geçmişi konuları birlikte incelendiğinde, on yıl veya daha uzun süredir pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketler arasında ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olma oranı (%38) istatistiksel olarak önemli bir artış göstermektedir (EK 12D – 1).

Şirketlerin ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olup olmadığı hususu pazarlama araştırmalarından yararlanma amaçlarıyla ele alındığında oldukça ilginç bulgular ortaya çıktığı görülmektedir. Sözelimi, ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olan şirketler pazarlama araştırmalarından “*pazar fırsatlarını tespit etme, pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma ve pazarlama faaliyetlerini değerlendirme*” amaçları doğrultusunda böyle bir departmanı olmayan şirketlere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla yararlanmaktadır. Buna bağlı olarak da bu edilen bulguları, şirketlerin pazarlama araştırması departmanlarının gerçekleştirilen pazarlama araştırması projelerinden olası her şekilde daha fazla yararlanmak açısından önemli bir rol oynadığı şeklinde yorumlamak mümkündür (EK 12D – 2).

4.5.2. Şirketlerde Pazarlama Araştırmalarını Koordine Eden Departman veya Yönetici

Şirketlere pazarlama araştırması faaliyetlerini yürüten ayrı bir departman olmaması durumunda, pazarlama araştırması projelerini koordine eden departman ya da yöneticilerin hangileri olduğu sorulmuştur. Buna göre, pazarlama araştırması departmanı olmayan şirketlerin %22’sinde pazarlama araştırması faaliyetleri *pazarlama departmanı*, yaklaşık %18’inde *pazarlama yöneticisi* (ki bu yöneticiler pazarlama müdürü, pazarlama direktörü, vb. ünvanlar taşımaktadır), %6’sında ise *pazarlama ve satış/satış departmanları* tarafından koordine edilmektedir.

Tablo 16. Şirketlerde Pazarlama Araştırmalarını Koordine Eden Departman veya Yönetici

	n	%
Pazarlama Departmanı	26	21,8
Pazarlama Yöneticisi	21	17,6
Pazarlama ve Satış/Satış Departmanı	11	16,0
Pazarlama ve Satış Yöneticisi	19	9,2
Pazarlama ile ilgili Diğer Departman ve Yöneticiler	10	8,4
Diğer Departman ve Yöneticiler	19	16,0
Cevap Yok	13	11,0
TOPLAM	119	100,0

*Ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olmayan şirketlerin bulgularıdır, dolayısıyla analize dahil olan şirket sayısı 119'a düşmüştür.

Ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olmayan şirketlerde pazarlama araştırması projelerinin hangi birimler veya yöneticiler tarafından koordine edildiği faaliyet gösterilen sektöre göre incelendiğinde, *tüketici ürünleri üreticileri arasında* pazarlama araştırması projelerini pazarlama departmanları tarafından koordine edilen şirket oranının (%44) ciddi ve istatistiksel açıdan önemli bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulguyu, tüketici ürünleri üreticisi şirketlerde diğer sektörlerdeki şirketlerle karşılaştırıldığında, bir pazarlama departmanı bulunması olasılığının daha yüksek olduğu varsayımı ile birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı hale gelmektedir. Bunun yanında, tek başına bir pazarlama departmanı olma bulunma oranı görece düşük olan, pazarlamanın genellikle satış veya ihracat gibi alanlarla ilişkilendirildiği endüstriyel ürün üreticileri arasında departmandan ziyade pazarlama ve satış yöneticilerinin pazarlama araştırmalarının koordinasyonunda daha fazla görev aldığı görülmektedir (%29). Yine ayrı bir pazarlama departmanı bulunma oranı görece daha yüksek olan yabancı sermayeli şirketlerde (%33) ve 2007 yılı cirosu 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirketlerde (%32) pazarlama araştırmalarının koordinasyonunda pazarlama departmanları en fazla başvuru alan birim olarak göze çarpmaktadır (EK 12E).

4.6. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları

Pazarlama araştırmaları gerçekleştiren şirketlere, pazarlama araştırması projelerini nasıl gerçekleştirdikleri sorulduğunda, bu şirketlerin %38'i pazarlama araştırmalarını tamamen kendi imkanları çerçevesinde gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Pazarlama araştırmalarında hem kendi şirketlerinin imkanlarını kullanan, hem de başka kuruluşlardan yardım alan şirketlerin oranı ise %51'dir. Pazarlama araştırması yapan gerçekleştiren içinde %11'lik bir kesim pazarlama araştırması projelerini tamamen başka kuruluşlara yaptırmaktadır.

Tablo 17. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları

	n	%
Tamamen şirketin kendi imkanları ile	66	38,1
Kısmen şirketin imkanları, kısmen başka kuruluşlar tarafından	88	50,9
Tamamen başka kuruluşlar tarafından	19	11,0
TOPLAM	173	100,0

Şirketlerin pazarlama araştırmalarını gerçekleştirme yolları ile faaliyet gösterdikleri sektörler birlikte ele alındığında, tüketici ürünleri üreticileri ile endüstriyel ürün üreticileri ve hizmet sağlayıcılar arasında önemli farklar olduğu tespit edilmiştir. Sözelimi, endüstriyel ürün üreticileri ve hizmet sağlayıcıları arasında pazarlama araştırmalarını tamamen kendi imkanları ile gerçekleştiren şirketlerin oranları, tüketici ürünleri üreticilerine kıyasla istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir (sırasıyla %62 ve %40). Bununla birlikte, tüketici ürünleri üreticilerinin pazarlama araştırmalarında şirketlerinin imkanlarından yararlanmanın yanısıra başka kuruluşlardan da önemli ölçüde destek aldığı görülmektedir. Bunun yanında, pazarlama araştırmalarını gerçekleştirme yolları şirketlerin sermaye yapısı ile ilişkilendirildiğinde, pazarlama araştırmalarının tamamını başka kuruluşlara yaptıran yabancı sermayeli şirketlerin oranı istatistiksel olarak anlamlı ölçüde bir artış göstermektedir (%21). Ayrıca, İstanbul merkezli şirketlerin ve 2007 yılı cirosu 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirketlerin pazarlama araştırmalarında şirket dışından daha fazla destek aldığını söylemek mümkündür. Ayrıca, ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olan şirketler dışarıdan

daha fazla destek alırken, bu tür bir yapılanması olmayan şirketler arasında kendi imkanlarını kullananların oranı daha yüksektir (EK 12F – 1 ve EK 12F – 2).

Bunların yanısıra, şirketlerin pazarlama araştırmalarını gerçekleştirme yolları ile pazarlama araştırmalarında yararlandıkları kaynaklar birlikte ele alındığında;

- Pazarlama araştırmalarını tamamen kendi imkanları ile gerçekleştiren şirketlerin en fazla kendi yarattıkları kaynakları, diğer bir deyişle şirket içinde *satış, pazar payı vb. ile ilgili olarak oluşturulmuş raporları ve kendi gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarının raporlarını* kullandıkları görülmektedir.
- Pazarlama araştırmalarını kısmen kendi imkanları, kısmen de başka kuruluşlardan destek alarak gerçekleştiren şirketler de yine en çok kendi yarattıkları kaynakları kullanmakla beraber, *özel kuruluşlarca yapılan sektör araştırmaları ve raporlarından* da diğer şirketlere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla yararlanmaktadır. Ayrıca, bu şirketler pazarlama araştırmalarını tamamen kendi imkanları ile gerçekleştiren şirketlerle karşılaştırıldığında, *bağımsız pazar araştırması şirketlerine yaptırılan araştırmalardan* araştırma kaynağı olarak istatistiki açıdan anlamlı ölçüde çok daha fazla yararlanmaktadır.
- Pazarlama araştırmalarını tamamen başka kuruluşların gerçekleştirdiği şirketler, *bağımsız pazar araştırması şirketlerine yaptırılan araştırmaları* en önemli pazarlama araştırması kaynaklarından biri olarak kabul etmektedir (EK 12F – 3).

Pazarlama araştırmalarını gerçekleştirme yolları ile pazarlama araştırmalarından yararlanma amaçları ilişkilendirildiğinde ise, pazarlama araştırmalarında – hangi ölçüde olursa olsun – başka kuruluşlardan destek alan şirketlerin pazarlama araştırmalarından (a) *stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama*, (b) *pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma*, ve (c) *pazarlama faaliyetlerini değerlendirme* amaçları doğrultusunda istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla yararlandığı belirlenmiştir. Hatta, pazarlama araştırmalarını tamamen başka kuruluşlara yaptıran şirketler için “*stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama ve pazarlama faaliyetlerini değerlendirme*” hususları pazarlama araştırmaları gerçekleştirmenin en önemli iki amacı haline gelmektedir (EK 12F – 4).

4.7. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Kuruluşlar

Pazarlama araştırmalarında kendi imkanları dışında başka kuruluşlardan da yardım alan şirketler en fazla bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışmayı tercih etmektedir (%86). Bu şirketler arasında %28'lik bir bölüm danışmanlık firmalarından destek almayı, %19'u ise reklam ajansları ile çalışmayı tercih etmektedir. Halkla ilişkiler ajanslarından pazarlama araştırmaları konusunda yardım alan şirketlerin oranı ise %9'dur.

Tablo 18. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Kuruluşlar

	Cevap Sayısı*	%
Bağımsız pazar araştırması şirketleri	92	86,0
Danışmanlık firmaları	30	28,0
Reklam ajansları	20	18,7
Halkla ilişkiler ajansları	10	9,3
Diğer	14	13,1
TOPLAM**	166	

* Şirketlerden destek aldıkları tüm kuruluşları belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur, dolayısıyla frekans yerine cevap sayısı kullanılmaktadır.

** Pazarlama araştırmalarında şirket kaynakları dışında başka kuruluşlardan yardım alan şirketlerin verileri üzerinden analiz edilmiştir, dolayısıyla analize dahil olan şirket sayısı 173'ten 107'ye düşmüştür.

Pazarlama araştırmalarında kendi imkanları dışında başka kuruluşlardan yardım alan şirketlerin %62'lik bölümünü tüketici ürünleri üreticileri oluşturmaktadır. Faaliyet gösterdikleri sektör, örgütlenmeleri ve pazarlama faaliyetlerinin yoğunluğu dikkate alındığında bu durum pek de şaşırtıcı olmayan bir bulgu olarak kabul edilebilir. Pazarlama araştırmalarında – ölçüsü ne olursa olsun – başka kuruluşlardan destek aldıklarını ifade eden tüketici ürünleri üreticilerinin neredeyse tamamına yakını bağımsız pazarlama araştırması şirketleri ile çalışmaktadır (%96). Pazarlama araştırmalarında danışmanlık firmaları ve reklam ajansları ile çalışma eğilimi de olan tüketici ürünleri üreticilerinin aksine, endüstriyel ürün üreticileri pazarlama araştırmalarında bahsi geçen kuruluşlar dışında kalan farklı organizasyonlardan da önemli denebilecek bir ölçüde yardım almayı tercih ettiği görülmektedir. Bunların yanısıra, pazarlama araştırmalarında başka kuruluşlardan destek alan yabancı sermayeli

şirketlerin ve cirosu 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirketlerin tamamına yakın denebilecek kesimleri pazarlama araştırmalarında bağımsız pazar araştırması şirketleri çalışmayı tercih etmektedir. yerli şirketlere göre bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışmayı daha fazla tercih etmektedir. Yerli şirketlerin pazarlama araştırmalarında reklam ajansları ve halkla ilişkiler ajanslarından da yardım alma eğilimi göze çarparken; İstanbul merkezli şirketlerin – pazarlama araştırmaları konusunda yardımcı olabilecek kuruluşlara fiziki yakınlıkları ile de yakından ilişkili şekilde – bağımsız pazar araştırması şirketleri ve reklam ve halkla ilişkiler ajansları ile çalışma oranları daha yüksektir (EK 12G – 1).

Yukarıda da belirtildiği üzere, şirketlerin pazarlama araştırmalarında dışarıdan en fazla destek aldıkları kuruluşlar bağımsız pazar araştırması şirketleridir. Şirketler, en fazla *“reklam, tutundurma çabaları ve dağıtım gibi pazarlama faaliyetlerini değerlendirmek”* amacı doğrultusunda bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışmaktadır. Bunun yanısıra, pazar araştırması şirketlerinden destek aldıkları araştırma projelerinin bir diğer önemli amacı da *“pazarlama kararlarındaki risk ve belirsizliği azaltmak”*tır (EK 12G – 3).

4.8. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Bağımsız Pazar Araştırması Şirketleri ile İlişkileri

Gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarında bağımsız pazar araştırması şirketlerinden yardım alan işletmelerin bu şirketler ile ilişkileri ve görüşleri araştırmada iki farklı soru ile ele alınmıştır. Öncelikle işletmelere pazarlama araştırması projelerinde aynı pazar araştırması şirketleri ile mi yoksa farklı şirketlerle mi çalıştıkları sorulmuş; ardından işletmelerin birlikte çalıştıkları pazar araştırması şirketlerini seçerken dikkate aldıkları ölçütler irdelenmiştir.

4.8.1. Bağımsız Pazar Araştırması Şirketleri ile Çalışma Durumları

Gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarında bağımsız pazar araştırması şirketlerinden yardım alan şirketlerin %43’ü sayıları birden fazla olmakla birlikte genellikle aynı araştırma şirketleri ile çalışmaktadır. Farklı araştırmalarda farklı

araştırma şirketleri ile çalışan işletmelerin oranı %33 iken; münhasır anlaşmaları nedeniyle her zaman aynı araştırma şirketi ile çalışanlar %10'luk, münhasır anlaşmaları olmasa da hep aynı araştırma şirketi ile çalışanlar ise %11'lik bir kesimi oluşturmaktadır (Tablo 19).

Tablo 19. Bağımsız Pazar Araştırması Şirketleri ile Çalışma Durumları

	n	%
Her zaman münhasır anlaşması olan pazar araştırması şirketi ile çalışanlar	9	9,8
Münhasır anlaşması olmasa da her zaman aynı araştırma şirketi ile çalışanlar	10	10,9
Sayıları birden fazla olmakla birlikte genellikle aynı araştırma şirketleri ile çalışanlar	40	43,4
Genellikle farklı araştırmalarda farklı araştırma şirketleri ile çalışanlar	30	32,6
Cevap Yok	3	3,3
TOPLAM*	92	100,0

* Pazarlama araştırmalarında bağımsız pazar araştırması şirketlerinden yardım alan şirketlerin verileri üzerinden analiz edilmiştir, dolayısıyla analize dahil olan şirket sayısı 107'ten 92'ye düşmüştür.

Pazarlama araştırması projelerinde bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışan şirketlerin %71'i tüketici ürünleri üreticileri, %18'i endüstriyel ürün üreticileri, kalan %11'i ise hizmet sağlayıcılarıdır. Dolayısıyla, burada ağırlıklı olarak tüketici ürünleri üreten şirketlerin davranışlarından bahsedildiğini söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak da, şirketler arasında sermaye yapısı, faaliyet gösterdiği il ve sektör açısından önemli farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Ancak, bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışanlar içinde göze çarpan farklılıklar şirketlerin ciroları incelendiğinde ortaya çıkmaktadır. 2007 yılı itibariyle cirosu 400 milyon YTL'nin altında olan şirketler içinde “münhasır anlaşmaları olmasa da her zaman aynı araştırma şirketi ile çalışanların” oranı (%19,6), ciroları 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirketler içindekilerin oranı (%2,3) ile karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, “sayıları birden fazla olmakla birlikte genellikle aynı araştırma şirketleri ile çalışan şirketler” ele alındığında, cirosu 400 YTL ve üzerinde olanlar (%53,5) ile 400 YTL'nin altında olanlar (%37,0) arasında önemli bir farklılık olduğu görülmektedir (EK 12H).

4.8.2. Çalışılacak Bağımsız Pazar Araştırması Şirketlerinin Seçiminde Etkili Olan Ölçütler

Gerçekleştirdikleri pazarlama araştırması projelerinde bağımsız pazar araştırması şirketlerinden yardım alan şirketler, çalışacakları araştırma şirketlerini seçerken çeşitli ölçütleri göz önüne almaktadır. Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışanlar en fazla birlikte iş yapacakları araştırma şirketinin “*güvenilir olmasına*” dikkat etmektedir (%84). Pazar araştırması şirketleri ile ilgili olarak en fazla dikkat edilen noktanın güvenilirlik olması, yaptıkları iş çoğunlukla pazarlamaya ilişkin konularda birinci el veri toplamak ve bunları yorumlamak olduğu dikkate alındığında, daha anlaşılır hale gelmektedir. Bunun yanında, “*sunduğu teklife göre ihtiyacı en iyi karşılayacak araştırmayı gerçekleştirmesi (%68)*”, “*veri analizinin ötesine geçip bulgulara şirket açısından önemli yorumlar katması (%60)*” ve “*doğru bulgular ve sonuçlar sunabilmesi (%59)*” konularının da pazar araştırması şirketlerinin seçiminde öne çıkan ölçütler olduğu görülmektedir. Öte yandan, “*uygun fiyatlı hizmet sunması, sektörde tanınan bir araştırma şirketi olması ve araştırmanın hiçbir aşamasında sorun yaratmayan bir şirket olması*” gibi genel anlamda önem verilmesi beklenen ölçütler en önemli seçim kriterleri arasında yer almamaktadır. Pazar araştırması şirketi seçiminde diğerleri ile karşılaştırıldığında daha az önem atfedilen ölçütler ise “*hizmet verdiği diğer firmalar tarafından tavsiye edilmesi (%17)* ve *yabancı ortaklı olması (%14)*”dır.

Tablo 20. Çalışılacak Bağımsız Pazar Araştırması Şirketlerinin Seçiminde Etkili Olan Ölçütler

	Cevap Sayısı*	%
Güvenilir bir araştırma şirketi olması	76	84,4
Sunduğu teklife göre ihtiyacımızı en iyi karşılayacak araştırmayı gerçekleştirecek olması	61	67,8
Veri analizinin ötesine geçip bulgulara bizim açımızdan önemli yorumlar katıyor olması	54	60,0
Doğru bulgular ve sonuçlar sunabilmesi	53	58,9
Şirketimizi, müşterilerimizi ve sektörümüzü iyi tanıyan bir şirket olması	47	52,2
Doğru bir araştırma projesi tasarlayıp yürütebilmesi	45	50,0
Daha önce çalıştığımız için tanıdığımız bir araştırma şirketi olması	42	46,7
Uygun fiyatlı hizmet sunuyor olması	37	41,1
Sektörde tanınan bir araştırma şirketi olması	36	40,0
Farklı araştırma modellerine sahip olması	32	35,6
Araştırmanın hiçbir aşamasında sorun yaratmayan bir şirket olması	25	27,8
Tüm dünyada genel merkezin çalışmayı tercih ettiği şirket olması	18	20,0
Hizmet verdiği diğer firmalar tarafından tavsiye edilmesi	15	16,7
Yabancı ortaklı olması	13	14,4
Diğer	5	5,6
Cevap Yok	2	2
TOPLAM**	559	

* Şirketlerden dikkate aldıkları tüm ölçütleri belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur, bu nedenle frekans yerine cevap sayısı kullanılmaktadır.

** Pazarlama araştırmalarında bağımsız pazar araştırması şirketlerinden yardım alan şirketlerin verileri üzerinden analiz edilmiştir, dolayısıyla analize dahil olan şirket sayısı 107'ten 92'ye düşmüştür.

Şirketlerin çalışacakları araştırma şirketlerinin seçiminde dikkate aldıkları ölçütler ile şirketlerin özellikleri birlikte ele alındığında, bazı ilgi çekici bulguların ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Ancak, yine pazarlama araştırmalarında şirket dışındaki kuruluşlardan yardım alan ve bunlar içinde bağımsız pazar araştırması şirketleri ile en fazla çalışan şirketlerin tüketici ürünleri üreticileri olduğu, dolayısıyla burada ağırlıklı olarak bu şirketlerin görüşlerinin öne çıktığı hatırlanmalıdır. Sözelimi, sermaye yapısı ile araştırma şirketi seçiminde önem verilen ölçütler birlikte incelendiğinde en fazla dikkate alınan ölçütlerde bir değişiklik olmamakta; fakat tamamıyla yerli sermayesi olan şirketlerin çalışılacak araştırma şirketinin seçiminde “*sektörde tanınan bir araştırma şirketi olması*” konusuna yabancı sermayeli şirketlere göre daha fazla önem

verdiği görülmektedir. Buna karşılık, yabancı sermayeli şirketler açısından “*tüm dünyada genel merkezin çalışmayı tercih etmesi*” ve “*yabancı ortaklı olması*” gibi ölçütlerin yerli şirketlerle karşılaştırıldığında çok daha fazla önem taşıdığı belirlenmiştir. Şirketlerin ciroları seçim kriterleri ile birlikte ele alındığında ise, 2007 yılı ciroları 400 milyon YTL’nin altında gerçekleşen şirketler açısından çalışılacak araştırma şirketinin “*doğru bir araştırma projesi tasarlayıp yürütebilmesi*” ve “*araştırmanın hiçbir aşamasında sorun yaratmayan bir şirket olması*” gibi hususların cirosu daha yüksek şirketlerle karşılaştırıldığında daha önemli ölçütler olduğu söylenebilir. Bu durumu da, cirosu görece daha düşük şirketler için araştırma şirketlerinden aldıkları yardım ya da hizmetin maliyetine değer olmasının daha önemli olabileceği şeklinde yorumlamak mümkündür (EK 12I – 1).

Şirketlerin pazarlama araştırmaları gerçekleştirme geçmişleri ile pazar araştırması şirketi seçiminde etkili olan faktörler birlikte incelendiğinde, en fazla önem verilen seçim ölçütlerinde bir değişiklik olmamaktadır. Ancak, 9 yıl veya daha kısa bir süredir pazarlama araştırmaları gerçekleştiren şirketler için “*sektörde tanınan bir araştırma şirketi olması ve farklı araştırma modellerine sahip olması*” hususlarının da öne çıkan seçim ölçütleri olduğu görülmektedir. Ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olan şirketlerde, araştırma projeleri ile doğrudan ilgilenecek bir bölüm olması nedeniyle çalışılacak araştırma şirketinin seçiminde etkili olabilecek her husus daha fazla dikkate alınmaktadır. Ayrı pazarlama araştırması departmanlarının gösterebileceği varsayılan hassasiyet doğrultusunda, “*şirketi, müşterileri ve sektörü iyi tanıması, uygun fiyatlı hizmet sunması ve farklı araştırma modellerine sahip olması*” gibi konuların da araştırma şirketi seçiminde önem kazandığı görülmektedir (EK 12I – 2).

4.9. Şirketlerin Gerçekleştirdikleri Pazarlama Araştırmaları

Şirketlerin gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarına ilişkin bilgiler iki soru ile irdelenmiştir. Şirketlere önce genel olarak hangi tür pazarlama araştırmaları gerçekleştirdikleri sorulmuş, ardından son altı ay içinde hangi tür pazarlama araştırması projeleri gerçekleştirdikleri ile bilgi vermeleri istenmiştir.

4.9.1. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları

Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin genel olarak gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarının başında “*rakip analizlerine ilişkin araştırmalar (%62); müşteri memnuniyeti araştırmaları (%61); pazar potansiyeli araştırmaları (%57) ve ürün pazar payı araştırmaları (%55)*” gelmektedir. Genel olarak en fazla gerçekleştirilen pazarlama araştırmaları incelendiğinde, bunların – pazarlama araştırmaları gerçekleştirmenin en önemli amacı ile paralel şekilde – hedef pazarlar hakkında bilgi edinmeye dönük araştırmalar olduğu söylenebilir.

Fiyatlandırma araştırmaları ve çalışan memnuniyeti araştırmaları gibi farklı türlerdeki araştırmaların dışında, genel olarak en fazla gerçekleştirilen araştırmalar arasında yer alanların ise şirketlerin daha çok müşterilerini/tüketicileri tanımaya dönük olarak yaptıkları ya da yaptırdıkları pazarlama araştırmaları olduğu görülmektedir. Firma konumlandırma, firma kimliği ve firma iş paydaşları araştırmaları; reklam reaksiyon testleri ve kavram testleri ile tüketici panelleri ise genel olarak oldukça az sayıda şirket tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tablo 21. Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları*

<i>Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları</i>	Genel Olarak %	Son 6 Ayda %
Rakip analizi	62,2	52,6
Müşteri tatmini/memnuniyeti araştırmaları	61,0	42,2
Pazar potansiyeli araştırmaları	57,3	42,2
Ürün pazar payı araştırmaları	54,9	51,1
Fiyatlandırma araştırmaları	47,6	34,8
Çalışan memnuniyeti araştırmaları	45,1	33,3
Tüketici/müşteri eğilimleri ve beklentileri araştırmaları	43,9	30,4
Satın alma ve kullanım alışkanlıkları araştırmaları	40,9	25,2
Marka imaj araştırmaları	38,4	28,1
Ürün testleri	37,2	21,5
Kıyaslama/Benchmarking araştırmaları	37,2	23,7
Tüketici/müşteri profili araştırmaları	36,6	19,3
Marka değeri araştırmaları	32,9	16,3
Müşteri bağlılığı araştırmaları	30,5	21,5
Pazar bölümlendirme araştırmaları	26,2	22,2
Reklam etkinliği ölçümü	26,2	17,0
Ürün değerlendirme ve geliştirme	25,0	18,5
Tutum araştırmaları	23,2	13,3
Firma imaj araştırmaları	23,2	13,3
Marka konumlandırma araştırmaları	22,0	17,0
Kampanya etkinliği ölçümü	22,0	14,1
Medya araştırmaları	22,0	10,4
Gölge müşteri araştırmaları	20,1	13,3
İsim/ambalaj testleri	18,3	12,6
İç pazarlama (internal marketing) araştırmaları	18,3	8,1
Dağıtım kanalları araştırmaları	17,1	13,3
Perakende kontrolü/denetimi araştırmaları	15,9	14,8
Reklam ve marka izleme araştırmaları	15,2	8,1
Firma konumlandırma araştırmaları	12,8	5,9
Reklam kavrama ve reaksiyon testleri	12,2	7,4
Firma kimlik araştırmaları	12,2	5,9
Kavram testleri	11,6	8,9
Tüketici panelleri	10,4	8,9
Firma iş paydaşları araştırmaları	7,3	3,0
Diğer	1,2	,7
Cevap Yok	5,2	22,0
TOPLAM**	173	173

* Şirketlerden genel olarak gerçekleştirdikleri tüm pazarlama araştırması türlerini ve son altı ay içinde gerçekleştirdikleri tüm araştırmaları belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorulardır.

** Pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin verileri üzerinden analiz edilmiştir, dolayısıyla analize dahil olan şirket sayısı 173'tür.

Hatırlanacağı gibi, pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketler arasında endüstriyel ürün üreticileri ile tüketici ürünleri üreticilerinin hemen eşit sayıda bulunmaktadır. Ancak farklı sektörlerde faaliyet gösteren bu şirketlerin gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmaları önemli farklılıklar göstermektedir. Sözelimi, endüstriyel ürün üreticileri ağırlıklı olarak “pazar potansiyeli, ürün pazar

payı ve rakip analizi” gibi hedef pazarlara ilişkin araştırmalar gerçekleştirirken, tüketici ürünleri üreticileri bu araştırmaların yanısıra müşterilerini/tüketicileri tanımaya dönük ve pazarlama faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olarak daha fazla araştırmalar yapmayı/yaptırmayı tercih etmektedir. Diğer bir deyişle, tüketici ürünleri üreticileri pazarlama araştırmalarını aynı zamanda pazarlama faaliyetlerini belirleme ve değerlendirme amaçlı olarak da kullanabilmektedir. Dolayısıyla, tüketici ürünleri üreticileri, hem pazarlama çevresini anlamak da, hem de gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetlerini etkisi görebilmekle ilişkili olarak,

✓ Satın alma ve kullanım alışkanlıkları	✓ Marka değeri
✓ Tutum araştırmaları	✓ Marka imaj araştırmaları
✓ Perakende kontrolü	✓ Marka konumlandırma
✓ Tüketici panelleri	✓ Reklam etkinliği ölçümü
✓ İsim/ambalaj testleri	✓ Reklam ve marka izleme
✓ Kavram testleri	✓ Medya
✓ Tüketici/müşteri eğilimleri ve beklentileri	✓ Gölge müşteri
✓ Reklam kavrama ve reaksiyon testleri	

araştırmalarının hepsini endüstriyel ürün üreticilerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla gerçekleştirmektedir. Sözkonusu iki sektörde – endüstriyel ürünler ve tüketici ürünleri – faaliyet gösteren şirketlerin, hem bulundukları sektör, hem de hedef pazarları, müşterileri, rakipleri ile pazarlama faaliyetlerinin niteliği ve ölçüleri dikkate alındığında, bunların pazarlama çevrelerini anlamak ve bunun koşullarına göre hareket edebilmek amacıyla ihtiyaç duydukları türlerde pazarlama araştırmalarını gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür.

Bunun dışında, gerek yabancı sermayeli şirketlerin gerekse cirosu 400 milyon YTL ve üzerinde olan şirketlerin de müşterilerini/tüketicileri tanımaya dönük, aynı zamanda pazarlama faaliyetleri ile doğrudan ilişkili araştırmaları daha fazla gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu iki grup içinde tüketici ürünleri üreticilerinin daha fazla olduğu düşünüldüğünde, tüketici ürünleri üreticilerinininkine benzer davranışlar sergilemeleri şaşırtıcı değildir (EK 12J – 1).

Bunların yanısıra, kendi bünyesinde ayrı bir pazarlama araştırması departmanı bulunan şirketlerin de müşterilerini/tüketicileri tanımaya ve pazarlama faaliyetlerini belirlemeye ve değerlendirmeye dönük araştırmaları daha çok gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Yine, ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olan şirketler içinde tüketici ürünleri üreticilerinin oranının görece daha fazla olduğu hatırlatmak doğru olacaktır. Dolayısıyla, ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olan şirketlerin de yukarıda tek tek sıralanan hemen her araştırma türünü, pazarlama araştırması departmanı olmayan şirketlerden istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Bu durum aynı zamanda, ayrı bir pazarlama araştırması departmanının olmasının şirketin pazarlama araştırmaları ile ilgili hassasiyetini ortaya koymakta ve buna bağlı olarak da halihazırda her türlü araştırmayı daha fazla gerçekleştirmekte olduğunu bir göstergesi olarak yorumlanabilir (EK 12J – 2).

4.9.2. Son Altı Ay İçinde Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları

Şirketlerin son altı ayda – ki bu süre araştırmanın saha çalışmasından önceki altı ayı içermektedir – gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmaları incelendiğinde, genel olarak yapılan araştırmalara benzer bir kalıp sergiledikleri görülmektedir. Ancak, son altı ay içinde gerçekleştirilen pazarlama araştırmalarının genele kıyasla daha az olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, şirketlerin son altı ay içinde yine en fazla “*rakip analizi (%53)* ile *ürün pazar payı (%51)*” araştırmaları gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bunların yanısıra, *pazar potansiyeli*, *müşteri memnuniyeti* ve *fiyatlandırma araştırmaları* da son altı ayda en fazla yapılan araştırmaları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, şirketlerin son altı ay içinde yine daha çok hedef pazarları hakkında bilgi edinmeye dönük araştırmaları tercih ettikleri söylenebilir (Tablo 21).

Araştırmanın saha çalışmasının yapıldığı dönemden önceki altı ayda şirketlerin gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmaları faaliyet gösterdikleri sektörlere göre incelendiğinde, endüstriyel ürün üreticilerinin yine daha çok hedef pazarlar hakkında bilgi edinme amacı doğrultusunda ürün pazar payı, rakip analizi ve pazar potansiyeli araştırmaları yaptıkları görülmektedir. Tüketici ürünleri üreticileri ise son altı ayda görece daha fazla biçimde müşterilerini/tüketicileri tanıma (örneğin tüketici panelleri) ve pazarlama faaliyetlerini değerlendirme (sözgelimi reklam etkinliği ölçümü ile reklam

ve marka izleme araştırmaları) amaçlı pazarlama araştırmaları gerçekleştirmiştir (EK 12K – 1).

Ayrı bir pazarlama araştırması departmanı bulunan şirketlerin de son altı ay içinde olmayan şirketlere göre müşterilerini/tüketicileri tanımaya ve pazarlama faaliyetlerini değerlendirmeye dönük daha çok araştırma gerçekleştirmiş olduğu görölmektedir. Bu durumu, ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olan şirketler için pazarlama araştırmalarının süreklilik arz eden bir faaliyet olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür (EK 12K – 2).

4.10. şirket İçinde Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Paylaşımı

şirketlerin gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarının sonuçlarını kendi bünyelerinde herhangi bir biçimde paylaşıp paylaşmadıkları iki soru ile incelenmiştir. şirketlere ilk olarak pazarlama araştırmalarının sonuçlarını üst yönetim ile paylaşıp paylaşmadıkları; daha sonra da şirket içinde pazarlama/pazarlama ve satış departmanları dışındaki departmanlarla paylaşıp paylaşmadıkları sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin bulgular aşağıda ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

4.10.1. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Üst Yönetim ile Paylaşımı

Türkiye'nin en büyük özel şirketleri arasında pazarlama araştırmaları gerçekleştirenler, bu araştırmaların sonuçlarını üst yönetimleri ile paylaşmaktadır. şirketlerin %65'i gerçekleştirdikleri *tüm pazarlama araştırmalarının sonuçlarını* üst yönetime sunarken, %20'si *sadece üst yönetimi ilgilendiren sonuçları* paylaşmaktadır. %13'lük bir kesim ise pazarlama araştırmalarının sonuçlarını *zaman zaman* üst yönetime sunmaktadır. Gerçekleştirdikleri *hiçbir pazarlama araştırması projesinin sonuçlarını* üst yönetimleri ile paylaşmayanlar ise yok denecek kadar azdır.

Tablo 22. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Üst Yönetim ile Paylaşımı

	n	%
<u>Tüm</u> pazarlama araştırmalarının sonuçlarını üst yönetime sunanlar	113	65,3
Sonuçları zaman zaman üst yönetime sunanlar	22	12,7
Sadece üst yönetimi ilgilendiren sonuçları sunanlar	35	20,2
<u>Hiçbir</u> pazarlama araştırmasının sonuçlarını üst yönetime sunmayanlar	1	,6
Cevap Yok	2	1,2
TOPLAM*	173	100,0

* Pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin verileri üzerinden analiz edilmiştir, dolayısıyla analize dahil olan şirket sayısı 173'tür.

Şirketlerin pazarlama araştırması sonuçlarının paylaşımı genel özellikleri ile birlikte incelendiğinde, faaliyet gösterdikleri sektör ve il ile sermaye yapılarına göre paylaşım düzeylerinde herhangi bir farklılık göze çarpmazken; cirolarına göre ele alındığında cirosu daha düşük şirketlerin üst yönetim ile *tüm sonuçları* paylaşma, cirosu daha yüksek şirketlerin ise *sadece üst yönetimi ilgilendiren araştırma sonuçlarını* paylaşma yönündeki eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (EK 12L – 1).

Pazarlama araştırması sonuçlarının üst yönetim ile paylaşma düzeyi araştırma gerçekleştirme geçmişi ya da ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olmasına göre önemli farklılıklar göstermemektedir. Ancak, pazarlama araştırmalarını tamamen başka kuruluşlara yaptıran şirketlerin araştırma sonuçlarının *tümünü* üst yönetimle paylaşma eğilimi daha yüksektir (EK 12L – 2).

4.10.2. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Diğer Departmanlarla Paylaşımı

Pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin bu araştırmaların sonuçlarını pazarlama/pazarlama ve satış dışında olan tüm departmanlarla paylaşma düzeyi düşükken (%15), genel olarak araştırmanın sonuçlarının ilgilendirdiği diğer departmanlarla paylaşma yönündeki eğilim yüksektir (%75). Pazarlama araştırmalarının sonuçlarını pazarlama/pazarlama ve satış dışında hiçbir departman ile paylaşılmadığı şirketler de bulunmaktadır (%3).

Tablo 23. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Diğer Departmanlarla Paylaşımı

	n	%
Tüm diğer departmanlarla paylaşılanlar	26	15,0
Sadece araştırmanın ilgili olduğu departmanlarla paylaşılanlar	133	76,9
Hiçbir departmanla paylaşmayanlar	5	2,9
Diğer	2	1,2
Cevap Yok	7	4,0
TOPLAM*	173	100,0

* Pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin verileri üzerinden analiz edilmiştir, dolayısıyla analize dahil olan şirket sayısı 173'tür.

Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör ve il, sermaye yapıları ve ciolarına bakıldığında, bunların pazarlama araştırması sonuçlarının pazarlama/pazarlama ve satış departmanları dışındaki diğer departmanlar ile paylaşımı açısından herhangi bir fark yaratmadığı görülmektedir. Aynı şekilde, araştırma gerçekleştirme geçmişi ya da ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olması da pazarlama araştırması sonuçlarının diğer departmanlarla paylaşımı bakımından belirgin bir farklılık ortaya koymamaktadır. Ancak, pazarlama araştırmalarını tamamen kendi imkanları ile gerçekleştiren şirketlerde pazarlama araştırmalarının sonuçlarını *tüm* departmanlarla paylaşma eğilimi daha yüksektir (EK 12M – 1 ve EK 12M – 2).

4.11. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Algıları

Şirketlerin pazarlama araştırmalarına ilişkin algıları, pazarlama araştırmaları hakkındaki ve pazarlama araştırmacıları hakkındaki görüşleri olmak üzere iki yapıdan oluşan bir ölçekle incelenmiştir. Pazarlama araştırmaları hakkındaki görüşler, 5 adedi olumlu, 6 adedi olumsuz toplam 11 ifadeden oluşmakta olup, analiz sırasında analize uygunluğunu sağlamak amacıyla olumsuz ifadeler olumlu hale getirilmiştir. Pazarlama araştırmacıları hakkındaki görüşler ise 6 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır (Tablo 24).

Şirketlerin pazarlama araştırmaları hakkındaki görüşleri incelendiğinde, genel olarak pazarlama araştırmalarına ilişkin olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Veri toplama aracında olumlu şekilde yer alan ifadelerle bakıldığında, Türkiye'nin en büyük özel şirketleri pazarlama araştırmalarının

- işletme çevresinde sürekli olarak yaşanan değişimleri anlamaya yardımcı olduğunu;
- daha güvenilir satış tahminleri yapmak açısından faydalı olduğunu;
- gelecekte farklı sektörlerde büyük önem kazanacağını

düşünmektedir. Ciddi bir hata yaptıktan sonra pazarlama araştırmalarının getireceği maliyete katlanabileceklerine inanan şirketler, yalnızca kapsamlı pazarlama araştırmalarının ardından pazara sunulan ürünlerin başarılı olabileceği konusunda aynı ölçüde net bir görüşe sahip değildirler. Diğer bir deyişle, kapsamlı bir pazarlama araştırması sürecinden geçmeyen ürünlerin de başarılı olabileceği düşünülmektedir. Veri toplama aracında olumsuz şekilde ifade edilmiş soruların verileri incelendiğinde, şirketlerin pazarlama araştırmalarını

- kendileri açısından bir israf olarak görmedikleri;
- harcayacakları çabaya değecek bir süreç olarak gördükleri;
- şirket performansına önemli katkı sağlayan bir araç olarak gördükleri;
- hedef pazarları ile ilgili bilgiye sahip olmalarını sağladığı için yapmaya ihtiyaç duydukları bir araç olarak değerlendirdikleri

gözlenmektedir. Bunların yanı sıra, pazarlama araştırmalarının şirket yönetimi ile ilgili temel işletme faaliyetleri kadar önemli olduğu görüşüne katılan şirketlerin, ürünlerine yönelik talep çok olmadığında pazarlama araştırması yapmaya ihtiyaç duydukları görüşüne sahip oldukları görülmektedir.

Şirketlerin pazarlama araştırmacıları ile ilgili görüşleri ele alındığında, pazarlama araştırmacıları hakkında genel olarak olumsuz olmayan görüşlere sahip oldukları, ancak pazarlama araştırmaları kadar olumlu görüşlere sahip olmadıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan şirketler arasında pazarlama araştırması gerçekleştirmeyen şirketler olduğu gibi; pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketler arasında (a) yalnızca %31'inin ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olduğu; (b) ayrı bir pazarlama araştırması departmanı olmayan şirketlerde araştırma projelerinin yoğunlukla pazarlama ve/veya satış departmanları ve yöneticileri tarafından koordine edildiği; (c) ayrıca %38'inin pazarlama araştırmalarını yalnızca kendi imkanları ile gerçekleştirdiği göz önüne alındığında, şirketlerin yaklaşık yarısının pazarlama araştırmacısı olarak çalışan kişilerle belirgin bir teması olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, pazarlama araştırmacılarına ilişkin olarak net görüşler olmaması da bu anlamda şaşırtıcı değildir.

Tablo 24. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Algıları

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER	Genel Ort.	Pazarlama Araştırması	
		Yapanlar Ort.	Yapmayanlar Ort.
Pazarlama araştırması, işletme çevresinde sürekli olarak yaşanan değişimleri anlamamıza yardımcı olur	4,3182	4,3812 ^a	3,9420
Şirketimizin ürünlerine yönelik talep çok olmadığından pazarlama araştırması yapmaya ihtiyaç duyarız*	3,7761	3,9293 ^a	2,8621
Hedef pazarlarımızla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığımız için pazarlama araştırmalarının bize faydası olacaktır *	4,1100	4,2903 ^a	3,0345
Pazarlama araştırmaları şirket yönetimi ile ilgili temel işletme faaliyetleri kadar önemlidir*	3,8020	3,9423 ^a	2,9655
Pazarlama araştırması sonuçları, daha güvenilir satış tahminleri yapmakta oldukça faydalıdır	4,1313	4,1822 ^a	3,8276
Ciddi bir hata yapmaktansa, pazarlama araştırması sürecinin getireceği maliyete katlanmayı tercih ederiz	3,8750	3,9408 ^a	3,4828
Pazarlama araştırmaları şirketimizin performansına önemli katkı sağlar*	4,1194	4,2724 ^a	3,2069
Pazarlama araştırması, şirketimizde harcayacağımız çabaya değecek bir süreçtir*	4,3200	4,4430 ^a	3,5862
Yalnızca kapsamlı bir pazarlama araştırmasının ardından pazara sunulan ürünler başarılı olur	3,3881	3,4358	3,1034
Pazarlama araştırmaları şirketimiz açısından israf değildir*	4,4271	4,5252 ^a	3,8423
Pazarlama araştırmaları gelecekte bizim sektörümüzde çok büyük önem kazanacak	3,9293	4,0041 ^a	3,4828
PAZARLAMA ARAŞTIRMACILARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER			
Pazarlama araştırmacıları bizim pazara ilişkin ne tür bilgilere ihtiyacımız olduğunu anlarlar	3,5404	3,5327	3,5862
Pazarlama araştırmacıları yalnızca karmaşık tablolar ve analizler sunarlar	2,0455	1,9837 ^a	2,4138
Pazarlama araştırmacıları yaptıkları işte yeterli uzmanlığa sahiptir	3,5622	3,6102 ^a	3,2759
Pazarlama araştırmacıları pazarlama araştırması yaptıkları sektörleri ve bu sektörlerin dinamiklerini iyi bilirler	3,3990	3,4370	3,1724
Pazarlama araştırmacıları, araştırılması gereken pazar sorunu için her zaman en doğru yöntemi kullanırlar	3,2222	3,2479	3,0690
Pazarlama araştırmacıları, elde ettikleri bulguları yararlanabileceğimiz önerilere dönüştürürler	3,4750	3,5026	3,3103
n**	202	173	29

* Olumsuz olarak sorulan bu maddeler, analiz amacıyla ters kodlanmıştır.

** Tüm şirketlere sorulan bir soru olduğu için analize dahil olan şirket sayısı 202'dir.

^a ANOVA sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı fark çıkan maddelerdir.

Pazarlama araştırmacıları ile ilgili olarak olumsuz olmayan ancak genel olarak belirli bir düzeyde kararsızlık içeren görüşlerin, pazarlama araştırmacıları ile belirli bir çalışma geçmişine sahip olan şirketlerde daha net hale gelebileceği düşünülmektedir.

Hatırlanacağı gibi, araştırmaya katılan şirketler arasında halihazırda pazarlama araştırması gerçekleştirmeyen şirketler de bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, şirketlerin pazarlama araştırmalarına ilişkin algılarının pazarlama araştırmaları gerçekleştiren ve gerçekleştirmeyen şirketler nezdinde farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. İki grubun değerlendirmeleri arasında gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonuçları, pazarlama araştırmaları gerçekleştiren şirketlerin pazarlama araştırmaları ve araştırmacılarına ilişkin görüşlerin hemen hepsinde daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları ve bunların büyük bölümünde ortaya çıkan değerlendirme farklılıklarının da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları EK 13’te sunulmaktadır).

Araştırmanın veri toplama aracının başında, pazarlama araştırmaları, *“herhangi bir pazarlama sorunu için (a) satış raporlarından sektör raporlarına kadar değişen ikinci el veriler ya da tüketicilerden/ müşterilerden veya ilgili paydaşlardan toplanan birinci el verilere kadar her tür veri ile; (b) ister şirketin kendisi tarafından, ister görevlendirdiği bir kuruluş ya da pazar araştırması şirketi tarafından yapılan her türlü araştırma projesi”* olarak tanımlanmıştı. Veri toplama aracında açıklandığı haliyle de olsa pazarlama araştırması gerçekleştirmeyen şirketlerin, pazarlama araştırmaları ve araştırmacıları ile ilgili değerlendirmeleri olumsuz bir nitelik sergilememekle birlikte, net bir şekilde olumlu görüşler de değildir. Diğer bir deyişle, pazarlama araştırması gerçekleştirmeyen şirketlerin konuyla ilgili görüşler çoğunlukla belirli bir ölçüde kararsızlık göstermektedir. Bu değerlendirmelerin ne kesin biçimde olumlu, ne de kesin biçimde olumsuz bir yapı sergilemesi, pazarlama araştırmalarının bu şirketlerin genel iş yapma pratikleri arasında yer almaması ile ilişkilendirilebilir. Hatta daha da ötesi, net biçimde olumsuz görüşler ifade etmemeleri, yani pazarlama araştırmalarına ilişkin olarak karşıt bir duruş sergilememeleri; pazarlama araştırmalarının *“işletme çevresinde sürekli olarak yaşanan değişimleri anlamaya ve daha güvenilir satış tahminleri yardımcı olacağı”* yönündeki düşünceleriyle birlikte ele alındığında, bu şirketlerin gelecekte pazarlama araştırmaları gerçekleştirebilecekleri mümkün görünmektedir.

5. ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZLER

Bu kısımda öncelikle çok değişkenli analizler kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemesi hakkında bilgi verilecek, daha sonra gerçekleştirilen analizlerin adımları açıklanacak, en son olarak da yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular yorumlanacaktır. Çok değişkenli analizlerin, pazarlama araştırması gerçekleştiren 173 şirketin verisi üzerinden ve çok değişkenli analizlerin gerektirdiği şekilde aykırı gözlemler elendikten sonra veri setinde kalan **165 şirketin** verilerinin temel oluşturduğu unutulmamalıdır.

5.1. Veri Analizi Yöntemi Olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi

Veri toplama aracının ikinci kısmında yer alan ve çok değişkenli analizlere konu olan ölçeklere ilişkin veriler önce SPSS 16.0'da gerçekleştirilen temel analizlerin ardından LISREL 8.51 for Windows yazılımına aktarılmıştır. Araştırma çerçevesinde öngörülen değişkenler arası ilişkilerin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modelling) kullanılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM), çoklu regresyona benzer amaçlarla kullanılan bir çok değişkenli analiz teknikleri bütünüdür. Yapısal eşitlik analizlerinin temel amacı, önceden belirlenen ilişki örüntülerinin veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır. Yapısal Eşitlik Modelleri çoklu regresyondan farklı olarak, veri setindeki etkileşimleri, doğrusal olmayan durumları ilişkili bağımsız değişkenleri, ölçüm hatalarını ilişkili hata terimlerini ve her biri çeşitli göstergelerle ölçülebilen çok sayıda örtük bağımsız yapıyı dikkate aldığı için güçlü analizler sunarlar (Şimşek. 2007). Yapısal Eşitlik Modelleri sayesinde açıklayıcı faktör analizinden başlayarak hem doğrulayıcı faktör analizi, hem de bir dizi neden-sonuç ilişkisinin test edildiği yol analizleri (path analysis) ile önerilen bir modelin ya da literatürdeki mevcut modellerin sınanması mümkündür. Yapısal Eşitlik Modellerinin en önemli özelliği tamamen kurama dayalı olmalarıdır. Her YEM çalışması özünde sağlam bir kuramsal çatının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlar. YEM analizleri ile sözkonusu modellerin veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin

ampirik gözlemler sonucu elde edilmiş olan veri setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılır (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Bu araştırmada Yapısal Eşitlik Modellemesinin analiz için tercih edilmesinin en önemli nedeni, bu analizlerin hem bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yalnızca tek bir ilişkinin incelenmesine olanak veren çok değişkenli analizlerden farklı olarak birbirinden farklı ancak ilişkili birden fazla değişkenin ilişkilerini ortaya koymayı sağlamasıdır (Hair vd., 1998). Araştırmada Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi kullanılarak belirlenmiş değişkenler arasında kuramsal olarak var olduğu düşünülen ilişkilerin veri setinde de ortaya çıkıp çıkmayacağı test edilip bu değişkenlerin aralarındaki ilişkileri ortaya koyan kavramsal bir çerçeve ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada Yapısal Eşitlik Modellemesinin tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise, YEM'in istatistiksel tahmin yeteneğini arttıran, kavramları teorik açıdan daha iyi temsil etme yeteneğine sahip ve ölçme hatalarını dikkate almaya olanak sağlayan örtük değişkenlerle analiz yapılmasına imkan sağlamasıdır (Hair vd., 1998. s. 585). Örtük değişkenler teorik olarak var oldukları düşünülen, ancak yalnızca bir takım göstergeler aracılığıyla ölçülebildikleri varsayılan yapılardır. Diğer bir deyişle, bu değişkenler doğrudan gözlemlenemeyen hipotetik değişkenlerdir. Kimi zaman örtük değişken yerine faktör ya da yapı terimlerinin de kullanılabilmektedir. Örtük değişkenlerin ölçümü için kullanılan göstergeler genelde ölçme araçlarında kullanılan maddeler olmakta ve bunlara gözlenen değişken adı verilmektedir (Şimşek, 2007. s. 8). Araştırmadaki gözlenen değişkenleri ölçek maddeleri halinde hazırlanmış sorular oluşturmaktadır.

Yapısal Eşitlik Modellerinin ölçme modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel ögesi vardır (Şimşek, 2007. s. 15). Ölçme modeli, gözlenen değişkenleri ölçmek için kullanılan göstergelerden oluşurken, yapısal model ele alınan örtük değişkenler arasındaki ilişkiler örüntüsünden meydana gelmektedir. Araştırmada ele alınan çerçevenin test edilmesinde bu iki aşamalı yaklaşımdan yararlanılmıştır. İki aşamalı yaklaşımda, önce ölçme modeli test edilir. Bundan sonra, ölçme modelindeki değerler sabitlenerek yapısal model test edilmektedir (Hair vd., 1998). Ölçme modeli ve yapısal modelin test edilmesinde yararlanılan içsel tutarlılık testi ve açıklayıcı faktör analizi için SPSS 16.0 İstatistiksel Paket Programı; bunlardan sonra gerçekleştirilen doğrulayıcı

faktör analizi ve yapısal modelin test edilmesinde ise LISREL 8.51 for Windows paket programı kullanılmıştır.

5.2. Ölçme Modelinin Test Edilmesi

Ölçme modelinin test edilmesinin temel amacı, yapısal model içindeki her bir yapının güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı ile ölçüldüğünü garanti altına almaktır. Ölçme araçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmenin birden fazla yöntemi bulunmaktadır. Araştırmada ölçme modelinin test edilmesine ilk olarak içsel tutarlılık testi ile başlanmıştır.

5.2.1. İçsel Tutarlılık Analizi

Churchill'in (1979) de önerdiği üzere, içsel tutarlılık testi ile açıklayıcı faktör analizine başlamadan önce ölçek açısından sorun yaratan maddelerin elenmesi amaçlanmıştır. Bir değişkenin kapsadığı tüm maddelerin sözkonusu değişken ile ilişkili olması durumunda, maddeler arasında da yüksek bir ilişki olmasının gerektiğini ifade eden Churchill (1979), içsel tutarlılığın ölçümünde en çok kullanılan tekniğin Cronbach's Alpha olduğunu belirtmektedir. Alfa katsayısının alabileceği değerlerin sınırlarına ilişkin farklı görüşler olmakla birlikte, "düşük" ya da "yüksek" alfa katsayısının ne olduğunu araştırmanın amacı belirlemektedir. Nunnally (1967'den aktaran Churchill, 1979), özellikle sosyal bilimlerdeki araştırmalarında 0,60 düzeyinde alfa katsayılarının yeterli olduğunu ifade etmektedir. 0,80'lere varan katsayı düzeylerinin ise çok daha net sonuçlar sağlamakla birlikte, sosyal bilimlerdeki araştırmalarda elde edilmesi güç bir düzey olduğu için ise araştırmalar açısından zorlayıcı bir durum yarattığını belirtmektedir.

Tablo 25'te ölçeklere ait madde sayıları ve alfa katsayıları sunulmaktadır. İlk analiz kısmında ölçeklerde içsel tutarlılık sorunu yaratan maddeler henüz silinmemiş haliyle madde sayıları ve Alfa katsayıları sunulmaktadır. Buna göre, ilk bakışta *çevresel çalkantılar* ölçeği dışında diğer ölçekler Nunnally'nin (1967) belirlediği sınırlar dahilinde güvenilir olarak kabul edilebilecek ölçekler olarak görünmektedir. Öte yandan, Özdamar (2004), ölçeklerde sorun yaratan maddelerin tespiti için madde-bütün

korelasyon değerlerine ve maddenin silinmesi durumunda Alfa katsayılarında gerçekleşecek değişime bakılması gerektiğini belirtmektedir. Madde-bütün korelasyon değerleri, her bir maddenin ölçeğin bütününe katkısını ifade etmektedir ve bu değerlerin 0,25'ten büyük olması beklenmektedir. Maddenin silinmesi durumunda Alfa katsayısında değişim, madde olmadığında ölçeğin içsel tutarlılığının olumlu yönde mi olumsuz yönde mi değişeceğini göstermektedir. Madde-bütün korelasyon değerleri göre ve maddenin silinmesi durumunda Alfa katsayılarında gerçekleşecek değişimler EK 14'te sunulmaktadır.

Madde-bütün korelasyon değerleri ve maddenin silinmesi durumunda Alfa katsayıları incelendiğinde,

- COMO4, MR2, RES2, MT4, MT6, ET1, ET3, RSF8, RSF10, PSF3, AOU6, AOU7, AOU8, AOU9, AOU10, AOU11 maddelerinin madde-bütün korelasyon değerlerinin ,25'in altında olduğu;
- COMO4 maddesinin yanısıra, MR2, RES2, MT6, ET1, TT3, RSF8, RSF10, PSF3, AOU7, AOU8 ve AOU9 maddelerinin silinmeleri durumunda aynı zamanda Alfa katsayılarını geliştirecek oldukları belirlenmiştir.

Madde-bütün korelasyon değerleri 0,25'in altında olan ve silinmesi durumunda ölçeğin Alfa katsayısını yükseltecek olan COMO4, MR2, RES2, MT4, MT6, ET1, ET3, TT3, RSF8, RSF10, PSF3, AOU6, AOU7, AOU8, AOU9, AOU10 ve AOU11 maddelerinin ilgili ölçeklerden çıkarıldığında ne olacağına bakılmıştır. Bu durumda elde edilen Alfa katsayıları ve ölçeklerde kalan madde sayıları Tablo 25'in ikinci kısmında sunulmaktadır.

Öte yandan, Churchill (1979), ölçeklerin içsel tutarlılığını (güvenilirliğini) arttırmak için, tatmin edici katsayılar elde edilene kadar içsel tutarlılık analizinin tekrarlanabileceğini belirtmektedir. Tekrar analizler özellikle, kullanılan ölçekler kendi içlerinde birden fazla boyut barındırıyorsa, içsel tutarlılığı (güvenilirliği) arttırmak için önerilen bir yaklaşımdır. Buradan yola çıkılarak, ilk denemeden sonra ölçeklerde başka sorunlu madde kalıp kalmadığını belirlemek amacıyla ikinci kez içsel tutarlılık analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 25. Ölçeklerin Madde Sayıları ve Alfa Katsayıları

Ölçek	<i>Birinci Analiz</i>		<i>İkinci Analiz</i>		<i>Üçüncü Analiz</i>		<i>Dördüncü Analiz</i>		<i>Beşinci Analiz</i>	
	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı
Pazar Odaklılık	15	,796	14	,801	-	-	-	-	-	-
Pazarlama Araştırmaları Algısı	17	,746	15	,812	14	,814	-	-	-	-
Çevresel Çalkantılar	10	,532	6	,605	4	,634	3	,647	2	,734
Teknolojik Çalkantılar	5	,853	4	,878	-	-	-	-	-	-
Stratejik Esneklik	21	,854	18	,889	17	,892	-	-	-	-
Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri	18	,753	12	,837	11	,855	10	,860	9	,866
Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları	6	,899	-	-	-	-	-	-	-	-

Buna göre, madde-bütün korelasyon değerleri ve maddenin silinmesi durumunda Alfa katsayılarının ne olacağı yeniden incelendiğinde,

- MT3, ET2 ve AOU12 maddelerinin, madde-bütün korelasyon değerlerinin hala ,25'in altında kaldığı;
- MR9 ve RSF7 maddelerinin ise silinmeleri durumunda Alfa katsayılarını geliştirecek oldukları görülmüştür.

Madde-bütün korelasyon değerleri 0,25'in altında kalan MT3, ET2, ve AOU12 ile silinmesi durumunda ölçeğin Alfa katsayısını yükseltecek olan MR9 ve RSF7 maddelerinin ilgili ölçeklerden çıkarıldığında ne olacağına bakılmıştır. Bu durumda elde edilen Alfa katsayıları ve ölçeklerde kalan madde sayıları Tablo 25'ün "Üçüncü Analiz" kısmında sunulmaktadır. Churchill'in (1979) önerisine bağlı olarak, bu maddeler de ilgili ölçeklerden çıkarıldıktan sonra herhangi bir değişiklik olup olmayacağını görmek için yeniden içsel tutarlılık analizi yapıldığında, MT5 ve AOU4 maddelerinin silinmesi durumunda içinde bulundukları ölçeklerin Alfa katsayılarını geliştirecekleri görülmüştür.

Bu maddelerin silinmesi durumunda elde edilecek Alfa katsayıları ve ölçeklerde kalan madde sayılarının Tablo 25'in "Dördüncü Analiz" kısmında sunulmaktadır. Dördüncü içsel tutarlılık analizinin sonuçları incelendiğinde, ET4 ve AOU5 maddelerinin dahil oldukları ölçeklerin Alfa katsayılarını geliştirecekleri görülmüş, buna bağlı olarak da içsel tutarlılık analizi tekrarlanmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 25'in "Beşinci Analiz" kısmında yer almaktadır. Gerçekleştirilen beş içsel tutarlılık analizine bağlı olarak;

- öncelikle, madde-bütün korelasyonları ,25'in altında olan COMO4, MR2, RES2, MT3, MT4, MT6, ET1, ET2, ET3, RSF8, RSF10, PSF3, AOU6, AOU7, AOU8, AOU9, AOU10, AOU11 ve AOU12 maddelerinin içinde bulundukları ölçeklerin genel nitelikleri ile uyum sergilemedikleri için, ilgili ölçeklerden çıkarılmalarına karar verilmiştir;
- TT3, MR9, MT5, ET4, RSF7, AOU4, AOU5 maddelerinin ise silinmeleri durumunda içinde bulundukları ölçeklerin Alfa katsayılarını geliştirecek ve dolayısıyla ölçeklerin içsel tutarlılıklarını arttıracakları için ilgili ölçeklerden çıkarılmalarında karar verilmiştir.

Madde-bütün korelasyon değerleri ,25'in altında kalan ve silinmesi durumunda ölçeğin Alfa katsayısını yükselten maddeler ilgili ölçeklerden çıkarıldıklarında, her bir ölçeğin içsel tutarlılık düzeyini gösteren Alfa katsayılarının ,80'lere ulaştığı, hatta büyük bölümünde ,80 eşiğini geçtiği görülebilir. Açıklayıcı faktör analizi, içsel tutarlılık analizinden sonra gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen içsel tutarlılık analizlerinin sonucu olarak, faktör analizinde kendi içlerinde korelasyonları yüksek maddelerden oluşan ölçeklerin analiz edildiği söylenebilir. Her bir ölçeğin açıklayıcı faktör analizine tabi tutulan maddeleri aşağıda Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. Açıklayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Ölçekler ve Maddeleri

Ölçek	Madde Sayısı	Madde Kısaltmaları
Pazar Odaklılık	14	CUSO1, CUSO2, CUSO3, CUSO4, CUSO5, CUSO6, COMO1, COMO2, COMO3, IFC1, IFC2, IFC3, IFC4, IFC5
Pazarlama Araştırmaları Algısı	14	MR1, MR3, MR4, MR5, MR6, MR7, MR8, MR10, MR11, RES1, RES3, RES4, RES5, RES6
Çevresel Çalkantılar ¹	2	MT1, MT2
Teknolojik Çalkantılar	4	TT1, TT2, TT4, TT5
Stratejik Esneklik	17	RSF1, RSF2, RSF3, RSF4, RSF5, RSF6, RSF9, RSF11, PSF1, PSF2, PSF4, PSF5, PSF6, PSF7, PSF8, PSF9, PSF10
Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri	8	AOU1, AOU2, AOU3, KEU1, KEU2, KEU3, KEU4, KEU5, KEU6
Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları	6	MRER1, MRER2, MRER3, MRER4, MRER5, MRER6

¹ İşletme çevresinde yaşanan çalkantılar, hatırlanacağı üzere, geniş bir perspektiften bakan Miller'ın (1987) ve pazarlardaki çalkantıları ele alan Jaworski ve Kohli'nin (1993) yaklaşımlarını birlikte ele alan bir ölçek ile ölçülmeye çalışılmıştır. Miller (1987) çalışmasında genel çevresel çalkantılar ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin herhangi bir bilgi sunmasa da; Jaworski ve Kohli, 1993 yılındaki çalışmalarında "Pazarlardaki Çalkantılar" ölçeğinin içsel tutarlılığını (güvenilirliğini) 0,68 olarak rapor etmişlerdir. İçsel tutarlılığı çok yüksek olmayan bu yapı, genel çevresel çalkantılar yapısı ile birlikte kullanıldığında, 10 maddelik ölçeğin 8 maddesinin ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü için elendiği görülmektedir. Genel çevresel çalkantılara ilişkin bir bilgi elde bulunmamakla beraber, bu iki yapı birlikte kullanıldığında ölçeğin yapısını zedeleyip zedelediğini belirlemek amacıyla her biri ayrı ayrı içsel tutarlılık analizine tabi tutulmuştur. Diğer bir deyişle, sadece genel çevresel çalkantılar yapısını oluşturan ET1, ET2, ET3 ve ET4 maddeleri için ayrı; sadece pazarlardaki çalkantılar yapısını oluşturan MT1, MT2, MT3, MT4, MT5 ve MT6 maddeleri için ayrı güvenilirlik analizi gerçekleştirdiğinde, sonucun değişmediği görülmüştür. Yine aynı maddeler bu iki ayrı yapı ile beklenen ölçüde ilişki sergilemediği için yapıların güvenilirliklerin arttırmak için elenmeleri gerektiği tespit edilmiştir.

5.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Churchill (1979), açıklayıcı faktör analizini ve bundan sonra gerçekleştirilecek doğrulayıcı faktör analizini yapı geçerliliğini ölçmek açısından önemli aşamalardan birisi olarak göstermektedir. Faktör analizi yoluyla, bir ölçeği oluşturan maddelerin daha az sayıda boyut ya da örtük değişken altında toplanması mümkün olmaktadır. Ayrıca, faktör analizi sayesinde her bir maddenin ilgili olduğu faktör ya da örtük değişken altında toplanması ve diğer faktörlerle ilişkili olmaması sağlanmaktadır.

Faktörlerin belirlenmesinde temelde iki yöntem, yani Asal Bileşenler Analizi ve Ortak Faktör Analizi yöntemleri kullanılmaktadır. Pek çok istatistiksel analiz paket programında ilk kullanılan yöntem olarak otomatik şekilde Asal Bileşenler Analizinin kullanıldığını belirten Costello ve Osborne (2005, s. 2), bu yöntemin örtük değişkenleri belirlemek açısından Ortak Faktör Analizi kadar başarılı olmadığını ileri sürmektedir. Asal bileşenler analizi değişkene has varyans ve ortak varyans arasında bir fark gözetmediğini ifade eden Costello ve Osborne (2005, s. 2), faktör analizinin ise ortak varyans üzerinden analiz yapması nedeniyle değişkenlerin oluşturduğu örtük değişkenleri daha başarılı biçimde belirlediğine dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, faktörlerin belirlenmesinde (factor extraction), eğer veriler normale yakın bir dağılım gösteriyorsa Enbüyük Benzerlik Yöntemi (Maximum Likelihood Extraction) en iyi sonucu vermektedir. Çünkü, Enbüyük Benzerlik Yöntemi, bir dizi uyum iyiliği değeri hesaplayarak, faktör yüklerinin ve faktörler arası korelasyonların istatistiksel testlerini sunmaktadır (Costello ve Osborne, 2005, s. 2). Bahsedilen gerekçelere bağlı olarak açıklayıcı faktör analizlerinde Varimax döndürme yaklaşımı ve Enbüyük Benzerlik faktör belirleme yoluyla Ortak Faktör Analizi kullanılmasına karar verilmiştir. Ayrıca, daha sonra doğrulayıcı faktör analizleri ile ölçme ve yapısal modellerin testinde kullanılan Lisrel yazılımı da temelde Enbüyük Benzerlikler Yöntemini kullandığı için, sonuçların uyumlu olması amacıyla da bu yöntem tercih edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizine tabi tutulan ölçeklerin büyük bölümü kendi içinde kuramsal olarak çeşitli alt boyutlara sahip olduğu için, analizde en uygun faktör sayısını belirleyebilmek için öncelikle özdeğerlere (eigenvalues) bakılmış ve özdeğerleri 1'in üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır. Bir maddenin hangi faktör altında yer alacağı

ise maddelerin faktörlerle olan korelasyonlarını gösteren faktör yüklerine bakılmıştır. Velicer ve Fava (1998) 0,8 ve üzerinde olan faktör yüklerinin “yüksek” eşkökenlilik (communality) anlamında geldiğini ve arzulanan bir durum olduğunu, ancak sosyal bilimlerde daha makul olan 0,4 ile 0,70 arasındaki faktör yüklerinin kabul edildiğini ifade etmektedir. Eşkökenliliği 0,40 ‘ın altında olan bir maddenin ise diğer maddelerle korelasyonunun şüpheli olabileceğini belirtmektedir. Burada araştırmacının kararı devreye girmekte, eşkökenliliği 0,4’ün altında olan maddeleri faktöre dahil edip etmemeye çalışmanın bağlamında araştırmacı karar vermektedir (Velicer ve Fava, 1998).

Bunların yanısıra, Tabachnick and Fidell (2001’den aktaran Costello ve Osborne, 2005), 0,32 düzeyindeki eşkökenliliği yol gösterici bir eşik olarak kabul etmektedir, ki bu eşik aynı zamanda bir maddenin faktördeki diğer maddelerle arasındaki yaklaşık %10 düzeyinde binişik varyansa denk gelmektedir. Öte yandan, bir madde birden fazla faktörde 0,32 veya üzerinde bir yükü yer alıyorsa, araştırmacı maddeyi hangi faktör altına yükleyeceğine ya da ölçekten tamamen çıkarıp çıkarmamaya araştırmanın bağlamında kendisi karar vermelidir. Birden fazla maddenin birden fazla faktör altında 0,32 veya daha yüksek bir yükü yer alması, genellikle ölçeğin alt boyutlarına diğer bir deyişle faktörlerine ilişkin varsayımların geçerli olmadığını göstermektedir (Tabachnick and Fidell, 2001’den aktaran Costello ve Osborne, 2005). Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce, verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi gerekmektedir, ki Nakip (2006) bunun için Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testini önermektedir. Faktör analizine devam edilebilmesi için, Bartlett küresellik testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı ($\alpha \leq 0,05$), KMO oranının ise %60’ın üzerinde olması gerekmektedir. Ayrıca, açıklayıcı faktör analizinde ayrıca, toplam varyansı önemli ölçüde açıklayan bir faktör yapısı belirlenmeye çalışılır (Churchill, 1999).

Açıklayıcı faktör analizine tabi tutulan ölçeklerin büyük bölümü kendi içinde kuramsal olarak çeşitli alt boyutlara sahiptir. Kimi ölçeklerin ise, sözgelimi *Pazar Odaklılık* ölçeği ve *Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri*, birden fazla boyut ya da faktörden oluştuğu ampirik çalışmalarla tespit edilmiştir (Narver ve Slater, 1990; Menon ve Wilcox, 1994). Kuramsal bilgiler ve ampirik çalışmalara bağlı olarak

araştırmada yararlanılan ölçeklerin öncelikle şu alt boyutlara sahip olacakları varsayılmıştır:

- **Pazar Odaklılık:** Narver ve Slater (1990), pazar odaklılık yaklaşımını operasyonelleştirmeyi amaçladıkları çalışmalarında, pazar odaklılığın *Müşteri Odaklılık* (6 ölçek maddesi), *Rakip Odaklılık* (4 ölçek maddesi) ve *Birimler Arası Koordinasyon* (5 ölçek maddesi) olmak üzere üç davranışsal boyut bulunduğunu belirtmektedir. Bu üç davranışsal boyutu içeren 15 maddelik ölçeğin bir maddesi (COMO4) içsel tutarlılık analizi sonucunda elenmiş, kalan 14 maddenin ise bahsedilen 3 davranışsal boyuta ya da 3 faktöre ayrılacağı varsayılmıştır.
- **Pazarlama Araştırmaları Algısı:** Ölçek, Ogunmoku vd.'nin 2005 yılında kullandığı Pazarlama Araştırmalarına ilişkin görüşler ölçeğinde yola çıkılarak oluşturmuştur. Ölçeği ilk olarak geliştiren ve kullanan McDaniel ve Parasuraman'dan (1985) sonra kullanan Panigrahi vd. (1996) ve Ogunmoku vd. (2005) de, ölçeği aynı şekilde "*İşletmenin Durumu, Pazarlama Araştırmalarının Maliyet/Fayda Durumu, İşletmenin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Becerisi ve Pazarlama Araştırmalarının Gelecekteki Önemi*" olmak üzere dört başlık altında toplayarak kullanmışlardır. Ancak, sözkonusu bu üç araştırmada da ölçek çalışmalarda herhangi bir içsel tutarlılık analizi ya da faktör analizi ile incelenmemiştir. Dolayısıyla, ölçeğin alt boyutlarına verilen isimler McDaniel ve Parasuraman'ın (1985) tercihidir. Bu araştırmada ise, gerçekleştirilen uzman panelinden sonra, bahsedilen pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşler ölçeğinden incelenecek konuya ilişkin anlamlı veri sağlamayacak 6 madde çıkarılmış, ayrıca pazarlama araştırmacılarına ilişkin görüşlerden oluşan 6 madde eklenmiştir. Böylece ölçek 5 maddesi olumlu, 6 maddesi olumsuz olarak ifade edilen *Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler* (11 madde) ve *Pazarlama Araştırmacılarına İlişkin Görüşler* (6 madde) olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelecek şekilde biçimlendirilmiştir. Daha sonra analiz aşamasında olumsuz maddeler ters kodlanarak analizlere uygun hale getirilmiştir. İçsel tutarlılık analizi sonucunda, ikisi pazarlama araştırmaları (MR2 ve MR9), biri de pazarlama araştırmacılarına ilişkin görüşler (RES 2) boyutlarından olmak üzere üç madde

işsel tutarlılığı geliştirmek üzere elenmiştir. Kalan 14 maddenin, açıklayıcı faktör analizinde 2 faktör meydana getireceği varsayılmıştır.

- **İşletme Çevresindeki Çalkantılar:** Çevresel çalkantıları ölçmek için işletme çevresinin genel bileşenlerindeki çalkantılar için Miller’ın (1987) geliştirdiği ölçeğin 4 maddesi ile temel olarak müşterilerin davranışlarına dayanan pazarlardaki çalkantıları ölçmek için de Jaworski ve Kohli’nin (1993) geliştirdiği ölçeğin 6 maddesi alınarak oluşturulan bu ölçek kullanılmıştır. Ancak, karma bir yapı sergilemekle birlikte, ölçeği oluşturan alt boyutlar da kendi içlerinde tutarlı bir yapı sergilemediği için güvenilirlik analizi sonucunda 10 maddeden oluşan ölçeğin 8 maddesi elenmiştir. Kalan 2 maddenin (MT1 ve MT2) ise tek bir faktör altında toplanacağı varsayılmıştır.
- **Teknoloji Çevresindeki Çalkantılar:** Jaworski ve Kohli’nin (1993), teknoloji çevresinde yaşanan değişkenliği ve çalkantıları ölçmek için geliştirdikleri beş maddeden oluşan bir ölçeğin bir maddesi (TT3) işsel tutarlılık analizi sonucunda ölçekten çıkarılmış, geriye kalan dört maddenin ise tek bir faktör altında toplanacağı varsayılmıştır.
- **Stratejik Esneklik:** Ratanapornsiri’nin (2003) geliştirdiği Stratejik Esneklik ölçeği temel alınmakla birlikte, Hamsal ve Agung’un 2007 yılında Endonezya bankacılık sektörü ile ilgili çalışmalarında kullandıkları ve yine Evans’ın (1991) çalışmasından aldıkları ifadelerle oluşturulmuştur. Toplam 21 maddesi bulunan ölçekte, gerçekleştirilen işsel tutarlılık analizine göre, iki alt boyuttan toplam 4 maddenin (RSF7, RSF8, RSF10 ve PSF3) çıkarılması gerekmiştir. Yine de, Stratejik Esneklik ölçeğinin kalan 17 madde ile temelde *Proaktif Stratejik Esneklik* ve *Reaktif Stratejik Esneklik* olmak üzere iki faktörden oluşacağı varsayılmıştır.
- **Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri:** Ölçeğin kendi içinde temel olarak *Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* ve *Eyleme Dönük Yararlanma* olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Bunların yanısıra, *Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* boyutu kendi içinde “ürün ve süreç” alt boyutlarına; *Eyleme Dönük Yararlanma* boyutu ise “araçsal yararlanma ve

sembolik yararlanma” olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır. Gerçekleştirilen içsel tutarlılık analizi sonucunda, *Eyleme Dönük Yararlanma* boyutunun sembolik yararlanma alt boyutunu oluşturan tüm maddeler (AOU7, AOU8, AOU9, AOU10, AOU11 ve AOU12) ile araçsal yararlanma alt boyutunu oluşturan 6 maddenin 3 tanesinin (AOU4, AOU5 ve AOU6) ölçekten çıkarılması gerekmiştir. Geriye kalan 9 maddenin iki şekilde dağılabileceği varsayılmıştır: (1) Temel boyutlara göre, yani 2 faktör; ya da (2) Alt boyutlara göre, yani 3 faktör.

- **Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları:** Bu yapı için pazarlama literatüründeki kuramsal çalışmalar ve veri toplama aracının geliştirilmesi amacıyla ön hazırlık niteliğinde gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular çerçevesinde kullanılabilecek konular belirlenmiş ve bunlar ölçek maddeleri olarak ifade edilmiştir. Hazırlanan madde havuzunu kavram ile uygunluğu, anlamlılığı, anlaşılabilirliği ve kapsam geçerliliği açısından değerlendirilmesi amacıyla da bir uzman paneli düzenlenmiştir. Uzman paneli sonucunda 6 maddenin veri toplama aracına dahil edilmesine karar verilmiştir. İçsel tutarlılık analizi sonucunda sorun yaratan herhangi bir maddesi bulunmayan yapının tek bir faktör altında toplanacağı varsayılmıştır.

Özetlemek gerekirse, açıklayıcı faktör analizi sonucunda araştırmada yararlanılan 7 ölçeğin – *Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri* ölçeğinin durumuna göre – toplam 12 ya da 13 faktör ortaya çıkaracağı öngörülmüştür. Açıklayıcı faktör analizinde yukarıda bahsedilen değerler dikkate alınarak faktörler ve faktörlerin altında yer alan maddeler incelenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinin ilk denemesinde toplam varyansın %73,766’sını açıklayan, özdeğeri 1’den büyük 19 faktör ortaya çıkmıştır. Elde edilen analiz sonuçları incelendiğinde,

- PSF4, IFC1, CUSO2, CUSO3, RES3 ve PSF8 olmak üzere 6 maddenin beklenen yapılar dışında başka faktörlerin altında yer aldığı;
- IFC4, MRER1 ve MRER2 maddelerinin beklenen faktörün yanısıra bir başka faktörün daha altında 0,32 eşliğinden yüksek bir faktör yükü ile yer aldığı; ve

- MR6 ve RES1 maddelerinin ise beklenen faktörlerin altında yer almakla birlikte 0,32 eşliğinden düşük faktör yüklerine sahip oldukları görülmüştür.

Ortaya çıkan sonuç, uygun bir faktör dağılımı sergilemediği için bu haliyle doğrulayıcı faktör analizi için uygun olmayacağı düşünülmüş; faktör yapılarında soruna yol açan maddeler çıkarılarak yeniden açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci faktör analizi sonucunda toplam varyansın %72,303'ünü açıklayan, özdeğeri 1'den büyük 16 faktör ortaya çıkmıştır. Faktör analizinin sonuçları incelendiğinde,

- RSF9, PSF2 ve PSF7 maddelerinin beklenen faktörlerin yanısıra bir başka faktörlerin daha altında oldukça yüksek bir faktör yükleri ile yer aldıkları;
- KEU2 maddesinin beklenen faktörün altında yer almakla birlikte 0,32 eşliğinden düşük bir faktör yüküne sahip olduğu;
- RSF5 maddesinin ise tek başına bir faktör oluşturduğu görülmüştür.

İkinci açıklayıcı faktör analizinde elde edilen sonuç da doğrulayıcı faktör analizi için uygun bulunmadığından, faktör yapıları açısından sorun yaratan yukarıdaki maddeler analizden çıkarılarak tekrar bir açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Üçüncü açıklayıcı faktör analizi, toplam varyansın %71,064'ünü açıklayan 14 faktör ortaya çıkarmıştır. Üçüncü açıklayıcı faktör analizinin sonuçlarına bakıldığında,

- IFC5 maddesinin beklenen faktör dışında başka bir faktörün altında yer aldığı;
- KEU1 ve KEU3 maddelerinin beklenen faktörün yanısıra bir başka faktörün daha altında oldukça yüksek bir faktör yükü ile yer aldıkları;
- MR1 ve MR5, COMO1 maddesinin beklenen faktörlerin altında yer almakla birlikte düşük bir faktör yüklerine sahip oldukları görülmüştür.

Ortaya çıkan sonuç, uygun bir faktör dağılımı sergilemediği için bu haliyle doğrulayıcı faktör analizi için uygun olmayacağı düşünülmüş; faktör yapılarında soruna yol açan maddeler çıkarılarak yeniden açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Dördüncü faktör analizi sonucunda toplam varyansın %72,856'sını açıklayan, özdeğeri 1'den büyük 13 faktör ortaya çıkmıştır. Faktör analizinin sonuçları incelendiğinde,

- COMO2, COMO3, IFC3 ve MRER5 maddelerinin beklenen faktör dışında başka faktörlerin altında yer aldıkları;
- IFC2 maddesinin ise tek başına bir faktör oluşturduğu görülmüştür.

Dördüncü açıklayıcı faktör analizinde elde edilen sonuç da doğrulayıcı faktör analizi için uygun bulunmadığından, faktör yapıları açısından sorun yaratan yukarıdaki maddeler analizden çıkarılarak tekrar bir açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Beşinci faktör analizi toplam varyansın %71,848'ini açıklayan **11 faktör** ortaya çıkarmıştır. Yaklaşık %72'lik toplam varyans açıklaması, Özdamar'ın (2004) ifade ettiği %67'lik orana göre iyi bir düzeydedir. Beşinci faktör analizinin sonuçları incelendiğinde, yapılar açısından bu kez sorun yaratan bir madde ile karşılaşmadığı için, 11 faktörlük sonucun kabul edilebileceğine karar verilmiştir. Analiz sonucu ortaya çıkan faktörlerin dağılımı, her bir faktörün özdeğeri ve açıkladığı varyans oranı Tablo 27'de sunulmaktadır.

Tablo 27. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	RSF	TT	MR	KEU	MRER	AOU	PSF1	RES	CUSO	MT	PSF2
RSF2	,750										
RSF1	,636										
RSF6	,616										
RSF11	,611										
RSF3	,611										
RSF4	,588										
TT1		,806									
TT2		,772									
TT5		,763									
TT4		,747									
MR8			,881								
MR10			,728								
MR3			,659								
MR7			,650								
MR4			,461								
MR11			,365								
KEU4				,872							
KEU5				,861							
KEU6				,780							
MRER4					,801						
MRER3					,793						
MRER6					,666						
AOU2						,850					
AOU1						,720					
AOU3						,662					
PSF6							,852				
PSF9							,705				
PSF1							,586				

- *İşletme Çevresindeki Çalkantılar* ölçeği, içsel tutarlılık analizinden sonra geriye kalan 2 maddesi ile tek bir faktör olarak belirlenmiştir.
- *Teknoloji Çevresindeki Çalkantılar* ölçeği, beklendiği gibi 4 maddesi ile tek bir faktör olarak ayrılmıştır.
- *Stratejik Esneklik* ölçeğinde içsel tutarlılık analizi sonucu elenen maddelerden sonra, *Reaktif Stratejik Esneklik* 6 madde ile tek bir faktör altında toplanmıştır. Ancak *Proaktif Stratejik Esneklik* boyutu ise beklenenden farklı olarak iki faktöre ayrılmıştır. Birinci faktör (PSF5 ve PSF10), işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlardaki proaktif davranışları ile; ikinci faktör (PSF1, PSF6 ve PSF9) ise işletmenin temel yönetsel yaklaşımı (esneklik ve kıvraklık) ile ilişkilendirilebilecek bir yapı ortaya koymaktadır (Ratanapornsiri, 2003).
- *Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri* ölçeğinde, *Eyleme Dönük Yararlanma* boyutu, bir alt boyutu olan Yerde Kullanım'ı (AOU1, AOU2 ve AOU3) oluşturan maddelerin meydana getirdiği bir faktör altında toplanmıştır. *Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* boyutunda ise faktör analizi sonucunda Süreç alt boyutunu oluşturan maddeler (KEU1, KEU2 ve KEU3) elenmiştir. *Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* boyutunun Ürün alt boyutunu oluşturan maddeler ise (KEU4, KEU5 ve KEU6) tek bir faktör olarak ayrılmıştır. Dolayısıyla, Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri ölçeği beklendiği gibi iki temel boyut doğrultusunda 2 faktöre ayrılmıştır.
- *Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları* ölçeğinde içsel tutarlılık analizinde sorun yaratan hiçbir madde olmamasına rağmen, açıklayıcı faktör analizi sonucunda üç maddesinin (MRER1, MRER2 ve MRER5) faktör ile uyumlu çıkmamasına bağlı olarak ölçekten çıkarılması gerekmiştir. Böylece, temel olarak ekonomik kriz dönemlerinde firma davranışları açısından pazarlama araştırmalarının katkısını içeren 3 maddeden oluşan bir faktör ortaya çıkarmıştır.

5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, genel olarak açıklayıcı faktör analizlerinden sonra uygulanan bir yöntemdir. Araştırmacılar, doğrulayıcı faktör analizi ile açıklayıcı faktör analizinde belirlemiş oldukları faktörleri daha katı bir hale getirmektedirler. Zaman zaman açıklayıcı faktör analizinde elde edilen faktörler çok iyi sonuç verseler de, doğrulayıcı faktör analizi aynı sonuçları vermeyebilmektedir (Şimşek, 2007). Kline (1998), doğrulayıcı faktör analizi çok katı bir istatistiksel test süreci olduğu için bu tür durumlarla sıkça karşılaşılabilildiğini belirtmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde hangi maddenin hangi faktörün (örtük değişkenin) ögesi olacağını araştırmacı tarafından kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlenmekte ve faktör yükleri de buna göre hesaplanmaktadır. Öte yandan, açıklayıcı faktör analizinde ise her bir maddenin tüm faktörlerdeki faktör yükleri istatistiksel analiz programlarının kendisi tarafından otomatik olarak hesaplanmaktadır. Dolayısıyla, araştırmacı açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörler (örtük değişkenler) üzerinde hiçbir kontrolü bulunmamaktadır (Şimşek, 2007).

Yapısal Eşitlik Modellerinde en uygun ölçme modeli, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından elde edilmektedir. Dolayısıyla, öncelikle doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilecek ölçme modelinin oluşturulması gereklidir, ki böylelikle uyum iyiliği ölçütleri ile açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapı doğrulanabilir (Hair, vd., 1998). Araştırmanın ölçme modeli olarak açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan 11 faktör içeren yapı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılacak ölçme modelini meydana getiren faktörler (örtük değişkenler) ve bunlar altında yer alan maddeler (gözlenen değişkenler) Tablo 28’de sunulmaktadır.

Jöreskog ve Sörbom (1993), Yapısal Eşitlik Modellemesinde kullanılan LISREL 8.51 paket program çıktılarının, parametreler, modellerin değerlendirmeleri ve uyum iyiliği ölçütleri açısından yararlı bilgiler içerdiğini ifade etmekte; hem ölçme modeli, hem de yapısal model değerlendirilirken, bu bilgileri temel alan üç aşamalı bir inceleme yöntemi kullanmayı önermektedir:

Tablo 28. Ölçme Modelini Oluşturması Planlanan Faktörler ve Gözlenen Değişkenler

Faktörler (Örtük Değişkenler)	Madde Sayısı	Maddeler (Gözlenen Değişkenler)
Müşteri Odaklılık (CUSO)	4	CUSO1, CUSO4, CUSO5, CUSO6
Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler (MR)	6	MR3, MR4, MR7, MR8, MR10, MR11
Pazarlama Araştırmacılarına İlişkin Görüşler (RES)	3	RES4, RES5, RES6
Çevresel Çalkantılar (MT)	2	MT1, MT2
Teknolojik Çalkantılar (TT)	4	TT1, TT2, TT4, TT5
Reaktif Stratejik Esneklik /RSF)	6	RSF1, RSF2, RSF3, RSF4, RSF6, RSF11
Proaktif Stratejik Esneklik 1 (PSF-Bir)	3	PSF1, PSF6, PSF9
Proaktif Stratejik Esneklik 2 (PSF-İki)	2	PSF5, PSF10
Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma (AOU)	3	AOU1, AOU2, AOU3
Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	3	KEU4, KEU5, KEU6
Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları (MRER)	3	MRER3, MRER4, MRER6

- a. Çözümün İncelenmesi:** Öncelikle parametre değerlerinde herhangi bir anormallik olup olmadığı incelenmelidir. Parametre değerleri, kuramsal bilgiler doğrultusunda doğru işarete sahip olmalı (negatif veya pozitif) ve varsayılan büyüklükte olmalıdır. Bunun için modeldeki her ilişki için açıklanan varyans R^2 değerlerinin ve ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ifade eden t-değerlerinin incelenmesi gereklidir. R^2 değerleri, gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösterir. Küçük bir R^2 değeri zayıf bir ilişkinin varlığını gösterir ve altında olduğu yapı ile arasında zayıf ilişki bulunan değişkenlerin t-testi değerleri kabul edilebilir sınırların dışında kalmaktadır (*t-testi değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96; 0,01 anlamlılık düzeyinde ise 2,576'nın üzerinde olmalıdır*).
- b. Genel Uyum İyiliği Ölçütlerinin İncelenmesi:** Parametre değerlerinin incelenmesinin ardından ister ölçme modeli, ister yapısal model olsun, modelin genel uyum iyiliği ölçütlerinin incelenmesi gereklidir. Genel uyum iyiliği ölçütlerinden herhangi biri zayıf bir uyum gösteriyorsa, bir sonraki adımda açıklanacak model uyumunun ayrıntılı incelemesinin yapılması gerekmektedir.
- c. Model Uyumunun Ayrıntılı İncelenmesi:** Model uyumunun ayrıntılı incelenmesi, artık değerleri, standardize edilmiş artık değerleri ve modelin öneri olarak ürettiği düzeltme indislerini incelemeyi içermektedir. Bu değerlerin ve

önerilerin her biri, modelde herhangi bir belirleme sorunu olup olmadığını tespit etmek ve modelin nasıl düzeltilebileceğini belirlemek amacıyla kullanılabilir. Bunların arasında en yaygın olarak kullanılan ve en çok göstereni model için üretilen düzeltme indisleridir (Jöreskog ve Sörbom, 1993, s. 121).

Yapısal Eşitlik Modellemelerinde, modelin uyumunu belirlemek için kullanılacak birden fazla Uyum İyiliği ölçütü (Goodness of Fit Measure) bulunmaktadır. Bu ölçütler model uyumunun farklı yönlerini yansıttığı için, her zaman genel bir uzlaşma olmamakla birlikte, araştırmacılar birden fazla uyum iyiliği ölçütünü birlikte kullanmaktadır. Jöreskog ve Sörbom (1993) kullanımını önerdiği uyum istatistikleri ve ölçütleri Tablo 29’da özetlenmiştir. Araştırmada hem ölçme modelinin, hem de yapısal modelin değerlendirmesinde tabloda gösterilen uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınmıştır.

5.2.3.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapılar ölçme modelinde test edilmeden önce kontrol edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. Hatırlanacağı üzere, açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin bazıları kuramsal olarak çok boyutlu olduğu kabul edilen ölçeklerin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Sözelimi,

- pazarlama araştırmaları ve pazarlama araştırmacılarına ilişkin görüşler pazarlama araştırmaları algısı ölçeğinin;
- reaktif stratejik esneklik ve proaktif stratejik esneklik yapıları stratejik esneklik ölçeğinin; ve
- pazarlama araştırmalarından eyleme dönük ve bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma boyutları ise pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimi ölçeğinin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Kuramsal olarak sahip olunan bu bilgilerin, diğer bir deyişle, bahsedilen yapıların, varsayıldığı gibi ilgili oldukları ölçeklerin alt boyutlarını oluşturup oluşturmadıkları kontrol edilmelidir.

Tablo 29. Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum İyiliği Ölçütü	Açıklama	Uygun Değerler
χ^2	Ki-Kare, gözlenen ve tahminlenen girdi matrisleri arasındaki farkı gösterir. Ki-kare ile amaçlanan, gözlenen ve tahminlenen matrisler arasında fark olmamasını sağlamaktır.	Düşük ve anlamlı olmayan değerler (en azında $P>0.05$) arzulanmaktadır. Üst sınırı olmadığından aldığı değerler standart bir şekilde yorumlanamaz. Örneklem sayısına fazlasıyla duyarlıdır. 200 ve üstü örneklemlemlerle test edilen modellerde tüm modeller model anlamlı çıkmaktadır.
χ^2/df	Ki-kare (χ^2) istatistiğinin örneklem büyüklüğü karşısındaki duyarlılığını azaltmak için χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranının (χ^2/df) dikkate alınması önerilmektedir.	$\chi^2/df \leq 5$ – Kabul edilebilir uyum iyiliği $\chi^2/df \leq 2$ – İyi düzeyde uyum iyiliği
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), büyük örnekleme sahip bir modelin sadece χ^2 istatistiğine dayanılarak reddedilmesini önlemek amacıyla kullanılan bir ölçüttür.	RMSEA < 0.08 – Kabul edilebilir uyum iyiliği RMSEA < 0.05 – İyi düzeyde uyum iyiliği
GFI	Goodness of Fit Index (GFI), örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak modelin nasıl bir uyum gösterdiğini ölçer.	GFI > 0.90 – Kabul edilebilir uyum iyiliği GFI > 0.95 – İyi düzeyde uyum iyiliği
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), GFI'ın serbestlik derecesi ile düzeltilmiş biçimidir.	AGFI > 0.90 – Kabul edilebilir uyum iyiliği AGFI > 0.95 – İyi düzeyde uyum iyiliği
NFI ve NNFI	Normed Fit Index ve Non-Normed Fit Index (sırasıyla NFI ve NNFI), modelin esas alınan başka bir modele oranla ne kadar daha iyi bir uyum gösterdiğini ölçen göstergedir.	NFI ve NNFI > 0.90 – Kabul edilebilir uyum iyiliği NFI ve NNFI > 0.95 – İyi düzeyde uyum iyiliği
CFI	Comparative Fit Index (CFI), NFI ile benzer özelliklere sahiptir, fakat örneklem sayısından daha az etkilenir.	CFI > 0.90 – Kabul edilebilir uyum iyiliği CFI > 0.95 – İyi düzeyde uyum iyiliği
SRMR	Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR), gözlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farktır.	SRMR < 0.10 – Kabul edilebilir uyum iyiliği SRMR < 0.05 – İyi düzeyde uyum iyiliği
PGFI	Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI), genellikle tahminlenen değişkenlerle ne kadar sağlam bir model elde edildiğini gösterir.	Değerleri $0 \leq PGFI \leq 1$ arasında değişir. Değer ne kadar büyük olursa, o kadar sağlam bir modele işaret etmektedir.

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1993, s. 121-126 ve Şimsek, 2007, s. 14 ile Hair vd., 1998, s. 658-660 temel alınarak hazırlanmıştır

Bu nedenle, öncelikle bu yapılar ve ait oldukları ölçeklere ilişkin olarak ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Jöreskog ve Sörbom'un (1993) önerileri doğrultusunda, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları üç aşamalı yaklaşımla incelendiğinde elde edilen sonuçlar şöyledir:

- **Stratejik Esneklik:** Açıklayıcı faktör analizi sonucunda *Reaktif Stratejik Esneklik* 6 madde (RSF1, RSF2, RSF3, RSF4, RSF6, RSF11) ile tek bir faktör altında toplanmıştır. *Proaktif Stratejik Esneklik* boyutu ise (PSF5 ve PSF10), işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlardaki proaktif davranışlarıyla; ikinci faktör (PSF1, PSF6 ve PSF9) ise işletmenin temel yönetsel yaklaşımı (esneklik ve kıvraklık) ile ilişkilendirilebilecek iki faktöre ayrılmıştır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde PSF1, PSF5, PSF6, PSF9 ve PSF10 maddeleri tek bir yapı altında toplanmıştır. Bunun yanısıra doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde, *Reaktif Stratejik Esneklik* ve *Proaktif Stratejik Esneklik* boyutlarının Stratejik Esneklik ölçeğini yordadığı görülmektedir. Analizde sorunlu olan herhangi bir gözlenen değişken olmadığı gibi, modelin uyum iyiliği ölçütleri de modelin doğrulandığını göstermektedir ($\chi^2 = 48,49$; $df = 42$; $\chi^2 / df (48,49 / 42) = 1,15$; **RMSEA** = 0,031; **GFI** = 0,96; **AGFI** = 0,94; **NFI** = 0,95; **CFI** = 1,00; **SRMR** = 0,071).
- **Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri:** Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, *Eyleme Dönük Yararlanma* yapısı AOU1, AOU2 ve AOU3 maddelerinden oluşan bir faktör; *Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* yapısı ise KEU4, KEU5 ve KEU6 maddelerinden oluşan bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu yapıların Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri ölçeğini yordayıp yordamadığına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, modelde herhangi bir sorunlu örtük değişken bulunmamakta, ayrıca model son derece iyi, hatta mükemmele yakın uyum iyiliği ölçütleri sergilemektedir. Diğer bir deyişle, sözkonusu iki yapı Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri ölçeğini son derece iyi şekilde yordamaktadır ($\chi^2 = 4,47$; $df = 7$; $\chi^2 / df (4,47 / 7) = 0,64$; **RMSEA** = 0,000; **GFI** = 0,99; **AGFI** = 0,96; **NFI** = 0,99; **CFI** = 1,00; **SRMR** = 0,054).
- **Pazarlama Araştırmaları Algısı:** Bu ölçek, açıklayıcı faktör analizi sonucunda *Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler* (MR3, MR4, MR7, MR8, MR10, MR11 maddeleri) ve *Pazarlama Araştırmacılarına İlişkin Görüşler* (RES4,

RES5, RES6 maddeleri) olarak iki faktöre ayrılmıştır. Bu yapıların Pazarlama Araştırmaları Algısı ölçeğini yordayıp yordamadığına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, bu ölçeğin diğer ikisi kadar iyi yordamadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, modelin uyum iyiliği ölçütler ancak kabul edilebilir sınırlar içine girmiştir ($\chi^2 = 67,96$; $df = 25$; $\chi^2 / df (67,96 / 25) = 2,72$; **RMSEA** = 0,10; **GFI** = 0,92; **AGFI** = 0,85; **NFI** = 0,78; **CFI** = 0,84; **SRMR** = 0,071). Bazı model uyumu ölçütleri, sözgelimi RMSEA, NFI ve CFI, kabul edilebilir sınırlar dışında olmakla birlikte, kabul edilebilir sınırlara yakın oldukları için doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının bu haliyle kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir. *Pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşler*, Pazarlama Araştırmaları Algısı yapısının 0,80'ini yordarken, *Pazarlama araştırmacılarına ilişkin görüşler* 0,12 gibi küçük bir varyansı yordamaktadır. Ancak yine de, ölçme modeli test edilirken bu yapıları oluşturan gözlenen değişkenlerin yeni bir doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulacağı için *Pazarlama Araştırmacılarına İlişkin Görüşler* yapısını oluşturan maddelerin (RES4, RES5 ve RES6) şu an için modelden çıkarılmamasına karar verilmiştir. Gerekli olduğu takdirde, ölçme modeli test edilirken bu maddeler modelden çıkarılacaktır.

Gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizlerinin ardından yapılan değişikliklerle birlikte ölçme modeline dahil edilecek örtük ve gözlenen değişkenler Tablo 30'da sunulmaktadır (Ölçme modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin ayrıntıları EK 15'te sunulmaktadır).

5.2.3.2. Ölçme Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Test Edilmesi

Gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ve Tablo 30'da sunulan örtük ve gözlenen değişkenler ölçme modeli olarak tanımlanmış ve LISREL 8.51 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin LISREL 8.51 çıktısı Jöreskog ve Sörbom'un (1993) önerileri doğrultusunda incelenmiştir. İlk aşamada parametre değerlerinde bir anormallik olup olmadığına bakılmıştır. Parametrelerin, yani gözlenen değişkenlerin örtük değişkenlerle ilişkilerini ortaya koyan ölçme modeli eşitlikleri incelendiğinde;

Tablo 30. Ölçme Modelini Oluşturan Örtük ve Gözlenen Değişkenler

Örtük Değişkenler	Madde Sayısı	Gözlenen Değişkenler
Müşteri Odaklılık (CUSO)	4	CUSO1, CUSO4, CUSO5, CUSO6
Pazarlama Araştırmaları Algısı 1 – Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler (MR)	6	MR3, MR4, MR7, MR8, MR10, MR11
Pazarlama Araştırmaları Algısı 2 – Pazarlama Araştırmacılarına İlişkin Görüşler (RES)	3	RES4, RES5, RES6
Çevresel Çalkantılar (MT)	2	MT1, MT2
Teknolojik Çalkantılar (TT)	4	TT1, TT2, TT4, TT5
Reaktif Stratejik Esneklik (RSF)	6	RSF1, RSF2, RSF3, RSF4, RSF6, RSF11
Proaktif Stratejik Esneklik (PSF)	5	PSF1, PSF5, PSF6, PSF9, PSF10
Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma (AOU)	3	AOU1, AOU2, AOU3
Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	3	KEU4, KEU5, KEU6
Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları (MRER)	3	MRER3, MRER4, MRER6

- gözlenen değişken ile örtük değişken arasındaki ilişkinin zayıf olduğuna işaret eden küçük standardize edilmiş katsayılar ve kabul edilebilir sınırlar dışında kalan t-değerleri olması;
- gözlenen değişken ile örtük değişken arasındaki ilişkiyi gösteren standardize edilmiş katsayıların 1 ‘den büyük olması;
- gözlenen değişkenlere ait hata varyanslarının negatif veya istatistiksel olarak anlamsız olması

durumları (Jöreskog ve Sörbom, 1993) olup olmadığı kontrol edilmiştir. Parametre değerlerinde ilk iki noktayla ilişkili anormal bir değer olmadığı görülmüştür. Ancak, *Müşteri Odaklılık* yapısına ait olan CUSO4 gözlenen değişkeninin t-değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görülmüştür. T-değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96; 0,01 anlamlılık düzeyinde ise 2,576’nın üzerinde olmalıdır (Şimşek, 2007).

Bundan sonra modelin genel uyum iyiliği ölçütleri incelenmiştir. Modelin uyum iyiliği ölçütleri bu haliyle ($\chi^2 = 1149,79$ ($P = 0,00$); $df = 666$; χ^2 / df ($1149,79 / 666$) = 1,73; **RMSEA** = 0,067; **GFI** = 0,89; **AGFI** = 0,87; **NFI** = 0,91; **CFI** = 1,00; **SRMR** = 0,081) kabul edilebilir sınırlara çok yaklaştığını söylemek mümkündür. χ^2 / df açısından oldukça iyi bir uyum iyiliği sergileyen ölçme modeli, **RMSEA**, **NFI**, **CFI** ve **SRMR**

açısından ise kabul edilebilir sınırlara girmiştir. Öte yandan, **GFI** ve **AGFI** değerleri kabul edilebilir sınırlara yakın olmakla birlikte, yine de bu yönlerden modelin gelişmesi gerekmektedir. Kline (1998), doğrulayıcı faktör analizinde genellikle modelin ilk halinin veri ile uyum göstermeyebileceği, bu durumda da modelin yeniden düzenlenmesi için bakılacak ilk yerin gözlenen değişkenler olduğunu belirtmektedir. Gözlenen değişkenlerin ilgili oldukları yapıyı ölçen diğer gözlenen değişkenlerden farklı olması ya da gözlenen değişkenlerin birden fazla yapıyla ilişkili olması modelin uyum iyiliğini etkileyebilmektedir. Kline'ın (1998) tespitine bağlı olarak, modelin tahmin güvenilirliğini arttırmak amacıyla öncelikle, gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkileri zedeleyen gözlenen değişkenlerin belirlenerek, modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla, sorunlu değişkenler olup olmadığını görmek ve bunların hangileri olduğunu tespit etmek için, model oluşturulurken öngörülemeyen birtakım ilişkilerin modele katkılarını gösteren düzeltme indislerinden de (Jöreskog ve Sörbom, 1993) yararlanılmıştır. LISREL 8.51 programının model için ürettiği düzeltme indislerinde yer alan gözlenen değişkenler, bunların parametre değerleri Tablo 31'de sunulmaktadır.

Tablo 31. Modelin Uyum İyiliğini Etkileyebilecek Gözlenen Değişkenler (İlk Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu)

	Gözlenen Değişken (Madde)	Standardize Edilmiş Yol Katsayısı	Hata Varyansı	t-değeri
RSF4	Sektördeki darboğazlardan kurtulma becerisine sahibiz	0,29	0,92	6,14
KEU4	Araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullandık	0,60	0,64	5,45
MR11	Pazar araştırmaları gelecekte bizim sektörümüzde çok büyük önem kazanacak	0,36	0,87	7,89
RES5	Pazar araştırmacıları, araştırılması gereken pazar sorunu için her zaman en doğru yöntemi kullanırlar	0,59	0,65	10,67
RES6	Pazar araştırmacıları, elde ettikleri bulguları yararlanabileceğimiz önerilere dönüştürürler	0,47	0,78	9,28
PSF1	Çeviklik (kıvraklık) şirketimizin özelliklerinden biridir	0,63	0,60	8,28
AOU1	Araştırmanın bulgularından birisi ya da birkaçı bir kararımızı doğrudan etkiledi	0,61	0,63	4,36
CUSO4	İşletme hedeflerimiz temelde müşteri memnuniyetine bağlı olarak şekillendirilir	-0,04	1,00	-0,50
CUSO5	Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz	0,48	0,76	-3,44

Tablo 31’de bulunan gözlenen değişkenlerden KEU4, AOU1 ve CUSO4 dışında kalanların modelden çıkarılması herhangi bir sorun yaratmayacaktır. Ancak, KEU4 ve AOU1 ait oldukları yapılar açısından son derece önemli değişkenlerdir. Bunun yanı sıra, bunlar çıkarıldığı zaman ait oldukları *Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma* ve *Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* yapıları, ki bunlar model açısından da kilit yapılardır, modelde sadece ikişer değişkenle yordanmak zorunda kalacaktır. Şimşek (2007, s. 59), normal koşullarda her bir örtük değişken ya da yapı için 3 gözlenen değişken tanımlanmasının her zaman daha iyi sonuç verdiği ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu maddeler bu aşamada modelden çıkarılmayacaktır. CUSO4 gözlenen değişkeni ise, hem t-değeri anlamlı sınırlar dışında kalmasına, hem de düzeltme indislerinde yer almasına karşın *Müşteri Odaklılık* yapısının kapsam geçerliliği açısından önemli bir maddedir. Bu aşamada modelde kalmasının daha doğru olacağına ve tekrarlanacak doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre tekrar ele alınmasına karar verilmiştir. Halihazırda *Pazarlama Araştırmaları Algısı* yapısına ait 2 gözlenen değişken (RES5 ve RES6) modelden çıkarılacağı için bu noktada MR11 gözlenen değişkeninin de modelden çıkarılmamasına karar verilmiştir.

Bunlara bağlı olarak, RSF4, RES5, RES6, PSF1 ve CUSO5 gözlenen değişkenleri modelden çıkarılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Gerçekleştirilen ilk düzeltmelerden sonra, elde edilen uyum iyiliği ölçütlerine göre, model yine kabul edilebilir sınırlar düzeyindedir ($\chi^2 = 938,23$ (P = 0,00); **df** = 491; χ^2 / df (938,23 / 491) = 1,91; **RMSEA** = 0,075; **GFI** = 0,89; **AGFI** = 0,86; **NFI** = 0,91; **CFI** = 1,00; **SRMR** = 0,083). Çıkarılan değişkenler modelin uyum iyiliğini beklediği ölçüde geliştirmemiştir. χ^2 değeri yine anlamlı bir değere sahiptir ve χ^2 / df oranı yine iyi düzeyde uyum iyiliğine işaret etmektedir. Ancak, diğer uyum iyiliği ölçütlerinde beklenen düzeyde bir iyileşme olmadığı için, modeldeki gözlenen değişkenlere ilişkin olarak hesaplanmış düzeltme indisleri kontrol edilmiştir. Bu kontrole göre, Tablo 32’de parametre değerleri sunulan değişkenleri modelin uyum iyiliğini etkileyebileceği tespit edilmiştir.

Tablo 32. Modelin Uyum İyiliğini Etkileyebilecek Gözlenen Değişkenler (İkinci Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu)

	Gözlenen Değişken (Madde)	Standardize Edilmiş Yol Katsayısı	Hata Varyansı	t-değeri
KEU4	Araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullandık	0,44	0,81	3,71
KEU6	Araştırmanın sonuçlarını işimiz hakkında yeni şeyler öğrenmek için kullandık	0,19	0,96	3,07
RES4	Pazar araştırmacıları pazar araştırması yaptıkları sektörleri ve bu sektörlerin dinamiklerini iyi bilirler	0,38	0,86	7,71
PSF5	Pazara rakiplerimizden çok daha hızlı biçimde yeni ürünler sunuyoruz	0,64	0,59	6,92
PSF10	Ürün dizilerimizi genişletip pazara sunma açısından rakiplerimize göre daha hızlı davranabiliyoruz	-0,55	0,70	-7,57

İlk olarak, bir önceki denemede sorunlu gözlenen değişkenler olmalarına karşın, modelden çıkarılmayan CUSO4 ve MR11 maddelerinin bu denemede sorunlu değişkenler olmaktan çıktıkları ve ait oldukları yapıları yordama konusunda herhangi bir sorun olmadığı belirlenmiştir. Modelin uyum iyiliğini geliştirmek modelden çıkarılabilecek değişkenler (Tablo 32) incelendiğinde, yine KEU4 ve KEU6 gözlenen değişkenlerinin modelden çıkarılması, neredeyse *Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* yapısının modelden tamamıyla çıkarılması anlamına gelecektir. Bu nedenle, bu iki değişkenin modelden çıkarılmaması karar verilmiştir. Bunun yanı sıra, PSF10 ve PSF5 değişkenlerinin ikisi de, *Proaktif Stratejik Esneklik* yapısının altında yer almaktadır. Bir önceki denemede, halihazırda beş değişken ile yordanan yapının bir gözlenen değişkeni (PSF1) modelden çıkarılmıştı. Hem PSF10 hem de PSF5 değişkenlerinin ikisi birden modelden çıkarıldığında, bu yapının altında sadece iki gözlenen değişken kalacaktır (PSF6 ve PSF9). Dolayısıyla, öncelikle düzeltme indislerine göre model için daha fazla sorun yarattığı belirlenen PSF10 değişkeninin modelden çıkarılmasının daha doğru olacağına karar verilmiştir.

Düzeltilme indislerine göre model açısından sorun yarattıkları tespit edilen RES4 ve PSF10 değişkenleri modelden çıkarılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Model çıktısının üç aşamalı kontrolünün (Jöreskog ve Sörbom, 1993) ilk adımı olan değişkenlerin parametre değerleri incelendiğinde, parametre değerleri bakımında sorunlu bir değişken olmadığı belirlenmiştir. Gerçekleştirilen ikinci düzeltmelerden sonra, elde edilen uyum iyiliği ölçütleri, modelin bu kez gerçekten

kabul edilebilir sınırlar içine girdiğini göstermektedir ($\chi^2 = 756,05$ ($P = 0,00$); $df = 428$; χ^2 / df ($756,05 / 428$) = 1,76; **RMSEA** = 0,068; **GFI** = 0,92; **AGFI** = 0,90; **NFI** = 0,94; **CFI** = 1,00; **SRMR** = 0,078). Çıkarılan değişkenler modelin uyum iyiliğini her açıdan kabul edilebilir sınırlara (Hair vd., 1998) girmesi sağlayacak ölçüde geliştirmiştir. χ^2 değeri yine anlamlı bir değere sahiptir ve χ^2 / df oranı yine iyi düzeyde uyum iyiliğine işaret etmektedir (1,76). **GFI**, **AGFI**, **NFI**, **CFI** ve **SRMR** şeklinde diğer uyum iyiliği ölçütleri de modelin bu haliyle istatistiksel olarak kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu, hatta iyi uyum düzeyine yakın olduğunu göstermektedir. Ancak yine de, modeldeki gözlenen değişkenlere ilişkin olarak hesaplanmış düzeltme indisleri kontrol edilmiştir. Bu kontrole göre, birtakım değişkenlerin çıkarılmasının modelin uyum iyiliğini geliştirebileceği görülmüştür. Bu değişkenlerin parametre değerleri Tablo 33'te sunulmaktadır.

Tablo 33. Modelin Uyum İyiliğini Etkileyebilecek Gözlenen Değişkenler (Üçüncü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu)

	Gözlenen Değişken (Madde)	Standardize Edilmiş Yol Katsayısı	Hata Varyansı	t-değeri
KEU4	Araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullandık	0,44	0,80	3,72
KEU6	Araştırmanın sonuçlarını işimiz hakkında yeni şeyler öğrenmek için kullandık	0,19	0,96	3,27
AOU1	Araştırmanın bulgularından birisi ya da birkaçı bir kararımızı doğrudan etkiledi	0,49	0,76	6,75
AOU3	Araştırmanın sonuçlarını beklemeye değdi, çünkü bunlardan bazıları ilgili kararımızı önemli ölçüde etkiledi	0,56	0,68	6,82

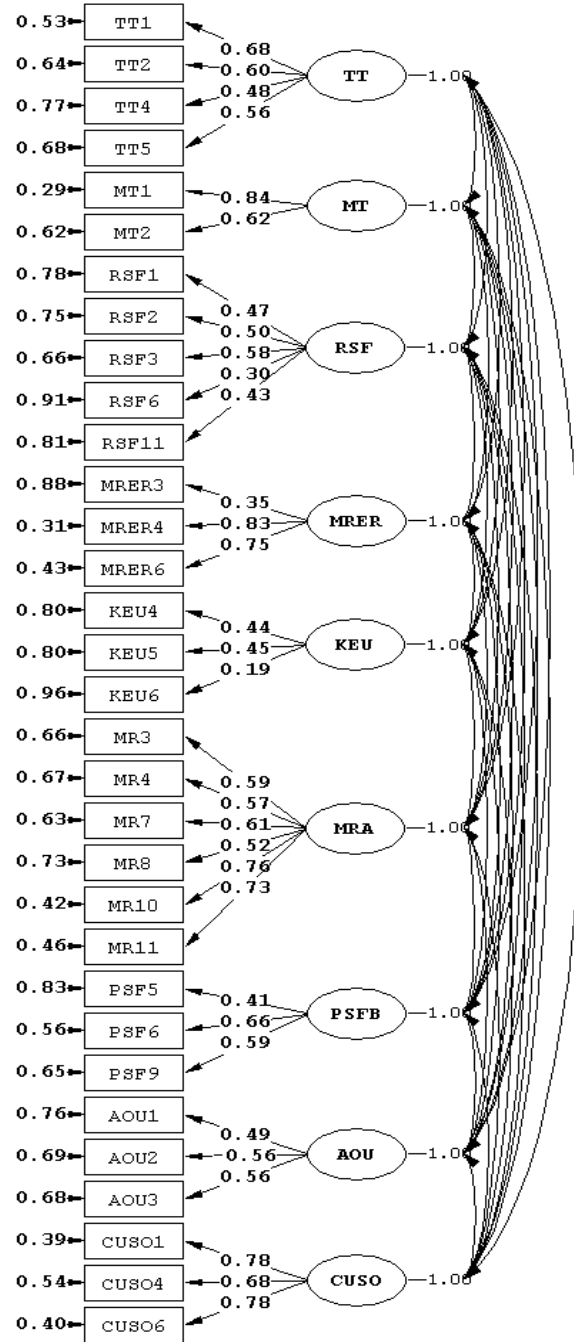
Bu maddeler incelendiğinde, hepsinin modelin en önemli iki yapısı olan *Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma* ve *Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* yapılarına ait gözlenen değişkenler oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, modelin uyum iyiliğini geliştirmek adına bu değişkenlerin modelden çıkarılması, sözkonusu yapıların da modelden çıkarılmasını gerektirecektir. Bu değişkenlerin ve yapıların modelden çıkarılması ise, araştırmanın amacını ortadan kaldıracak gibi, araştırma hipotezlerinin test edilmesini imkansız hale getirecektir. Buna bağlı olarak da, istatistiksel açıdan kabul edilebilir sınırlar içine girmiş, hatta oldukça iyiye yakın düzeyde uyum iyiliği sergileyen ölçme modelinin bu haliyle korunmasına karar

verilmiştir. Ölçme modeli bu haliyle yapısal modelde test edilecektir. Modelde yer alan gözlenen değişkenlerin ve bunların ait oldukları yapılar ya da örtük değişkenler ile ilişkilerini gösteren standardize edilmiş yol katsayıları ve hata varyansları Şekil 8’de sunulmaktadır.

Ölçme modeli doğrulayıcı faktör analizinde test edildiğinde, LISREL 8.51 programı gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler (yapılar) arasındaki ilişkinin düzeyini gösteren standardize edilmiş yol katsayıları ve hata varyans değerleri ürettiği gibi, sözkonusu ilişkilerin anlamlı olup olmadığını gösteren t-değerleri de üretmektedir. Gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olması için *t-değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96; 0,01 anlamlılık düzeyinde ise 2,576’nın üzerinde olması* gerekmektedir. Modelin ürettiği her bir gözlenen değişkenin ait olduğu örtük değişken ile ilişkisi için ürettiği t-değerleri incelendiğinde, (ilk doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu açıdan sorunlu olan CUSO4 değişkeni de dahil olmak üzere) tüm değişkenlerin 0,01 anlamlılık düzeyinde 2,576’dan büyük t-değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, gözlenen değişkenlerin tümü ait oldukları örtük değişkenleri (yapıları) anlamlı düzeyde yordamaktadır. Dolayısıyla, genel olarak ölçme modelinin uyum iyiliği değerleri ve gözlenen değişkenleri ait oldukları yapılarla ilişkileri dikkate alındığında, teorik olarak kabul edilen faktör yapısının araştırma verileri ile büyük ölçüde uyum sergilediğini söylemek mümkündür (Ölçme modelini oluşturan ve Yapısal modeli test etmek için kullanılacak gözlenen değişkenlerin ayrıntıları EK 16’da sunulmaktadır).

5.2.3.3. Ölçme Modelinin Güvenilirliği

Ölçme modelinin kesinleştirilmesinin ardından, kontrol edilmesi gereken diğer noktalar da ölçme modelinin güvenilirliği ve geçerliliğidir. Araştırmaya başlanırken, pazarlama literatüründe daha önceden kullanılmış ölçeklerle çalışma kararı verilerek, kullanılan ölçeklerin kapsam geçerlilikleri sağlanmaya çalışılmıştı. Bunun yanı sıra, pazarlama araştırmalarından yararlanma ve ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmaları yapıları için, yapılması planlanan eklemelerin kapsam geçerliliği tartışmak amacıyla bir uzman paneli de gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler



		χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR	PGFI
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		756,05	428	1,76	0,068	0,92	0,90	0,94	1,00	0,078	0,74
Uyum	Kabul	-	-	< 5	< 0,08	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90	< 0,10	-
İyiliği	İyi	-	-	< 2	< 0,05	> 0,95	> 0,95	> 0,95	> 0,95	< 0,05	-
Düzeyleri											

Şekil 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Ölçme Modeli

güvenilirliği ise, ilk olarak doğrulayıcı faktör analizine geçmeden önce içsel tutarlılık (güvenilirlik) analizi ile test edilmiştir.

Öte yandan, gerçekleştirilen bir dizi analizden sonra, yine de Hair vd.'ne (1998) göre, ölçme modelinde yer alan örtük değişkenlerin birer bütün olarak güvenilirliğinin incelenmesi gerekmektedir. Bu kez gerçekleştirilecek analizler örtük değişkenleri oluşturan gözlenen değişkenlerle ifade edilmeyecek, örtük değişkenler için toplam değerler hesaplanacaktır. LISREL 8.51 programı bu değerleri otomatik olarak hesaplamamakta, ancak güvenilirliğin hesaplanması için gereken tüm verileri sağlamaktadır. Hair vd. (1998, s. 612), örtük değişkenlerin güvenilirliği için gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş yol katsayıları ve hata varyansları (ϵ_j) ile hesaplanan bir genel güvenilirlik değeri kullanılmasını önermektedir. Örtük değişkenlerin güvenilirliklerinin hesaplanması için kullanılacak formül ise şöyledir:

$$\text{Güvenilirlik} = \frac{(\sum \text{Standardize Edilmiş Yol Katsayısı})^2}{(\sum \text{Standardize Edilmiş Yol Katsayısı})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Ölçme modelinin geçerliliğini desteklemek için, güvenilirliğin yanında kullanılabilir bir diğer ölçüt de örtük değişkenlerin açıklanan varyansıdır. Yine gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş yol katsayıları ve hata varyansları (ϵ_j) ile fakat bu sefer farklı biçimde hesaplanan açıklanan varyans formülü ise şöyledir (Hair vd., 1998, s. 612):

$$\text{Açıklanan Varyans} = \frac{\sum (\text{Standardize Edilmiş Yol Katsayısı})^2}{\sum (\text{Standardize Edilmiş Yol Katsayısı})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hair vd. (1998, s. 612), örtük değişkenlerin güvenilirliğinin tespiti için kesin sınırlar olmamakla birlikte 0,50 ve üzerindeki değerlerin güvenilir örtük yapılara işaret ettiğini ifade etmektedir. Örtük değişkenlerin açıklanan varyansı için de benzer şekilde 0,50 ve üzerindeki değerler önerilmektedir. Ancak, Hair vd. (1998, s. 612) önerilen bu değerlerin mutlak sınırlar olmadığını, araştırmalar özellikle keşifsel bir nitelik taşıyorsa, önerilen eşiklerin altında kalan değerlerin de kabul edilebileceğini belirtmektedir. Tablo 34'te örtük değişkenleri güvenilirlik ve açıklanan varyans değerleri sunulmaktadır.

Tablo 34. Ölçme Modelinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Örtük Değişkenler	Güvenilirlik	Açıklanan Varyans
Müşteri Odaklılık	0,79	0,56
Pazarlama Araştırmaları Algısı	0,80	0,40
Çevresel Çalkantılar	0,70	0,55
Teknolojik Çalkantılar	0,67	0,34
Reaktif Stratejik Esneklik	0,57	0,22
Proaktif Stratejik Esneklik	0,57	0,32
Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma	0,55	0,29
Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma	0,31	0,15
Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları	0,70	0,46

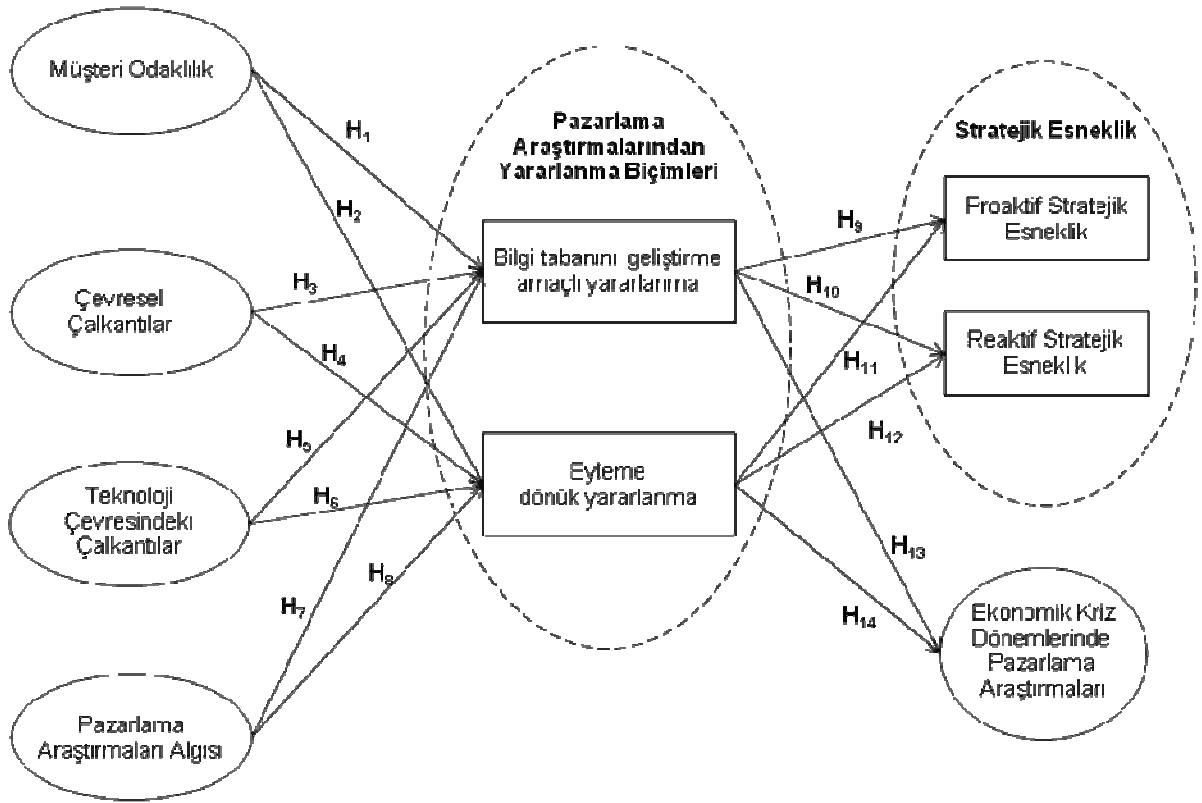
Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma yapısı dışında diğer yapıların güvenilirlikleri Hair vd. (1998) tarafından önerilen sınırların üzerindedir. Böylelikle, ölçme modelini oluşturan örtük değişkenlerin güvenilir yapılar olduğu söylenebilir. Açıklanan varyans değerleri incelendiğinde ise, *Müşteri Odaklılık* ve *Çevresel Çalkantılar* dışındaki yapıların değerleri 0,50 sınırının altında kalmaktadır. Örtük değişkenlerin güvenilirliklerinin yüksek ama açıklanan varyanslarının beklenen düzeyde olmaması, araştırmada kullanılan bu örtük değişkenlerin birbirleri ile yakından ilişkili yapılar olması ile açıklanabilir. Zira, kullanılan örtük değişkenler esasen benzer noktalar etrafında şekillenen yapılardır. Dolayısıyla, birbirleri ile olan ilişkileri tek tek her bir örtük değişkenin açıklanma düzeyini etkilemektedir (Stevens, 2002).

Bunların yanı sıra, araştırma Tablo 34'te yer alan örtük değişkenleri birlikte kullanmak açısından Türkiye'deki ilk çalışmadır. Hatta, genel anlamda pazarlama literatüründe bu yapıların hepsini birlikte bir araştırmada kullanan çalışmaya şu ana kadar rastlanmamıştır. Dolayısıyla, araştırmanın alanında öncü bir niteliği olduğu söylemek ve buna bağlı olarak da düşük açıklanan varyans değerlerini ve ölçme modelini şu haliyle kabul etmek mümkündür.

3.3. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Ölçme modelinin yapısı belirlendikten sonra, Şekil 8’de gösterilen ölçme modeli kullanılarak araştırmanın hipotezlerinin test edileceği yapısal modelin testine geçilmiştir. Yapısal model ve buna bağlı olarak test edilecek hipotezler Şekil 9’da gösterilmektedir. Araştırmanın hipotezlerinin ayrıntıları ise şöyledir:

- H₁:** Pazar odaklılık, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmalarını olumlu biçimde etkilemektedir.
- H₂:** Pazar odaklılık, pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmalarını olumlu biçimde etkilemektedir.
- H₃:** İşletmelerin çevrelerindeki çalkantı düzeyi, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmalarını olumlu yönde etkilemektedir.
- H₄:** İşletmelerin çevrelerindeki çalkantı düzeyi, pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmalarını olumlu yönde etkilemektedir.
- H₅:** İşletmelerin yaşadığı teknolojik çalkantı düzeyi, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmalarını olumlu yönde etkilemektedir.
- H₆:** İşletmelerin yaşadığı teknolojik çalkantı düzeyi, pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmalarını olumlu yönde etkilemektedir.
- H₇:** Pazarlama araştırmaları algısı, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmayı olumlu yönde etkilemektedir.
- H₈:** Pazarlama araştırmaları algısı, pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmayı olumlu yönde etkilemektedir.
- H₉:** Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlanma, proaktif stratejik esnekliği olumlu yönde etkilemektedir.
- H₁₀:** Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlanma, reaktif stratejik esnekliği olumlu yönde etkilemektedir.
- H₁₁:** Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden eyleme dönük olarak yararlanma proaktif stratejik esnekliği olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 9. Ölçme Modelinin Ardından Test Edilecek Yapısal Model ve Hipotezler

H₁₂: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden eyleme dönük olarak yararlanma reaktif stratejik esnekliği olumlu yönde etkilemektedir.

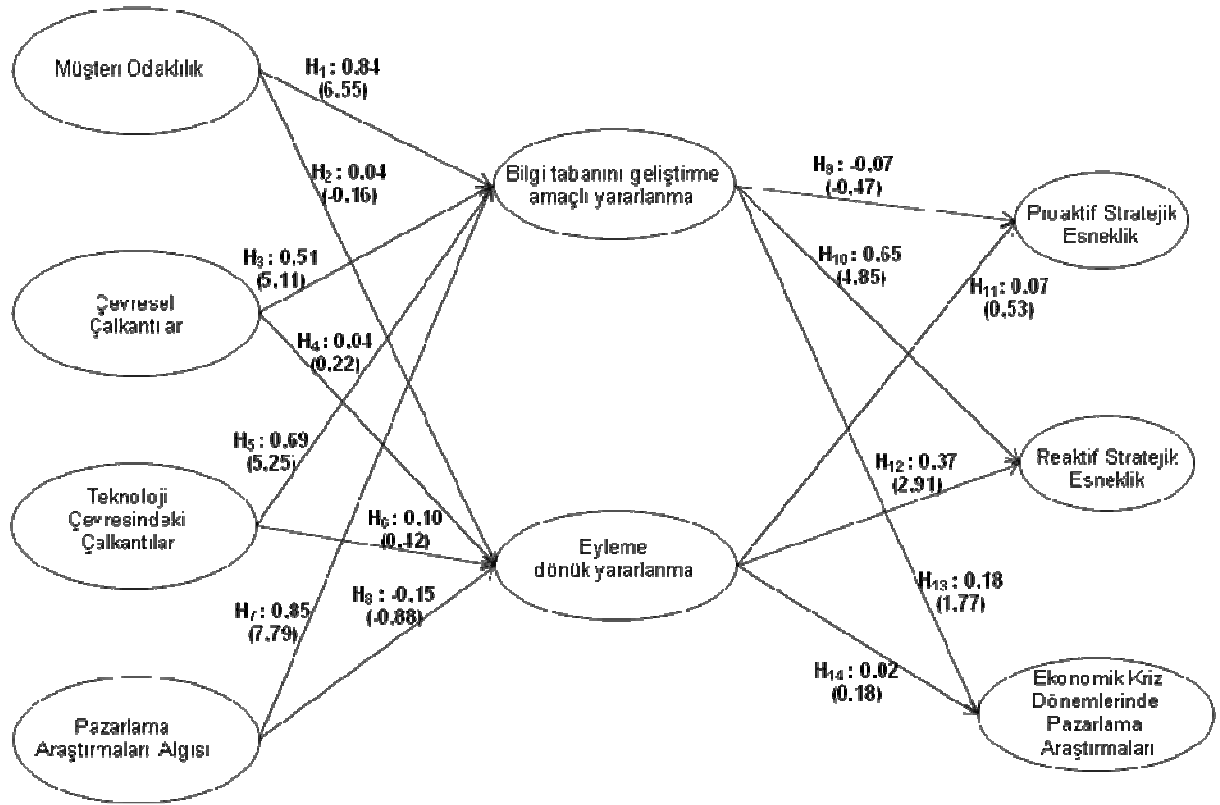
H₁₃: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden bilgi tabanını geliştirmek amaçlı yararlanma, ekonomik kriz dönemlerinde pazar araştırmalarından yararlanma durumunu olumlu yönde etkilemektedir.

H₁₄: Pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgiden eyleme dönük olarak yararlanma, ekonomik kriz dönemlerinde pazar araştırmalarından yararlanma durumunu olumlu yönde etkilemektedir.

LISREL 8.51 paket programında gerçekleştirilen yapısal modele ilişkin analiz sonuçları incelenirken de, ölçme modelinin test edilmesinde izlenen üç aşamalı kontrol yaklaşımından (Jöreskog ve Sörbom) yararlanılmıştır. Öncelikle gözlenen ve örtük değişkenlerin parametre değerlerinde herhangi bir anormal durum olup olmadığına bakılmıştır. *Pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanma* (AOU) yapısının yapısal denkleminde hata varyansının hem negatif hem de 1'den büyük olduğu görülmüştür. Bu durum AOU yapısının hem dışsal değişkenler tarafından yordanmak,

hem de bağlantılı olduğu düşünülen yapıları yordamak açısından sorunlu olduğunu göstermektedir. Bu işlemin ardından, modelin genel uyum iyiliği ölçütleri kontrol edilmiştir. Temel yapısal modelin χ^2 değeri ($\chi^2 = 1438,43$; $df = 470$; $P = 0,00$) anlamlı olmakla birlikte, Hair vd. (1998) χ^2 değerinin örneklem büyüklüğüne önemli ölçüde duyarlı olması nedeniyle modeli yorumlamak için tek başına kullanılmaması gerektiği ifade etmektedir. Dolayısıyla, Hair vd. (1998) tarafından önerilen Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranına (χ^2 / df) bakılmıştır. χ^2 / df ($1438,43 / 470$) oranı 3,06 olup, YEM çalışmalarında kabul edilebilir sınır olan $\chi^2 / df < 5$ sınırının altında kalmaktadır. **RMSEA** değeri (0,11) kabul edilebilir sınırların oldukça dışında kalmakta; **GFI** (0,74), **AGFI** (0,71), **NFI** (0,82) ve **SRMR** (0,14) değerlerinin de kabul edilebilir sınırlara uzak olduğu görülmektedir. Yalnızca **CFI** (0,93) değeri kabul edilebilir sınırlar içine girmiş olduğu; **PGFI** (0,66) değerinin de 0'dan çok 1'e yakın olması nedeniyle en azından olumlu görüldüğü söylenebilir. Tüm uyum iyiliği ölçütleri birlikte ele alındığında, temel yapısal modelin kabul edilebilir sınırlara uzak olduğu, dolayısıyla bu haliyle kabul edilemeyeceği belirlenmiştir.

Modelin genel uyum iyiliği ölçütleri kontrol edildikten sonra, modeli oluşturan örtük değişkenler arasında öngörülen ilişkilerin anlamlı şekilde yordanıp yordanmadığı incelenmiştir. Bu amaçla, ölçme modelinde gözlenen ve örtük değişkenler arasında olduğu gibi, yapısal modelde örtük değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerle ilgili olarak LISREL 8.51 programının ürettiği t-değerlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri yönlü hipotezler (olumlu yönlü) olarak belirlendiği için tek yönlü t-değerleri dikkate alınmıştır. Buna göre, %99 güven düzeyinde 2,33 ve üzerinde olan t-değerleri istatistiksel olarak anlamlı değerlerdir. Şekil 10'da yapısal modelde yer alan örtük değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili olarak ilk analiz sonucunda elde edilen standardize yol katsayıları ve t-değerleri sunulmaktadır (t-değerleri parantez içinde gösterilmektedir).



	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR	PGFI
Modelin Uyum İyiliği Değerleri	1438,43	470	3,06	0,11	0,74	0,71	0,82	0,93	0,14	0,66
Uyum İyiliği Düzeyleri	Kabul	-	-	< 5	< 0,08	> 0,90	> 0,90	> 0,90	< 0,10	-
	İyi	-	-	< 2	< 0,05	> 0,95	> 0,95	> 0,95	< 0,05	-

Şekil 10. Yapısal Modele İlişkin İlk Analiz Sonuçları

Elde edilen standardize yol katsayıları ve t-değerlerine (t-değerleri parantez içinde gösterilmektedir) göre, modelde öngörülen birtakım ilişkilerin anlamlı şekilde yordanmadığı görülmektedir. Sözgelimi,

- tüm dışsal değişkenlerden, yani müşteri odaklılık (CUSO), pazarlardaki çalkantılar (MT), teknoloji çevresindeki çalkantılar (TT) ve pazarlama araştırmaları algısı (MRA) yapılarından *pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanma (AOU)* yapısına doğru olan tüm ilişkilerin (bunlar H_2 , H_4 , H_6 ve H_8 hipotezlerine karşılık gelmektedir)
- pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimlerinden (AOU ve KEU) *proaktif stratejik esnekliğe (PSF)* doğru olan ilişkilerin (bunlar H_9 ve H_{11} hipotezlerine karşılık gelmektedir) ve ayrıca

- pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimlerinden (AOU ve KEU) *ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmaları (MRER)* yapısına doğru olan ilişkilerin (bunlar H_{13} ve H_{14} hipotezlerine karşılık gelmektedir)

İstatistiksel olarak anlamlı şekilde yordanmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, bahsedilen yapılar arasındaki ilişkilere ait t-değerleri anlamlı sınırların dışında kalmaktadır. Yapısal modelde istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordanmayan ilişkiler modelin uyum iyiliğini olumsuz yönde etkilediği için, Şimşek (2007) bu ilişkilerin modelden çıkarılması yoluyla daha anlamlı ve uyum iyiliği daha yüksek düzeyde bir model elde edilebileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, Şimşek'in (2007) önerisi doğrultusunda anlamlı şekilde yordanmayan bu ilişkilerin modelden çıkarılmasına karar verilmiştir.

Öte yandan, *pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanma* (AOU) yapısının hem dışsal değişkenler tarafından yordanmak, hem de bağlantılı olduğu düşünülen yapıları yordamak açısından sorunlu olduğu belirlenmişti. Hata varyansının negatif ve 1'den büyük olması nedeniyle bu tür sorun yaratan gözlenen ya da örtük değişkenler modelin uyum iyiliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Kline, 1998). *Pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanma* (AOU) yapısı ile *reaktif stratejik esnekliğe* (RSF) yapısı arasındaki ilişki teknik olarak anlamlı şekilde yordanmış gibi görünmektedir (Standardize edilmiş yol katsayısı= 0,37; t-değeri= 2,91). Diğer bir deyişle, elde edilen değerlere göre H_{12} hipotezini kabul etmek gerekmektedir, ancak model için esas sorun yaratan ilişkilerden birisi de bu ilişkidir (açıklanan varyans= 1,00; hata varyansı= -2,59) olduğu belirlenmiştir. Hata varyansının negatif ve 1'den büyük olması, ilişkinin t-değeri anlamlı sınırlarda olsa dahi, esasen güvenilir şekilde yordanmadığının işaretidir (Hair vd., 1998). Buna bağlı olarak, sorunun temel kaynağı olan, hiçbir dışsal değişken tarafından yordanmayan *pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanma* (AOU) yapısının da modelden çıkarılmasına karar verilmiştir.

Bu yapılar modelden çıkarıldıktan sonra, yapısal modele ilişkin olarak elde edilen sonuçlar incelenmeye başlanmıştır. Öncelikle, gözlenen ve örtük değişkenlerin parametre değerlerinde herhangi bir anormallik olup olmadığı kontrol edilmiş ve

herhangi bir sorun olmadığı görülmüştür. Modelin genel uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, ilk yapısal modelin sonuçlarına göre belirli bir düzeyde iyileşme olmakla birlikte, yine de beklenen düzeyde ve modelin kabul edilebilir sınırlara girmesini sağlayacak ölçüde bir gelişme olmadığı belirlenmiştir. χ^2 değeri ($\chi^2 = 690,20$; **df** = 242; **P** = 0,00) anlamlı olmakla birlikte, tek başına yeterli olmadığı için Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranına (χ^2 / df) bakılmıştır. χ^2 / df (690,20 / 242) oranı 2,85 olup, YEM çalışmalarında kabul edilebilir sınır olan $\chi^2 / \text{df} < 5$ sınırının altında kalmakta, hatta iyi uyum iyiliğine işaret eden $\chi^2 / \text{df} < 2$ sınırına yaklaşmıştır. Ancak, **RMSEA** (0,11) kabul edilebilir sınırların oldukça dışında kalmakta; **GFI** (0,84), **AGFI** (0,81), **NFI** (0,86) ve **SRMR** (0,12) değerlerinin kabul edilebilir sınırlara yaklaşılmaya başladığı görülmektedir. **CFI** (0,97) değeri kabul edilebilir sınırlar içine girmiş olduğu; **PGFI** (0,73) değerinin de 0'dan çok 1'e daha da fazla yaklaştığı tespit edilmiştir. Ancak, bu değerlerin genel olarak kabul edilebilir sınırlara uzak olması, modelde başka bir sorun olup olmadığının kontrol edilmesini gerektirmektedir.

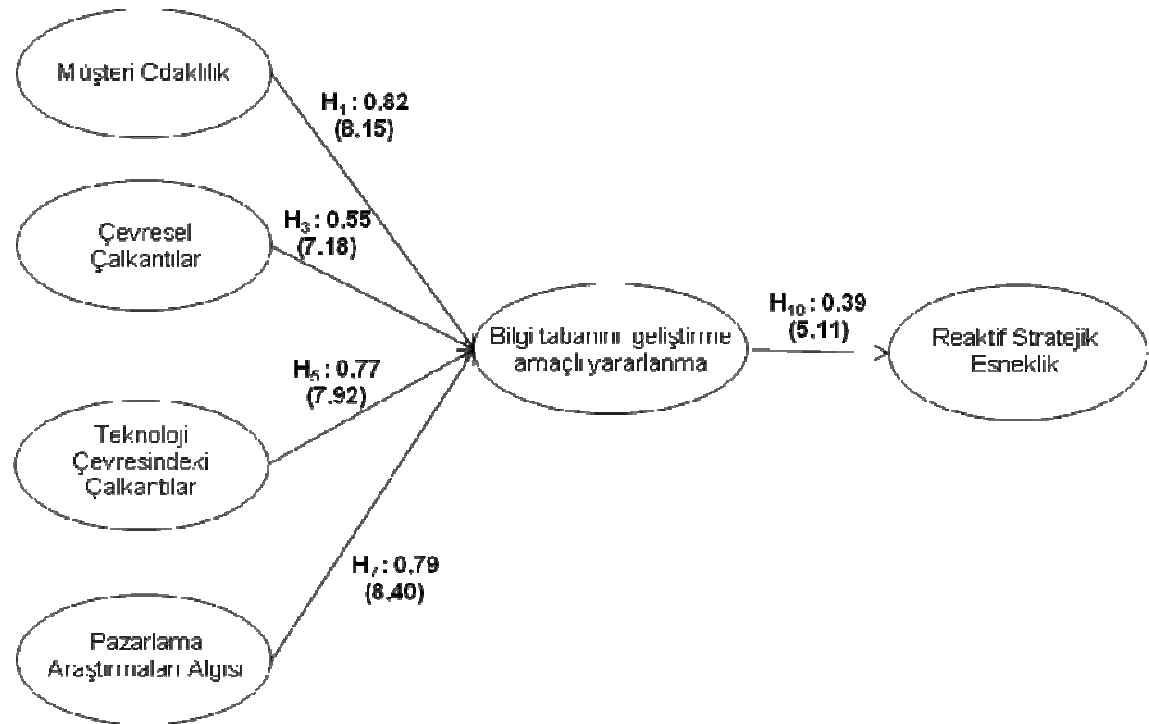
Modeldeki değişkenlerin parametre değerlerinde herhangi bir sorun bulunmamakta; modelde örtük değişkenler arasında öngörülen ilişkilerin tümü anlamlı şekilde yordanmaktadır. Bunlara bağlı olarak, modelde öngörülemeyen ilişkilere ve sorunlu değişkenlere dair ipuçlarını gösteren modelin düzeltme indisleri kontrol edilmiştir. Düzeltme indislerinde ilginç bulgularla karşılaşmıştır. Şöyle ki, hatırlanacağı üzere yapısal eşitlik modellemelerinde ölçme modeline karar verildikten sonra yapısal modelin testine geçilmektedir (Hair vd., 1998). Böylelikle örtük değişkenlerin yordanmasında sorun yaratan gözlenen değişkenler yapısal modele geçilmeden önce ölçme modelinin testinde elenmektedir. Hatta Şimşek (2007), ölçme modeli haliyle en azından kabul edilebilir sınırlara girdiği belirlenmemiş olan bir modelin yapısal modelde test edilmemesini önermektedir. Ancak, araştırmanın yapısal modelinin ikinci denemesi sonucu modelin ürettiği düzeltme indisleri, ölçme modelinin testinde herhangi bir sorun yaratmayan birtakım gözlenen değişkenlerin (maddelerin) yapısal modelde işlemediğini göstermektedir. *Pazarlama araştırmaları algısı* yapısına ait olan MR3, MR7 ve MR8 gözlenen değişkenleri, ölçme modelinde herhangi bir soruna yol açmazken, yapısal modelin testinde birden fazla yapı ile yüksek düzeyde ve daha önceden öngörülemeyen ilişki sergilemektedir. Hatta ölçme modelinde istatistiksel olarak anlamlı standardize edilmiş yol katsayıları (sırasıyla 0,61 - 0,52) ve t-değerlerine

(sırasıyla 9,31 ve 8,13) sahip olan MR7 ve MR8 gözlenen değişkenleri için, yapısal modelin düzeltme indisleri ait oldukları *Pazarlama araştırmaları algısı (MRA)* yapısı ile yeniden ilişkilendirilmeleri gerektiğini göstermektedir. Yani, her ne kadar standardize edilmiş yol katsayıları ve t-değerleri anlamlı gözükse dahi, bu gözlenen değişkenler yapısal model içinde yeterince yordanamamaktadır. Bu durumda, MR7 ve MR8 gözlenen değişkenleri yapısal modelden çıkarılarak modelin genel uyum iyiliğini değerlerinde bir değişim olup olmayacağını belirlemesine karar verilmiştir.

MR7 ve MR8 gözlenen değişkenleri yapısal modelden çıkarıldıktan sonra, yapısal modele ilişkin olarak elde edilen sonuçlar kontrol edilmiştir. Öncelikle, gözlenen ve örtük değişkenlerin parametre değerlerinde herhangi bir anormallik olup olmadığı kontrol edilmiş ve herhangi bir sorun olmadığı görülmüştür. Modelin genel uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bir önceki sonuçlara göre önemli ölçüde bir iyileşme olduğu görülmüştür. χ^2 değeri ($\chi^2 = 428,63$; $df = 199$; $P = 0,00$) anlamlıdır, ancak uyum iyiliği açısından tek başına yeterli olmadığı için Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranına (χ^2 / df) bakılmıştır. χ^2 / df ($428,63 / 199$) oranı 2,15 olup, YEM çalışmalarında yüksek düzeyde uyum iyiliğine işaret eden $\chi^2 / df < 2$ sınırına çok yaklaşmıştır. **RMSEA** değeri 0,084 düşerek hemen hemen kabul edilebilir sınırların içine girmiştir. Jöreskog ve Sörbom (1993), **RMSEA** için aslında bir aralık belirlendiğini (ki model çıktısı da bu aralığı göstermektedir), aralığın alt sınırının kabul edilebilir düzeyde olması durumunda elde edilen **RMSEA** değerinin de kabul edilebileceğini belirtmektedir. Yapısal modelin %90 güven düzeyinde **RMSEA** için belirlediği aralık $0,073 \leq RMSEA \leq 0,095$ 'tir. Buna bağlı olarak da, yapısal modeli için elde edilen 0,084 düzeyindeki **RMSEA** değerinin kabul edilebilir bir değer olduğu görülmektedir.

Bunların yanı sıra, diğer uyum iyiliği ölçütleri olan GFI, AGFI, NFI ve CFI değerleri için belirlenen $> 0,90$ eşiği, çok katı bir sınır olarak görünmekle birlikte, özellikle keşifsel nitelik taşıyan çalışmalarda 0,90 sınırına yakın değerler modelin aslında anlamlı olduğunu göstermektedir. Yapısal model için elde edilen **GFI** (0,88), **AGFI** (0,86) ve **NFI** (0,88) değerlerinin kabul edilebilir sınırların eşiğine gelmiştir ve dolayısıyla modelin kabul edilebileceğini göstermektedirler. **SRMR** değeri (0,10) tam olarak kabul edilebilir sınıra, **CFI** değeri (1,00) ise mükemmel düzeyde uyum iyiliği düzeyine ulaşmıştır. **PGFI** değerinin de (0,76) 1'e daha da fazla yaklaştığı ve modelin

kapsadığı değişkenleri sağlam bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir (Mulaik vd., 1989). Dolayısıyla, modelin tüm uyum iyiliği değerleri birlikte ele alındığında, modelin kabul edilebilir değerlere sahip olduğu söylenebilir. Brannick (1995), uyum iyiliği ölçütlerinin farklı örneklemelere göre sergileyebileceği farklı dağılımların tam olarak bilinemeyeceğini, daha da ötesi genel olarak kabul göre uyum iyiliği sınır değerlerinin tüm gözlenen veri setleri için geçerli olmayabileceğini ifade etmektedir. Buna bağlı olarak da Brown'ın (1990'dan aktaran Brannick 1995) önerdiği gibi, gerçek durumun kesin bir temsili yerine biraz daha esnek ve mantıklı olan evrenin oldukça yakın bir temsiline karşılık gelen değerleri kabul etmenin daha doğru olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, araştırma Şekil 11'de görülebilen yapıları, birlikte kullanmak açısından Türkiye'deki ilk çalışmadır. Daha da ötesi, genel anlamda pazarlama literatüründe bu yapıların hepsini birlikte bir çalışmada kullanan çalışmaya şu ana kadar rastlanmamıştır. Dolayısıyla, araştırmanın alanında öncü bir niteliği olduğu söylemek ve yapısal modeli Şekil 11'de görülen haliyle kabul etmek mümkündür.



		χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR	PGFI
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		428,63	199	2,15	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
Uyum İyiliği Düzeyleri	Kabul	-	-	< 5	< 0,08	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90	< 0,10	-
	İyi	-	-	< 2	< 0,05	> 0,95	> 0,95	> 0,95	> 0,95	< 0,05	-

Şekil 11. Yapısal Modelin Son Hali ve Uyum İyiliği Değerleri

Modelin düzeltme indisleri örtük değişkenler arasında öngörülenlerin dışında anlamlı bir ilişki ortaya koymamaktadır. Ancak yine de nihai modeli oluşturan ilişki örüntülerin yanısıra, örtük değişkenler arasında yeni ilişkiler tanımlanarak, yapısal modelin ürettiği uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Yapısal modele eklenen ilişkilerin hiçbirisi modelin genel uyum iyiliği değerlerinde herhangi bir değişim yaratmamıştır. Dolayısıyla, son hali verilen modelin kendi içinde oldukça tutarlı ve sağlam bir model olduğunu söylemek mümkündür. Oluşturulan yapısal model denemeleri sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri EK 17’de sunulmaktadır.

Yapısal modelin nihai hali belirlendikten sonra, araştırmanın hipotezlerine ilişkin elde edilen sonuçlar yeniden incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri yönlü hipotezler (olumlu yönlü) olarak belirlendiği için tek yönlü t-değerleri dikkate alınmıştır. Buna göre, %99 güven düzeyinde 2,33 ve üzerinde olan t-değerleri istatistiksel olarak anlamlı değerlerdir. Tablo 35’te kuramsal olarak öngörülen yapısal ilişkilere ait değerler ve bu değerlere bağlı olarak gerçekleştirilen hipotez testlerinin sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 35’te yapısal modeli oluşturan örtük değişkenler arasında öngörülen ilişkilere ait standardize edilmemiş ve edilmiş yol katsayıları ile bunlar sayesinde LISREL 8.51’in hesapladığı t-değerleri yer almaktadır. Standardize edilmemiş yol katsayıları regresyon ağırlıklarına karşılık gelen değerlerdir. Standardize edilmiş yol katsayıları ise, yine regresyondaki beta katsayılarına karşılık gelecek şekilde ilişkilerin etki gücünü ifade etmektedir. Standardize edilmemiş yol katsayıları farklı örneklemeler arasında karşılaştırma yapmaya olanak sağlarken; standardize edilmiş yol katsayıları değişkenlerin etki güçlerinin karşılaştırılmasına imkan verirler (Hair vd., 1998, s. 352). Dolayısıyla, araştırmanın bulguları yorumlanırken herhangi bir başka örneklemle karşılaştırma yapmak yerine, değişkenlerin etki güçleri tartışılacağı için standardize edilmiş yol katsayılarının kullanılmasının daha doğru olacağına karar verilmiştir. Kline (1998), standardize edilmiş yol katsayıları için etki büyüklüklerine ilişkin bir gruplama sunmaktadır. Buna göre, 0,10 ve altında kalan değerler düşük etkiye; 0,30 ile 0,50 arasındaki değerleri ortalama bir etkiye; 0,50 ve üzerindeki değerler ise yüksek etkiye işaret etmektedir.

Tablo 35. Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Yapısal İlişkiler	Standardize Edilmemiş Yol Katsayısı	Standardize Edilmiş Yol Katsayısı	t-değerleri	Hipotez Testi Sonucu
İLK YAPISAL MODEL SONUÇLARI				
<i>Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanmayı Etkileyen Faktörler</i>				
H₁: Müşteri Odaklılık (CUSO) → Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	0,55	0,84	6,55	Kabul
H₃: Pazarlardaki Çalkantılar (MT) → Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	0,47	0,51	5,11	Kabul
H₅: Teknolojik Çalkantılar (TT) → Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	0,57	0,69	5,25	Kabul
H₇: Pazarlama Araştırmaları Algısı (MRA) → Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	0,73	0,85	7,79	Kabul
<i>Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanmayı Etkileyen Faktörler</i>				
H₂: Müşteri Odaklılık (CUSO) → Eyleme Dönük Yararlanma (AOU)	-0,028	0,04	-0,16	Ret
H₄: Pazarlardaki Çalkantılar (MT) → Eyleme Dönük Yararlanma (AOU)	0,045	0,04	0,22	Ret
H₆: Teknolojik Çalkantılar (TT) → Eyleme Dönük Yararlanma (AOU)	0,091	0,10	0,42	Ret
H₈: Pazarlama Araştırmaları Algısı (MRA) → Eyleme Dönük Yararlanma (AOU)	-0,14	-0,15	-0,88	Ret
<i>Proaktif Stratejik Esnekliği Etkileyen Faktörler</i>				
H₉: Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU) → Proaktif Stratejik Esneklik (PSF)	0,077	-0,07	-0,47	Ret
H₁₁: Eyleme Dönük Yararlanma (AOU) → Proaktif Stratejik Esneklik (PSF)	0,073	0,07	0,53	Ret
<i>Reaktif Stratejik Esnekliği Etkileyen Faktörler</i>				
H₁₀: Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU) → Reaktif Stratejik Esneklik (RSF)	0,73	0,65	4,85	Kabul
H₁₂: Eyleme Dönük Yararlanma (AOU) → Reaktif Stratejik Esneklik (RSF)	0,37	0,37	2,91	Kabul
<i>Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmalarını Etkileyen Faktörler</i>				
H₁₃: Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU) → Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları (MRER)	0,21	0,18	1,77	Ret
H₁₄: Eyleme Dönük Yararlanma (AOU) → Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları (MRER)	0,024	0,02	0,18	Ret
NİHAİ YAPISAL MODEL SONUÇLARI				
<i>Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanmayı Etkileyen Faktörler</i>				
H₁: Müşteri Odaklılık (CUSO) → Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	0,39	0,82	8,15	Kabul
H₃: Pazarlardaki Çalkantılar (MT) → Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	0,37	0,55	7,18	Kabul
H₅: Teknolojik Çalkantılar (TT) → Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)	0,45	0,77	7,92	Kabul
H₇: Pazarlama Araştırmaları Algısı (MRA) → Bilgi	0,44	0,79	8,40	Kabul

Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU)				
<i>Reaktif Stratejik Esnekliği Etkileyen Faktörler</i>				
H₁₀: Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma (KEU) → Reaktif Stratejik Esneklik (RSF)	0,59	0,39	5,11	Kabul

LISREL 8.51 programı hesapladığı standardize edilmemiş ve edilmiş yol katsayılarına bağlı olarak, öngörülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren t-değerleri üretmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Tablo 35'ten de görülebileceği üzere, standardize edilmemiş ve edilmiş yol katsayıları düşük olan ilişkilere ait hipotezler de reddedilmektedir. Öte yandan, yol katsayıları ortalama değerlerin üzerine çıkan ilişkilere ait hipotezlerin ise kabul edildiği görülmektedir. Yapısal modelin ilk testinden sonra reddedilmesi gereken hipotezler belirlenmiş, ancak modelin genel olarak kabul edilebilmesi için revizyon yapılması gerektiği de ortaya çıkmıştır. Araştırmanın hipotezlerini oluşturan ilişkilere ait t-değerlerine göre, yapısal modelde yapılan revizyondan sonra,

- Kabul edilecek hipotezleri
 - *Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanmayı Etkileyen Faktörleri* ifade eden hipotezler (H₁, H₃, H₅ ve H₇)
 - *Reaktif Stratejik Esneklik ile Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma* arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotez (H₁₀);
- Reddedilecek hipotezleri ise
 - *Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanmayı Etkileyen Faktörleri* ifade eden hipotezler (H₂, H₄, H₆, ve H₈)
 - *Reaktif Stratejik Esneklik ile Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma* arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotez (H₁₂);
 - *Proaktif Stratejik Esnekliği Etkileyen Faktörleri* ifade eden hipotezler (H₉ ve H₁₁);
 - *Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmalarını Etkileyen Faktörleri* ifade eden hipotezler (H₁₃ ve H₁₄)

oluşturmaktadır. Özetlemek gerekirse, araştırmada kuramsal olarak öngörülen ilişkilere dair oluşturulan toplam 14 hipotezin 5 tanesi kabul edilmiş, geriye kalan dokuz adedi öngörülen ilişkiler yeterli düzeyde yordamadığı için reddedilmiştir.

6. ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZLERİN BULGULARININ YORUMLANMASI

Yapısal modele nihai halinin verilmesi ve hipotezlerin test edilmesinin ardından çok değişkenli analizlerin bulgularının yorumlanmasına geçilebilir. Araştırmada temel olarak cevap bulunması amaçlanan noktalardan birisi Türkiye'deki en büyük özel şirketlerin gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarının stratejik seçenek belirleme süreçlerindeki rolüdür. İşletmelerin sahip oldukları kaynakları ve yetkinlikleri gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlardan ya da daralan imkanların yarattığı koşullardan en iyi biçimde yararlanabilmek amacıyla yeniden düzenleme becerisi olan stratejik seçenek belirlemek, en başta işletmelerin pazarları tanımaları gerekmektedir. Bu da, işletmelerin pazarlarını, müşterilerini ve rakiplerini tanımak adına daha fazla bilgiye ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Bu açıdan pazarlama araştırmaları stratejik seçenek belirleme sürecine pazarlar, müşteriler ve rakipler hakkında önemli girdiler sağlayan bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, pazarlama araştırmaları ile stratejik seçenek belirleme süreci arasında kuramsal olarak önemli bir ilişki olduğu varsayımından yola çıkılan araştırmada, pazarlama araştırmalarının bu süreçte nasıl kullanıldığını tespit etmeye çalışılmıştır.

Öte yandan, pazarlama araştırmaları gerçekleştirmek kendi başına yeterli değildir. Her işletme kendi ihtiyaçları doğrultusunda pazarlama araştırmaları gerçekleştirebilir. Fakat önemli olan pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilginin amaçlar doğrultusunda kullanılmasıdır (Malhotra, 2004). Hem pazarlama araştırmalarının gerçekleştirilmesi açısından, hem de pazarlama araştırmalarından yararlanmayı etkileyen birtakım örgütsel süreçler ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Araştırmada cevap bulunmaya çalışılan bir diğer önemli nokta da, bir örgütsel kültür olarak pazar odaklılığın, yine örgüt içinde şekillenen pazarlama araştırmaları algısının ve dışsal faktörler olarak pazarlama araştırmalarının önemini arttıran işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantıların pazarlama araştırmalarından yararlanmada etkili olup olmadığının belirlenmesidir. Bu açılardan bakıldığında, araştırma ele aldığı ilişki örüntüleri açısından oldukça özgün, yenilikçi ve öncü niteliktedir.

6.1. Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kilit öneme sahip *Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri* yapısı, Menon ve Wilcox'un (1994) kavramı operasyonelleştirme çabaları sonucunda geliştirdikleri ölçekle ölçülmüştür. Bu ölçek, pazarlama araştırmalarından yararlanmayı *bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma* ve *eyleme dönük yararlanma* olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın veri toplama aracında da ölçek bu iki boyutu oluşturan 18 gözlenen değişken (madde) ile ölçülmüştür. Bu iki boyutun her birinin kendi alt boyutları da bulunmaktadır. Ancak, çok değişkenli analiz sürecinde gerçekleştirilen içsel tutarlılık analizi ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda birtakım gözlenen değişkenlerin ölçeği yeterli ölçüde yordamadığı görülmüş ve bunlar ölçekten çıkarılmıştır. Özetlemek gerekirse, bu iki boyut yapısal eşitlik modellemesinde her biri 3 gözlenen değişkenden oluşan birer alt boyut olarak kullanılmıştır.

Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma

Menon ve Wilcox (1994), pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanmayı Araştırmayı kullananların çalışmada kapsanmış konulardaki bilgisi ve anlayışında değişiklikler yaratan yararlanma olarak açıklamıştır. İşletmelerin bilgi tabanı hem araştırmanın çıktılarından, yani **ürünlerden** ötürü, hem de araştırma projesi gerçekleştirme, yani **araştırma süreci** nedeniyle gelişmektedir. Araştırmanın çok değişkenli analiz sürecinde gerçekleştirilen içsel tutarlılık analizi ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda “süreç” alt boyutunun yapıyı yeterli ölçüde yordamadığı görülmüş ve bu alt boyutu oluşturan gözlenen değişkenler yapıdan çıkarılmıştır (elenen gözlenen değişkenler EK 18’de sunulmaktadır). Çok değişkenli analiz sürecinde pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma yapısını esas olarak “**ürün**” alt boyutunun yordadığı belirlenmiştir. “**Ürün**” alt boyutu temel olarak “araştırma projesi sonucunda bizim için yeni olan ne öğrendik?” sorusuna cevap aramaktadır. Ürün alt boyutunu oluşturan gözlenen değişkenler ve bunların yapısal eşitlik modellemesi içinde hesaplanmış standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) şöyledir:

- KEU4 – Araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullandık (SEYK = 0,71)

- KEU5 – Araştırmanın sonuçları bazı konular hakkında yeni bilgiler edinmemizi sağladı (SEYK = 0,52)
- KEU6 – Araştırmanın sonuçlarını işimiz hakkında yeni şeyler öğrenmek için kullandık (SEYK = 0,44)

Hatırlanacağı üzere, standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) örtük ve gözlenen değişkenlerin birbirleri ile karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. SEYK değerleri aynı zamanda, gözlenen ve örtük değişkenlerin etki güçlerini ifade ettikleri için de önemlidirler. Zaten bu nedenlerden dolayı yapısal eşitlik modellemesinin bulguları yorumlanırken SEYK değerleri kullanılmıştır. Yapısal modelde yapıyı açıklamak için kullanılan gözlenen değişkenlerden yapıyı en fazla yordayanın “*araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullanma* (0,71)” olduğu görülmektedir. Aslında pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma en temel özelliği bu olduğu için, elde edilen sonuç çok da şaşırtıcı değildir. Diğer bir deyişle, pazarlama araştırmalarının örgütlerde bilgi yaratma sürecine en fazla katkı yaptığı nokta budur (Menon ve Wilcox, 1994). Fakat yine de, Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinin gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarını yeni bilgiler üretmek amacıyla kullandıklarını görmek önemlidir.

Bunun yanı sıra bir diğer önemli olan husus da “*araştırma sonuçlarının bazı konular hakkında yeni bilgiler edinilmesini sağlaması* (0,52)” ve “*araştırma sonuçlarının işletmelerin kendi işleri hakkında yeni şeyler öğrenmek için kullanılması* (0,44)” noktalarıdır. Bu iki husus da işletmelerin bilgi tabanlarını geliştirme açısından yüksek düzeyde etkiye sahip değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinin pazarlama araştırmalarından yeni bilgiler elde etmek için doğrudan çaba göstermelerinin yanında, Greenwald ve Leavitt’in (1984) de belirttiği üzere düşük ilgilenimli şekilde yararlandıklarını da göstermektedir. Diğer bir deyişle, şirketlerin pazarlama araştırmaları yoluyla yalnızca doğrudan araştırılan konu ile ilgili değil, aynı zamanda konuyla dolaylı olarak ilişkili diğer hususlar hakkında da bilgi edinme çabası içinde olduklar söylenebilir. Özetlemek gerekirse, *Türkiye’deki en büyük özel şirketlerin pazarlama araştırmaları gerçekleştirmenin ötesinde, pazarlama araştırmalarından yararlanma yönünde de bir alışkanlık geliştirdiklerini söylemek mümkündür.*

Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma

Pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanma, araştırmayı kullananların eylemlerinde, uygulamalarında veya politikalarında, doğrudan araştırmanın bulguları ya da önerileri ile ilişkili değişiklikler olması durumu olarak açıklanmaktadır (Menon ve Wilcox, 1994). Araştırmanın çok değişkenli analiz sürecinde gerçekleştirilen içsel tutarlılık analizi ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda yapının sembolik yararlanma boyutunu oluşturan tüm gözlenen değişkenlerin; araçsal yararlanma alt boyutunun ise “uygunsuz kullanma” alt boyutunun yapıyı yeterli ölçüde yordamadığı görülmüş ve bunlar yapıdan çıkarılmıştır (elenen gözlenen değişkenler EK 18’de sunulmaktadır). Çok değişkenli analiz sürecinde pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanma yapısını esas olarak “**yerinde kullanım**” alt boyutunun yordadığı belirlenmiştir. “**Yerinde kullanım**” alt boyutu araştırma yoluyla elde edilen bilgileri araştırmayı gerçekleştirme amacı ve araştırmanın bulguları ile tutarlı biçimde kullanmak anlamına gelmektedir. Yerinde kullanım alt boyutunu oluşturan gözlenen değişkenler ve bunların yapısal eşitlik modellemesi içinde hesaplanmış standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) şöyledir:

- AOU1 – Araştırmanın bulgularından birisi ya da birkaçı bir kararımızı doğrudan etkiledi (SEYK = 0,65)
- AOU2 – Araştırmanın sonuçları olmasa farklı bir karar almış olabilirdik (SEYK = -0,44)
- AOU3 – Araştırmanın sonuçlarını beklemeğe değdi, çünkü bunlardan bazıları ilgili kararımızı önemli ölçüde etkiledi (SEYK = 0,68)

SEYK değerleri yine etki gücü olarak yorumlandığında, “*araştırmanın bulgularının biri ya da birkaçının bir kararı doğrudan etkilemesi (0,65)*” ile “*araştırmanın sonuçlarını beklemeğe değmiş olması ve bunlardan bazılarının ilgili kararı önemli ölçüde etkilemesi (0,68)*”, değişkenleri tam da **eyleme dönük yararlanmada yerinde kullanım** yapısını olması gerektiği gibi açıklayan hususlardır. Bu değişkenler yapıyı aynı zamanda yüksek bir etki gücüyle yordamaktadır. Öte yandan, “*araştırmanın sonuçları olmasa farklı bir karar alınması durumu*” değişkeni, yapı ile beklendiğinin tersine bir ilişki göstermektedir (-0,44). Etki gücü pozitif olması beklenirken negatif olan değişken, ilk iki değişken ile birlikte ele alındığında, aslında araştırmanın sonuçlarının şirketlerin kararlarını bir ölçüde etkilediğini, fakat gerçekleştirilecek

eylemle ilgili kararların yalnızca pazarlama araştırması sonuçlarına göre alınmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, *Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin pazarlama araştırmaları yoluyla yarattıkları bilgiyi gerçekleştirmeyi düşündükleri eylemlerle ilgili kararlarda kullandıklarını, ancak araştırma sonuçları ne olursa olsun ilgili kararları değiştirmeye yetecek güce ve ağırlığa sahip olmadığını göstermektedir.*

6.2. Pazarlama Araştırmalarından Yararlanmada Etkili Olan Faktörlere İlişkin Bulgular

Bu kısımda öncelikle pazarlama araştırmaları üzerinde etkili olan örgütsel kültür olarak pazar odaklılık, yine örgüt içinde şekillenen pazarlama araştırmaları algısı ile dışsal faktörler olarak pazarlama araştırmalarının önemini arttıran işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar yapılarına ilişkin bulgular tartışılacaktır. Ardından bu faktörlerin pazarlama araştırmalarından yararlanmadaki etkisi ile ilgili olarak elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

Pazar Odaklılık

Araştırmada Narver ve Slater'ın (1990) pazar odaklılık yaklaşımı benimsenmiştir. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığı üç temel boyutu olan bir örgütsel kültüre dayalı davranışlar topluluğu olarak tanımlamışlardır. Söz konusu üç boyut ise (a) Müşteri Odaklılık; (b) Rakip Odaklılık; ve (c) İşlevler Arası Koordinasyon'dur. Araştırmacılar kavramı operasyonelleştirdikleri çalışmalarında, pazar odaklılığı üç boyutu olan bir ölçek haline getirmişlerdir. Araştırmanın veri toplama aracında da ölçek Narver ve Slater'ın (1990) orijinal ölçeği kullanılmıştır. Ancak, araştırmanın çok değişkenli analiz sürecinde gerçekleştirilen içsel tutarlılık analizi ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda pazar odaklılığın “rakip odaklılık ve işlevler arası koordinasyon” boyutlarının yapıyı yeterli ölçüde yordamadığı ve diğer yapılarla yüksek düzeyde korelasyon içinde oldukları görülmüştür. Bu nedenle, söz konusu iki boyut yapıdan çıkarılmıştır (elenen gözlenen değişkenler EK 18'de sunulmaktadır). Dolayısıyla, çok değişkenli analiz sürecinde pazar odaklılık esas olarak “**müşteri odaklılık**” boyutunun yordadığı belirlenmiştir. Bu noktada, tek başına müşteri odaklılık yapısının pazar odaklılığı yordayıp yordamayacağı akla gelebilir.

Deshpande, Farley ve Webster (1993), pazar odaklılığı diğer yaklaşımlardan farklı olarak, müşteri odaklılık ile eş anlama gelen bir örgüt kültürü olarak yorumlamışlardır. Yazarlara göre pazarlama yöneliminde müşterilerin odak noktası olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak da “*Müşteri Odaklılık, uzun dönemde karlı bir işletme oluşturmak için işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir değerler zinciri*” (Deshpande vd., 1993, s. 27) olarak tanımlanmıştır. Hatta, Deshpande vd.’ne (1993) göre müşteri odaklılık ile rakip odaklılık karşıt noktalarda bulundukları için, rakip odaklılığı pazar odaklılık yapısının dışında bırakmışlardır. Müşteri odaklılığı, müşteri yönelimini güçlendiren ve sürekli kılan değerlere sahip kapsamlı bir örgüt kültürünün parçası olduğunu vurgulayan çalışmalarını da sürdürmüşlerdir (Deshpande ve Webster, 1989; Deshpande ve Farley, 1998a; Deshpande ve Farley, 1998b; Deshpande ve Farley, 1999). Bunun yanı sıra, Narver ve Slater (1990) da müşteri odaklılığın pazar odaklılık yaklaşımının olmazsa olmaz koşulu olduğunu; diğer davranışsal boyutların müşteri odaklılık ile ilişkileri üzerinde tanımlanabildiğini ifade etmektedir. Kotler da (2006) pazar odaklılığın üç temel prensibini (a) müşteri odağı; (b) koordine edilmiş pazarlama faaliyetleri; ve (c) karlılık olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, pazarlama literatüründe pazar odaklılığın temel yapıtaşı olarak kabul edilen müşteri odaklılığın pazar odaklılık yapısı adına kullanılabileceğine karar verilmiştir.

Araştırmada operasyonel açıdan elde edilen sonuçlara geri dönüldüğünde, aslen 6 gözlenen değişkenden oluşan *Müşteri Odaklılık* boyutunun iki değişkeninin açıklayıcı faktör analizi sonucunda elendiğini belirtmek gerekmektedir. Bunların yanı sıra, yapıya ait bir gözlenen değişken de ölçme modeli test edilirken, yapıyı anlamlı düzeyde yordamaması nedeniyle elenmiştir. Fakat geriye kalan ve müşteri odaklılık boyutunun özünü oluşturan maddeler yapısal eşitlik modellemesi sürecinde kullanılabilmektedir. Müşteri odaklılık yapısını oluşturan gözlenen değişkenler ve bunların yapısal eşitlik modellemesi içinde hesaplanmış standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) şöyledir:

- CUSO1 – Şirket olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki bağlılığımızı ve inancımızı düzenli olarak izleriz/takip ederiz (SEYK = 0,71)
- CUSO4 – İşletme hedeflerimiz temelde müşteri memnuniyetine bağlı olarak şekillendirilir (SEYK = 0,44)
- CUSO6 – Satış sonrası hizmetlere özel bir önem veririz (SEYK = 0,57)

SEYK değerleri etki gücü olarak yorumlandığında, müşteri odaklılık yapısı içinde en etkili olan değişkenin “*şirket olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki bağlılığı ve inancı düzenli olarak izlemek (0,71)*” olduğu görülmektedir. Bu değişkenin etki gücü en yüksek değişken olarak çıkması, Türkiye’deki büyük şirketlerin müşterilerini faaliyetlerinin odak noktasına koyma anlamındaki bağlılıklarının bir göstergesidir. “*Satış sonrası hizmetlere verilen önem (0,57)*” ve “*işletme hedeflerinin temelde müşteri memnuniyetine bağlı olarak şekillendirilmesi (0,44)*” değişkenleri ise müşteri memnuniyetine verilen önemi gösteren değişkenlerdir. Hem işletme hedeflerinin temelini müşteri memnuniyetini oluşturması, hem de müşteri memnuniyetinin son yıllarda en önemli sac ayaklarından biri haline gelen satış sonrası hizmetlerin önemi, Türkiye’deki büyük özel şirketlerin müşteri ihtiyaçlarını izleme ve tatmin etme açısından geliştirdikleri örgüt kültürünün yerleşmeye başladığını göstermektedir.

İşletme Çevresindeki Çalkantılar

Araştırmada, işletme çevresinde yaşanan çalkantıları ölçmek amacıyla hem daha geniş bir perspektiften bakan Miller’ın (1987), hem de pazarlardaki çalkantıları ele alan Jaworski ve Kohli’nin (1993) yaklaşımlarını birlikte ele alan ve toplam 10 gözlenen değişkenden oluşan bir yapı kullanılmıştır. Çok değişkenli analiz sürecinde gerçekleştirilen içsel tutarlılık analizi sonucunda, yapıyı oluşturan maddelerin sekiz tanesi yapıdan çıkarılmıştır. Çevresel çalkantılar yapısını oluşturan iki gözlenen değişkenin ve bunların yapısal eşitlik modellemesi içinde hesaplanmış standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) şöyledir:

- MT1 – Bizim işimizde müşterilerin ürün tercihleri zaman içinde çok sık değişiyor (SEYK = 0,83)
- MT2 – Müşterilerimiz her zaman yeni ürün arayışına girer (SEYK = 0,47)

Yapının çok değişkenli analizlerde yalnızca iki değişkenden oluşacak şekilde kullanılması, korkulduğu gibi herhangi bir sorun yaratmamıştır. Bu iki değişkenin etki güçleri yorumlandığında, *müşterilerin ürün tercihlerinin zaman içinde sık sık değişmesi (0,83)* Türkiye’deki büyük özel şirketleri etkileyen bir çalkantı nedenidir. Öte yandan, *müşterilerin her zaman yeni ürün arayışına girmesi* de şirketler açısından sorun yaratmaktadır.

İşletme çevresinde yaşanan çalkantıların en önemli sonuçları artan belirsizlik ve istikrarsızlıktır (Dess ve Beard, 1984; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Suarez ve Oliva, 2005). Belirsizlik, işletmelerin alışageldiği stratejik planlama ve uzun dönemli planlama araçlarının işlevlerini azaltmakla kalmayıp, karar alıcıların karşısına sürekli yeni engeller çıkarmaktadır. Ortaya çıkan çalkantılar, özellikle müşteriler cephesinde ortaya çıkan çalkantılar işletmelerin bunların nedenlerini anlamaya sevk etmekte, değişen pazarların ve müşteri tercihlerinin işletme açısından ne tür sonuçlar yaratabileceğini kavramalarını gerektirmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Day, 1994). Araştırmanın bulguları, Türkiye'deki büyük şirketler açısından müşteriler cephesinde yaşanan çalkantıların sorun yarattığını göstermektedir. Müşteri tercihlerinin sıkça değişmesi ve yeni ürün arayışlarındaki artış şirketlerin çevresel koşulları takip etmesini gerektiren önemli etmenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Teknoloji Çevresindeki Çalkantılar

Jaworski ve Kohli (1993), teknoloji çevresinde yaşanan değişkenliği ve çalkantıları ölçmek için beş değişkenden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmada teknoloji çevresindeki çalkantıların ölçümünde bu ölçekten yararlanılmış, ancak içsel tutarlılık analizi sonucunda bir değişken yapıdan çıkarılmıştır. Teknoloji çevresinde yaşanan çalkantılar yapısını oluşturan gözlenen değişkenlerin ve bunların yapısal eşitlik modellemesi içinde SEYK değerleri şöyledir:

- TT1 – Sektörümüzdeki teknoloji çok hızlı değişiyor (SEYK = 0,58)
- TT2 – Teknolojik değişimler sektörümüzde önemli fırsatlar doğuruyor (SEYK = 0,53)
- TT4 – Sektörümüzdeki teknolojik atılımlar sayesinde pek çok yeni ürün fikrini hayata geçirmek mümkün olmaya başladı (SEYK = 0,47)
- TT5 – Sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler ciddi gelişmeler sayılabilir (SEYK = 0,52)

Bu değişkenlerin teknolojik çalkantılar içindeki etki güçleri incelendiğinde birbirlerine hemen hemen denk etkileri olduğu görülmektedir. Ancak, Türkiye'deki büyük özel şirketlere göre, *faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki teknolojinin hızlı değişmesi* teknolojik çalkantılar anlamında en fazla etkiyi yaratan noktadır. Bunun yanı sıra, *teknolojinin önemli fırsatlar doğurması* ve *yaşanan teknolojik gelişmelerin*

ciddi gelişmeler olması hususları da teknoloji çevresinde çalkantı yaratan diğer önemli noktalar. Teknolojik gelişmelerin yeni ürün fikirlerinin hayata geçirilmesini sağlaması, bir yandan olumlu bir gelişme olarak düşünülse de, diğer yandan Türkiye’deki en büyük özel şirketler tarafından teknolojik çalkantılara katkı yapan bir öge olarak kabul edilmektedir.

Bazı çevrelerce “teknoloji devrimi” olarak da adlandırılan hızlı teknolojik değişim, işletme ve pazarlama yöneticileri açısından rekabetin koşullarını değiştiren önemli kesintiler yaşanmasına neden olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin yalnızca üretim teknolojilerini değil, pazarlama faaliyetlerini doğrudan etkileyen ulaşım ve iletişim teknolojilerini de toptan değiştirdiği de düşünüldüğünde, aslen işletme çevresinin bir bileşeni olan teknolojinin artık tek başına tüm işletme faaliyetlerini ve pazarlama işlevinin çehresini değiştirdiği söylenebilir (Bettis ve Hitt, 1995). Araştırmanın bulguları, genel olarak teknoloji ve teknolojik gelişmelerin ayrı birer çalkantı nedeni olarak algılandığını gösterdiği gibi, teknolojinin hızlı değişmesi ve bunun yarattığı fırsatların Türkiye’deki büyük şirketler tarafından izlendiğini de ortaya koymaktadır.

Pazarlama Araştırmaları Algısı

Pazarlama araştırmaları algısı kavramının operasyonelleştirilmesinde Ogunmokon vd.’nin 2005 yılında kullandığı Pazarlama Araştırmalarına ilişkin görüşler ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunun yanında, araştırma gerçekleştirilen uzman paneli yoluyla ölçeğe pazarlama araştırmacılarına ilişkin görüşler eklenerek daha rafine hale getirilmiştir. İçsel tutarlılık ve açıklayıcı faktör analizi sonrasında elenen maddeler olmasına karşın, ölçeğe ilişkin ayrıca gerçekleştiren doğrulayıcı faktör analizi *pazarlama araştırmalarına ve pazarlama araştırmacılarına ilişkin görüşlerin* birlikte “Pazarlama Araştırmaları Algısı” yapısını oluşturduğu onaylanmıştır. Ancak, ölçme modelinde *pazarlama araştırmacılarına ilişkin görüşleri* oluşturan değişkenler modeli yordamadığı için yapının dışında bırakılmıştır. Diğer bir deyişle, araştırmada pazarlama araştırmaları algısını aslen pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşler oluşturmaktadır. Yapısal modelde *pazarlama araştırmaları algısı* yapısını oluşturmak üzere test edilen gözlenen değişkenler ve SEYK değerleri şöyledir:

- MR3 – Hedef pazarlarımızla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığımız için pazarlama araştırmalarının bize faydası olacaktır (SEYK = 0,42)

- MR4 – Pazarlama araştırmaları şirket yönetimi ile ilgili temel işletme faaliyetleri kadar önemlidir (SEYK = 0,51)
- MR10 – Pazarlama araştırmaları şirketimiz açısından israf değildir (SEYK = 0,53)
- MR11 – Pazarlama araştırmaları gelecekte bizim sektörümüzde çok büyük önem kazanacak (SEYK = 0,46)

Bu gözlenen değişkenlerin hemen hepsinin pazarlama araştırmaları algısında oldukça önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. Betimsel verilerin analizinde belirlendiği üzere, Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinin pazarlama araştırmaları gerçekleştirmekteki en önemli amacı hedef pazarları ile ilgili bilgi sahibi olmaktır. Dolayısıyla, *“hedef pazarlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmak için pazarlama araştırmalarının faydalı olacağı”* görüşünün pazarlama araştırması algısı içinde önemli bir etkiye sahip olması amaçlarla paralellik göstermektedir. Ayrıca, şirketler tarafından pazarlama araştırmalarının temel işletme faaliyetleriyle benzer bir öneme sahip olduğunun kabul edilmesi ile pazarlama araştırmalarının getirdiği maliyeti bir israf olarak görülmemesi de pazarlama araştırmalarına ilişkin olumlu algılar olduğunun göstergesidir. Pazarlama araştırmalarının öneminin gelecekte daha da artacağına ilişkin görüş, değişen  evre koşulları ve belirsizlik altında faaliyet gösteren şirketlerin bilgi gereksinimleri ile bağlantılı şekilde pazarlama araştırmalarının bir bilgi kaynağı olarak artan ve artmaya devam edecek önemine vurgu yapmaktadır.

İşletme içinde başta pazarlama yöneticilerinin yaklaşımı ile şekillenen pazarlama araştırmaları algısı, araştırmaların kararlara girdi sağlayan bir işlev olarak konumlandırılmasından pazarlama araştırmalarını toptan yok saymaya kadar değişen bir yelpazede örgütsel tutumlar geliştirmektedir. Bu yelpazedeki tutum ve davranışlar, en başta pazarlama araştırması gerçekleştirmeye ilişkin kararları etkilediği gibi, daha sonrasında gerçekleştirilen pazarlama araştırmalarından karar noktalarında ne ölçüde yararlanıldığını da etkilemektedir (McDaniel ve Parasuraman, 1985). Araştırma, bahsedilen bu görüşleri doğrular nitelikte bulgular ortaya koymaktadır. Öncelikle, Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinde pazarlama araştırmalarına ilişkin olumlu bir tutum olduğunu söylemek gerekmektedir. Bu olumlu tutum da aynı McDaniel ve Parasuraman’ın (1985) ifade ettiği gibi, pazarlama araştırmalarının konumlandırmasını

bir işlev olarak etkilemektedir. Şirketlere hedef pazarları hakkında bilgi sağlayarak yol gösterici bir rol oynuyor olması pazarlama araştırmalarının belki bir temel işlev değil ama bir destek işlevi olarak zaman içinde önemini arttırdığı görülmektedir.

Pazarlama Araştırmalarından Yararlanmada Etkili Olan Faktörlerin Değerlendirilmesi

Yapısal modelin test edilmesi ile birlikte, hatırlanacağı üzere, hipotez testleri de gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bu kısmına ilişkin hipotezler, kuramsal olarak pazarlama araştırmalarından yararlanmada etkili olduğu öne sürülen birtakım faktörlere göre belirlenmiştir. Bu hipotezlerin bir bölümü belirlenen faktörlerin pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma yapısı ile (H_1 , H_3 , H_5 ve H_7); diğerleri de eyleme dönük yararlanma yapısı ile ilişkili olarak (H_2 , H_4 , H_6 ve H_8) oluşturulmuştur. Hipotez testleri, pazar odaklılık, işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar ve pazarlama araştırmaları algısı faktörlerinin

- Pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanmayı doğrudan etkilediğini, yani H_1 , H_3 , H_5 ve H_7 hipotezlerinin kabul edildiğini;
- Pazarlama araştırmalarından eyleme dönük biçimde yararlanmada etkisi olmadığını, yani H_2 , H_4 , H_6 ve H_8 hipotezlerinin reddedildiğini;

göstermiştir. Bu iki boyutun kavramsal olarak pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri ölçeğinin alt boyutlarını oluşturduğu bilinmektedir. Bunun yanında, sadece ölçeğe ilişkin gerçekleştirilmiş doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da bu durumu doğrulamıştır. Dolayısıyla, kuramsal olarak öngörülen ilişkilerin öncelikle genel anlamda araştırmada doğrulandığını söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, pazar odaklılık, işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar ve pazarlama araştırmaları algıları faktörleri genel anlamıyla pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri üzerinde etkili olmaktadır.

Öte yandan, bu faktörler esas olarak pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri içinde daha geniş kapsama sahip olan *bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma* boyutu üzerinde etkili olmaktadır. Bu boyut, temelde işletmelerin araştırılan konu ister ile doğrudan ilgili olsun, ister dolaylı bir ilişki sergilesin pazarlama araştırması sonuçlarını yeni bilgiler üretmek için kullanmaları anlamına gelmektedir. Bu

açından bakıldığında, bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma boyutunun bu faktörlerle açıklanması;

- pazar odaklılığın “müşteri odaklılık” boyutu itibarıyla, hedef pazarlardaki müşteriler hakkında sürekli olarak bilgi edinmeyi ve bunu işletme geneline yaymayı gerektiğini (Narver ve Slater, 1990) doğrular nitelikte bir bulgudur. Bu bulgu aynı zamanda, pazarlama araştırmalarının, pazar odaklılığın “işletmenin müşteriyi odağa yerleştirme ve seçilmiş müşteri tabanına hizmet verme çabalarını” kapsayan bilgi üretme boyutunun en önemli parçası olduğu ile de paralellik göstermektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Dolayısıyla, Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinin pazar odaklılık yaklaşımları doğrultusunda müşterilerini anlamak ve hizmet verebilmek için pazarlama araştırmalarında yararlanma yönünde bir tutum içinde oldukları söylenebilir.
- İşletme çevresinde, özellikle müşteriler cephesinde ortaya çıkan çalkantılar işletmeleri değişen pazarların ve müşteri tercihlerinin işletme açısından ne tür sonuçlar yaratabileceğini anlamaya sevketmektedir (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Glazer ve Weiss, 1993). Değişimleri anlama ve anlamlandırma sürecinin en önemli girdilerden biri ise, hiç kuşkusuz, pazarlama araştırmaları yoluyla elde edilen pazar bilgisi ve bunlardan yararlanmadır. Araştırmanın bulguları bu önermeleri doğrular nitelikte sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Türkiye’deki büyük şirketlerin sözkonusu çalkantıların etkilerini belirleyebilmek için pazarlama araştırmalarından bilgi tabanlarını geliştirme amaçlı olarak yararlandıkları söylenebilir.
- Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmeler işletmelere çeşitli yönlerden avantajlar sağladığı kadar, bu gelişmelerin hızı nedeniyle öngörülemez birtakım sorunları da beraberlerinde getirmektedirler (Achrol, 1988; Kohli ve Jaworski, 1993; Day, 1994; Bettis ve Hitt, 1995). Araştırmanın bulguları, Türkiye’deki büyük şirketlerin çevrelerinde yaşanan teknolojik çalkantıyı anlamak ve bunların yarattığı çeşitli fırsatlardan yararlanabilmek için pazarlama araştırmalarından yararlandıklarını göstermektedir. En azından bu şirketlerin pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgileri örgüt içindeki bilgi birikimi içinde kullanarak, teknoloji çevresinde meydana gelen çalkantıların ortaya çıkardığı bilgi ihtiyaçlarının bir kısmını karşılama eğilimi içinde olduklarını söylemek mümkündür.

- Araştırmanın bulguları, pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgilerin karar alma süreçlerine dahil edilmesini en fazla etkileyen faktörlerden birisinin pazarlama araştırması algısı olduğu önermesi ile paralellik göstermektedir. Olumlu pazarlama araştırmaları algısının, Türkiye'deki büyük şirketlerin araştırma sonuçlarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı olarak yararlanmasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinde pazarlama araştırmalarının potansiyel yararlarına yönelik bir inanç geliştiği söylenebilir.

Özetlemek gerekirse, *Türkiye'deki en büyük özel şirketlerin pazarlama araştırmaları gerçekleştirmenin ötesinde, örgütsel ve çevresel faktörlerin de etkisiyle örgütün bilgi tabanını geliştirmek için pazarlama araştırmalarından yararlanma yönünde bir tutum içinde olduklarını söylemek mümkündür.* Bu faktörlerin standardize edilmiş yol katsayılarına bakıldığında, pazar odaklılığın (0,82) bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma boyutunu en fazla etkileyen faktör olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, olumlu şekildeki pazarlama araştırmaları algısı (0,79) ve teknoloji çevresinde yaşanan çalkantılar da bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanmada önemli ölçüde etkiye sahiptir. İşletme çevresinde yaşanan çalkantıların da (0,55) yüksek bir etki düzeyine sahip olmakla birlikte, görece diğer faktörlere göre ağırlığı biraz daha düşüktür.

Öte yandan, pazarlama araştırmalarından *Eyleme dönük yararlanma* boyutu esas olarak araştırma sonuçlarının doğrudan araştırılan konuya ilişkin kararları etkilemesi ile ilgilidir. Buna bağlı olarak, yapıya ilişkin bulgular da, aslında pazarlama araştırmalarının sonuçlarının şirketlerin kararlarını bir ölçüde etkilediğini, fakat gerçekleştirilecek eylemle ilgili kararların yalnızca pazarlama araştırması sonuçlarına göre alınmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin pazarlama araştırmaları yoluyla yarattıkları bilgiyi gerçekleştirmeyi düşündükleri eylemlerle ilgili kararlarda kullandıklarını, ancak araştırma sonuçları ne olursa olsun ilgili kararları değiştirmeye yetecek güce ve ağırlığa sahip olmadığını göstermektedir. Pazarlama araştırmalarından bilgi edinmek için yararlanan şirketlerin, kararlarını araştırma sonuçlarına göre almak yönünde güçlü bir eğilimi

bulunmamaktadır. Bu durum da örgütsel ve çevresel faktörler olarak özetlenebilecek pazar odaklılık ve pazarlama araştırmaları algısı ile işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar faktörleri, pazarlama araştırmalarının sonuçlarının doğrudan gerçekleştirilecek pazarlama eylemleriyle ilgili kararlarda kullanılması açısından etkili olmamaktadır. Bu yapıyla karşılaştırıldığında daha geniş kapsamlı olan örgütsel ve çevresel faktörler, genel anlamda pazarlama araştırmalarından yararlanma hususu üzerinde etkili olurken, herhangi bir araştırma projesi ile bağlantılı görece daha dar kapsamlı kararlarda araştırma sonuçlarının kullanılması açısından açıklayıcı değildir.

6.3. Pazarlama Araştırmalarının Stratejik Seçenek Belirlemedeki Rolüne İlişkin Bulgular

Bu kısımda stratejik seçenek belirleme açısından stratejik esneklik ile ilgili bulgular tartışılacak, ardından pazarlama araştırmalarının stratejik seçenek belirlemedeki rolüne ilişkin bulgular yorumlanacaktır.

Stratejik Seçenek Belirleme ve Stratejik Esneklik

Ratanapornsiri (2003), Evans'ın (1991) stratejik esneklik ile ilgili olarak ileri sürdüğü kavramsal çerçeve üzerinde çalışarak, yine Evans'ın (1991) belirlediği stratejik esneklik boyutlarına bağlı olarak kavramı operasyonelleştirme yoluna gitmiştir. Ratanapornsiri (2003),

- işletmenin sürpriz yapma, inisiyatif alma, kıvraklık ve çok yönlülük özelliklerine dayanan ve nitelik olarak hücumla dönük kabul edilen yetkinliklerini *Proaktif Stratejik Esneklik* altında;
- işletmeyi korumaya dönük ve düzeltici yetkinlikleri *Reaktif Stratejik Esneklik* altında toplamıştır.

Araştırmada Ratanapornsiri'nin (2003) geliştirdiği *Reaktif Stratejik Esneklik* ve *Proaktif Stratejik Esneklik* temel boyutlarından oluşan Stratejik Esneklik ölçeği temel alınmıştır. Hamsal ve Agung'un 2007 yılındaki çalışmalarında kullandıkları ve yine Evans'ın (1991) çalışmasından aldıkları değişkenlerle yapı zenginleştirilmiştir. Çok değişkenli analiz sürecinde gerçekleştirilen içsel tutarlılık ve açıklayıcı faktör analizleri sonucunda her iki boyuttan da çıkarılan değişkenler olmuştur. Ölçme modeli test

edilmeden önce bu ölçeğe özel olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, kuramsal olarak öngörüldüğü şekilde bu iki boyutun stratejik esneklik ölçeğini oluşturduğunu onaylamıştır. Ancak araştırmanın hipotezleri genel olarak ölçeğe yönelik değil, tek tek yapılara yönelik olarak oluşturulduğu için de araştırmanın bulguları *Reaktif Stratejik Esneklik ve Proaktif Stratejik Esneklik* için ayrı ayrı tartışılacaktır.

Reaktif Stratejik Esneklik

Reaktif stratejik esneklik, temel olarak uyum sağlama yeteneğine dayanmaktadır. Buna göre, bu tür esneklik, işletmelerin çevreye uyum sağlaması varlığını devam ettirebilmesi açısından olmazsa olmaz koşuldur. Reaktif stratejik esneklik, işletmelerin stratejik sürprizlere etkili biçimde karşılık verebilmek için becerilerini, kaynaklarını ve süreçlerini nasıl yapılandığı ile ilgilenir. Reaktif stratejik esneklik bir ölçek olarak operasyonelleştirildiğinde de (Ratanapornsiri, 2003) esas olarak, uyum sağlama yeteneğini ifade eden örgütsel davranışlar olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, *reaktif stratejik esneklik* yapısını oluşturan gözlenen değişkenler ve bunların yapısal eşitlik modellemesi içinde hesaplanmış standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) şöyledir:

- RSF1 – Gelecekte karşılaşılabileceğimiz bir dizi olasılığı dikkate alıyoruz (SEYK = 0,42)
- RSF2 – Gerçekleşebilecek olumsuz gelişmeleri tahmin edip kendimizi bunlardan koruyoruz (SEYK = 0,71)
- RSF3 – Çevrede yaşanan değişimlerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanıyoruz (SEYK = 0,63)
- RSF6 – Pazardaki değişimlere karşı kendimizi hazırlıyoruz (SEYK = 0,35)
- RSF11 – Dışarıdan gelecek şoklarla baş edebilmek için koruma tedbirleri geliştiriyoruz (SEYK = 0,57)

Reaktif stratejik esnekliği oluşturan gözlenen değişkenlerin etki güçleri incelendiğinde, yapının oluşmasında en etkili değişkenin “*gerçekleşebilecek olumsuz gelişmelere yönelik tahminler yapıp bunlardan korunmaya çalışılması* (0,71)” olduğu görülmektedir. Yapı içinde her biri yüksek düzeyde etkili olan değişkenler arasında diğerlerine göre etkisi daha yüksek olan diğer iki değişken ise “*çevrede yaşanan*

değişimlerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanma (0,63) ile “işletme dışından gelecek şoklarla baş edebilmek için koruma tedbirleri geliştirme (0,57)” olarak öne çıkmaktadır.

Evans’ın da (1990) ifade ettiği üzere, işletmeler çevrelerinde herhangi bir değişim yaşanmadan önce de, değişim yaşandıktan sonra da geliştirdikleri stratejik seçenekler doğrultusunda bazı hamleler gerçekleştirerek mevcut durumlarını koruyabilirler ve aynı zamanda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için hareket geçebilirler. Reaktif stratejik esneklikte işletmeler dışarıdan gelen uyarıcılara karşı hareket ederek hamlelere girişmektedirler. Araştırmanın bulguları da Türkiye’deki en büyük özel şirketlerin mevcut durumda ve gelecekte ortaya çıkabilecek koşulları dikkate alarak manevra alanlarını geliştirme çabası içinde olduklarını göstermektedir. Şirketler bir yandan şirket dışı koşulların yaratabileceği olasılıkları ve tehditleri takip edip bunlardan korunma yollarını aramakta; öte yandan değişen koşulların yaratabileceği fırsatları belirleyip bunlardan yararlanma yönünde çaba harcamaktadırlar. Özellikle araştırmanın saha çalışmasının 2008 küresel mali krizin en ciddi etkilerinin yaşandığı dönemde gerçekleştirilmiş olması, şirketlerin reaktif duruşlarının öne çıkmasını daha da anlamlı hale getirmektedir.

Proaktif stratejik esneklik

Proaktif stratejik esneklik, işletmelerin çevrelerinde nasıl fırsat yaratabileceği ve bunlardan nasıl yararlanabileceği ekseninde açıklamalar ortaya koymaktadır. Burada önemli olan, çevresel koşullar üzerine harekete geçilmesi değil, çevresel koşulları değiştirebilecek şekilde manevralar yapılabilmesidir (Ratanapornsi, 2003). Bunun yanında, proaktif stratejik esneklik işletmelerin çevrede gerçekleşen ciddi değişimlere ya da öngörülemez olaylara karşı nasıl hazırlıklı olabileceği konusunda da öneriler içermektedir. Proaktif stratejik esneklik bir ölçek olarak operasyonelleştirildiğinde esas olarak, Ratanapornsi’nin (2003) de ifade ettiği üzere, işletme çevresini değiştirmeye yönelik yönetsel tutumlar ve örgütsel davranışlardan oluşan bir dizi değişken olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, *proaktif stratejik esneklik* yapısını oluşturan gözlenen değişkenler ve bunların yapısal eşitlik modellemesi içinde hesaplanmış standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) şöyledir:

- PSF5 – Pazara rakiplerimizden çok daha hızlı biçimde yeni ürünler sunuyoruz (SEYK = 0,45)

- PSF6 – Esneklik şirketimizin özelliklerinden birisidir (SEYK = 0,53)
- PSF9 – Uzun dönemli planlarımızı hazırlarken esnekliğimizi koruruz (SEYK = 0,62)

SEYK değerleri incelendiğinde, Türkiye’deki en büyük özel şirketlerin örgütsel bir özellik olarak esnekliği ön plana çıkardıkları görülmektedir. Pazarlara rakiplerden daha hızlı yeni ürün sunabilme özelliğinin de etki gücünün yüksektir. Ancak, açıkça ifade etmek gerekirse, çok değişkenli analiz sürecinde elenen maddeler sonrasında yapısal modelde test edilen gözlenen değişkenlerin temelde örgütsel esneklik özelliği üzerinde yoğunlaşması, bir yapı olarak proaktif stratejik esnekliğin beklendiği şekilde yordanmamasına neden olmuştur.

Pazarlama Araştırmalarının Stratejik Seçenek Belirlemedeki Rolüne İlişkin Bulgular

Hamsal ve Agung’un (2007) ifade ettiği üzere, stratejik esneklik, çalkantılı ve öngörülemez işletme çevrelerinde faaliyet gösteren işletmelerin performansları üzerinde önemli etki yaratmaktadır. Bunun yanında, belirsizliği arttığı işletme çevrelerinde değişen kuralları öngörmek ya da bunlara cevap verebilmek açısından işletmelerin en fazla ihtiyaç duyduğu girdi ise pazar bilgisidir ki, pazarlama araştırması da bunun en önemli kaynaklarından birisidir. İşletmelere çevrelerinde gerçekleşen tüm önemli değişimler hakkında bilgi sağlayarak stratejik seçenek belirlemede önemli bir katkısı olan işlev pazarlama araştırmasıdır. Sanchez (1995), işletmelerin ürünleri ve pazarları ile ilgili stratejilerini ve seçeneklerini belirlerken artık daha fazla yenilikçi pazarlama araştırması yöntemlerine başvurduğunu belirtmiştir.

Bu önermelerden yola çıkarak araştırmada pazarlama araştırmalarından yararlanmanın stratejik esneklik yoluyla stratejik seçenek belirleme sürecine katkısı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerin pazarlama araştırmalarından yararlanmanın hem bilgi tabanlarını geliştirmek amacıyla, hem de eyleme dönük olarak yararlandıkları göz önüne alınarak, iki yararlanma türünün de reaktif ve proaktif stratejik esneklik üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür. Araştırmanın hipotezleri de bu doğrultuda oluşturulmuştur. Bu hipotezlerden ikisi pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanmanın reaktif ve proaktif stratejik esneklik üzerinde

etkisini test etmek amacıyla oluşturulmuştur (H_9 ve H_{10}). Hipotez testleri, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanmanın

- Reaktif stratejik esnekliği doğrudan etkilediğini, yani H_9 hipotezinin kabul edildiğini;
- Proaktif stratejik esneklik üzerinde etkisi olmadığını, yani H_{10} hipotezinin reddedildiğini göstermiştir.

Hipotezlerin diğer ikisi ise pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanmanın reaktif ve proaktif stratejik esneklik üzerinde etkisini test etmek amacıyla oluşturulmuştur (H_{11} ve H_{12}). Bu hipotezlere ilişkin olarak gerçekleştirilen testler, pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanmanın,

- pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanmanın reaktif stratejik esnekliği doğrudan etkilediğini, yani H_{11} ilk etapta hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir. Ancak, yapısal modele ilişkin incelemeler, eyleme dönük yararlanma yapısının model tarafından doğru şekilde yordanmadığını gösterdiği için eyleme dönük yararlanma yapısı modelden çıkarılmıştır. Dolayısıyla, bu durumda H_{11} hipotezinin de reddedilmesini gerektirmiştir.
- pazarlama araştırmalarından eyleme dönük yararlanmanın proaktif stratejik esneklik üzerinde etkisi olmadığını, yani H_{12} hipotezinin reddedildiğini göstermiştir.

Hipotez testlerine ilişkin bulgular, pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirmek amacıyla yararlanmanın reaktif stratejik esneklik üzerinde doğrudan etkili olarak, stratejik seçenek belirleme sürecine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, Türkiye'deki şirketlerin pazarlama araştırmaları yoluyla örgütsel bilgi birikimlerini geliştirdiklerini, elde ettikleri pazar bilgilerini de stratejik seçenek belirleme sürecinde bir ölçüde de olsa kullandıklarını göstermektedir (açıklanan varyans = 0,15). Açıklanan varyans değeri aslında reaktif stratejik esneklik üzerinde etkili olan başka faktörler olduğuna da işaret etmektedir. Doğal olarak reaktif stratejik esneklik üzerinde etkili olan tek faktör pazarlama araştırmalarından yararlanma değildir. Ancak bu araştırmanın çerçevesinde, beklendiği gibi, pazarlama araştırmalarından yararlanma reaktif stratejik esneklik üzerinde etkili olmaktadır.

Davranışlardan çok örgütsel özelliklere ilişkin değişkenlerden oluşan proaktif stratejik esneklik üzerinde pazarlama araştırmalarının beklendiği şekilde doğrudan bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bilgi tabanını geliştirme ve eyleme dönük yararlanma boyutlarının kavramsal olarak pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri ölçeğinin alt boyutlarını oluşturduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, pazarlama araştırmalarının stratejik esneklik üzerindeki etkisi ile ilgili olarak kuramsal açıdan öngörülen ilişkilerin öncelikle genel anlamda araştırmada doğrulandığını söylemek mümkündür. *Diğer bir deyişle, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin değişken ve belirsiz işletme çevresinde manevra alanlarını geliştirmek için ihtiyaç duydukları bilgilerin bir kısmını pazarlama araştırmaları yoluyla elde etmekte ve bunlardan yararlanmaktadırlar. Şirketler özellikle reaktif stratejik esneklikle bağlantılı özellikler doğrultusunda mevcut durumda ve gelecekte ortaya çıkabilecek koşulları dikkate alarak manevra alanlarını geliştirme çabası içindedirler. Bu çabalarını pazarlama araştırmaları yoluyla elde ettikleri pazar bilgisi ile de desteklemektedirler. Şirketlerin şirket dışı koşulların yaratabileceği olasılıkları ve tehditleri takip edip bunlardan korunma yollarını ararken de; değişen koşulların yaratabileceği fırsatları belirleme konusunda da pazarlama araştırmalarının sağladığı bilgilerden yararlandıkları söylenebilir.*

6.4. Pazarlama Araştırmalarının Ekonomik Kriz Dönemlerinde Kullanımına İlişkin Bulgular

İşletmeler ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerini farklılaştırabildikleri gibi, pazarlama bütçelerini de değiştirebilir. Tüm bunlar işletmenin ve yöneticilerin krizle ilgili algılarına ve gelecek beklentilerine bağlı olarak gerçekleştirilir. Pazarlama araştırmaları, ekonomik kriz dönemleri gibi işletmenin genel ve yakın çevresindeki tüm bileşenleri derinden etkileyen ortamlarda işletmelerin önlerini görmelerine, stratejik açıdan alternatifler geliştirmelerine, ne tür uygulamalar yapabileceklerine, pazarlama stratejilerinde ne tür değişikliklere gidebileceklerine yardımcı olacak araçlara sahip bir pazarlama faaliyetidir. Bu önermelerden yola çıkılarak araştırma sürecinde gerçekleştirilen uzman panelinde ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarıyla ilgili olası görüşlerden meydana gelen bir yapı geliştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu birtakım değişkenleri elenen yapıya ilişkin olarak, yapısal modelin testi ile elde SEYK değerleri şöyledir:

- MRER3 – Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde şirketimizin manevra alanını genişletmemize yardımcı olur (SEYK = 0,36)
- MRER4 – Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama inovasyonları (yeni dağıtım kanalları yaratmak; yeni ürün türleri geliştirmek; farklı ambalaj boyları kullanmak vb.) yapmamıza olanak sağlar (SEYK = 0,97)
- MRER6 – Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerine özgü senaryolar geliştirmemizi sağlar (SEYK = 0,89)

SEYK değerleri incelendiğinde, Türkiye’deki büyük özel şirketlerin ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama inovasyonları ile ilgili olarak pazarlama araştırmalarından yararlanma eğiliminde oldukları görölmektedir. Bunun yanısıra, şirketler pazarlama araştırmalarının ekonomik kriz dönemlerine özgü senaryolar geliştirmeye yardımcı olacağına inanmakta; aynı zamanda manevra alanlarını geliştirmeye yardımcı olabileceği düşünölmektedir. Ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarını kullanma yönündeki bir eğilimin pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri ile ilişkili olabileceği düşünölerek araştırmada bu yönde hipotezler geliştirilmiştir. İşletmelerin pazarlama araştırmalarından hem bilgi tabanlarını geliştirmek amacıyla, hem de eyleme dönük olarak yararlandıkları göz önüne alınarak, iki yararlanma türünün de ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşleri etkileyebileceğine karar verilmiştir. Araştırmanın bu kısmı ile ilgili hipotezler de bu doğrultuda oluşturulmuştur (H_{13} ve H_{14}). Hipotez testleri,

- pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanmanın ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşleri doğrudan etkilemediğini; yani H_{13} hipotezinin reddedildiğini göstermiştir
- pazarlama araştırmalarından eyleme dönük olarak yararlanmanın da ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşleri doğrudan etkilemediğini; yani H_{14} hipotezinin reddedildiğini göstermiştir.

Anlam olarak birbirine yakın yapılar olmasına karşın, yapılar arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememesinin iki nedeni olabilir. Birincisi, uzman panelinde geliştirilen değişkenler ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşler yapısını gerçek anlamıyla yordayamamaktadır. Ancak, analizlere göre elde edilen ortalamalar ve SEYK değerleri bu anlamda bir sorun olmadığını göstermektedir. İkinci

ve daha önemli olan neden ise, yapıların anlamsal olarak bu kadar yakın olmasının, teknik olarak modelde sorun yaratmış olabileceğidir. Ölçme modeli ve yapısal modelde bazı maddeler arasında yüksek korelasyon tespit edilmiş olmasına karşın, yapılar arasında bir soruna işaret edecek düzeyde bir korelasyon belirlenmemiştir. Dolayısıyla, elde edilen bulgular ve tartışmalar ışığında, Türkiye'deki büyük şirketlerin pazarlama araştırmalarından bilgi yaratmak amaçlı olarak yararlanmalarına karşın, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarını bir destek işlevi olarak görmediklerini söylemek mümkündür. Yapının ortalamaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama araştırmalarına ilişkin olumlu görüşler olduğunu göstermekle birlikte, bu görüşlerin henüz davranışa dönüşmediği söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma temel olarak, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin stratejik seçenek belirleme sürecinde gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarından yararlanıp yararlanmadıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanısıra, pazarlama araştırmalarının gerçekleştirilmesini ve bunlar yoluyla yaratılan bilgiden yararlanmayı etkileyen birtakım örgütsel süreçler ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Dolayısıyla büyük şirketlerde bir örgütsel kültür olarak pazar odaklılık ile örgüt içinde şekillenen pazarlama araştırmaları algısının ve dışsal faktörler olarak işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantıların pazarlama araştırmalarından yararlanmada etkili olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda kuramsal olarak öngörülen ilişkileri ölçümlemede kullanılacak değişkenlerin tespit edilmesine başlanmıştır. Pazarlama literatüründe daha önce çeşitli araştırmalarda kullanılmış ölçek ve değişkenler belirlenmiş, araştırma kapsamında gerçekleştirilen uzman panelinin yardımıyla veri toplama aracına son hali verilmiştir. Veri toplama aracının ilk kısmı şirketlerin pazarlama araştırmalarına yaklaşımlarına ilişkin sorular, ikinci kısmı ise kuramsal olarak öngörülen ilişkilerin ölçülmesinde kullanılan değişkenleri içermektedir. Araştırmanın evrenini ise, Capital dergisinin araştırması sonucu belirlenen "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" sıralamasındaki özel sektör kuruluşları oluşturmaktadır. Buna göre, Capital dergisinin 2007 yılsonu rakamlarına göre belirlediği ve 2008 yılında açıkladığı listesi kullanılmıştır. Araştırmada analiz birimini şirketler, ana katılımcıyı ise bu firmalardaki en üst düzey pazarlama veya satış yöneticisi gibi ünvanlara sahip ya da ilgili alanlarda farklı ünvanlarla çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın saha çalışmasında evrenini oluşturacak işletmelerin adreslerinin belli olması, farklı illerde ve bölgelerde faaliyet göstermeleri ve araştırmanın niteliğinden dolayı araştırmada postalama yolu ile anket tekniğinden yararlanılmıştır. Saha çalışması kapsamında veri toplama aracı, **462 şirkette** telefon görüşmeleri sayesinde belirlenen, ilgilenilen nitelikteki yöneticiye ya da doğrudan şirketin/pazarlama bölümlerine üç gönderim halinde ulaştırılmıştır. Toplam üç gönderim sonucunda **204 şirket** veri toplama aracını cevaplayarak araştırmaya katılmıştır. Bu sayı, **%44'lük** bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Bu anlamda

Türkiye’de postalama yoluyla işletmelerle gerçekleştirilen araştırmalarda genel olarak yakalanan oranının üzerine çıkmıştır.

Türkiye’nin en büyük özel şirketleri içinden araştırmaya katılanların özellikleri incelendiğinde, %46’sının endüstriyel ürünler, %39’unun tüketici ürünleri ve %15’inin de hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Bu şirketlerin %70’inin tamamıyla yerli sermayeli, %27’sinin ise değişen oranlarda yabancı sermayeli olduğu; %55’lik bölümünün İstanbul’da, geri kalan %45’lik bölümünün Türkiye’nin diğer illerinde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Bunların yanısıra, 2007 yılsonu ciroları 400 milyon YTL’nin altından gerçekleşen şirketlerin oranı %62, 400 milyon YTL ve üzerinde gerçekleşen şirketlerin oranı ise %38’dir. Şirketlerin genel özellikleri ile ilgili bu dağılımlar, Capital Dergisinin listesinde yer alan şirketlerin özellikleri ile paralellik göstermektedir. Buna bağlı olarak da, araştırmaya katılan şirketlerin evreni temsil etme yeteneğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ilk bölümünde, Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinin pazarlama araştırmaları gerçekleştirme durumları, gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarında yararlandıkları kaynaklar ve bunlardan yararlanma amaçları, pazarlama araştırmalarını nasıl gerçekleştirip koordine ettikleri gibi sorulara cevap aranmıştır.

Şirketlerin pazarlama araştırması gerçekleştirme durumu. Bulgular, şirketlerin %86’sının pazarlama araştırmaları gerçekleştirdiğini, %14’ünün ise hiçbir şekilde araştırma gerçekleştirmediğini ortaya koymaktadır. Burada önemli olan nokta, tüketici ürünleri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin neredeyse tamamının pazarlama araştırmaları gerçekleştirirken, endüstriyel ürün üreticileri ve özellikle hizmet sağlayıcıları arasında araştırma gerçekleştiren şirketlerin oranı önemli ölçüde düşüş göstermesidir. Bu bulgular, gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetlerinin çeşitliliği, yoğunluğu ve maliyeti diğerlerine göre daha yüksek tüketici ürünleri üreticilerinin pazarlama araştırmaları ile kararlarına ışık tutması aslında beklenen durumdur. Ancak, endüstriyel ürünler ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketleri arasında pazarlama araştırmalarının henüz tam olarak bir destek işlevi olarak algılanmadığı görülmektedir. Bu sektörlerde de pazarlama araştırmalarının daha fazla karar noktasında

girdi sağlayacak şekilde kullanılması, pazarlama kararlarında ve yönetiminde daha sistematik süreçlerin işlemesine yardımcı olabilir.

Pazarlama araştırmaları gerçekleştirme geçmişi. Bir endüstri olarak pazarlama araştırmaları sektörünün Türkiye’de canlanması 1980’lerin sonuna denk gelen genç bir endüstridir. Bununla birlikte, Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinin pazarlama araştırması gerçekleştirme geçmişi ortalama olarak 2000’li yılların ilk yıllarına karşılık gelmektedir. Belli ki, bu genç endüstrinin canlanmasını ve gelişmesini sağlayanlar bu şirketlerin hemen hemen yarısını oluşturmaktadır, ki bunlar 10 yıl veya daha uzun süredir pazarlama araştırması gerçekleştirmektedir. Geri kalan şirketler ise ağırlıklı olarak 2000’li yıllarında başından ve oratsından bu yana pazarlama araştırmaları gerçekleştirmektedir.

Pazarlama araştırmalarını gerçekleştirme yolları. Türkiye’nin en büyük şirketleri arasında araştırma yapanların beşte üçe yakını pazarlama araştırmalarını tamamen kendi imkanları çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Şirketlerin yaklaşık yarısı ise pazarlama araştırmalarını hem kendi imkanlarını kullanarak, hem de başka kuruluşlardan yardım alarak gerçekleştirmektedir. Pazarlama araştırması yapan gerçekleştiren içinde küçük bir kesim ise pazarlama araştırması projelerini tamamen başka kuruluşlara yaptırmaktadır. Endüstriyel ürün üreticileri ve hizmet sağlayıcıları arasında pazarlama araştırmalarını tamamen kendi imkanları ile gerçekleştiren şirketlerin oranları, tüketici ürünleri üreticilerine kıyasla daha yüksektir. Bununla birlikte, tüketici ürünleri üreticilerinin pazarlama araştırmalarında şirketlerinin imkanlarından yararlanmanın yanısıra başka kuruluşlardan da önemli ölçüde destek aldığı görülmektedir.

Gerçekleştirilen pazarlama araştırmalarında yararlanma amaçları. Türkiye’nin en büyük özel şirketleri arasında pazarlama araştırması gerçekleştirenler, bu pazarlama araştırmalarını en fazla “*hedef pazarları, müşterileri ve rakipleri hakkında bilgi yaratma*” ve “*yararlanılabilecek pazar fırsatlarını belirleme*” amaçları doğrultusunda kullanmaktadır. Bunların dışında, stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama ile pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma amaçları öne çıkmaktadır. Pazarlama araştırmalarından yararlanma anlamında öne çıkan bu amaçlar incelendiğinde, şirketlerin pazarlama araştırmalarını mevcut durum veya gerçekleştirilecek olaylar,

diğer bir deyişle pazarlama çevresinde halihazırda yaşananlar ve gelecekte olabilecekler hakkında fikir sahibi olabilmek amacıyla kullandıkları söylenebilir. Öte yandan, pazarlama literatüründe pazarlama araştırmalarının en temel işlevi olarak ifade edilen “*pazarlama kararlarındaki risk ve belirsizliği azaltma*” konusu Türkiye’nin en büyük şirketleri arasında pazarlama araştırmalarından yararlanmak açısından en önemli amaçlardan birisi olarak orataya çıkmamaktadır. Diğer bir deyişle, bu şirketlerde pazarlama kararlarına ilişkin risk ve belirsizliği azaltmak açısından pazarlama araştırmalarının çok fazla kullanılmadığı görülmektedir. Bunun yanısıra, “*reklam, tutundurma çabaları ve dağıtım alanlarında gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi*” açısından pazarlama araştırması gerçekleştirmek de öne çıkan bir nokta değildir. Bir yandan, araştırmanın evrenini oluşturan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler dikkate alındığında, farklı türlerde, biçimlerde ve düzeylerde pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdikleri açıktır. Sözgelimi, bir tüketici ürünleri üreticisi ile ağır sanayi mamulleri üreten bir endüstriyel üretici aynı türde ve ölçüde pazarlama faaliyeti gerçekleştirmemektedir. Dolayısıyla, gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi de farklı yollarla yapılabilir, ki pazarlama araştırmaları da her zaman bunlardan birisi olmamaktadır. Öte yandan, reklam, dağıtım ya da tutundurma alanlarında gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi daha çok geriye dönük bir süreçtir, diğer bir deyişle, geçmişte gerçekleştirilmiş faaliyetlerin bir değerlendirmesini içermektedir. Pazarlama araştırmalarından yoğunlukla mevcut durumu daha iyi anlamak ve gelecekte olabilecekler hakkında fikir sahibi olmak için kullanan şirketlerin geçmişte gerçekleştirdikleri faaliyetleri değerlendirmek amacıyla pazarlama araştırmalarından aynı yoğunlukta yararlanmadıkları ifade edilebilir.

Pazarlama araştırmalarında yararlanılan kaynaklar. Şirketler pazarlama araştırmalarında en fazla “*satış verileri, pazar payları vb. konularla ilgili olarak kendi bünyelerinde hazırladıkları raporlar*” ile “*kendilerinin gerçekleştirdiği müşteri memnuniyeti, pazarlama araştırmaları vb. konularda hazırladıkları raporlar*” gibi kendi imkanları ile yarattıkları kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Araştırmaya katılan şirketlerin yaklaşık yarısı, bağımsız pazar araştırması şirketlerine yaptırdıkları araştırmaları kaynak olarak kullanmaktadır.

Pazarlama araştırmalarında yardım alınan kuruluşlar. Pazarlama araştırmalarında kendi imkanları dışında başka kuruluşlardan da yardım alan şirketler en fazla bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışmayı tercih etmektedir. Bunun yanısıra, danışmanlık firmaları ile reklam ajanslarından destek almayı tercih eden şirketler olduğu da görülmektedir. Pazarlama araştırmalarında kendi imkanları dışında başka kuruluşlardan yardım alan şirketlerin büyük bölümünü tüketiciler ürünleri üreticileri oluştırmaktadır. Faaliyet gösterdikleri sektör, örgütlenmeleri ve pazarlama faaliyetlerinin yoğunluğu dikkate alındığında bu durum pek de şaşırtıcı olmayan bir durum olarak kabul edilebilir. Pazarlama araştırmalarında – ls ne olursa olsun – başka kuruluşlardan destek alan tüketiciler ürünleri üreticilerinin neredeyse tamamı bağımsız pazarlama araştırması şirketleri ile çalışmaktadır.

Çalışılacak bağımsız pazar araştırması şirketlerinin seçiminde etkili olan ltler. Türkiye’nin en büyük şirketleri arasında bağımsız pazar araştırması şirketleri ile çalışanlar en fazla birlikte iş yapacakları araştırma şirketinin “güvenilir olmasına” dikkat etmektedir. Pazar araştırması şirketleri ile ilgili olarak en fazla dikkat edilen noktanın güvenilirlik olması, yaptıkları iş çoğunlukla pazarlamaya ilişkin konularda birinci el veri toplamak ve bunları yorumlamak olduğu dikkate alındığında, daha anlaşılır hale gelmektedir. Bunun yanında, “sunduğu teklife göre ihtiyaç en iyi karşılayacak araştırmayı gerçekleştirmesi”, “veri analizinin ötesine geçip bulgulara şirket açısından önemli yorumlar katması” ve “doğru bulgular ve sonuçlar sunabilmesi” konularının da pazar araştırması şirketlerinin seçiminde ne çıkan ölçütler olduğu görülmektedir. Bunların yanısıra, yabancı sermayeli şirketler açısından “tüm dünyada genel merkezin çalışmayı tercih etmesi” ve “yabancı ortaklı olması” gibi ölçütlerin yerli şirketlerle karşılaştırıldığında çok daha fazla önem taşıdığı belirlenmiştir. Ancak, pazarlama araştırmalarında şirket dışındaki kuruluşlardan yardım alan ve bunlar içinde bağımsız pazar araştırması şirketleri ile en fazla çalışan şirketlerin tüketiciler ürünleri üreticileri olduğu, dolayısıyla burada ağırlıklı olarak bu şirketlerin görüşlerinin ne çıktığına dikkat edilmelidir.

Genel olarak gerçekleştirilen pazarlama araştırmaları. Türkiye’nin en büyük özel şirketleri genel olarak en fazla “rakip analizlerine ilişkin araştırmalar; müşteri memnuniyeti araştırmaları; pazar potansiyeli araştırmaları ve ürün pazar payı

araştırmaları” gerçekleştirmektedir. Genel olarak en fazla gerçekleştirilen pazarlama araştırmaları incelendiğinde, bunların – pazarlama araştırmaları gerçekleştirmenin en önemli amacı ile paralel şekilde – hedef pazarlar hakkında bilgi edinmeye dönük araştırmalar olduğu söylenebilir. Firma konumlandırma, firma kimliği ve firma iş paydaşları araştırmaları; reklam reaksiyon testleri ve kavram testleri ile tüketici panelleri ise genel olarak oldukça az sayıda şirket tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunların yanında, endüstriyel ürün üreticileri ağırlıklı olarak “*pazar potansiyeli, ürün pazar payı ve rakip analizi*” gibi hedef pazarlara ilişkin araştırmalar gerçekleştirirken, tüketici ürünleri üreticileri bu araştırmaların yanısıra müşterilerini/tüketicileri tanımaya dönük ve pazarlama faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olarak daha fazla araştırmalar gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Sözkonusu iki sektörde – endüstriyel ürünler ve tüketici ürünleri – faaliyet gösteren şirketlerin, hem bulundukları sektör, hem de hedef pazarları, müşterileri, rakipleri ile pazarlama faaliyetlerinin niteliği ve ölçüleri dikkate alındığında, bunların pazarlama çevrelerini anlamak ve bunun koşullarına göre hareket edebilmek amacıyla ihtiyaç duydukları türlerde pazarlama araştırmalarını gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür.

Pazarlama araştırmalarına ilişkin algılar. Türkiye’nin en büyük özel şirketleri, genel olarak pazarlama araştırmalarına ilişkin olarak olumlu görüşlere sahiptirler. Şirketler pazarlama araştırmalarının işletme çevresinde sürekli olarak yaşanan değişimleri anlamaya yardımcı olduğunu; daha güvenilir satış tahminleri yapmak açısından faydalı olduğunu; ve gelecekte farklı sektörlerde büyük önem kazanacağını düşünmektedir. Bunların yanısıra, pazarlama araştırmaları harcanan çabaya değecek bir süreç ve şirket performansına önemli katkı sağlamanın yanında hedef pazarları tanımaya olanak sağlayan bir araç olarak görülmektedir. Öte yandan, şirketlerin pazarlama araştırmacıları hakkında genel olarak olumsuz olmayan görüşlere sahip oldukları, ancak pazarlama araştırmaları kadar olumlu görüşlere sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak, şirketlerin yaklaşık yarısının pazarlama araştırmacısı olarak çalışan kişilerle belirgin bir teması olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, pazarlama araştırmacılarına ilişkin olarak net görüşler olmaması da bu anlamda şaşırtıcı değildir. Pazarlama araştırmacıları ile ilgili olarak olumsuz olmayan ancak genel olarak belirli bir düzeyde kararsızlık içeren görüşlerin, pazarlama araştırmacıları ile belirli bir çalışma geçmişi olan şirketlerde daha net hale gelebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, araştırmanın temel amacı doğrultusunda Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin stratejik seçenek belirleme sürecinde gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarından yararlanıp yararlanmadıklarını sorusun cevap aranmıştır.

Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma. Bu kavram, pazarlama araştırması projeleri sonucunda şirketlerin kendileri açısından hangi tür yeni bilgiler edindikleri konusuyla ilişkilidir. Bu konuyla ilgili olarak da *araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullanma* noktasının öne çıktığı görülmektedir. Aslında pazarlama araştırmalarından bilgi tabanını geliştirme amaçlı yararlanma en temel özelliği bu olduğu için, elde edilen sonuç çok da şaşırtıcı değildir. Diğer bir deyişle, pazarlama araştırmalarının örgütlerde bilgi yaratma sürecine en fazla katkı yaptığı nokta budur. Yine de, Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarını yeni bilgiler üretmek amacıyla kullandıklarını görmek önemlidir. Bunun yanı sıra, şirketlerin pazarlama araştırmaları yoluyla yalnızca doğrudan konu ile ilgili değil, aynı zamanda konuyla dolaylı olarak ilişkili diğer hususlar hakkında da bilgi edinme çabası içinde olduklar söylenebilir. Dolayısıyla, *en büyük özel şirketlerin pazarlama araştırmaları gerçekleştirmenin ötesinde, pazarlama araştırmaları yoluyla örgütsel bilgi yaratma yönünde de bir alışkanlık geliştirdiklerini söylemek mümkündür.*

Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma. Bu kavram, araştırma yoluyla elde edilen bilgileri araştırmayı gerçekleştirme amacı ve araştırmanın bulguları ile tutarlı biçimde kullanmak anlamına gelmektedir. Araştırmanın bulguları pazarlama araştırma sonuçlarının şirketlerin kararlarını belli bir ölçüde etkilediğini, fakat gerçekleştirilecek eylemle ilgili kararların yalnızca pazarlama araştırması sonuçlarına göre alınmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, *Türkiye'nin en büyük özel şirketlerinin pazarlama araştırmaları yoluyla yarattıkları bilgiyi gerçekleştirmeyi düşündükleri eylemlerle ilgili kararlarda kullandıklarını, ancak araştırma sonuçları ne olursa olsun bunların ilgili kararları değiştirmeye yetecek güce ve ağırlığa sahip olmadığını göstermektedir.*

Pazarlama Araştırmalarından Yararlanmada Etkili Olan Faktörler. Pazarlama araştırmaları gerçekleştirmek kendi başına yeterli değildir. Önemli olan pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilginin işletmenin karar alma sürecinde kullanılabilmesidir. Pazarlama araştırmalarının gerçekleştirilmesi açısından olduğu kadar, pazarlama araştırmaları yoluyla yaratılan bilgilerden yararlanmayı da etkileyen pazar odaklılık, işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar ve pazarlama araştırmaları algısı gibi birtakım örgütsel süreçler ve dışsal faktörler bulunmaktadır. *Türkiye’deki en büyük özel şirketlerin pazarlama araştırmaları gerçekleştirmenin ötesinde, örgütsel ve çevresel faktörlerin de etkisiyle örgütün bilgi tabanını geliştirmek için pazarlama araştırmalarından yararlanma yönünde bir tutum içinde olduklarını söylemek mümkündür.* Diğer bir deyişle, sırasıyla pazar odaklılık, pazarlama araştırmaları algısı ve işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar, pazarlama araştırmalarından yararlanma üzerinde önemli etkisi olan faktörlerdir. Araştırma – beklendiği üzere – bahsedilen bu örgütsel ve çevresel faktörler, işletmelerin pazarlama araştırmalarından yararlanması gerektiğini göstermektedir. Öte yandan, pazarlama araştırmalarından bilgi edinmek için yararlanan şirketlerin, *kararlarını araştırma sonuçlarına göre almak yönünde güçlü bir eğilimi bulunmamaktadır.* Bu durum da örgütsel ve çevresel faktörler olarak özetlenebilecek *pazar odaklılık, işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar ve pazarlama araştırmaları algıları faktörlerinin pazarlama araştırmalarının sonuçlarının doğrudan gerçekleştirilecek pazarlama eylemleriyle ilgili kararlarda kullanılması açısından etkili olmamaktadır.* Daha geniş bir kapsama ve kuramsal geri plana sahip olan bu örgütsel ve çevresel faktörler, genel anlamda pazarlama araştırmalarından yararlanma hususu üzerinde etkili olurken, herhangi bir araştırma projesi ile bağlantılı görece daha dar kapsamlı kararlarda araştırma sonuçlarının kullanılması açısından açıklayıcı değildir.

Pazarlama Araştırmalarının Stratejik Seçenek Belirlemedeki Rolü. Stratejik seçenek belirlemek, işletmelerin dinamik rekabetçi çevre koşulları ve belirsizlik altında kaynaklarını, yetkinliklerini ve sahip olduğu bilgiyi esnek şekilde kullanması gerektirmektedir. Buna bağlı olarak da, stratejik seçenek belirlemenin temel gerekliliklerinden birisi stratejik açıdan esnek olabilmek, kaynaklarını ve yetkinliklerini koşulların gerektirdiği biçimde uyarlayabilmektir. Araştırma, Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinin mevcut durumlarıyla ilgili olarak ve gelecekte ortaya çıkabilecek koşulları

dikkate alarak manevra alanlarını geliştirme çabası içinde olduklarını ortaya koymuştur. *Şirketler bir taraftan şirket dışı koşulların yaratabileceği olasılıkları ve tehditleri takip edip bunlardan korunma yollarını aramakta; diğer taraftan değişen koşulların yaratabileceği fırsatları belirleyip bunlardan yararlanma yönünde çaba harcamaktadırlar. Bunların yanısıra, Türkiye’deki en büyük özel şirketlerin örgütsel bir özellik olarak esnekliği ön plana çıkardıkları görülmektedir.* Bu durumdan yola çıkarak, pazarlama araştırmalarından yararlanmanın stratejik esneklik yoluyla stratejik seçenek belirleme sürecine katkısı olup olmadığı sorusunun cevabı bulunmaya çalışılmıştır. Türkiye’nin en büyük özel şirketlerinin *değişken ve belirsiz işletme çevresinde manevra alanlarını geliştirmek için ihtiyaç duydukları bilgilerin bir kısmını pazarlama araştırmaları yoluyla elde etmekte ve bunlardan yararlanmaktadırlar.* Diğer bir deyişle, şirketler değişen koşullara bağlı olarak stratejik esneklik yoluyla gerçekleştirebilecekleri eylemleri planlarken başvurdukları işletme kaynaklarından birisinin pazarlama araştırmaları olduğu belirlenmiştir. Şirketler özellikle reaktif stratejik esneklikle bağlantılı özellikler doğrultusunda mevcut durumda ve gelecekte ortaya çıkabilecek koşulları dikkate alarak manevra alanlarını geliştirme çabası içindedirler. Bu çabalarını pazarlama araştırmaları yoluyla elde ettikleri pazar bilgisi ile de desteklemektedirler. *Şirketlerin çevresel koşulların yaratabileceği olasılıkları ve tehditleri izlerken, bunlardan korunma yollarını ararken ve de değişen koşulların yaratabileceği fırsatları belirlerken pazarlama araştırmalarının sağladığı bilgilerden yararlandıkları söylenebilir.* Bu açıdan araştırma temel sorusuna cevap bulmuş olmaktadır.

Özetlemek gerekirse, araştırma, *pazar odaklılık, pazarlama araştırmaları algısı ve işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantıların, pazarlama araştırmalarından bilgi yaratmak amacıyla yararlanmayı önemli ölçüde etkileyen faktörler olduğunu; pazarlama araştırmalarından bilgi yaratmak amacıyla yararlanmanın da reaktif stratejik esneklik üzerinde doğrudan etkili olarak, stratejik seçenek belirleme sürecine katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur.*

Araştırmanın Kuramsal Açıdan Katkıları

Araştırmanın pazarlama araştırmalarından yararlanma kavramı ile ilgili olarak pazarlama literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Pazarlama araştırmalarına ilişkin literatürde, özellikle Türkçe literatürde pazarlama araştırmalarından yararlanma, bunun biçimleri ya da ölçüsüne ilişkin çalışma sayısının sınırlı olduğu dikkate alındığında, araştırmanın keşifsel nitelikteki yapısıyla literatüre özgün bir katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Bunun yanında, bu çalışmada pazarlama araştırmalarından yararlanma kavramı, 1980'ler ve 1990'larda birlikte ele alındığı değişkenlerden oldukça farklı faktörlerle aynı çerçevede kullanılmıştır. Örgütlerdeki merkezîyetçilik, karar verme süreçlerinin resmiyet düzeyi ve araştırma kullanıcıları ile araştırmacılar arasındaki ilişkiler yapılarından tamamıyla farklı olarak, pazar odaklılık, pazarlama araştırmaları algısı ve işletme ve teknoloji çevresindeki çalkantılar gibi örgütsel ve çevresel faktörlerle pazarlama araştırmalarının birlikte ele alan çalışma, bu açıdan da özgün bir katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak, kuramsal olarak öngörülen bu ilişkilerin araştırma sonucunda doğrulanması da ayrı bir katkı olarak kabul edilebilir.

Ayrıca, literatürde pazarlama araştırmalarının tüm pazarlama kararlarına temel girdileri sağladığı ve stratejik pazarlama planlamasının vazgeçilmez bir unsuru olduğu önermesine karşın, bu konudaki ampirik çalışmalar son derece sınırlıdır. Bu paralel biçimde, pazarlama araştırmalarının stratejik seçenek belirlemedeki rolünün sorgulanması özgün ve önemli bir araştırma sorusudur. Daha da önemlisi, araştırmanın kuramsal olarak öngörülen bu ilişkiye ışık tutarak bu alandaki öncü çalışmalardan biri olduğu da ifade edilebilir. Bu açıdan ayrıca, bundan sonra konu ile ilgili olarak gerçekleştirilebilecek çalışmalar için bir başlangıç noktası olabileceği düşünülmektedir.

Türkiye'de pazarlama araştırmaları açısından büyük şirketlerin pazarlama araştırmaları kullanımları ile ilgili olarak elde edilen betimsel bulgular da, Türkiye'de bir ilk olma özelliği taşımaktadır ve bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalara yol göstereceği umulmaktadır.

Araştırmanın Uygulamacılar Açısından Katkıları

Pazarlama araştırmalarının bir destek işlevi ve bir endüstri kolu olarak Türkiye’de varlık göstermesi, Batı ülkelerine göre daha geç bir zamanda gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, büyük şirketler belirli bir pazarlama araştırması geleneği geliştirmeye başlamış olmalarına karşın, aynı durum küçük ve orta ölçekli şirketler için geçerli değildir. Hatta, büyük şirketlerin dahi Türkiye’de pazarlama araştırmalarını karar alma sürecinde yeterli düzeyde kullanmadığı söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, araştırmanın bulguları büyük şirketlerin pazarlama araştırmalarına yaklaşımları ve pazarlama araştırmalarından yararlanma biçimleri ile ilgili olarak önemli ipuçları sunmaktadır. Bu ipuçlarının, pazarlama araştırmalarının hem bir işlev hem de bir endüstri olarak gelişimine yön verecek taraflar, yani başta bağımsız pazarlama araştırması şirketleri ile reklam ve halkla ilişkiler ajansları açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Sözgelimi, araştırma bulguları Türkiye’deki büyük şirketlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda çeşitli araştırmalar gerçekleştirdiklerini ve bundan daha da önemlisi pazarlama araştırmalarına ilişkin olumlu tutumlara sahip olduklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra, farklı pazarlama araştırması türlerinden yararlanan şirketlerin esas olarak tüketici ürünleri üreticileri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular, pazarlama araştırmalarından stratejik seçenek belirleme sürecinde sınırlı ölçüde kullanıldığı bulgusu ile birlikte ele alındığında, Türkiye’de pazarlama araştırmalarının hem bir destek işlevi, hem de bir sektör olarak büyük bir gelişme potansiyeli olduğu söylenebilir. Bunların yanında, gerçekleştirdikleri pazarlama araştırmalarında şirket dışından başka kuruluşlardan destek almayan çok sayıda büyük şirket olduğu bulgusu ışığında, Türkiye’deki büyük şirketlerin pazarlama araştırmacıları hakkında çok belirgin bir tutum geliştirmemiş oldukları da görülmektedir. Dolayısıyla, pazarlama araştırmalarına ilişkin olumlu tutumların daha fazla sayıda pazarlama araştırması gerçekleştirmeye dönüştürülmesinde önemli halkalardan biri olan pazarlama araştırmacılarının da şirketler tarafından tanınması önem taşımaktadır. Bu açıdan Türkiye’nin en büyük şirketlerinin pazarlama yöneticilerinin pazarlama araştırmaları ve araştırmacıları hakkındaki görüşlerinin, bağımsız pazarlama araştırması şirketleri açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Dolayısıyla, başta bağımsız pazarlama araştırması şirketleri olmak üzere, pazarlama araştırmalarının kullanımını destekleyen tüm tarafların, Türkiye’deki şirketlere pazarlama araştırmalarının önemi ve sağlayabileceği katkılara ilişkin olarak halihazırda gerçekleştirilen faaliyetlerin ötesinde geniş kapsamlı tanıtımlar yapması önem taşımaktadır. Bu tür tanıtım faaliyetlerinde, pazarlama araştırmalarının stratejik kararlarda önemli bir girdi şeklinde kullanılabileceğinin gösterilmesi; pazarlama araştırmacılarının pazarlardan ve müşterilerden elde edilen bilgileri kullanılabilir pazar bilgisine dönüştürme konusunda yetkin birer danışman olarak özenle tanıtılması önerilebilecek birkaç nokta olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, uygulamacıların, özellikle bağımsız pazarlama araştırması şirketlerinin Türkiye’deki büyük şirketlerde çalışan yöneticilerin pazarlama araştırmalarına ilişkin görüşleri ve beklentilerini dikkatle ele aldığı, bundan sonraki hizmetleri açısından önemli ipuçları sağlayacağına inanılmaktadır. Sözelimi, pazarlama araştırmalarından tüketici ürünleri üreticilerinden görece daha az yararlanan hizmet sağlayıcılar ve endüstriyel ürün üreticilerinin farklı faaliyet alanları ve özellikleri dikkate alınarak yeni araştırma projeleri tasarlanabilir. Bunlara ek olarak, bu şirketler arasında farklı pazarlama araştırması türlerinin yaygınlaşması için girişimlerde bulunulabileceği gibi, farklı araştırma alanlarında uzmanlaşmış pazarlama araştırmacılarının yetiştirilmesi ile şirketlerin karar süreçlerinde yardımcı olabilecek danışmanlık hizmetleri sunulabilir. Araştırmanın bulguları yukarıda sıralanan öneriler ile birlikte ele alındığında, pazarlama araştırması sektörünün gelişmesine katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekte Yapılabilecek Araştırmalar

Araştırma öncü bir niteliğe sahip olduğu, diğer bir deyişle bu çerçevede başka herhangi bir araştırmaya ulaşamadığı için araştırmanın sonuçlarını yorumlamak açısından birtakım sınırlılıklarla karşılaşıldığı düşünülmektedir. Buna bağlı olarak da, araştırmanın bulguları ve sonuçlarına ilişkin tartışmaların bu gözden inceleneneğine inanılmaktadır. Bunun yanı sıra, araştırmanın evrenini Türkiye’de belki de ulaşılması en zor kesim olan en büyük özel şirketler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, araştırmaya katılacak şirket sayısını sınırlamamak adına ana araştırma öncesinde pilot çalışma gerçekleştirilememiştir. Oysa, bir tür ilk olan bir çalışmada pilot çalışması yapılabilmiş olsaydı, ortaya çıkan sonuçlara bağlı olarak farklı bir araştırma tasarımı yapılabilirdi.

Yine bu noktayla bağlantılı olarak, araştırmanın saha çalışmasında her ne kadar, elde edilen geri dönüş oranı Türkiye'deki benzer çalışmaların ortalamasına göre oldukça yüksek olsa da, araştırmaya katılan şirket sayısı özellikle yapısal eşitlik modellemesi gibi karmaşık çok değişkenli analizler açısından tam anlamıyla yeterli olamamıştır. Bu tür çok değişkenli analizlerde daha büyük örneklemeler daha iyi sonuç vermektedir. Araştırmaya örnek teşkil edecek başka çalışmalara ulaşma olanağı olması, analizler sonucunda kabul edilmeyen hipotezlerle ilgili olarak farklı ilişkiler öngörülmesini sağlayabilmektedir. Ancak özgün ve öncü niteliğinden dolayı, bu tür bir olanaktan yararlanılamamıştır. Yine de, araştırmanın pazarlama araştırmalarıyla ilgili olarak gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara yol gösterebileceği umulmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında, araştırmanın sonuçları gelecekte pazarlama araştırmalarına ilişkin olarak yine keşifsel özellikte nitel araştırmaların yapılmasının doğru olacağını göstermektedir. Türkiye'deki pazarlama ve pazarlama araştırması literatüründe işletmelerin pazarlama araştırmalarına yaklaşımı ile bağlantılı başka bir çalışmanın bulunmaması bu tür bir gerekliliği doğurmaktadır. Konunun öncelikle nitel bir araştırma ile farklı yönlerinin ortaya konmasının alanda çalışan araştırmacılara büyük fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Bu tür bir nitel çalışma ile pazarlama araştırmalarından yararlanma konusunda etkili olan faktörler belirlenebilir. Bunu takiben gerçekleştirilebilecek daha geniş kapsamlı bir nicel araştırma ile de nitel araştırma yoluyla ortaya konan faktörlerin geçerliliği sınanabilir. Ayrıca, bu araştırma Türkiye'deki büyük şirketlerin pazarlama araştırmalarına yaklaşımını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda Türkiye'deki farklı ölçeklerdeki işletmelerin, özellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama araştırmalarına yaklaşımları incelenerek literatüre önemli katkılar sağlanabilecektir.

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1. 2008 YILI CAPITAL DERGİSİ “EN BÜYÜK 500 ÖZEL ŞİRKET” LİSTESİ	256
EK 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	261
EK 3. ARAŞTIRMANIN SORU FORMU	264
EK 4. ÖN MEKTUPLAR	272
EK 5. ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLER LİSTESİ	274
EK 6. GÖNDERİMLER ARASI FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN ANOVA SONUÇLARI	276
EK 7. KAYIP VERİ SÜRECİ TESTİ	280
EK 8. ÇOKLU EŞDOĞRUSALLIK KONTROLÜ TESTLERİ TOLERANS VE VİF DEĞERLERİ	282
EK 9. NORMAL DAĞILIM KONTROLÜ – SHAPIRO-WILK TESTİ SONUÇLARI	284
EK 10. ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLERİN ÖZELLİKLERİ	287
EK 11. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ	289
EK 12. ŞİRKETLERİN PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINA İLİŞKİN MEVCUT DURUMLARI	290
EK 12-A. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yararlandıkları Kaynaklar	290
EK 12-B. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları	291
EK 12-C. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Geçmişi	293
EK 12-D. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Departmanı Olup Olmadığı	294
EK 12-E. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Koordine Eden Departman ya da Yönetici	296
EK 12-F. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları	297
EK 12-G. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Kuruluşlar	301
EK 12-H. Bağımsız Pazar Araştırması Şirketleri ile Çalışma Durumları	304
EK 12-I. Çalışılacak Bağımsız Pazar Araştırması Şirketlerinin Seçiminde Etkili Olan Ölçütler	305
EK 12-J. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları	307
EK 12-K. Son 6 Ayda Gerçekleştirilmiş Pazarlama Araştırmaları	313
EK 12L. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Üst Yönetim ile Paylaşımı	317
EK 12-M. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Diğer Departmanlarla Paylaşımı	319

EK 13. ŞİRKETLERİN PAZARLAMA ARAŞTIRMASI YAPMA DURUMLARINA GÖRE PAZARLAMA ARAŞTIRMASI ALGISINA İLİŞKİN ANOVA SONUÇLARI	321
EK 14. İÇSEL TUTARLILIK (GÜVENİLİRLİK) ANALİZİ SONUÇLARI	322
EK 15. ÖLÇME MODELİNİ OLUŞTURAN ÖRTÜK VE GÖZLENEN DEĞİŞKENLER	328
EK 16. YAPISAL MODELİ OLUŞTURAN ÖRTÜK VE GÖZLENEN DEĞİŞKENLER	330
EK 17. EKLENEN İLİŞKİLERLE TEST EDİLEN YAPISAL MODELLERİN UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ	332
EK 18. ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SÜRECİNDE ELENEN MADDELER	333

EK 1 – 2008 Yılı Capital Dergisi “En Büyük 500 Özel Şirket” Listesi

<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>	<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>
1	Tüpraş	51	Philip Morris Sabancı Sigara
2	Petrol Ofisi	52	Kordsa
3	Türk Telekom	53	Mey İçki
4	Shell & Turcas Petrol	54	Vestel Beyaz Eşya Sanayi
5	Turkcell	55	Tesco Kipa
6	Ford Otosan	56	Er-Bakır Elektrolitik Bakır
7	Enka İnşaat	57	Bizim Toplu Tüketim Pazarlama
8	Arçelik	58	Temsa Global Sanayi
9	Philip Morris Sabancı Pazarlama	59	Tefken İnşaat
10	Opet Petrolcülük	60	Borçelik Çelik Sanayi
11	Ereğli Demir Çelik	61	İndeks Bilgisayar
12	BP Türkiye	62	GSD Dış Ticaret
13	Migros	63	Assan Demir ve Sac Sanayi
14	Vestel Elektronik Sanayi	64	Hewlett Packard
15	Türk Hava Yolları	65	Pergamon-Status Dış Ticaret
16	Goldaş Kuyumculuk Sanayi	66	Diler Demir Çelik
17	Oyak Renault	67	BMC Sanayi ve Ticaret
18	Toyota Otomotiv Sanayi	68	Kaptan Demirçelik
19	Selçuk Ecza	69	Farmalojistik Ecza Depoculuğu
20	Tofaş Oto Fabrika	70	Fırat Plastik
21	Hedef Ecza Deposu	71	Hürriyet Gazetecilik
22	Şişecam	72	Honda Türkiye
23	Gisad Dış Ticaret	73	Teknosa İç ve Dış Ticaret
24	Aygaz	74	Aksa Akrilik
25	Anadolu Efes Biracılık	75	Trakya Cam
26	Mercedes Benz Türk	76	Anadolu Cam
27	BİM Birleşik Mağazalar	77	Eczacıbaşı İlaç
28	Vodafone	78	Netcell İletişim Hizmetleri
29	Doğuş Otomotiv	79	Borusan Mannesmann Boru
30	İÇDAŞ Çelik Enerji	80	TAV Havalimanları
31	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	81	C5 Elektronik
32	Metro Group Türkiye	82	Onur Air Taşımacılık
33	Unilever	83	Yaşar Birleşik Pazarlama
34	Carrefour	84	ToyotaSa Toyota Sabancı Pazarlama
35	Coca Cola İçecek	85	Goodyear
36	BSH Profilo	86	Yazıcı Demir Çelik Sanayi
37	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	87	Novartis Sağlık Gıda
38	Otokoç	88	İzmir Demir Çelik
39	Sarkuysan	89	Kibar Dış Ticaret
40	AVEA	90	Toros Tarım Sanayi ve Ticaret
41	Hyundai Assan Otomotiv Sanayi	91	Ak Gıda Sanayi ve Ticaret
42	-	92	Brisa
43	Genpa Telekomünikasyon	93	Kardemir
44	Milangaz LPG Dağıtım	94	Atlantik Gıda Pazarlama
45	Bosch Sanayi ve Ticaret	95	Nuh Çimento
46	Grundig (BEKO)	96	Ekinciler Demir Çelik
47	İpragaz	97	Tema Mağazacılık
48	Siemens Sanayi ve Ticaret	98	Merkez Gıda Pazarlama
49	Kroman Çelik Sanayi	99	Doğan Dağıtım
50	TT.Net	100	Yıldız Entegre Ağaç Sanayi

EK 1 - 2008 Yılı Capital Dergisi “En Büyük 500 Özel Şirket” Listesi (Devamı)

<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>	<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>
101	Arena Bilgisayar	151	CP Standart Gıda San. Ve Tic.
102	Akçansa Çimento	152	ATÜ Turizm İşletmeciliği
103	Konya Şeker Fabrikası	153	Glaxosmithkline İlaçları
104	Eti Pazarlama	154	Enka Pazarlama
105	Aselsan	155	Anadolu Isuzu
106	Atlas Gıda Pazarlama	156	Zorku Enerji
107	Meteksan Sistem	157	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama
108	Koluman Motorlu Araçlar	158	Çebitaş Demir Çelik
109	Borusan Otomotiv	159	Sütaş Süt ve Süt Mamülleri Gıda
110	Yeşim Satış Mağazaları ve Tekstil	160	Esas Pazarlama
111	Telpa	161	Nursan Demir Pazarlama
112	Türk Pirelli Lastikleri	162	Ülker Bisküvi
113	Yüksel İnşaat	163	Shell Gaz Ticaret ve Sanayi
114	Nursan Çelik Sanayi	164	Uzel Makine
115	Kiler	165	Soda Sanayi
116	Delphi Automotiv Systems	166	Componenta Döktaş Dökümcülük
117	Hes Hacılar Elektrik Sanayi	167	Microsoft
118	Prysmian Kablo	168	Çimentaş
119	Yücel Boru ve Profil Endüstrisi	169	Ak Enerji
120	Sanko Tekstil İşletmeleri Sanayi	170	Pınar Süt
121	Gübre Fabrikaları	171	Avdansa
122	Doğan TV Holding	172	Kayı İnşaat
123	Pfizer İlaçları	173	Zorluteks Tekstil
124	THY Teknik	174	Bursa Çimento
125	Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi	175	Ağaoğlu
126	Türk Henkel Kimya Sanayi	176	Akal Tekstil
127	Türk Demirdöküm	177	Penta Bilgisayar
128	SS. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış	178	Asil Çelik Sanayi ve Ticaret
129	Çimsa Çimento	179	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret
130	Önem Gıda Sanayi Ticaret	180	Otokar
131	Ericsson Telekomünikasyon	181	Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil Sanayi
132	Arçelik – LG Klima	182	Nursan Metalurji
133	Noksel Çelik Boru Sanayi	183	JTI Tütün Ürünleri Sanayi
134	Oltan Gıda Maddeleri	184	Boyner
135	Tat Konserve	185	Indesit Company Beyaz Eşya Sanayi
136	Banvit	186	Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları
137	Besler Gıda ve Kimya Sanayi	187	Limak İnşaat Sanayi
138	Çalık Enerji	188	Adese Alışveriş Merkezleri
139	Ülker Çikolata Sanayi	189	Başarı Ticaret
140	Hayat Kimya Sanayi	190	Kent Gıda
141	Pegasus Hava Taşımacılığı	191	Enerjisa Enerji Üretim
142	Özkan Demir Çelik Sanayi	192	Eti Gıda Sanayi
143	Sanko Pazarlama	193	Kürüm Demir
144	Paşabahçe Cam Sanayi	194	Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil
145	Türk Traktör	195	Acıbadem Sağlık Hizmetleri
146	Abdi İbrahim İlaç Sanayi	196	Boytaş Mobilya Sanayi
147	Mep İletişim	197	Tez Tour
148	Korteks Mensucat Sanayi	198	Indesit Company Beyaz Eşya Pazarlama
149	Nevzat Ecza Deposu	199	TAV Tepe Akfen
150	Ekinciler Dış Ticaret	200	Gaat Dış Ticaret ve Sanayi

EK 1 - 2008 Yılı Capital Dergisi “En Büyük 500 Özel Şirket” Listesi (Devamı)

<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>	<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>
201	Turkuaz Petrol	251	Set Çimento Sanayi ve Ticaret
202	Starwood Orman Ürünleri Sanayi	252	Keskinoğlu Tavukçuluk
203	Kaleseramik Çanakkale Seramik	253	Tire Kutsan Oluklu Mukavva Kutu
204	Tırsan Treyler Sanayi	254	Gama Endüstri Tesisleri
205	Birgi Birleşik Giyim	255	Koton Mağazacılık Tekstil
206	Sarıtaş Çelik Sanayi	256	Unsped Paket Servisi
207	YKM	257	Oyak Beton
208	Federal Mogul Sapanca Segman	258	Asaş Alüminyum Sanayi ve Ticaret
209	Setur Servis Turistik	259	Şenpiliç Gıda Sanayi
210	Gülsan Sentetik Dokuma Sanayi	260	Hayat Temizlik ve Sağlık Ürünleri
211	Tepe İnşaat Sanayi	261	Pınar Entegre Et
212	Gülâylar Uluslararası Kuyumculuk	262	Alcatel Teletaş
213	Eczacıbaşı Yapı	263	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makine
214	ABB Elektrik Sanayi ve Ticaret	264	Çelebi Hava Servisi
215	Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet	265	Gap Güneydoğu Tekstil Sanayi
216	Yapı Merkezi İnşaat ve Sanayi	266	Ataş İnşaat ve Sanayi
217	Çelik Motor	267	Bursa Gaz
218	Betek Boya	268	Metro Elektronik
219	Beypi Beypazarı Tarımsal Üretim	269	Eti Bakır
220	Kont Bilişim	270	Alarko Carrier
221	Nexans İletişim Endüstri	271	Cimpor Yibitaş Çimento
222	Bilim İlaç	272	-
223	Naksan Plastik Sanayi	273	Merinos Halı
224	Altınmarka Gıda Sanayi	274	Deva Holding
225	Borusan Makine Servis	275	Gemlik Gübre Sanayi
226	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	276	Reysaş Lojistik
227	Yazaki Otomotiv Yan Sanayi	277	Hema Endüstri
228	Bossa	278	Sofra Yemek Üretim ve Hizmet
229	İntema	279	Gülpa Pazarlama ve Dış Ticaret
230	Schneider Elektrik Sanayi	280	Mutlu Akü
231	-	281	Yıldız Sunta MDF Orman Ürünleri
232	Sanovel İlaç	282	Koroza Ambalaj Sanayi
233	Yeşim Tekstil Sanayi	283	-
234	Omsan Lojistik	284	Datagate Bilgisayar
235	Adana Çimento Sanayi	285	Yolbulan Metal Sanayi
236	Troy Kıymetli Maden Ticareti	286	İzocam
237	Abaloğlu Yem Soya	287	Seher Gıda Pazarlama Sanayi
238	Batı Çimento	288	Karsan Otomotiv
239	Yaşar Dış Ticaret	289	Tusaş Havacılık ve Uzay Sanayi
240	Dow Türkiye Kimya Sanayi	290	Polinas Plastik Sanayi
241	Kayseri Şeker Fabrikası	291	Bağfaş Bandırma Gübre
242	TNB Bilgisayar Sistemleri	292	DSD Deri Sanayicileri Dış Ticaret
243	Menderes Tekstil	293	Ak-Pa Dayanıklı Tüketim
244	SS. Tarış Pamuk Tarım	294	Bimeks
245	Tusaş Motor Sanayi	295	Lafarge Aslan Çimento
246	Kocaer Haddecilik	296	Entek Elektrik Üretimi
247	Orta Anadolu Ticaret ve Sanayi	297	Ekol Lojistik
248	CMS Jant ve Makine Sanayi	298	Koç Haddecilik Tekstil İnşaat
249	Eti Alüminyum	299	DYO Boya Fabrikaları
250	Doğan Gazetecilik	300	Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri

EK 1 - 2008 Yılı Capital Dergisi “En Büyük 500 Özel Şirket” Listesi (Devamı)

<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>	<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>
301	Kayarlar Et Sanayi	351	Kipaş Mensucat İşletmeleri
302	Casper Bilgisayar Sistemleri	352	Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret
303	SKY Hava Taşımacılık	353	Tab Gıda Sanayi ve Ticaret
304	Soyak Yapı İnşaat	354	Marshall Boya
305	Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon	355	Cognis Kimya Sanayi
306	Oytaş İç ve Dış Ticaret	356	Doğuş Grup Pazarlama
307	Tekofaks Komünikasyon	357	Datateknik Bilgisayar Sistemleri
308	Armada Bilgisayar	358	Bizimgaz Ticaret ve Sanayi
309	Aksa Jeneratör Sanayi	359	Assan Çelik Ürünleri
310	Havelsan Hava Elektronik Sanayi	360	Göltaş
311	Omluksa	361	Mudo Satış Mağazaları
312	Adopen Plastik Sanayi	362	Ünye Çimento Sanayi
313	Dilek Ecza Deposu	363	Demir Export
314	Vegatel İletişim Hizmetleri	364	Üniteks Gıda Tekstil
315	Balnak Lojistik Grup	365	Gold Bilgisayar
316	Mersa	366	Konya Çimento
317	Aksa Enerji Üretim	367	Mıstaçoğlu Elektronik
318	Mesa Mesken Sanayi	368	Perfetti Van Melle Gıda Sanayi
319	Astel Kağıtçılık Sanayi	369	Hayes Lemmerz Jantaş
320	Borusan Lojistik Dağıtım	370	Havaş Havalimanları Yer Hizmetleri
321	Küçükçalık Tekstil Sanayi	371	Şeker Piliç
322	İstikbal Mobilya	372	Koza Davetiye
323	Nobel Pazarlama	373	Abdülkadir Özcan Otomotiv Lastik
324	Nobel İlaç	374	Sözer Demir Çelik
325	Horoz Lojistik	375	Kamil Koç Otobüs İşletmeleri
326	Teknik Malzeme Ticaret ve Sanayi	376	Seçkin Onur Gıda Temizlik
327	Özer Metal Sanayi	377	Valeo Otomotiv Sistemleri
328	Kerim Çelik Mamülleri	378	Dempaş Demirayak Gıda
329	Atateks Tekstil İşletmeleri	379	Marmara Un Sanayi
330	Polimer Kauçuk Sanayi	380	Doruk Una Değer Katma Gıda
331	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat	381	Polisan Boya Sanayi
332	Çamsan Ağaç Sanayi	382	Global Bilgi
333	ETS Tur – Ersoy Turistik Tesisleri	383	Pamukkale Kablo
334	Küçükbay Yağ ve Deterjan	384	Mobitel İletişim Hizmetleri
335	Tamek Gıda ve Konsantre	385	Işıl İthalat İhracat
336	İSTON İstanbul Beton	386	-
337	İsotlar Grup	387	Akteks Akrilik İplik Sanayi
338	Feza Gazetecilik	388	Durmazlar Makine Sanayi
339	-	389	Techcell Teknoloji ve İletişim
340	Poyraz Karlıbel Fındık	390	Vilmeks İç ve Dış Ticaret
341	Şölen Çikolata Gıda	391	Infronic Bilgisayar Sistemleri
342	Dimes Gıda Sanayi ve Ticaret	392	Bemka Emaye Bobin
343	Aras Kargo	393	Nelog Lojistik Hizmetleri
344	Ege Profil	394	Bosch Termoteknik
345	Arcelormittal Ambalaj	395	Colins Jeans
346	Süperfilm Ambalaj Sanayi	396	Denizli Çimento Sanayi
347	-	397	Ege Seramik
348	Sarar Giyim Tekstil Sanayi	398	Mars Lojistik
349	İpek Matbaacılık	399	Koç Sistem
350	İsko Dokuma İşletmeleri Sanayi	400	Kalekim Kimyevi Madde

EK 1 - 2008 Yılı Capital Dergisi “En Büyük 500 Özel Şirket” Listesi (Devamı)

<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>	<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>
401	Set beton Madencilik Sanayi	451	Türksat
402	Neziroğlu Motorlu Araçlar	452	Beyteks Tekstil
403	İlhanlar Haddecilik Boru Profil	453	Biran İplik Sanayi
404	Vakko	454	Fresh Cake Gıda Sanayi
405	Akyiğit Tekstil Konfeksiyon	455	Petlas Plastik
406	Aytaç Gıda Pazarlama	456	Xerox
407	Mardin Çimento	457	Etsun Entegre Tarım Ürünleri
408	Çemtaş	458	Göktaş Yassı Hadde Mamülleri
409	Limak Çimento	459	Aklım Kimya
410	Coşkunöz Metal Form Makine	460	Albayrak Turizm
411	Kardemir Haddecilik	461	Çelikord
412	Şahsuvaroğlu Otomotiv	462	Kıgılı Giyim Ticaret
413	Matesa Tekstil Sanayi	463	Vista Turizm ve Seyahat
414	Yeni Şaypa Gıda	464	Çamlı Yem Besicilik Sanayi
415	Yudum Gıda Sanayi	465	İnci Akü Sanayi
416	-	466	Çağ Çelik Demir ve Çelik
417	Ali Raif İlaç	467	Balıkesir Elektromekanik
418	Akim Kimya Sanayi	468	Keskinkılıç Gıda Sanayi
419	Aytaç Gıda Yatırım	469	MB Şeker Nişasta
420	Tukaş Gıda Sanayi	470	-
421	Yünsa	471	Denizli Basma ve Boya Sanayi
422	Dora İletişim ve Ticaret	472	Hasel İstif Makinaları
423	Borusan İstikbalTicaret	473	İşbir Sentetik Dokuma Sanayi
424	Kütahya Porselen	474	SDV Horoz Taşımacılık
425	Kale Kilit ve Kalıp Sanayi	475	Baştaş Başkent Çimento
426	Yataş	476	Viko Elektrik ve Elektronik
427	Aunde Teknik Tekstil Sanayi	477	As Çimento Sanayi ve Ticaret
428	Türk Tuborg	478	Ceva Lojistik
429	Has Çelik ve Halat Sanayi	479	Yakupoğlu Ticaret
430	Akın Tekstil	480	Bosch Fren Sistemleri
431	Akzo Nobel Otomobil Boyaları	481	Digicom
432	-	482	Pure Cotton Tekstil Sanayi
433	Aydınlı Hazır Giyim	483	Saray Halı
434	Dağ Yapı İnşaat Turizm Tekstil Sanayi	484	Teklas Kauçuk Sanayi
435	Akbaşlar Tekstil Enerji Sanayi	485	Akora Teknoloji
436	Beyçelik Gestamp Kalıp	486	Tümka Kablo Sanayi
437	Doğan Dış Ticaret	487	Parsan
438	Bolu Çimento Sanayi	488	-
439	Canet Gıda	489	Tersan Tersanecilik Taşımacılık
440	Boypaş Dayanıklı Tüketim	490	Boyteks Tekstil Sanayi ve Ticaret
441	Demirer Kablo Tesisleri	491	Çetinkaya Mensucat Sanayi
442	Ekaş Elektrik Malzemeleri	492	Çimko Çimento
443	Pilsa Plastik Sanayi	493	Ozanteks Tekstil Sanayi
444	Esan Eczacıbaşı	494	Hey Tekstil Sanayi
445	Feniş Ticaret	495	Sentim Bilişim Teknolojileri
446	İstanbul Gübre Sanayi	496	Birlik Mensucat
447	Yonca Gıda	497	Meteksan Matbaacılık
448	Nortel Networks Teletaş	498	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama
449	Eksper Gıda Pazarlama Sanayi	499	Kılıç Deniz Ürünleri
450	Durak Fındık Sanayi	500	Aydın Örne Sanayi ve Ticaret

EK 2 – ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

1. PAZAR ODAKLILIK

Müşteri Odaklılık

- CUSO1 Şirket olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki bağlılığımızı ve inancımızı düzenli olarak izleriz/takip ederiz
- CUSO2 Şirket stratejilerimiz, müşterilerimiz için nasıl daha fazla değer yaratabileceğimizle ilgili düşüncelerimize bağlı olarak şekillendirilir
- CUSO3 Rekabet avantajı stratejimiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarına ilişkin bilgilerimize dayalıdır
- CUSO4 İşletme hedeflerimiz temelde müşteri memnuniyetine bağlı olarak şekillendirilir
- CUSO5 Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz
- CUSO6 Satış sonrası hizmetlere özel bir önem veririz

Rakip Odaklılık

- COMO1 Satış elemanlarımız rakiplerin stratejileri ile ilgili edindikleri bilgileri şirket içinde düzenli olarak paylaşırlar
- COMO2 Rakiplerimizin bizim için tehdit oluşturan faaliyetlerine karşılık derhal harekete geçeriz
- COMO3 Üst yönetim düzenli olarak rakiplerimizin güçlü yönleri ve stratejileri üzerinde tartışmak için araya gelir
- COMO4 Rekabet avantajı elde etme fırsatı veren olan müşterileri hedefleriz

Birimler Arası Koordinasyon

- IFC1 Her birimizin üst kademe yöneticileri mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ederler
- IFC2 Müşterilerimizle yaşadığımız olumlu ve olumsuz deneyimlerimiz hakkındaki bilgileri tüm birimler ile çekinmeden paylaşıyoruz
- IFC3 Şirketimizin tüm birimleri (sözgelimi pazarlama/satış, üretim, Ar-Ge, finans/muhasebe) hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılama amacı doğrultusunda birlikte hareket eder
- IFC4 Tüm yöneticilerimiz yaratılan müşteri değerinde her bir çalışanın katkısı olduğunu farkındadır
- IFC5 Diğer şirket birimleri ile kaynakları paylaşıyoruz

2. PAZARLAMA ARAŞTIRMASI ALGISI

Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler

- MR1 Pazar araştırması, işletme çevresinde sürekli olarak yaşanan değişimleri anlamamıza yardımcı olur
- MR2* Şirketimizin ürünlerine yönelik talep çok olmadığından pazar araştırması yapmaya ihtiyaç duyarız (**Ters kodlanmıştır**)
- MR3* Hedef pazarlarımızla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığımız için pazar araştırmalarının bize faydası olacaktır (**Ters kodlanmıştır**)
- MR4* Pazar araştırmaları şirket yönetimi ile ilgili temel işletme faaliyetleri kadar önemlidir (**Ters kodlanmıştır**)
- MR5 Pazar araştırması sonuçları, daha güvenilir satış tahminleri yapmakta oldukça faydalıdır
- MR6 Ciddi bir hata yapmaktansa, pazar araştırması sürecinin getireceği maliyete katlanmayı tercih ederiz
- MR7* Pazar araştırmaları şirketimizin performansına önemli katkı sağlar (**Ters kodlanmıştır**)
- MR8* Pazar araştırması, şirketimizde harcayacağımız çabaya değecek bir süreçtir (**Ters kodlanmıştır**)
- MR9 Yalnızca kapsamlı bir pazar araştırmasının ardından pazara sunulan ürünler başarılı olur
- MR10* Pazar araştırmaları şirketimiz açısından israf değildir (**Ters kodlanmıştır**)
- MR11 Pazar araştırmaları gelecekte bizim sektörümüzde çok büyük önem kazanacak

Pazarlama Araştırmacılarına İlişkin Görüşler

- RES1 Pazar araştırmacıları bizim pazara ilişkin ne tür bilgilere ihtiyacımız olduğunu anlarlar
- RES2 Pazar araştırmacıları yalnızca karmaşık tablolar ve analizler sunarlar
- RES3 Pazar araştırmacıları yaptıkları işte yeterli uzmanlığa sahiptir
- RES4 Pazar araştırmacıları pazar araştırması yaptıkları sektörleri ve bu sektörlerin dinamiklerini iyi bilirler
- RES5 Pazar araştırmacıları, araştırılması gereken pazar sorunu için her zaman en doğru yöntemi

kullanırlar

RES6 Pazar araştırmacıları, elde ettikleri bulguları yararlanabileceğimiz önerilere dönüştürürler

3. ÇEVRESEL ÇALKANTILAR

Pazarlardaki Çalkantılar

- MT1 Bizim işimizde müşterilerin ürün tercihleri zaman içinde çok sık değişiyor
- MT2 Müşterilerimiz her zaman yeni ürün arayışına girer
- MT3 Bazı durumlarda müşterilerimiz fiyata karşı çok duyarlı olabiliyor
- MT4 Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi daha önce hiç satın almamış müşterilerden gelen taleplerle karşılaşyoruz
- MT5 Yeni müşterilerin ürünlerle ilgili ihtiyaçları mevcut müşterilerimizinkinden farklı olabiliyor
- MT6 Geçmişte hizmet verdiğimiz müşterilerimizin çoğuna bugün de hizmet veriyoruz

Genel Çevresel Çalkantılar

- ET1 İşletmemiz çevresindeki büyüme fırsatları ciddi biçimde azaldı
- ET2 Ana rakiplerimizin pazardaki faaliyetlerini tahmin etmek artık daha zor
- ET3 Ana rakiplerimizin pazardaki faaliyetleri artık çok daha saldırgan bir hal aldı
- ET4 Son 5 yıl içinde yasal, siyasi ve ekonomik kısıtlamalar ciddi ölçüde arttı

4. TEKNOLOJİK ÇALKANTILAR

- TT1 Sektörümüzdeki teknoloji çok hızlı değişiyor
- TT2 Teknolojik değişimler sektörümüzde önemli fırsatlar doğuruyor
- TT3 Sektörümüzdeki teknolojinin önümüzdeki 2 veya 3 yıl içinde nereye ulaşacağını tahmin etmek çok zor
- TT4 Sektörümüzdeki teknolojik atılımlar sayesinde pek çok yeni ürün fikrini hayata geçirmek mümkün olmaya başladı
- TT5* Sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler ciddi gelişmeler sayılabilir (**Ters kodlanmıştır**)

5. STRATEJİK ESNEKLİK

Reaktif Stratejik Esneklik

- RSF1 Gelecekte karşılaşabileceğimiz bir dizi olasılığı dikkate alıyoruz
- RSF2 Gerçekleşebilecek olumsuz gelişmeleri tahmin edip kendimizi bunlardan koruyoruz
- RSF3 Çevrede yaşanan değişimlerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanıyoruz
- RSF4 Sektördeki darboğazlardan kurtulma becerisine sahibiz
- RSF5 Öngörülemeyen koşullarla baş edebilmek için atıl kaynak bulundurmaya stratejik önem veriyoruz
- RSF6 Pazardaki değişimlere karşı kendimizi hazırlıyoruz
- RSF7 Çevrede yaşanabilecek değişimlere karşı yüksek düzeyde nakit rezervi tutuyoruz
- RSF8 Yaşanan gelişmeler karşısında “bekle ve gör” şeklinde bir yol izliyoruz
- RSF9 Kendimizi sektördeki risklerden koruyoruz
- RSF10 Rakiplerimizin yaptıkları hatalara karşılık harekete geçiyoruz
- RSF11 Dışarıdan gelecek şoklarla baş edebilmek için koruma tedbirleri geliştiriyoruz

Proaktif Stratejik Esneklik

- PSF1 Çeviklik (kıvraklık) şirketimizin özelliklerinden biridir
- PSF2 Şirketimiz sektörde önemli değişimler yaratır
- PSF3 Geçmişteki faaliyetlerimize bakılarak şirketimizin stratejileri tahmin edilemez
- PSF4 Birden fazla teknoloji alanında büyüme seçenekleri yaratmak için hiç durmadan çalışıyoruz
- PSF5 Pazara rakiplerimizden çok daha hızlı biçimde yeni ürünler sunuyoruz
- PSF6 Esneklik şirketimizin özelliklerinden birisidir
- PSF7 Sektördeki standartları belirleyen bir şirketiz
- PSF8 Yeni ve öngörülemeyen fırsatlardan yararlanıyoruz
- PSF9 Uzun dönemli planlarımızı hazırlarken esnekliğimizi koruyoruz
- PSF10 Ürün dizilerimizi genişletip pazara sunma açısından rakiplerimize göre daha hızlı davranabiliyoruz

6. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMA BİÇİMLERİ

Eyleme Dönük Yararlanma

Araçsal Yararlanma – Yerinde Kullanım

- AOU1 Araştırmanın bulgularından birisi ya da birkaçı bir kararımızı doğrudan etkiledi
 AOU2 Araştırmanın sonuçları olmasa farklı bir karar almış olabilirdik
 AOU3 Araştırmanın sonuçlarını beklemeye değdi, çünkü bunlardan bazıları ilgili kararımızı önemli ölçüde etkiledi

Araçsal Yararlanma – Uygunsuz Kullanım

- AOU4 Araştırma, sonuçların en azından bir bölümü ile uyuşmayan bir kararın alınmasında kullanıldı
 AOU5 Araştırmanın sonuçları, araştırmanın amacını aşan bir kararın alınmasında kullanıldı
 AOU6 Araştırmaya bağlı olarak alınan kararı araştırmanın sonuçları ile bağdaştırmak oldukça güç olmuştu

Sembolik Yararlanma – Sinik (Cynical) Kullanım

- AOU7 Araştırma sadece görüntüde kullanıldı
 AOU8 Araştırma şirket içi politik amaçlar (belirli bir amaca ulaşmak, belirli kararları meşrulaştırmak, vb.) dahilinde kullanıldı
 AOU9 Araştırma kısmen de olsa günah keçisi gibi kullanıldı

Sembolik Yararlanma – Pozitif Kullanım

- AOU10 Araştırma farkındalık ve bağlılık yaratmak amacıyla kullanıldı
 AOU11 Araştırmayı bazı konularla ilgili görüşlerimizi doğrulamak amacıyla kullandık
 AOU12 Araştırmayı, önemli bir mesele ile ilgili farkındalığı arttırmak ve konunun anlaşılmasını sağlamak amacıyla kullandık

Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma

Süreç Temelli Yararlanma

- KEU1 Araştırmada ele alınan sorunu netleştirmeye çalışırken çok şey öğrendik
 KEU2 Araştırma sonuçlarından öğrendiklerimizin ötesinde, araştırmayı yapmanın kendisi başlı başına öğreticiydi
 KEU3 Araştırmacılara iş birimi ve/veya rekabet durumu hakkında bilgi verirken bir yandan da konunun daha önce fark etmediğimiz yönlerini kavradık

Ürün Temelli Yararlanma

- KEU4 Araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullandık
 KEU5 Araştırmanın sonuçları bazı konular hakkında yeni bilgiler edinmemizi sağladı
 KEU6 Araştırmanın sonuçlarını işimiz hakkında yeni şeyler öğrenmek için kullandık

7. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMA

- MRER1 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde değişen tüketici tercihlerini anlamamızı sağlar
 MRER2 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerine özgü dinamikleri anlamamızı sağlar
 MRER3 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde şirketimizin manevra alanını genişletmemize yardımcı olur
 MRER4 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama inovasyonları (yeni dağıtım kanalları yaratmak; yeni ürün türleri geliştirmek; farklı ambalaj boyları kullanmak vb.) yapmamıza olanak sağlar
 MRER5 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerimizi gözden geçirmemize yardımcı olur
 MRER6 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerine özgü senaryolar geliştirmemizi sağlar
-

EK 3. ARAŞTIRMANIN SORU FORMU

EK 4. ÖN MEKTUPLAR - BİRİNCİ GÖNDERİM

EK 4. ÖN MEKTUPLAR - İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ GÖNDERİM

EK 5 – ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLER LİSTESİ

<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>	<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>
1	Tüpraş	123	Pfizer İlaçları
4	Shell & Turcas Petrol	125	Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi
5	Turkcell	128	SS. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış
6	Ford Otosan	129	Çimsa Çimento
10	Opet Petrolcülük	132	Arçelik – LG Klima
11	Ereğli Demir Çelik	133	Noksel Çelik Boru Sanayi
12	BP Türkiye	138	Çalık Enerji
14	Vestel Elektronik Sanayi	139	Ülker Çikolata Sanayi
19	Selçuk Ecza Deposu	143	Sanko Pazarlama
24	Aygaz	144	Paşabahçe Cam Sanayi
25	Anadolu Efes Biracılık	145	Türk Traktör
26	Mercedes Benz Türk	146	Abdi İbrahim İlaç Sanayi
29	Doğuş Otomotiv	148	Korteks Mensucat Sanayi
32	Metro Group Türkiye	153	Glaxosmithkline İlaçları
33	Unilever	156	Zorlu Enerji
37	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	158	Çebitaş Demir Çelik
38	Otokoç	162	Ülker Bisküvi
39	Sarkuysan	165	Soda Sanayi
40	AVEA	167	Microsoft
43	Genpa Telekomünikasyon	169	Ak Enerji
44	Milangaz LPG Dağıtım	170	Pınar Süt
48	Siemens Sanayi ve Ticaret	172	Kayı İnşaat
50	TT.Net	173	Zorluteks Tekstil
52	Kordsa	174	Bursa Çimento
53	Mey İçki	190	Kent Gıda
54	Vestel Beyaz Eşya Sanayi	196	Boytaş Mobilya Sanayi
56	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	198	Indesit Company Beyaz Eşya Pazarlama
58	Temsa Global Sanayi	200	Gaat Dış Ticaret ve Sanayi
67	BMC Sanayi ve Ticaret	201	Turkuaz Petrol
72	Honda Türkiye	202	Starwood Orman Ürünleri Sanayi
75	Trakya Cam	203	Kaleseramik Çanak-kale Seramik
76	Anadolu Cam	206	Sarıtaş Çelik Sanayi
77	Eczacıbaşı İlaç	207	YKM
78	Netcell İletişim Hizmetleri	211	Tepe İnşaat Sanayi
81	C5 Elektronik	215	Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet
87	Novartis Sağlık Gıda	218	Betek Boya
88	İzmir Demir Çelik	219	Beypi Beypazarı Tarımsal Üretim
89	Kibar Dış Ticaret	221	Nexans İletişim Endüstri
92	Brisa	223	Naksan Plastik Sanayi
95	Nuh Çimento	229	İntema
96	Ekinciler Demir Çelik	232	Sanovel İlaç
99	Doğan Dağıtım	233	Yeşim Tekstil Sanayi
100	Yıldız Entegre Ağaç Sanayi	235	Adana Çimento Sanayi
101	Arena Bilgisayar	236	Troy Kıymetli Maden Ticareti
102	Akçansa Çimento	237	Abalıoğlu Yem Soya
104	Eti Pazarlama	238	Batı Çimento
105	Aselsan	241	Kayseri Şeker Fabrikası
111	Telpa	247	Orta Anadolu Ticaret ve Sanayi
113	Yüksel İnşaat	249	Eti Alüminyum
120	Sanko Tekstil İşletmeleri Sanayi	250	Doğan Gazetecilik
121	Gübre Fabrikaları	254	Gama Endüstri Tesisleri

EK 5 - ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLER LİSTESİ (DEVAMI)

<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>	<i>Sıra No</i>	<i>ŞİRKET</i>
255	Koton Mağazacılık Tekstil	375	Kamil Koç Otobüs İşletmeleri
256	Unsped Paket Servisi	377	Valeo Otomotiv Sistemleri
257	Oyak Beton	381	Polisan Boya Sanayi
258	Asaş Alüminyum Sanayi ve Ticaret	382	Global Bilgi Pazarlama
260	Hayat Temizlik ve Sağlık Ürünleri	383	Pamukkale Kablo
262	Alcatel Teletaş	387	Akteks Akrilik İplik Sanayi
263	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makine	396	Denizli Çimento Sanayi
264	Çelebi Hava Servisi	398	Mars Lojistik
267	Bursa Gaz	402	Neziroğlu Motorlu Araçlar
268	Metro Elektronik	403	İlhanlar Haddecilik Boru Profil
269	Eti Bakır	404	Vakko
270	Alarko Carrier	405	Akyiğit Tekstil Konfeksiyon
274	Deva Holding	412	Şahsuvaroğlu Otomotiv
275	Gemlik Gübre Sanayi	413	Matesa Tekstil Sanayi
277	Hema Endüstri	414	Yeni Şaypa Gıda
280	Mutlu Akü	418	Akkim Kimya Sanayi
282	Korozo Ambalaj Sanayi	420	Tukaş Gıda Sanayi
286	İzocam	422	Dora İletişim ve Ticaret
289	Tusaş Havacılık ve Uzay Sanayi	425	Kale Kilit ve Kalıp Sanayi
293	Ak-Pa Dayanıklı Tüketim	426	Yataş
297	Ekol Lojistik	427	Aunde Teknik Tekstil Sanayi
298	Koç Haddecilik Tekstil İnşaat	429	Has Çelik ve Halat Sanayi
300	Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri	434	Dağ Yapı İnşaat Turizm Tekstil Sanayi
301	Kayalar Et Sanayi	436	Beyçelik Gestamp Kalıp
304	Soyak Yapı İnşaat	437	Doğan Dış Ticaret
307	Tekofaks Komünikasyon	439	Canet Gıda
309	Aksa Jeneratör Sanayi	443	Pilsa Plastik Sanayi
310	Havelsan Hava Elektronik Sanayi	444	Esan Eczacıbaşı
315	Balnak Lojistik Grup	445	Feniş Ticaret
319	Astel Onteks Kağıtçılık Sanayi	446	İstanbul Gübre Sanayi
327	Özer Metal Sanayi	450	Durak Fındık Sanayi
330	Polimer Kauçuk Sanayi	451	Türksat
331	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat	453	Biran İplik Sanayi
332	Çamsan Ağaç Sanayi	459	Alkim Alkali Kimya
334	Küçükbay Yağ Sanayi A.Ş.	460	Albayrak Turizm
335	Tamek Gıda ve Konsantre	462	Kiğılı Giyim Ticaret
336	İSTON İstanbul Beton	465	İnci Akü Sanayi
337	İsotlar Grup	468	Keskinkılıç Gıda Sanayi
340	Poyraz Karlıbel Fındık	472	Hasel İstif Makinaları
345	Arcelormittal Ambalaj	475	Baştaş Başkent Çimento
348	Sarar Giyim Tekstil Sanayi	479	Yakupoğlu Ticaret
349	İpek Matbaacılık	483	Saray Halı
351	Kipaş Mensucat İşletmeleri	486	Tümka Kablo Sanayi
354	Marshall Boya	489	Tersan Tersanecilik Taşımacılık
355	Cognis Kimya Sanayi	491	Çetinkaya Mensucat Sanayi
358	Bizimgaz Ticaret ve Sanayi	493	Ozanteks Tekstil Sanayi
361	Mudo Satış Mağazaları	495	Sentim Bilişim Teknolojileri
362	Ünye Çimento Sanayi	496	Birlik Mensucat
366	Konya Çimento	498	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama
368	Perfetti Van Melle Gıda Sanayi	500	Aydın Örne Sanayi ve Ticaret
370	Havaş Havalimanları Yer Hizmetleri		

EK 6. GÖNDERİMLER ARASI FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN ANOVA SONUÇLARI

ANOVA

1. Grup = 1. Gönderimde Araştırmaya Katılan Şirketler (n = 106)

2. Grup = 2. ve 3. Gönderimlerde Araştırmaya Katılan Şirketlerin Toplamı (n = 96)

		Sum of Squares	df	F	Sig.			Sum of Squares	df	F	Sig.
CUSO1	Btw Groups	,006	1	,012	,914	IFC5	Btw Groups	,977	1	1,236	,268
	W/in Groups	105,914	199				W/in Groups	152,541	193		
	Total	105,920	200,000				Total	153,518	194,000		
CUSO2	Btw Groups	,057	1	,090	,765	MR1	Btw Groups	,621	1	1,104	,295
	W/in Groups	124,538	198				W/in Groups	110,796	197		
	Total	124,595	199,000				Total	111,417	198,000		
CUSO3	Btw Groups	1,066	1	1,886	,171	MR2	Btw Groups	,624	1	,599	,440
	W/in Groups	109,068	193				W/in Groups	208,351	200		
	Total	110,133	194,000				Total	208,975	201,000		
CUSO4	Btw Groups	,291	1	,505	,478	MR3	Btw Groups	,081	1	,110	,740
	W/in Groups	113,609	197				W/in Groups	146,287	199		
	Total	113,899	198,000				Total	146,368	200,000		
CUSO5	Btw Groups	,503	1	,623	,431	MR4	Btw Groups	,429	1	,369	,544
	W/in Groups	160,701	199				W/in Groups	226,850	195		
	Total	161,204	200,000				Total	227,279	196,000		
CUSO6	Btw Groups	,013	1	,023	,880	MR5	Btw Groups	,828	1	1,220	,271
	W/in Groups	111,648	193				W/in Groups	133,775	197		
	Total	111,662	194,000				Total	134,603	198,000		
COMO1	Btw Groups	,110	1	,158	,691	MR6	Btw Groups	,004	1	,006	,938
	W/in Groups	135,717	195				W/in Groups	141,130	199		
	Total	135,827	196,000				Total	141,134	200,000		
COMO2	Btw Groups	,204	1	,238	,626	MR7	Btw Groups	,970	1	1,321	,252
	W/in Groups	167,613	195				W/in Groups	146,935	200		
	Total	167,817	196,000				Total	147,906	201,000		
COMO3	Btw Groups	,089	1	,084	,772	MR8	Btw Groups	,263	1	,504	,478
	W/in Groups	201,973	192				W/in Groups	103,717	199		
	Total	202,062	193,000				Total	103,980	200,000		
COMO4	Btw Groups	2,721	1	3,487	,063	MR9	Btw Groups	,244	1	,252	,616
	W/in Groups	144,349	185				W/in Groups	193,162	200		
	Total	147,070	186,000				Total	193,406	201,000		
IFC1	Btw Groups	,021	1	,022	,882	MR10	Btw Groups	,345	1	,754	,386
	W/in Groups	189,574	198				W/in Groups	90,675	198		
	Total	189,595	199,000				Total	91,020	199,000		
IFC2	Btw Groups	,618	1	,741	,390	MR11	Btw Groups	,052	1	,068	,795
	W/in Groups	164,962	198				W/in Groups	152,963	197		
	Total	165,580	199,000				Total	153,015	198,000		
IFC3	Btw Groups	,077	1	,105	,746	RES1	Btw Groups	,089	1	,113	,738
	W/in Groups	145,485	199				W/in Groups	155,298	197		
	Total	145,562	200,000				Total	155,387	198,000		
IFC4	Btw Groups	,091	1	,111	,740	RES2	Btw Groups	,034	1	,054	,817
	W/in Groups	162,704	198				W/in Groups	124,559	197		
	Total	162,795	199,000				Total	124,593	198,000		

ANOVA

1. Grup = 1. Gönderimde Araştırmaya Katılan Şirketler (n = 106)

2. Grup = 2. ve 3. Gönderimlerde Araştırmaya Katılan Şirketlerin Toplamı (n = 96)

		Sum of Squares	df	F	Sig.			Sum of Squares	df	F	Sig.
RES3	Btw Groups	,446	1	,690	,407	TT1	Btw Groups	2,634	1	2,088	,150
	W/in Groups	129,217	200				W/in Groups	250,958	199		
	Total	129,663	201,000				Total	253,592	200,000		
RES4	Btw Groups	,126	1	,167	,684	TT2	Btw Groups	1,244	1	1,317	,253
	W/in Groups	149,512	197				W/in Groups	187,076	198		
	Total	149,638	198,000				Total	188,320	199,000		
RES5	Btw Groups	,100	1	,213	,645	TT3	Btw Groups	,662	1	,605	,437
	W/in Groups	92,172	197				W/in Groups	215,288	197		
	Total	92,271	198,000				Total	215,950	198,000		
RES6	Btw Groups	,227	1	,426	,514	TT4	Btw Groups	,395	1	,327	,568
	W/in Groups	105,873	199				W/in Groups	239,185	198		
	Total	106,100	200,000				Total	239,580	199,000		
MT1	Btw Groups	1,499	1	1,078	,300	TT5	Btw Groups	,113	1	,102	,750
	W/in Groups	276,690	199				W/in Groups	219,314	197		
	Total	278,189	200,000				Total	219,427	198,000		
MT2	Btw Groups	,267	1	,224	,636	RSF1	Btw Groups	,024	1	,075	,784
	W/in Groups	234,607	197				W/in Groups	62,931	198		
	Total	234,874	198,000				Total	62,955	199,000		
MT3	Btw Groups	2,200	1	3,463	,064	RSF2	Btw Groups	1,029	1	2,989	,085
	W/in Groups	125,795	198				W/in Groups	68,494	199		
	Total	127,995	199,000				Total	69,522	200,000		
MT4	Btw Groups	,088	1	,075	,784	RSF3	Btw Groups	1,003	1	2,352	,127
	W/in Groups	229,384	195				W/in Groups	84,877	199		
	Total	229,472	196,000				Total	85,881	200,000		
MT5	Btw Groups	1,258	1	1,287	,258	RSF4	Btw Groups	,367	1	,792	,375
	W/in Groups	192,701	197				W/in Groups	92,270	199		
	Total	193,960	198,000				Total	92,637	200,000		
MT6	Btw Groups	,004	1	,010	,919	RSF5	Btw Groups	,368	1	,387	,535
	W/in Groups	76,776	198				W/in Groups	186,279	196		
	Total	76,780	199,000				Total	186,646	197,000		
ET1	Btw Groups	1,054	1	,994	,320	RSF6	Btw Groups	,115	1	,251	,617
	W/in Groups	210,897	199				W/in Groups	91,005	198		
	Total	211,950	200,000				Total	91,120	199,000		
ET2	Btw Groups	,013	1	,018	,894	RSF7	Btw Groups	1,905	1	1,837	,177
	W/in Groups	143,487	198				W/in Groups	199,049	192		
	Total	143,500	199,000				Total	200,954	193,000		
ET3	Btw Groups	1,041	1	1,099	,296	RSF8	Btw Groups	2,323	1	2,638	,106
	W/in Groups	188,462	199				W/in Groups	173,426	197		
	Total	189,502	200,000				Total	175,749	198,000		
ET4	Btw Groups	,795	1	,731	,394	RSF9	Btw Groups	1,081	1	2,635	,106
	W/in Groups	214,180	197				W/in Groups	80,779	197		
	Total	214,975	198,000				Total	81,859	198,000		

ANOVA

1. Grup = 1. Gönderimde Araştırmaya Katılan Şirketler (n = 106)

2. Grup = 2. ve 3. Gönderimlerde Araştırmaya Katılan Şirketlerin Toplamı (n = 96)

		Sum of Squares	df	F	Sig.			Sum of Squares	df	F	Sig.
RSF10	Btw Groups	2,022	1	2,469	,118	AOU3	Btw Groups	,161	1	,226	,635
	W/in Groups	161,365	197				W/in Groups	111,256	156		
	Total	163,387	198,000				Total	111,418	157,000		
PSF1	Btw Groups	3,429	1	3,578	,060	AOU4	Btw Groups	1,254	1	1,419	,236
	W/in Groups	189,766	198				W/in Groups	132,640	150		
	Total	193,195	199,000				Total	133,895	151,000		
PSF2	Btw Groups	2,422	1	3,620	,059	AOU5	Btw Groups	,639	1	,875	,351
	W/in Groups	133,130	199				W/in Groups	111,748	153		
	Total	135,552	200,000				Total	112,387	154,000		
RSF11	Btw Groups	1,708	1	3,246	,073	AOU6	Btw Groups	,026	1	,052	,820
	W/in Groups	102,103	194				W/in Groups	76,418	151		
	Total	103,811	195,000				Total	76,444	152,000		
PSF3	Btw Groups	1,136	1	1,105	,295	AOU7	Btw Groups	,440	1	,892	,346
	W/in Groups	201,571	196				W/in Groups	75,470	153		
	Total	202,707	197,000				Total	75,910	154,000		
PSF4	Btw Groups	,603	1	,554	,458	AOU8	Btw Groups	3,886	1	3,102	,080
	W/in Groups	212,189	195				W/in Groups	190,451	152		
	Total	212,792	196,000				Total	194,338	153,000		
PSF5	Btw Groups	,523	1	,494	,483	AOU9	Btw Groups	,001	1	,001	,975
	W/in Groups	210,820	199				W/in Groups	86,283	153		
	Total	211,343	200,000				Total	86,284	154,000		
PSF6	Btw Groups	5,856	1	6,600	,011	AOU10	Btw Groups	,052	1	,045	,832
	W/in Groups	175,664	198				W/in Groups	174,667	151		
	Total	181,520	199,000				Total	174,719	152,000		
PSF7	Btw Groups	,102	1	,122	,727	AOU11	Btw Groups	,869	1	,887	,348
	W/in Groups	164,491	197				W/in Groups	149,866	153		
	Total	164,593	198,000				Total	150,735	154,000		
PSF8	Btw Groups	2,560	1	4,373	,038	AOU12	Btw Groups	2,526	1	2,730	,101
	W/in Groups	115,920	198				W/in Groups	139,709	151		
	Total	118,480	199,000				Total	142,235	152,000		
PSF9	Btw Groups	2,676	1	4,727	,031	KEU1	Btw Groups	,008	1	,010	,921
	W/in Groups	111,495	197				W/in Groups	119,220	152		
	Total	114,171	198,000				Total	119,227	153,000		
PSF10	Btw Groups	,276	1	,313	,576	KEU2	Btw Groups	2,092	1	2,347	,128
	W/in Groups	175,704	199				W/in Groups	136,386	153		
	Total	175,980	200,000				Total	138,477	154,000		
AOU1	Btw Groups	,000	1	,000	,999	KEU3	Btw Groups	,488	1	,594	,442
	W/in Groups	103,930	156				W/in Groups	121,486	148		
	Total	103,930	157,000				Total	121,973	149,000		
AOU2	Btw Groups	,708	1	,833	,363	KEU4	Btw Groups	,067	1	,104	,748
	W/in Groups	132,564	156				W/in Groups	97,518	152		
	Total	133,272	157,000				Total	97,584	153,000		

ANOVA					
1. Grup = 1. Gönderimde Araştırmaya Katılan Şirketler (n = 106)					
2. Grup = 2. ve 3. Gönderimlerde Araştırmaya Katılan Şirketlerin Toplamı (n = 96)					
		Sum of Squares	df	F	Sig.
KEU5	Between Groups	,021	1	,034	,854
	Within Groups	96,568	154		
	Total	96,590	155,000		
KEU6	Between Groups	,023	1	,027	,871
	Within Groups	130,451	152		
	Total	130,474	153,000		
MRER1	Between Groups	,014	1	,022	,883
	Within Groups	131,806	198		
	Total	131,820	199,000		
MRER2	Between Groups	,028	1	,044	,834
	Within Groups	125,650	197		
	Total	125,678	198,000		
MRER3	Between Groups	,113	1	,194	,660
	Within Groups	114,251	196		
	Total	114,364	197,000		
MRER4	Between Groups	,025	1	,033	,857
	Within Groups	149,312	197		
	Total	149,337	198,000		
MRER5	Between Groups	,041	1	,069	,793
	Within Groups	116,914	198		
	Total	116,955	199,000		
MRER6	Between Groups	1,015	1	1,592	,209
	Within Groups	124,905	196		
	Total	125,919	197,000		

EK 7 – 1. KAYIP VERİ SÜRECİ TESTİ (SORU 14, 15, 16, 17 VE 19 İÇİN)

Summary of Estimated Means

	S14a	S14f	S14k	S15a	S15f	S15k	S15p	S16a	S16g	S16l	S17b	S17g	S17k	S17r	S19b
All Values	4,3500	4,3385	3,7050	4,3182	3,8750	3,9293	3,2222	2,8159	2,6070	3,7800	4,1493	2,9845	3,9050	3,8200	3,9596
EM	4,3481	4,3373	3,7040	4,3181	3,8746	3,9275	3,2213	2,8181	2,6097	3,7806	4,1486	2,9856	3,9052	3,8218	3,9631

Summary of Estimated Standard Deviations

	S14a	S14f	S14k	S15a	S15f	S15k	S15p	S16a	S16g	S16l	S17b	S17g	S17k	S17r	S19b
All Values	,72811	,75867	,97608	,75048	,83839	,88131	,68420	1,17938	1,02944	,97280	,58959	1,02040	,98531	,95507	,79872
EM	,72782	,75952	,97623	,75246	,83905	,88007	,68410	1,17953	1,02988	,97223	,58942	1,02026	,98428	,95450	,79891

EM Means^a

S14a	S14f	S14k	S15a	S15f	S15k	S15p	S16a	S16g	S16l	S17b	S17g	S17k	S17r	S19b
4,3481	4,3373	3,7040	4,3181	3,8746	3,9275	3,2213	2,8181	2,6097	3,7806	4,1486	2,9856	3,9052	3,8218	3,9631

a. Little's MCAR test: Chi-Square = 223,752, DF = 218, Sig. = ,380

EK 7 – 2. KAYIP VERİ SÜRECİ TESTİ (SORU 18 İÇİN)**Summary of Estimated Means**

	S18a	S18b	S18c	S18d	S18e	S18f	S18g	S18h	S18i	S18j	S18k	S18l	S18m	S18n	S18o	S18p	S18r	S18s
All Values	3,9177	3,5380	3,6962	3,0263	2,4516	2,2222	1,9161	2,4675	1,8452	3,0915	3,4903	3,4902	3,5909	3,4581	3,3467	3,7662	3,7821	3,5130
EM	3,9260	3,5432	3,6978	3,0196	2,4524	2,2322	1,9115	2,4760	1,8496	3,0907	3,4838	3,4937	3,5990	3,4569	3,3596	3,7643	3,7841	3,5249

Summary of Estimated Standard Deviations

	S18a	S18b	S18c	S18d	S18e	S18f	S18g	S18h	S18i	S18j	S18k	S18l	S18m	S18n	S18o	S18p	S18r	S18s
All Values	,81362	,92134	,84242	,94166	,85428	,70917	,70208	1,12702	,74852	1,07213	,98934	,96735	,88276	,94826	,90477	,79863	,78940	,92346
EM	,81910	,92210	,84131	,94686	,85417	,71530	,70595	1,12807	,74936	1,07285	,99090	,96911	,88559	,94742	,90396	,79630	,78829	,92634

EM Means^a

S18a	S18b	S18c	S18d	S18e	S18f	S18g	S18h	S18i	S18j	S18k	S18l	S18m	S18n	S18o	S18p	S18r	S18s
3,9260	3,5432	3,6978	3,0196	2,4524	2,2322	1,9115	2,4760	1,8496	3,0907	3,4838	3,4937	3,5990	3,4569	3,3596	3,7643	3,7841	3,5249

Little's MCAR test: Chi-Square = 184,977, DF = 159, Sig. = ,078

EK 8. ÇOKLU EŞDOĞRUSALLIK KONTROLÜ TESTLERİ TOLERANS VE VIF DEĞERLERİ

Collinearity Statistics			Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF		Tolerance	VIF
PAZAR ODAKLILIK			TEKNOLOJİK ÇALKANTILAR		
CUSO2	,733	1,364	TT2	,455	2,196
CUSO3	,691	1,448	TT3	,801	1,248
CUSO4	,560	1,785	TT4	,448	2,230
CUSO5	,550	1,818	TT5	,442	2,262
CUSO6	,631	1,584	Dependent Variable: TT1		
COMO1	,778	1,286	STRATEJİK ESNEKLİK		
COMO2	,615	1,627	RSF2	,486	2,058
COMO3	,655	1,527	RSF3	,533	1,877
COMO4	,799	1,251	RSF4	,456	2,193
IFC1	,783	1,277	RSF5	,554	1,807
IFC2	,775	1,291	RSF6	,478	2,092
IFC3	,452	2,211	RSF7	,674	1,483
IFC4	,475	2,104	RSF8	,717	1,395
IFC5	,658	1,520	RSF9	,586	1,707
Dependent Variable: CUSO1			RSF10	,754	1,326
PAZARLAMA ARAŞTIRMASI ALGISI			PSF1	,469	2,131
MR2	,722	1,385	PSF2	,507	1,971
MR3	,477	2,095	RSF11	,502	1,993
MR4	,682	1,467	PSF3	,841	1,189
MR5	,665	1,504	PSF4	,625	1,599
MR6	,748	1,337	PSF5	,446	2,241
MR7	,465	2,152	PSF6	,382	2,619
MR8	,427	2,340	PSF7	,493	2,027
MR9	,783	1,277	PSF8	,412	2,428
MR10	,492	2,033	PSF9	,361	2,770
MR11	,589	1,698	PSF10	,374	2,670
RES1	,618	1,618	Dependent Variable: RSF1		
RES2	,538	1,859	PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMA		
RES3	,465	2,153	AOU2	,444	2,254
RES4	,441	2,268	AOU3	,382	2,620
RES5	,467	2,143	AOU4	,634	1,578
RES6	,506	1,978	AOU5	,552	1,812
Dependent Variable: MR1			AOU6	,559	1,790
ÇEVRESEL ÇALKANTILAR			AOU7	,521	1,920
MT2	,886	1,129	AOU8	,662	1,511
MT3	,883	1,132	AOU9	,534	1,873
MT4	,873	1,146	AOU10	,759	1,318
MT5	,798	1,253	AO11	,581	1,721
MT6	,899	1,112	AOU12	,563	1,775
ET1	,865	1,156	KEU1	,441	2,270
ET2	,813	1,230	KEU2	,601	1,664
ET3	,858	1,166	KEU3	,461	2,170
ET4	,827	1,210	KEU4	,304	3,291
Dependent Variable: MT1			KEU5	,243	4,118

Collinearity Statistics			Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
<i>Ekonomik Kriz Dönemlerinde</i>				
<i>Pazarlama Araştırmaları</i>				
MRER2	,522	1,916	KEU6	,309
MRER3	,316	3,169	Dependent	3,237
MRER4	,388	2,580	Variable: AOU1	
MRER5	,516	1,938		
MRER6	,442	2,263		
Dependent Variable: MRER1				
N = 173			N = 173	

EK 9. NORMAL DAĞILIM KONTROLÜ – SHAPIRO-WILK TESTİ SONUÇLARI

						Shapiro-Wilk Test		
	n	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Statistic	df	Sig.
PAZAR ODAKLILIK								
CUSO1	165	4,3864	,70126	-1,036	,987	,755	165	,000
CUSO2	165	4,2468	,77351	-1,108	1,778	,785	165	,000
CUSO3	165	4,0384	,73157	-,916	1,982	,789	165	,000
CUSO4	165	4,2468	,75758	-1,052	1,748	,788	165	,000
CUSO5	165	4,1720	,84533	-1,076	1,472	,804	165	,000
CUSO6	165	4,3868	,69603	-,957	,530	,772	165	,000
COMO1	165	4,1812	,77987	-,653	-,157	,819	165	,000
COMO2	165	3,9820	,90036	-,878	,922	,838	165	,000
COMO3	165	3,8024	,96550	-,529	-,246	,880	165	,000
COMO4	165	3,7744	,85645	-,637	,851	,871	165	,000
IFC1	165	3,7300	,96311	-,508	-,283	,879	165	,000
IFC2	165	4,0739	,94067	-,862	,107	,825	165	,000
IFC3	165	4,1036	,83825	-,828	,612	,825	165	,000
IFC4	165	4,1166	,89301	-1,118	1,265	,802	165	,000
IFC5	165	3,8924	,88748	-,681	,419	,859	165	,000
PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI ALGISI								
MR1	165	4,4168	,66090	-,842	,196	,753	165	,000
MR2	165	3,9208	,94987	-,704	-,131	,847	165	,000
MR3	165	4,2884	,67827	-,795	,906	,772	165	,000
MR4	165	3,9438	,95155	-1,175	1,491	,804	165	,000
MR5	165	4,1741	,79300	-1,073	1,639	,794	165	,000
MR6	165	3,9447	,79058	-,949	2,195	,807	165	,000
MR7	165	4,2623	,73967	-1,198	2,556	,760	165	,000
MR8	165	4,4418	,58537	-,693	,596	,722	165	,000
MR9	165	3,4269	,97569	-,191	-,384	,902	165	,000
MR10	165	4,5155	,60844	-1,047	,935	,710	165	,000
MR11	165	4,0062	,83737	-,706	,760	,836	165	,000
RES1	165	3,5220	,89092	-,617	,567	,872	165	,000
RES2	165	1,9874	,75698	,620	,876	,825	165	,000
RES3	165	3,5976	,80939	-,880	1,714	,818	165	,000
RES4	165	3,4295	,86228	-,443	,589	,870	165	,000
RES5	165	3,2333	,68584	,114	1,255	,800	165	,000
RES6	165	3,4788	,71855	-,125	,345	,839	165	,000

						Shapiro-Wilk Test		
	n	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Statistic	df	Sig.
ÇEVRESEL ÇALKANTILAR								
MT1	165	2,8472	1,14016	,380	-,844	,885	165	,000
MT2	165	3,0978	1,03131	,274	-,758	,892	165	,000
MT3	165	4,2209	,81169	-1,608	3,984	,726	165	,000
MT4	165	3,1541	1,07958	-,284	-,600	,908	165	,000
MT5	165	3,2146	,92882	-,306	-,509	,885	165	,000
MT6	165	4,3252	,58313	-,405	,484	,736	165	,000
ET1	165	2,5548	,95798	,368	-,119	,895	165	,000
ET2	165	2,4415	,81971	,493	,323	,861	165	,000
ET3	165	3,5978	,97980	-,613	,051	,878	165	,000
ET4	165	3,3770	1,02420	-,196	-,569	,909	165	,000
TEKNOLOJİK ÇALKANTILAR								
TT1	165	3,5913	1,08096	-,268	-,866	,891	165	,000
TT2	165	3,7987	,91185	-,271	-,762	,870	165	,000
TT3	165	2,6988	1,00083	,676	-,077	,865	165	,000
TT4	165	3,4084	1,06961	-,333	-,569	,904	165	,000
TT5	165	3,6134	,98974	-,263	-,778	,888	165	,000
STRATEJİK ESNEKLİK								
RSF1	165	4,2501	,56714	-,241	,717	,724	165	,000
RSF2	165	4,1212	,58213	-,391	1,523	,727	165	,000
RSF3	165	4,0606	,65979	-,452	,666	,787	165	,000
RSF4	165	4,1030	,66831	-,741	2,305	,772	165	,000
RSF5	165	3,4624	,91825	-,103	-,387	,898	165	,000
RSF6	165	4,1212	,65134	-1,063	3,864	,720	165	,000
RSF7	165	3,0045	,96590	,198	,232	,875	165	,000
RSF8	165	2,4722	,93256	,333	-,401	,889	165	,000
RSF9	165	3,8781	,63227	-,482	,922	,772	165	,000
RSF10	165	3,5339	,87849	-,678	,708	,860	165	,000
PSF1	165	3,8660	,98479	-,657	,134	,861	165	,000
PSF2	165	4,2364	,76422	-,928	1,243	,793	165	,000
RSF11	165	3,8752	,71355	-,313	,091	,831	165	,000
PSF3	165	2,8762	,98008	,333	-,241	,899	165	,000
PSF4	165	3,5901	1,00287	-,563	,034	,890	165	,000
PSF5	165	3,6303	1,00137	-,420	-,136	,887	165	,000
PSF6	165	3,7866	,96123	-,559	-,206	,873	165	,000
PSF7	165	4,1098	,84833	-,698	-,152	,825	165	,000
PSF8	165	3,7379	,74787	-,323	,451	,842	165	,000
PSF9	165	3,8101	,76948	-,305	-,158	,849	165	,000
PSF10	165	3,6848	,93578	-,415	-,058	,882	165	,000

						Shapiro-Wilk Test		
	n	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Statistic	df	Sig.
PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMA BİÇİMLERİ								
AOU1	165	3,9627	,68461	-1,085	3,738	,758	165	,000
AOU2	165	3,5184	,84721	-,486	,440	,890	165	,000
AOU3	165	3,6894	,78232	-,502	,509	,868	165	,000
AOU4	165	3,0455	,87189	-,261	-,204	,885	165	,000
AOU5	165	2,4829	,79246	,394	,156	,885	165	,000
AOU6	165	2,2498	,65164	,010	,027	,840	165	,000
AOU7	165	1,9308	,65949	1,008	3,328	,755	165	,000
AOU8	165	2,4813	1,04971	,339	-,735	,898	165	,000
AOU9	165	1,8689	,70957	,756	,922	,810	165	,000
AOU10	165	3,1014	,98606	-,526	-,217	,885	165	,000
AOU11	165	3,4990	,90055	-,859	,722	,860	165	,000
AOU12	165	3,4625	,89807	-,857	,843	,866	165	,000
KEU1	165	3,5736	,81900	-,480	,475	,889	165	,000
KEU2	165	3,4230	,89050	-,418	,413	,904	165	,000
KEU3	165	3,3250	,81605	-,400	,582	,896	165	,000
KEU4	165	3,7563	,73744	-1,641	4,082	,715	165	,000
KEU5	165	3,7546	,74827	-1,460	3,117	,731	165	,000
KEU6	165	3,4863	,86505	-1,016	1,306	,842	165	,000
EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI								
MRER1	165	4,0431	,75989	-1,002	1,919	,782	165	,000
MRER2	165	3,9511	,75550	-,691	1,123	,820	165	,000
MRER3	165	3,9257	,72037	-,577	1,190	,817	165	,000
MRER4	165	3,9257	,74536	-,769	1,404	,809	165	,000
MRER5	165	4,0309	,74428	-1,219	3,716	,761	165	,000
MRER6	165	3,9759	,78827	-,789	1,459	,822	165	,000

EK 10. ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLERİN ÖZELLİKLERİ

EK 10 – A. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Özellikleri

<i>Ciro</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Faaliyet Gösterdiği Sektör</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
400.000.000 YTL'den az	126	62,4	Endüstriyel Ürünler	93	46,0
400.000.000 YTL ve üzeri	76	37,6	Tüketici Ürünleri	79	39,1
			Hizmet	30	14,9
<i>Çalışan Sayısı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Yabancı Sermaye Oranı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1 – 999 kişi	82	40,6	Tamamıyla yerli sermaye	142	70,3
1000 kişi veya daha fazla	64	31,7	Yabancı sermaye bulunan	55	27,2
Cevap Yok	56	27,7	Cevap Yok	5	2,5
<i>Faaliyet Gösterdiği İl/Bölge</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Pazarlama Dept. Çalışan Sayısı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
İstanbul	112	55,4	1-4 kişi	50	24,8
Diğer İller	90	44,6	5-9 kişi	55	27,2
<i>Sıralamadaki Yeri</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	10-19 kişi	41	20,3
1 - 250	101	50,0	20-49 kişi	32	15,8
251 - 500	101	50,0	50 kişi veya daha fazla	15	7,4
			Cevap Yok	9	4,5
TOPLAM	202	100,0	TOPLAM	202	100,0

EK 10 – B-1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Özellikleri

<i>Sektörler</i>	<i>Genel %</i>	<i>Sermaye Yapısı^a</i>		<i>Faaliyet Gösterilen İl^b</i>		<i>Ciro^c</i>	
		<i>Tamamen Yerli Sermaye %</i>	<i>Yabancı Sermaye Bulunan %</i>	<i>İstanbul %</i>	<i>Diğer İller %</i>	<i>0-399 milyon YTL %</i>	<i>400 milyon YTL + %</i>
		A	B	A	B	A	B
Endüstriyel Ürünler	46,0	51,4 ^B	34,5	33,0	62,2 ^A	51,6 ^B	36,8
Tüketici Ürünleri	39,1	33,8	54,6 ^A	43,8	33,4	34,1	47,4
Hizmet	14,9	14,8	10,9	23,2 ^B	4,4	14,3	15,8
<i>n*</i>	202	142	55	112	90	126	76
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 7,157; df= 2; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,028.

^b Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 22,455; df= 2; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^c Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 4,436; df= 2; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,109 (not significant).

A, B Her bir sınıflandırmanın A ve B sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütunun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 10 – B-2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Özellikleri (Devamı)

Sektörler	Genel %	Çalışan Sayısı ^a		Sıralamadaki Yeri ^b	
		1-999 Kişi %	1000 kişi veya daha fazla %	1-250 %	251-500 %
		A	B	A	B
Endüstriyel Ürünler	46,0	51,2 ^B	32,8	40,6	51,5
Tüketici Ürünleri	39,1	30,5	57,8 ^A	46,5 ^B	31,7
Hizmet	14,9	18,3	9,4	12,9	16,8
<i>n*</i>	202	82	64	101	101
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 11,130; df= 2; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,004.

^b Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 4,683; df= 2; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,096.

A, B Her bir sınıflandırmanın A ve B sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütunun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 10 – B-3. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Özellikleri (Devamı)

Sektörler	Genel %	Pazarlama Departmanında Çalışan Kişi Sayısı				
		1-4 Kişi %	5-9 Kişi %	10-19 Kişi %	20-49 Kişi %	50 Kişi veya daha fazla %
		A	B	C	D	E
Endüstriyel Ürünler	46,0	54,0	47,3	48,8	37,5	20,0
Tüketici Ürünleri	39,1	30,0	38,2	41,5	46,9	60,0
Hizmet	14,9	16,0	14,5	9,8	15,6	20,0
<i>n*</i>	202	50	55	41	32	15
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

EK 11. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Genel Özellikleri					
<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Bulunduğu Pozisyonda</i>		
Kadın	58	28,7	<i>Çalışma Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Erkek	144	71,3	3 yıl veya daha az	87	43,0
			4 – 9 yıl	68	33,7
			10 yıl veya daha fazla	44	21,8
			Cevap Yok	3	1,5
<i>Yöneticinin Bulunduğu Pozisyon</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Pazarlama ile ilişkili bir</i>		
Pazarlama Yöneticisi	40	19,8	<i>Pozisyonda Çalışma Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Satış / Pazarlama ve Satış Yöneticisi	44	21,7	9 yıl veya daha az	74	36,6
Pazarlama ile ilgili diğer yöneticiler	43	21,3	10 yıl veya daha fazla	116	57,5
Diğer yöneticiler	69	34,2	Cevap Yok	12	5,9
Cevap Yok	6	3,0			
TOPLAM	202	100,0	TOPLAM	202	100,0

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bulundukları Pozisyonlar ile Cinsiyetleri ve Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin İncelemesi

<i>Yöneticinin Bulunduğu Pozisyon</i>	<i>Cinsiyet^a</i>		<i>Sektör^b</i>		
	<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>	<i>Endüstriyel</i>	<i>Tüketici</i>	<i>Hizmet</i>
	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>Ürünler</i>	<i>Ürünleri</i>	<i>%</i>
	A	B	A	B	C
Pazarlama Yöneticisi	27,3	17,7	8,9	29,9 ^A	31,0 ^A
Satış / Pazarlama ve Satış Yöneticisi	9,1	27,7 ^A	33,3 ^{B,C}	13,0	13,8
Pazarlama ile ilgili diğer yöneticiler	23,6	21,3	18,9	28,6	13,8
Diğer yöneticiler	40,0	33,3	28,9	28,6	41,4
Toplam n*	55	141	90	77	29
Toplam %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 8,442; df= 3; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,038.

^b Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 24,049; df= 2; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,001.

A, B,C Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütunun belirtici yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12. ŞİRKETLERİN PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINA İLİŞKİN MEVCUT DURUMLARI

EK 12-A. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yararlandıkları Kaynaklar*

Yararlanılan Kaynaklar	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör ^a			Sermaye Yapısı		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro ^b	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Tamamen Yerli Sermaye %	Yabancı Sermaye Bulunan %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Satış verileri, vb. şirket içi raporlar	90,2	88,2	92,2	90,0	88,3	95,8	89,6	90,9	86,7	95,6
Şirket olarak yapılan araştırmaların raporları	82,7	82,9	84,4	75,0	84,2	79,2	83,3	81,8	84,8	79,4
Özel kuruluşların sektör raporları	56,6	50,0	61,0	65,0	53,3	64,6	61,5	50,6	48,6	69, ^A
Pazar araştırması şirketlerine yaptırılan araştırmalar	48,6	21,1	75,3 ^A	50,0 ^A	43,3	62,5 ^A	55,2	40,3	41,9	58,8 ^A
TÜİK, vb. kuruluşların raporlar	43,4	48,7	37,7	45,0	40,0	56,2	43,8	42,9	39,0	50,0
Sanayi ve Ticaret Odalarının raporları	31,8	38,2	27,3	25,0	32,5	33,3	29,2	35,1	26,7	39,7
Diğer	7,5	6,6	7,8	10,0	8,3	6,2	8,3	6,5	5,7	10,3
n**	173	76	77	20	120	48	96	77	105	68

* Şirketlerden yararlandıkları tüm kaynakları belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Yalnızca pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 54,126; df= 1 4; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^b Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 22,853; df= 7; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,002.

^A Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-B – 1. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları*

<i>Amaçlar</i>	<i>Genel %</i>	<i>Faaliyet Gösterilen Sektör^a</i>			<i>Sermaye Yapısı^b</i>		<i>Faaliyet Gösterilen İl</i>		<i>Ciro^c</i>	
		<i>Endüstriyel Ürünler %</i>	<i>Tüketici Ürünleri %</i>	<i>Hizmet %</i>	<i>Yerli Sermaye %</i>	<i>Yabancı Sermayeli %</i>	<i>İstanbul %</i>	<i>Diğer İller %</i>	<i>0-399 milyon YTL %</i>	<i>400 milyon YTL + %</i>
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Hedef pazarlar hakkında bilgi yaratma	89,6	90,8	87,0	95,0	91,7	83,3	88,5	90,9	86,7	94,1
Pazar fırsatlarını tespit etme	83,2	81,6	84,4	85,0	79,2	91,7	87,5	77,9	81,9	85,3
Stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama	75,7	73,7	76,6	80,0	73,3	81,2	79,2	71,4	70,5	83,8^A
Pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma	75,1	73,7	79,2	65,0	74,2	77,1	70,8	80,5	73,3	77,9
Stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlama	67,1	61,8	70,1	75,0	61,7	81,2^A	68,8	64,9	57,1	82,4^A
Kararlardaki risk ve belirsizliği azaltma	54,9	56,6	55,8	45,0	52,5	62,5	54,2	55,8	47,6	66,2^A
Pazarlama faaliyetlerini değerlendirme	43,9	28,9	62,3^{A,C}	30,0	36,7	60,4^A	47,9	39,0	36,2	55,9^A
Diğer	1,7	-	3,9	-	,8	4,2	-	3,9	1,0	2,9
n**	173	76	77	20	120	48	96	77	105	68

* Şirketlerden pazarlama araştırmalarından tüm yararlanma amaçlarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Yalnızca pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 29,486; df = 16; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,021.

^c Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 24,962; df = 8; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,002.

^e Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 32,335; df = 8; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^{A,C} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelilerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-B – 2. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları*

Amaçlar	Genel %	Yararlanılan Kaynaklar ^a						
		Şirket içi raporlar %	Özel kuruluşların raporları %	TÜİK vb kuruluşların raporları %	Sanayi ve Ticaret Odalarının raporları %	Şirketin yaptığı araştırmalar %	Pazar araştırması şirketlerinin raporları %	Diğer kaynaklar %
		A	B	C	D	E	F	G
Pazar fırsatlarının tespit edilmesi	83,2	85,9	92,9 ^{A,E}	92,0	94,5	83,2	86,9	100,0
Pazarlama faaliyetlerini değerlendirme	43,9	45,5	53,1	46,7	50,9	46,9	70,2 ^{A,B,C,E}	53,8
Hedef pazarlar hakkında bilgi yaratma	89,6	91,0	93,9	94,7	94,5	89,5	88,1	100,0
Pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma	75,1	78,8	80,6	73,3	83,6	77,6	83,3	84,6
Kararlardaki risk ve belirsizliği azaltma	54,9	57,7	62,2	64,0	70,9	58,7	60,7	84,6
Stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama	75,7	80,1	87,8 ^{A,E}	84,0	89,1	77,6	83,3	92,3
Stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlama	67,1	69,9	79,6 ^A	74,7	89,1 ^{A,C,E}	69,9	76,2	92,3
Diğer	1,7	1,9	1,0	2,7	1,8	2,1	2,4	7,7
n**	173							

* Şirketlerden pazarlama araştırmalarından tüm yararlanma amaçlarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Yalnızca pazarlama araştırması gerçekleştiren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 299,190; df= 56; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^{A,B,C,E} A, B, C, D, E, F, G sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Sütun oranı 0 veya 1'e eşit olduğu içi G sütunu analize dahil edilmemiştir.

EK 12-C. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Gerçekleştirme Geçmişi

<i>Süre</i>	<i>Genel %</i>	<i>Faaliyet Gösterilen Sektör</i>			<i>Sermaye Yapısı</i>		<i>Faaliyet Gösterilen İl</i>		<i>Ciro</i>	
		<i>Endüstriyel Ürünler %</i>	<i>Tüketici Ürünleri %</i>	<i>Hizmet %</i>	<i>Tamamen Yerli Sermaye %</i>	<i>Yabancı Sermaye Bulunan %</i>	<i>İstanbul %</i>	<i>Diğer İller %</i>	<i>0-399 milyon YTL %</i>	<i>400 milyon YTL + %</i>
9 yıl veya daha az	46,4	40,5	48,0	63,2	49,2	37,8	50,0	41,9	51,5	38,5
10 yıl veya daha fazla	53,6	59,5	52,0	36,8	50,8	62,2	50,0	58,1	48,5	61,5
<i>n*</i>	168	74	75	19	118	45	94	74	103	65
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

EK 12-D – 1. Şirketlerin Pazarlama Araştırması Departmanı Olup Olmadığı

Pazarlama Araştırması Departmanı	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör			Sermaye Yapısı		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Tamamen Yerli Sermaye %	Yabancı Sermaye Bulunan %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
Olan Şirketler	30,8	25,3	39,0	20,0	26,1	37,5	26,0	36,8	25,7	38,8
Olmayan Şirketler	69,2	74,7	61,0	80,0	73,9	62,5	74,0	63,2	74,3	61,2
<i>n*</i>	172	75	77	20	119	48	96	76	105	67
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

Şirketlerin Pazarlama Araştırması Departmanı Olup Olmadığı

Pazarlama Araştırması Departmanı	Genel %	Araştırma Geçmişi ^a	
		9 yıl veya daha az süre %	10 yıl veya daha fazla süre %
		A	B
Olan Şirketler	30,8	23,1	37,8 ^A
Olmayan Şirketler	69,2	76,9 ^B	62,2
<i>n*</i>	172	78	90
TOPLAM	100,0	100,0	100,0

* Bu sorulara cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 4,225; df = 1; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,040.

^{A,B} A ve B sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-D – 2. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları

Amaçlar*	Genel %	Pazarlama Araştırması Departmanı ^a	
		Olan Şirketler	Olmayan Şirketler
		%	%
		A	B
Hedef pazarlar hakkında bilgi yaratma	89,6	92,5	89,1
Pazar fırsatlarını tespit etme	83,2	94,3^B	79,0
Stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama	75,7	77,4	74,8
Pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma	75,1	84,9^B	70,6
Stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlama	67,1	69,8	66,4
Pazarlama kararlarındaki risk ve belirsizliği azaltma	54,9	64,2	51,3
Pazarlama faaliyetlerini değerlendirme	43,9	56,6^B	37,8
Diğer	1,7	3,8	,8
n**	173	53	119

* Şirketlerden pazarlama araştırmalarından tüm yararlanma amaçlarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu sorulara cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 20,712; df = 8; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,008.

^B A ve B sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-E. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Koordine Eden Departman ya da Yönetici

<i>Departman ya da Yönetici</i>	<i>Genel %</i>	<i>Faaliyet Gösterilen Sektör^a</i>			<i>Sermaye Yapısı</i>		<i>Faaliyet Gösterilen İl</i>		<i>Ciro</i>	
		<i>Endüstriyel Ürünler %</i>	<i>Tüketici Ürünleri %</i>	<i>Hizmet %</i>	<i>Tamamen Yerli Sermaye %</i>	<i>Yabancı Sermaye Bulunan %</i>	<i>İstanbul %</i>	<i>Diğer İller %</i>	<i>0-399 milyon YTL %</i>	<i>400 milyon YTL + %</i>
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Pazarlama Departmanı	24,5	8,2	44,2 ^A	21,4	21,8	33,3	23,8	25,6	20,3	32,4
Pazarlama Yöneticisi	19,8	22,4	16,3	21,4	21,8	14,8	19,0	20,9	21,7	16,2
Pazarlama ve Satış/Satış Departmanı	10,4	16,3	4,7	7,1	12,8	3,7	7,9	14,0	13,0	5,4
Pazarlama ve Satış Yöneticisi	17,9	28,6	9,3	7,1	20,5	11,1	15,9	20,9	20,3	13,5
Pazarlama ile ilgili Diğer Departman ve Yöneticiler	9,4	8,2	11,6	7,1	9,0	11,1	11,1	7,0	11,6	5,4
Diğer Departman ve Yöneticiler	17,9	16,3	14,0	35,7	14,1	25,9	22,2	11,6	13,0	27,0
n*	106	49	43	14	78	27	63	43	69	37
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen ve soruların akışına bağlı olarak cevap vermemesi gereken şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 24,903; df= 10; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,006.

^A Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-F – 1. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları

Gerçekleştirme Yolları	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör ^a			Sermaye Yapısı ^b		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Tamamen Yerli Sermaye %	Yabancı Sermaye Bulunan %	İstanbul %	Diğer iller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Tamamen şirketin kendi imkanları ile	38,1	61,8 ^B	14,3	40,0 ^B	42,5	29,2	34,4	42,9	42,9	30,9
Kısmen şirketin imkanları, kısmen başka kuruluşlar tarafından	50,9	32,9	66,2 ^A	60,0	50,0	50,0	54,2	46,8	47,6	55,9
Tamamen başka kuruluşlar tarafından	11,0	5,3	19,5 ^{A,C}	,0	7,5	20,8 ^A	11,5	10,4	9,5	13,2
n*	173	76	77	20	120	48	96	77	105	68
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 40,946; df= 4; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^b Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 6,965; df= 2; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,031

^{A,B,C} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-F – 2. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları

<i>Gerçekleştirme Yolları</i>	<i>Genel %</i>	<i>Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi</i>		<i>Pazarlama Araştırması Departmanı</i>	
		<i>9 yıl veya daha az süre %</i>	<i>10 yıl veya daha fazla süre %</i>	<i>Olan Şirketler %</i>	<i>Olmayan Şirketler %</i>
Tamamen şirketin kendi imkanları ile	38,1	34,6	42,2	28,3	42,9
Kısmen şirketin imkanları, kısmen başka kuruluşlar tarafından	50,9	53,8	50,0	60,4	47,1
Tamamen başka kuruluşlar tarafından	11,0	11,5	7,8	11,3	10,1
<i>n*</i>	173	78	90	53	119
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

EK 12-F – 3. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları

<i>Pazarlama Araştırması Kaynakları*</i>	<i>Genel %</i>	<i>Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları</i>		
		<i>Tamamen şirketin kendi imkanları ile %</i>	<i>Kısmen şirketin imkanları, kısmen başka kuruluşlar tarafından %</i>	<i>Tamamen başka kuruluşlar tarafından %</i>
		A	B	C
Satış verileri, pazar payları vb. şirket içi raporlar	90,2	86,4	92,0	94,7
Şirket olarak yapılan pazarlama araştırmaları, müşteri memnuniyeti araştırmaları vb. araştırmaların raporları	82,7	84,8	81,8	78,9
Özel kuruluşlarca yapılan sektör araştırmaları ve raporları	56,6	33,3	76,1^{A,C}	47,4
Pazar araştırması şirketlerine yaptırılan araştırmalar	48,6	4,5	72,7^A	89,5^A
TÜİK, DPT ve İGEME gibi kuruluşların araştırmaları ve raporları	43,4	48,5	42,0	31,6
Sanayi ve Ticaret Odalarının araştırmaları ve raporları	31,8	36,4	30,7	21,1
Diğer	7,5	6,1	9,1	5,3
n**	173	66	88	19

* Şirketlerden pazarlama araştırmalarında yararlandıkları tüm kaynakları belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 119,894; df= 14; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^{A,B,C} A, B, C sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-F – 4. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları

<i>Pazarlama Araştırması Amaçları*</i>	<i>Genel %</i>	<i>Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları</i>		
		<i>Tamamen şirketin kendi imkanları ile %</i>	<i>Kısmen şirketin imkanları, kısmen başka kuruluşlar tarafından %</i>	<i>Tamamen başka kuruluşlar tarafından %</i>
		A	B	C
Hedef pazarlar hakkında bilgi yaratma	89,6	89,4	89,8	89,5
Pazar fırsatlarının tespit edilmesi	83,2	77,3	86,4	89,5
Stratejik ve taktik kararlara bilgi sağlama	75,7	63,6	80,7	94,7^A
Pazarlama faaliyetleri için fikir oluşturma	75,1	62,1	83,0^A	84,2^A
Stratejik yön belirleme çabalarına bilgi sağlama	67,1	59,1	71,6	73,7
Kararlardaki risk ve belirsizliği azaltma	54,9	51,5	56,8	57,9
Pazarlama faaliyetlerini değerlendirme	43,9	18,2	53,4^A	89,5^{A,B}
Diğer	1,7	,0	2,3	5,3
n**	173	66	88	19

* Şirketlerden pazarlama araştırmalarından tüm yararlanma amaçlarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 65,971; df= 16; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^{A,B,C} A, B, C sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-G – 1. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Kuruluşlar*

Kuruluşlar	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör ^a			Sermaye Yapısı ^e		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Tamamen Yerli Sermaye %	Yabancı Sermaye Bulunan %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Bağımsız pazar araştırması şirketleri	86,0	65,5	95,5 ^A	83,3	82,6	94,1	92,1 ^B	77,3	78,3	95,7 ^A
Danışmanlık firmaları	28,0	31,0	24,2	41,7	26,1	29,4	28,6	27,3	26,7	29,8
Reklam ajansları	18,7	10,3	19,7	33,3	24,6 ^A	5,9	20,6	15,9	18,3	19,1
Halkla ilişkiler ajansları	9,3	13,8	4,5	25,0 ^B	13,0	0,0	12,7	4,5	13,3	4,3
Diğer	13,1	27,6 ^B	9,1	0,0	15,9	5,9	11,1	15,9	13,3	12,8
n**	107	29	66	12	69	34	63	44	60	47

* Şirketlerden destek aldıkları tüm kuruluşları belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 33,868; df= 10; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000.

^e Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 14,971; df= 5; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,010.

^{A,B} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-G – 2. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Kuruluşlar*

<i>Kuruluşlar</i>	<i>Genel %</i>	<i>Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi</i>		<i>Pazarlama Araştırması Departmanı</i>	
		<i>9 yıl veya daha az süre %</i>	<i>10 yıl veya daha fazla süre %</i>	<i>Olan Şirketler %</i>	<i>Olmayan Şirketler %</i>
Bağımsız pazar araştırması şirketleri	86,0	84,3	86,5	86,8	85,3
Danışmanlık firmaları	28,0	29,4	28,8	31,6	26,5
Reklam ajansları	18,7	25,5	13,5	21,1	17,6
Halkla ilişkiler ajansları	9,3	13,7	5,8	7,9	10,3
Diğer	13,1	9,8	17,3	21,1	8,8
<i>n**</i>	<i>107</i>	<i>51</i>	<i>52</i>	<i>38</i>	<i>68</i>

* Şirketlerden destek aldıkları tüm kuruluşları belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

EK 12- G – 3. Şirketlerin Pazarlama Araştırmalarında Yardım Aldıkları Kuruluşlar*

<i>Kuruluşlar</i>	<i>Genel %</i>	<i>Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları ^a</i>							
		<i>Pazar fırsatlarından yararlanma %</i>	<i>Pazarlama faaliyetlerini değerlendirme %</i>	<i>Hedef pazarlar hakkında bilgi yaratma %</i>	<i>Pazarlama faaliyetleri ile ilgili fikir oluşturma %</i>	<i>Risk ve belirsizliği azaltma %</i>	<i>Kararlara bilgi sağlama %</i>	<i>Stratejik yön belirleme %</i>	<i>Diğer amaçlar %</i>
		A	B	C	D	E	F	G	H
Bağımsız pazar araştırması şirketleri	86,0	86,0	93,8	85,4	85,4	90,2	87,6	88,3	100,0
Danışmanlık firmaları	28,0	30,1	31,2	28,1	25,8	27,9	28,1	32,5	,0
Reklam ajansları	18,7	18,3	21,9	19,8	20,2	19,7	20,2	19,5	,0
Halkla ilişkiler ajansları	9,3	10,8	6,2	9,4	10,1	11,5	6,7	7,8	,0
Diğer	13,1	14,0	9,4	14,6	12,4	14,8	14,6	11,7	33,3
n**	107	93	64	96	89	61	89	77	3

* Şirketlerden pazarlama araştırmalarında destek aldıkları tüm kuruluşları ve araştırmalardan yararlanma amaçlarının tümünü belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir soruların çapraz tablosudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

EK 12-H. Bağımsız Pazar Araştırması Şirketleri ile Çalışma Durumları

Çalışma Biçimleri	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör			Sermaye Yapısı		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro ^a	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Tamamen Yerli Sermaye %	Yabancı Sermaye Bulunan %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Her zaman münhasır anlaşması olan pazar araştırması şirketi ile çalışanlar	10,1	12,5	9,5	10,0	9,3	12,5	10,7	9,1	13,0	7,0
Münhasır anlaşması olmasa da her zaman aynı araştırma şirketi ile çalışanlar	11,2	18,8	9,5	10,0	9,3	15,6	14,3	6,1	19,6 ^B	2,3
Sayıları birden fazla olmakla birlikte genellikle aynı araştırma şirketleri ile çalışanlar	44,9	37,5	46,0	50,0	44,4	40,6	44,6	45,5	37,0	53,5
Genellikle farklı araştırmalarda farklı araştırma şirketleri ile çalışanlar	33,8	31,2	34,9	30,0	37,0	31,2	30,4	39,4	30,4	37,2
n*	89	16	63	10	54	32	56	33	46	43
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 8,342; df= 3; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,039.

^B Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-I – 1. Çalışılacak Bağımsız Pazar Araştırması Şirketlerinin Seçiminde Etkili Olan Ölçütler *

Ölçütler	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör			Sermaye Yapısı		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Yerli Sermaye %	Yabancı Sermayeli %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Güvenilir bir araştırma şirketi olması	84,4	88,2	85,7	70,0	83,6	87,5	84,2	84,8	80,4	88,6
İhtiyacı en iyi karşılayacak araştırmayı gerçekleştirmesi	67,8	70,6	66,7	70,0	65,5	68,8	70,2	63,6	63,0	72,7
Bulgulara önemli yorumlar katması	60,0	47,1	60,3	80,0	60,0	59,4	63,2	54,5	63,0	56,8
Doğru bulgular ve sonuçlar sunabilmesi	58,9	47,1	63,5	50,0	61,8	53,1	66,7^B	45,5	58,7	59,1
Şirketi, müşterileri ve sektörü iyi tanıması	52,2	47,1	52,4	60,0	47,3	56,2	52,6	51,5	52,2	52,3
Doğru bir araştırma projesi yürütebilmesi	50,0	47,1	55,6	20,0	47,3	56,2	49,1	51,5	56,5	43,2
Daha önce çalışıldığı için tanınması	46,7	52,9	47,6	30,0	41,8	50,0	47,4	45,5	41,3	52,3
Uygun fiyatlı hizmet sunması	41,1	47,1	42,9	20,0	43,6	37,5	43,9	36,4	41,3	40,9
Sektörde tanınan bir araştırma şirketi olması	40,0	23,5	44,4	40,0	45,5	28,1	43,9	33,3	43,5	36,4
Farklı araştırma modellerine sahip olması	35,6	29,4	36,5	40,0	38,2	31,2	36,8	33,3	39,1	31,8
Hiçbir aşamada sorun yaratmaması	27,8	29,4	30,2	10,0	29,1	25,0	28,1	27,3	39,1^B	15,9
Genel merkezin çalışmayı tercih etmesi	20,0	29,4	15,9	30,0	7,3	37,5^A	19,3	21,2	17,4	22,7
Diğer firmalar tarafından tavsiye edilmesi	16,7	5,9	19,0	20,0	16,4	15,6	19,3	12,1	17,4	15,9
Yabancı ortaklı olması	14,4	17,6	14,3	10,0	10,9	18,8	14,0	15,2	15,2	13,6
Diğer	5,6	0,0	7,9	0,0	3,6	9,4	3,5	9,1	2,2	9,1
n**	90	17	63	10	55	32	57	33	46	44

* Şirketlerden destek aldıkları tüm kuruluşları belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

EK 12-I – 2. Çalışılacak Bağımsız Pazar Araştırması Şirketlerinin Seçiminde Etkili Olan Ölçütler *

Ölçütler	Genel %	Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi		Pazarlama Araştırması Departmanı	
		9 yıl veya daha az %	10 yıl veya daha fazla %	Olan Şirketler %	Olmayan Şirketler %
		A	B	A	B
Güvenilir bir araştırma şirketi olması	84,4	83,7	86,0	90,6	80,7
İhtiyacı en iyi karşılayacak araştırmayı gerçekleştirmesi	67,8	65,1	69,8	75,0	64,9
Bulgulara önemli yorumlar katması	60,0	62,8	58,1	65,6	57,9
Doğru bulgular ve sonuçlar sunabilmesi	58,9	58,1	60,5	62,5	57,9
Şirketi, müşterileri ve sektörü iyi tanınması	52,2	53,5	53,5	59,4	49,1
Doğru bir araştırma projesi yürütebilmesi	50,0	48,8	48,8	50,0	50,9
Daha önce çalışıldığı için tanınması	46,7	41,9	51,2	53,1	43,9
Uygun fiyatlı hizmet sunması	41,1	39,5	46,5	50,0	36,8
Sektörde tanınan bir araştırma şirketi olması	40,0	51,2	32,6	43,8	38,6
Farklı araştırma modellerine sahip olması	35,6	46,5	27,9	43,8	31,6
Hiçbir aşamada sorun yaratmaması	27,8	32,6	23,3	28,1	28,1
Genel merkezin çalışmayı tercih etmesi	20,0	16,3	25,6	21,9	19,3
Diğer firmalar tarafından tavsiye edilmesi	16,7	18,6	16,3	15,6	17,5
Yabancı ortaklı olması	14,4	14,0	16,3	18,8	12,3
Diğer	5,6	7,0	4,7	12,5	1,8
n**	90	32	57	43	43

* Şirketlerden dikkate aldıkları tüm ölçütleri belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

EK 12-J – 1. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları*

Araştırmalar	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör ^a			Sermaye Yapısı ^b		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro ^c	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Yerli Sermaye %	Yabancı Sermayeli %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Pazar potansiyeli	57,3	73,6^{B,C}	45,9	38,9	59,1	54,5	51,1	65,3	56,0	59,4
Pazar bölümlendirme	26,2	20,8	28,4	38,9	26,1	27,3	28,3	23,6	23,0	31,2
Ürün pazar payı	54,9	61,1	51,4	44,4	58,3	50,0	52,2	58,3	51,0	60,9
Rakip analizi	62,2	63,9	60,8	61,1	64,3	56,8	63,0	61,1	65,0	57,8
Satın alma ve kullanım alışkanlıkları	40,9	26,4	56,8^A	33,3	39,1	47,7	42,4	38,9	38,0	45,3
Tutum araştırmaları	23,2	13,9	32,4^A	22,2	20,9	27,3	22,8	23,6	21,0	26,6
Perakende kontrolü	15,9	8,3	23,0^A	16,7	17,4	13,6	13,0	19,4	18,0	12,5
Tüketici panelleri	10,4	1,4	18,9^A	11,1	8,7	15,9	14,1	5,6	5,0	18,8^A
Tüketici/müşteri eğilimleri ve beklentileri	43,9	31,9	55,4^A	44,4	39,1	56,8^A	46,7	40,3	42,0	46,9
Tüketici/müşteri profili	36,6	27,8	45,9	33,3	36,5	36,4	34,8	38,9	35,0	39,1
Müşteri memnuniyeti	61,0	63,9	59,5	55,6	57,4	70,5	62,0	59,7	59,0	64,1
Müşteri bağlılığı	30,5	26,4	31,1	44,4	27,0	40,9	34,8	25,0	28,0	34,4
Ürün testleri	37,2	38,9	37,8	27,8	36,5	38,6	35,9	38,9	32,0	45,3
İsim/ambalaj testleri	18,3	11,1	27,0^A	11,1	20,9	11,4	19,6	16,7	14,0	25,0
Kavram testleri	11,6	,0	25,7^{A,C}	,0	8,7	20,5^A	14,1	8,3	4,0	23,4^A
Ürün değerlendirme ve geliştirme	25,0	26,4	25,7	16,7	27,8	15,9	23,9	26,4	20,0	32,8
Marka değeri	32,9	18,1	44,6^A	44,4	29,6	40,9	40,2^B	23,6	29,0	39,1
Marka imaj araştırmaları	38,4	18,1	56,8^A	44,4	35,7	45,5	42,4	33,3	33,0	46,9
Marka konumlandırma	22,0	8,3	36,5^A	16,7	19,1	29,5	26,1	16,7	16,0	31,2^A
Reklam kavrama ve reaksiyon testleri	12,2	4,2	21,6^A	5,6	9,6	15,9	15,2	8,3	9,0	17,2
Reklam etkinliği ölçümü	26,2	9,7	44,6^A	16,7	20,0	38,6^A	28,3	23,6	19,0	37,5^A
Kampanya etkinliği ölçümü	22,0	13,9	29,7	22,2	21,7	20,5	20,7	23,6	22,0	21,9

EK 12-J – 1. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları* (DEVAMI)

<i>Araştırmalar</i>	<i>Genel %</i>	<i>Faaliyet Gösterilen Sektör^a</i>			<i>Sermaye Yapısı^b</i>		<i>Faaliyet Gösterilen İl</i>		<i>Ciro^c</i>	
		<i>Endüstriyel Ürünler %</i>	<i>Tüketici Ürünleri %</i>	<i>Hizmet %</i>	<i>Yerli Sermaye %</i>	<i>Yabancı Sermayeli %</i>	<i>İstanbul %</i>	<i>Diğer İller %</i>	<i>0-399 milyon YTL %</i>	<i>400 milyon YTL + %</i>
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Reklam ve marka izleme	15,2	5,6	24,3 ^A	16,7	10,4	25,0 ^A	18,5	11,1	9,0	25,0 ^A
Firma imaj	23,2	19,4	24,3	33,3	19,1	29,5	23,9	22,2	21,0	26,6
Firma kimlik	12,2	6,9	16,2	16,7	10,4	15,9	12,0	12,5	13,0	10,9
Firma konumlandırma	12,8	8,3	14,9	22,2	10,4	15,9	14,1	11,1	12,0	14,1
Firma iş paydaşları	7,3	5,6	9,5	5,6	5,2	11,4	7,6	6,9	6,0	9,4
İç pazarlama	18,3	23,6	12,2	22,2	15,7	22,7	13,0	25,0 ^A	20,0	15,6
Çalışan memnuniyeti	45,1	34,7	51,4	61,1	40,0	59,1 ^A	45,7	44,4	39,0	54,7 ^A
Medya	22,0	9,7	31,1 ^A	33,3 ^A	18,3	27,3	22,8	20,8	21,0	23,4
Gölge müşteri	20,1	4,2	33,8 ^A	27,8 ^A	16,5	27,3	22,8	16,7	15,0	28,1 ^A
Dağıtım kanalları	17,1	19,4	16,2	11,1	18,3	13,6	15,2	19,4	17,0	17,2
Fiyatlandırma	47,6	52,8	41,9	50,0	46,1	47,7	40,2	56,9 ^B	43,0	54,7
Benchmarking	37,2	37,5	35,1	44,4	38,3	34,1	38,0	36,1	41,0	31,2
Diğer	1,2	1,4	1,4	,0	1,7	,0	2,2	,0	1,0	1,6
n**	164	72	74	18	115	44	92	72	100	64

* Şirketlerden genel olarak yaptıkları tüm pazarlama araştırmalarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 267,254; df= 70; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000 (Bu tablodaki hücrelerin %20'sinden fazlasında beklenen hücre frekansı 5'ten küçük olduğu, ayrıca beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir).

^b Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 58,277; df= 35; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,008 (Bu tablodaki hücrelerin %20'sinden fazlasında beklenen hücre frekansı 5'ten küçük olduğu, ayrıca beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir).

^c Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 81,594; df= 35; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000 (Bu tabloda beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir).

^{A, B, C} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-J – 2. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları*

<i>Araştırmalar</i>	<i>Genel %</i>	<i>Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi</i>		<i>Pazarlama Araştırması Departmanı^a</i>	
		<i>9 yıl veya daha az %</i>	<i>10 yıl veya daha fazla %</i>	<i>Olan Şirketler %</i>	<i>Olmayan Şirketler %</i>
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>B</i>
Pazar potansiyeli	57,3	56,0	60,7	56,9	58,0
Pazar bölümlendirme	26,2	26,7	26,2	33,3	23,2
Ürün pazar payı	54,9	52,0	59,5	60,8	52,7
Rakip analizi	62,2	62,7	64,3	60,8	63,4
Satın alma ve kullanım alışkanlıkları	40,9	45,3	36,9	49,0	37,5
Tutum araştırmaları	23,2	26,7	20,2	33,3 ^B	18,8
Perakende kontrolü	15,9	16,0	16,7	25,5 ^B	11,6
Tüketici panelleri	10,4	8,0	13,1	21,6 ^B	5,4
Tüketici/müşteri eğilimleri ve beklentileri	43,9	38,7	48,8	49,0	42,0
Tüketici/müşteri profili	36,6	40,0	33,3	41,2	34,8
Müşteri memnuniyeti	61,0	54,7	64,3	60,8	60,7
Müşteri bağlılığı	30,5	33,3	28,6	33,3	29,5
Ürün testleri	37,2	30,7	44,0	52,9 ^B	30,4
İsim/ambalaj testleri	18,3	12,0	25,0 ^A	35,3 ^B	10,7
Kavram testleri	11,6	6,7	16,7	25,5 ^B	5,4
Ürün değerlendirme ve geliştirme	25,0	21,3	29,8	35,3 ^B	20,5
Marka değeri	32,9	38,7	28,6	39,2	30,4
Marka imaj araştırmaları	38,4	37,3	40,5	45,1	35,7
Marka konumlandırma	22,0	24,0	21,4	31,4	17,9
Reklam kavrama ve reaksiyon testleri	12,2	9,3	15,5	23,5 ^B	7,1
Reklam etkinliği ölçümü	26,2	22,7	29,8	43,1 ^B	18,8
Kampanya etkinliği ölçümü	22,0	18,7	26,2	21,6	22,3
Reklam ve marka izleme	15,2	16,0	14,3	35,3 ^B	6,2
Firma imaj	23,2	20,0	27,4	27,5	21,4
Firma kimlik	12,2	12,0	13,1	19,6	8,9
Firma konumlandırma	12,8	13,3	13,1	17,6	10,7

EK 12-J – 2. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları* (DEVAMI)

<i>Araştırmalar</i>	<i>Genel %</i>	<i>Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi</i>		<i>Pazarlama Araştırması Departmanı^a</i>	
		<i>9 yıl veya daha az %</i>	<i>10 yıl veya daha fazla %</i>	<i>Olan Şirketler %</i>	<i>Olmayan Şirketler %</i>
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>B</i>
Firma iş paydaşları	7,3	4,0	10,7	13,7^B	4,5
İç pazarlama	18,3	17,3	20,2	21,6	17,0
Çalışan memnuniyeti	45,1	41,3	47,6	51,0	42,0
Medya	22,0	28,0	17,9	33,3^B	17,0
Gölge müşteri	20,1	24,0	16,7	25,5	17,9
Dağıtım kanalları	17,1	13,3	21,4	17,6	17,0
Fiyatlandırma	47,6	37,3	58,3^A	66,7^B	39,3
Benchmarking	37,2	40,0	36,9	35,3	38,4
Diğer	1,2	1,3	1,2	,0	1,8
n**	164	75	84	51	112

* Şirketlerden genel olarak yaptıkları tüm pazarlama araştırmalarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 143,844; df= 35; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000 (Bu tabloda beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir).

^{A, B} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-J – 3. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları*

Araştırmalar	Genel %	Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları ^a							
		Pazar fırsatlarından yararlanma %	Pazarlama faaliyetlerini değerlendirme %	Hedef pazarlar hakkında bilgi yaratma %	Pazarlama faaliyetleri ile ilgili fikir oluşturma %	Risk ve belirsizliği azaltma %	Kararlara bilgi sağlama %	Stratejik yön belirleme %	Diğer amaçlar %
		A	B	C	D	E	F	G	H
Pazar potansiyeli	57,3	60,3	54,2	58,2	56,8	62,0 ^{A,C,F}	59,7	58,7	33,3
Pazar bölümlendirme	26,2	30,1	33,3	28,1	28,0	35,9	31,5	30,3	33,3
Ürün pazar payı	54,9	57,4	58,3	56,8	60,0	68,5	57,3	62,4	33,3
Rakip analizi	62,2	64,0	58,3	66,4	63,2	63,0	64,5	67,0	33,3
Satın alma ve kullanım alışkanlıkları	40,9	44,1	56,9 ^{C,F}	41,8	43,2	51,1	41,1	47,7	33,3
Tutum araştırmaları	23,2	26,5	37,5 ^C	23,3	26,4	27,2	26,6	26,6	66,7
Perakende kontrolü	15,9	16,2	18,1	16,4	16,0	14,1	15,3	14,7	33,3
Tüketici panelleri	10,4	11,0	16,7	10,3	10,4	12,0	12,9	11,9	33,3
Tüketici/müşteri eğilimleri ve beklentileri	43,9	47,8	58,3	46,6	46,4	48,9	45,2	50,5	33,3
Tüketici/müşteri profili	36,6	39,7	38,9	38,4	39,2	41,3	37,1	45,9	66,7
Müşteri memnuniyeti	61,0	59,6	65,3	61,0	65,6	67,4	60,5	66,1	66,7
Müşteri bağlılığı	30,5	36,0	36,1	32,2	34,4	37,0	30,6	36,7	66,7
Ürün testleri	37,2	39,0	43,1	38,4	40,0	41,3	41,1	40,4	33,3
İsim/ambalaj testleri	18,3	19,9	23,6	19,2	22,4	23,9	20,2	21,1	33,3
Kavram testleri	11,6	12,5	22,2 ^{C,D}	11,6	12,0	16,3	13,7	13,8	33,3
Ürün değerlendirme ve geliştirme	25,0	27,2	31,9	27,4	28,8	32,6	26,6	29,4	33,3
Marka değeri	32,9	36,0	54,2 ^{A,C,D,F,G}	34,2	35,2	42,4	35,5	37,6	33,3
Marka imaj araştırmaları	38,4	41,2	62,5 ^{A,C,D,E,F,G}	39,7	46,4	46,7	41,1	47,7	100,0
Marka konumlandırma	22,0	24,3	37,5 ^{A,C,D,F}	21,9	24,0	28,3	24,2	27,5	66,7
Reklam kavrama ve reaksiyon testleri	12,2	13,2	23,6	13,7	14,4	15,2	14,5	14,7	33,3
Reklam etkinliği ölçümü	26,2	29,4	47,2 ^{A,C,D,F,G}	27,4	30,4	33,7	26,6	30,3	33,3

EK 12-J – 3. Genel Olarak Gerçekleştirilen Pazarlama Araştırmaları* (DEVAMI)

Araştırmalar	Genel %	Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Amaçları ^a							
		Pazar fırsatlarından yararlanma %	Pazarlama faaliyetlerini değerlendirme %	Hedef pazarlar hakkında bilgi yaratma %	Pazarlama faaliyetleri ile ilgili fikir oluşturma %	Risk ve belirsizliği azaltma %	Kararlara bilgi sağlama %	Stratejik yön belirleme %	Diğer amaçlar %
		A	B	C	D	E	F	G	H
Kampanya etkinliği ölçümü	22,0	24,3	33,3	23,3	22,4	27,2	21,8	21,1	33,3
Reklam ve marka izleme	15,2	16,9	31,9 ^{A,C,D,F}	16,4	17,6	21,7	16,9	20,2	33,3
Firma imaj	23,2	25,0	31,9	22,6	26,4	27,2	24,2	27,5	100,0
Firma kimlik	12,2	12,5	13,9	12,3	12,0	10,9	9,7	13,8	66,7
Firma konumlandırma	12,8	14,7	16,7	13,0	13,6	13,0	12,1	16,5	66,7
Firma iş paydaşları	7,3	8,8	12,5	8,2	8,0	9,8	7,3	9,2	33,3
İç pazarlama	18,3	17,6	13,9	17,8	17,6	18,5	15,3	17,4	33,3
Çalışan memnuniyeti	45,1	47,1	50,0	45,9	46,4	50,0	50,0	54,1	100,0
Medya	22,0	24,3	36,1 ^{C,F,G}	22,6	24,8	27,2	22,6	22,9	66,7
Gölge müşteri	20,1	19,9	27,8	19,2	20,8	22,8	20,2	23,9	33,3
Dağıtım kanalları	17,1	16,9	16,7	17,8	19,2	19,6	16,9	18,3	33,3
Fiyatlandırma	47,6	50,7	51,4	51,4	51,2	57,6	49,2	54,1	33,3
Benchmarking	37,2	38,2	38,9	37,0	39,2	40,2	39,5	36,7	,0
Diğer	1,2	1,5	,0	1,4	1,6	1,1	,8	1,8	,0
n**	164								

* Şirketlerden genel olarak yaptıkları tüm pazarlama araştırmalarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 833,938; df= 280; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000 (Bu tabloda beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir).

^{A, B, C} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-K – 1. Son 6 Ayda Gerçekleştirilmiş Pazarlama Araştırmaları*

<i>Araştırmalar</i>	<i>Genel %</i>	<i>Faaliyet Gösterilen Sektör^a</i>			<i>Sermaye Yapısı</i>		<i>Faaliyet Gösterilen İl</i>		<i>Ciro^b</i>	
		<i>Endüstriyel Ürünler %</i>	<i>Tüketici Ürünleri %</i>	<i>Hizmet %</i>	<i>Yerli Sermaye %</i>	<i>Yabancı Sermayeli %</i>	<i>İstanbul %</i>	<i>Diğer İller %</i>	<i>0-399 milyon YTL %</i>	<i>400 milyon YTL + %</i>
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Pazar potansiyeli	42,2	49,1	34,4	47,1	42,7	43,9	46,7	36,7	44,3	39,3
Pazar bölümlendirme	22,2	21,1	21,3	29,4	20,2	29,3	22,7	21,7	19,0	26,8
Ürün pazar payı	51,1	57,9	42,6	58,8	53,9	48,8	50,7	51,7	45,6	58,9
Rakip analizi	52,6	50,9	49,2	70,6	52,8	51,2	54,7	50,0	57,0	46,4
Satın alma ve kullanım alışkanlıkları	25,2	15,8	32,8	29,4	22,5	31,7	22,7	28,3	16,5	37,5 ^A
Tutum araştırmaları	13,3	7,0	18,0	17,6	11,2	19,5	12,0	15,0	7,6	21,4 ^A
Perakende kontrolü	14,8	10,5	21,3	5,9	15,7	14,6	13,3	16,7	17,7	10,7
Tüketici panelleri	8,9	3,5	16,4 ^A	,0	7,9	12,2	10,7	6,7	5,1	14,3
Tüketici/müşteri eğilimleri ve beklentileri	30,4	22,8	32,8	47,1	24,7	41,5	28,0	33,3	27,8	33,9
Tüketici/müşteri profili	19,3	15,8	21,3	23,5	18,0	19,5	17,3	21,7	16,5	23,2
Müşteri memnuniyeti	42,2	40,4	37,7	64,7	40,4	43,9	38,7	46,7	43,0	41,1
Müşteri bağlılığı	21,5	14,0	21,3	47,1 ^A	22,5	19,5	25,3	16,7	20,3	23,2
Ürün testleri	21,5	22,8	19,7	23,5	22,5	19,5	18,7	25,0	16,5	28,6
İsim/ambalaj testleri	12,6	14,0	13,1	5,9	13,5	12,2	9,3	16,7	6,3	21,4 ^A
Kavram testleri	8,9	3,5	14,8	5,9	6,7	14,6	8,0	10,0	3,8	16,1 ^A
Ürün değerlendirme ve geliştirme	18,5	22,8	16,4	11,8	24,7 ^B	7,3	17,3	20,0	19,0	17,9
Marka değeri	16,3	12,3	21,3	11,8	16,9	17,1	16,0	16,7	12,7	21,4
Marka imaj araştırmaları	28,1	24,6	31,1	29,4	30,3	26,8	24,0	33,3	24,1	33,9
Marka konumlandırma	17,0	10,5	23,0	17,6	19,1	12,2	17,3	16,7	10,1	26,8 ^A
Reklam kavrama ve reaksiyon testleri	7,4	1,8	14,8 ^A	,0	6,7	9,8	9,3	5,0	5,1	10,7
Reklam etkinliği ölçümü	17,0	5,3	31,1 ^A	5,9	13,5	26,8	17,3	16,7	8,9	28,6 ^A
Kampanya etkinliği ölçümü	14,1	8,8	21,3	5,9	11,2	22,0	12,0	16,7	13,9	14,3

EK 12-K – 1. Son 6 Ayda Gerçekleştirilmiş Pazarlama Araştırmaları* (DEVAMI)

Araştırmalar	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör ^a			Sermaye Yapısı		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro ^b	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Yerli Sermaye %	Yabancı Sermayeli %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Reklam ve marka izleme	8,1	1,8	14,8 ^A	5,9	5,6	14,6	8,0	8,3	5,1	12,5
Firma imaj	13,3	14,0	13,1	11,8	14,6	12,2	12,0	15,0	7,6	21,4 ^A
Firma kimlik	5,9	8,8	4,9	,0	7,9	2,4	4,0	8,3	6,3	5,4
Firma konumlandırma	5,9	7,0	4,9	5,9	9,0	,0	5,3	6,7	6,3	5,4
Firma iş paydaşları	3,0	3,5	3,3	,0	3,4	2,4	2,7	3,3	2,5	3,6
İç pazarlama	8,1	14,0	3,3	5,9	6,7	12,2	4,0	13,3 ^A	10,1	5,4
Çalışan memnuniyeti	33,3	31,6	34,4	35,3	30,3	43,9	33,3	33,3	27,8	41,1
Medya	10,4	1,8	19,7 ^A	5,9	11,2	9,8	13,3	6,7	8,9	12,5
Gölge müşteri	13,3	3,5	19,7 ^A	23,5 ^A	12,4	17,1	16,0	10,0	10,1	17,9
Dağıtım kanalları	13,3	15,8	13,1	5,9	18,0 ^B	4,9	14,7	11,7	11,4	16,1
Fiyatlandırma	34,8	40,4	26,2	47,1	37,1	31,7	32,0	38,3	32,9	37,5
Benchmarking	23,7	17,5	24,6	41,2	22,5	29,3	26,7	20,0	24,1	23,2
Diğer	,7	1,8	,0	,0	1,1	,0	1,3	,0	,0	1,8
n**	135	57	61	17	89	41	75	60	79	56

* Şirketlerden genel olarak yaptıkları tüm pazarlama araştırmalarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 133,056; df= 70; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000 (Bu tablodaki hücrelerin %20'sinden fazlasında beklenen hücre frekansı 5'ten küçük olduğu, ayrıca beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir).

^b Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 77,235; df= 35; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000 (Bu tabloda beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir).

^{A, B} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-K – 2. Son 6 Ayda Gerçekleştirilmiş Pazarlama Araştırmaları*

Araştırmalar	Genel %	Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi		Pazarlama Araştırması Departmanı ^a	
		9 yıl veya daha az %	10 yıl veya daha fazla %	Olan Şirketler %	Olmayan Şirketler %
		A	B	A	B
Pazar potansiyeli	42,2	40,0	44,4	34,9	46,2
Pazar bölümlendirme	22,2	23,3	22,2	23,3	22,0
Ürün pazar payı	51,1	41,7	59,7 ^A	55,8	49,5
Rakip analizi	52,6	56,7	48,6	53,5	52,7
Satın alma ve kullanım alışkanlıkları	25,2	28,3	23,6	34,9	20,9
Tutum araştırmaları	13,3	13,3	13,9	20,9	9,9
Perakende kontrolü	14,8	16,7	13,9	16,3	14,3
Tüketici panelleri	8,9	8,3	9,7	11,6	7,7
Tüketici/müşteri eğilimleri ve beklentileri	30,4	31,7	27,8	37,2	27,5
Tüketici/müşteri profili	19,3	18,3	20,8	18,6	19,8
Müşteri memnuniyeti	42,2	35,0	47,2	37,2	44,0
Müşteri bağlılığı	21,5	21,7	20,8	16,3	24,2
Ürün testleri	21,5	15,0	27,8	32,6 ^B	16,5
İsim/ambalaj testleri	12,6	6,7	18,1	23,3 ^B	7,7
Kavram testleri	8,9	5,0	12,5	20,9 ^B	3,3
Ürün değerlendirme ve geliştirme	18,5	16,7	20,8	20,9	17,6
Marka değeri	16,3	20,0	13,9	25,6 ^B	12,1
Marka imaj araştırmaları	28,1	30,0	27,8	37,2	24,2
Marka konumlandırma	17,0	20,0	15,3	27,9 ^B	12,1
Reklam kavrama ve reaksiyon testleri	7,4	6,7	8,3	14,0 ^B	4,4
Reklam etkinliği ölçümü	17,0	15,0	19,4	23,3	14,3
Kampanya etkinliği ölçümü	14,1	10,0	18,1	11,6	15,4
Reklam ve marka izleme	8,1	11,7	5,6	18,6 ^B	3,3
Firma imaj	13,3	8,3	18,1	20,9	9,9
Firma kimlik	5,9	5,0	6,9	9,3	4,4
Firma konumlandırma	5,9	10,0	2,8	4,7	6,6

EK 12-K – 2. Son 6 Ayda Gerçekleştirilmiş Pazarlama Araştırmaları* (DEVAMI)

Araştırmalar	Genel %	Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi		Pazarlama Araştırması Departmanı ^a	
		9 yıl veya daha az %	10 yıl veya daha fazla %	Olan Şirketler %	Olmayan Şirketler %
		A	B	A	B
Firma iş paydaşları	3,0	3,3	2,8	7,0	1,1
İç pazarlama	8,1	8,3	8,3	11,6	6,6
Çalışan memnuniyeti	33,3	30,0	33,3	39,5	29,7
Medya	10,4	13,3	8,3	18,6^B	6,6
Gölge müşteri	13,3	15,0	9,7	14,0	13,2
Dağıtım kanalları	13,3	15,0	12,5	11,6	14,3
Fiyatlandırma	34,8	30,0	38,9	39,5	33,0
Benchmarking	23,7	30,0	18,1	18,6	26,4
Diğer	,7	,0	1,4	,0	1,1
n**	135	60	72	43	91

* Şirketlerden genel olarak yaptıkları tüm pazarlama araştırmalarını belirtmeleri istendiği için birden fazla cevap alınan bir sorudur.

** Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 77,242; df= 35; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,000 (Bu tabloda beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir).

^{A, B} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12L – 1. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Üst Yönetim ile Paylaşımı

Paylaşım	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör			Sermaye Yapısı		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro ^a	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Tamamen Yerli Sermaye %	Yabancı Sermaye Bulunan %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Tüm sonuçları sunanlar	65,3	62,7	68,4	70,0	66,1	68,8	63,8	68,8	75,0 ^B	52,2
Sonuçları zaman zaman sunanlar	12,7	20,0 ^B	6,6	10,0	14,4	10,4	13,8	11,7	10,6	16,4
Sadece üst yönetimi ilgilendirenleri sunanlar	20,2	17,3	23,7	20,0	18,6	20,8	21,3	19,5	13,5	31,3 ^A
Hiçbir sonucu sunmayanlar	,6	,0	1,3	,0	,8	,0	1,1	,0	1,0	,0
<i>n*</i>	171	75	76	20	118	48	94	77	104	67
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 11,285; df= 3; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,010. (Bu tablodaki hücrelerin %20'sinden fazlasında beklenen hücre frekansı 5'ten küçük olduğu, ayrıca beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir)

^{A, B} Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-L – 2. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Üst Yönetim ile Paylaşımı

Paylaşım	Genel %	Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi		Pazarlama Araştırması Departmanı		Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları ^a		
		9 yıl veya daha az %	10 yıl veya daha fazla %	Olan Şirketler %	Olmayan Şirketler %	Tamamen şirketin kendi imkanları ile %	Kısmen şirket, kısmen başka kuruluşlar tarafından %	Tamamen başka kuruluşlar tarafından %
		A	B	A	B	A	B	C
Tüm sonuçları sunanlar	65,3	70,5	60,2	61,5	67,8	64,6	63,2	84,2
Sonuçları zaman zaman sunanlar	12,7	11,5	14,8	11,5	13,6	15,4	13,8	,0
Sadece üst yönetimi ilgilendirenleri sunanlar	20,2	16,7	25,0	26,9	17,8	20,0	23,0	10,5
Hiçbir sonucu sunmayanlar	,6	1,3	,0	,0	,8	,0	,0	5,3
n*	173	78	88	52	118	65	87	19
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^a Ki-Kare testi; [Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.]; P= 13,092; df= 6; $\alpha \leq ,05$; Sig.= ,042. (Bu tablodaki hücrelerin %20'sinden fazlasında beklenen hücre frekansı 5'ten küçük olduğu, ayrıca beklenen en küçük hücre frekansı 1'den küçük olduğu için Ki-Kare sonuçları geçerli olmayabilir)

EK 12-M – 1. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Diğer Departmanlarla Paylaşımı

Paylaşım	Genel %	Faaliyet Gösterilen Sektör			Sermaye Yapısı		Faaliyet Gösterilen İl		Ciro	
		Endüstriyel Ürünler %	Tüketici Ürünleri %	Hizmet %	Tamamen Yerli Sermaye %	Yabancı Sermaye Bulunan %	İstanbul %	Diğer İller %	0-399 milyon YTL %	400 milyon YTL + %
		A	B	C	A	B	A	B	A	B
Tüm departmanlarla paylaşanlar	15,7	15,3	13,2	27,8	14,9	19,1	12,0	20,3	16,8	13,8
Sadece ilgili olan departmanlarla paylaşanlar	80,1	79,2	82,9	72,2	83,3	72,3	84,8	74,3	78,2	83,1
Hiçbir departmanla paylaşmayanlar	3,0	4,2	2,6	,0	,9	6,4 ^A	2,2	4,1	4,0	1,5
Diğer	1,2	1,4	1,3	,0	,9	2,1	1,1	1,4	1,0	1,5
n*	171	72	76	18	114	47	92	74	101	65
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^A Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelerinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 12-M – 2. Pazarlama Araştırması Sonuçlarının Diğer Departmanlarla Paylaşımı

Paylaşım	Genel %	Araştırma Gerçekleştirme Geçmişi		Pazarlama Araştırması Departmanı		Pazarlama Araştırmalarını Gerçekleştirme Yolları		
		9 yıl veya daha az %	10 yıl veya daha fazla %	Olan Şirketler %	Olmayan Şirketler %	Tamamen şirketin kendi imkanları ile %	Kısmen şirket, kısmen başka kuruluşlar tarafından %	Tamamen başka kuruluşlar tarafından %
		A	B	A	B	A	B	C
Tüm departmanlarla paylaşanlar	15,7	17,3	15,1	14,3	16,4	24,2 ^B	9,4	15,8
Sadece ilgili olan departmanlarla paylaşanlar	80,1	80,0	79,1	79,6	80,2	72,6	85,9	78,9
Hiçbir departmanla paylaşmayanlar	3,0	1,3	4,7	4,1	2,6	3,2	2,4	5,3
Diğer	1,2	1,3	1,2	2,0	,9	,0	2,4	,0
n*	171	75	86	49	116	62	85	19
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bu soruya cevap veren şirketlerin verileri analiz edilerek elde edilen bulgulardır, soruya cevap vermeyen şirketler dışarıda bırakılmıştır.

^B Her bir sınıflandırmanın sütunları arasında ikili gruplar halinde karşılaştırma yapılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı test sonucu veren her bir ikili karşılaştırmada yüzdesi daha küçük olan sütun belirteci yüzdesi daha büyük olan sütunun altında sunulmaktadır. Sütun yüzdelерinin karşılaştırılması (z-testi): Test istatistiği $\alpha \leq 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

EK 13 – ŞİRKETLERİN PAZARLAMA ARAŞTIRMASI YAPMA DURUMLARINA GÖRE PAZARLAMA ARAŞTIRMASI ALGISINA İLİŞKİN ANOVA SONUÇLARI

		N	Mean		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MR1	Yapanlar	173	4,3812	Between Groups	4,792	1	4,792	9,03	,003
	Yapmayanlar	29	3,9420	Within Groups	106,163	200	,531		
	Total	202	4,3182	Total	110,955	201			
MR2	Yapanlar	173	3,9293	Between Groups	28,291	1	28,291	31,32	,000
	Yapmayanlar	29	2,8621	Within Groups	180,635	200	,903		
	Total	202	3,7761	Total	208,925	201			
MR3	Yapanlar	173	4,2903	Between Groups	39,169	1	39,169	73,61	,000
	Yapmayanlar	29	3,0345	Within Groups	106,411	200	,532		
	Total	202	4,1100	Total	145,580	201			
MR4	Yapanlar	173	3,9423	Between Groups	23,695	1	23,695	23,27	,000
	Yapmayanlar	29	2,9655	Within Groups	203,585	200	1,018		
	Total	202	3,8020	Total	227,279	201			
MR5	Yapanlar	173	4,1822	Between Groups	3,124	1	3,124	4,75	,030
	Yapmayanlar	29	3,8276	Within Groups	131,462	200	,657		
	Total	202	4,1313	Total	134,586	201			
MR6	Yapanlar	173	3,9408	Between Groups	5,210	1	5,210	7,73	,006
	Yapmayanlar	29	3,4828	Within Groups	134,665	200	,673		
	Total	202	3,8750	Total	139,875	201			
MR7	Yapanlar	173	4,2724	Between Groups	28,195	1	28,195	47,41	,000
	Yapmayanlar	29	3,2069	Within Groups	118,939	200	,595		
	Total	202	4,1194	Total	147,134	201			
MR8	Yapanlar	173	4,4430	Between Groups	18,233	1	18,233	42,75	,000
	Yapmayanlar	29	3,5862	Within Groups	85,287	200	,426		
	Total	202	4,3200	Total	103,520	201			
MR9	Yapanlar	173	3,4358	Between Groups	2,743	1	2,743	2,96	,087
	Yapmayanlar	29	3,1034	Within Groups	184,988	200	,925		
	Total	202	3,3881	Total	187,731	201			
MR10	Yapanlar	173	4,5252	Between Groups	11,581	1	11,581	29,27	,000
	Yapmayanlar	29	3,8423	Within Groups	79,112	200	,396		
	Total	202	4,4271	Total	90,693	201			
MR11	Yapanlar	173	4,0041	Between Groups	6,752	1	6,752	9,23	,003
	Yapmayanlar	29	3,4828	Within Groups	146,258	200	,731		
	Total	202	3,9293	Total	153,010	201			
RES1	Yapanlar	173	3,5327	Between Groups	,071	1	,071	,092	,762
	Yapmayanlar	29	3,5862	Within Groups	155,106	200	,776		
	Total	202	3,5404	Total	155,177	201			
RES2	Yapanlar	173	1,9837	Between Groups	4,594	1	4,594	7,65	,006
	Yapmayanlar	29	2,4138	Within Groups	119,997	200	,600		
	Total	202	2,0455	Total	124,591	201			
RES3	Yapanlar	173	3,6102	Between Groups	2,776	1	2,776	4,38	,038
	Yapmayanlar	29	3,2759	Within Groups	126,697	200	,633		
	Total	202	3,5622	Total	129,473	201			
RES4	Yapanlar	173	3,4370	Between Groups	1,738	1	1,738	2,35	,127
	Yapmayanlar	29	3,1724	Within Groups	147,741	200	,739		
	Total	202	3,3990	Total	149,480	201			
RES5	Yapanlar	173	3,2479	Between Groups	,795	1	,795	1,74	,189
	Yapmayanlar	29	3,0690	Within Groups	91,427	200	,457		
	Total	202	3,2222	Total	92,222	201			
RES6	Yapanlar	173	3,5026	Between Groups	,918	1	,918	1,75	,187
	Yapmayanlar	29	3,3103	Within Groups	104,957	200	,525		
	Total	202	3,4750	Total	105,875	201			

EK 14. İÇSEL TUTARLILIK (GÜVENİLİRLİK) ANALİZİ SONUÇLARI

A – İLK ANALİZ SONUÇLARI

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa
Pazar Odaklılık (Alfa = ,796)				
CUSO1	56,7473	36,509	,493	,779
CUSO2	56,8868	36,507	,435	,782
CUSO3	57,0952	37,568	,343	,789
CUSO4	56,8868	36,401	,459	,781
CUSO5	56,9616	36,163	,423	,783
CUSO6	56,7468	37,650	,356	,788
COMO1	56,9525	37,339	,339	,789
COMO2	57,1516	36,643	,341	,790
COMO3	57,3312	35,717	,392	,786
COMO4	57,3593	38,421	,190	,801
IFC1	57,4036	35,810	,385	,787
IFC2	57,0598	36,859	,300	,794
IFC3	57,0300	33,788	,686	,762
IFC4	57,0171	34,091	,603	,768
IFC5	57,2413	36,399	,372	,787
Pazarlama Araştırmaları Algısı (Alfa = ,746)				
MR1	60,1733	32,397	,369	,731
MR2	60,6692	33,362	,123	,756
MR3	60,3016	31,649	,459	,724
MR4	60,6462	31,039	,346	,733
MR5	60,4159	30,476	,515	,717
MR6	60,6453	31,540	,388	,729
MR7	60,3277	30,292	,586	,712
MR8	60,1483	31,443	,583	,718
MR9	61,1631	31,706	,269	,741
MR10	60,0745	31,694	,518	,722
MR11	60,5838	30,487	,478	,719
RES1	61,0680	31,467	,335	,733
RES2	62,6026	40,253	-,543	,800
RES3	60,9924	31,270	,407	,727
RES4	61,1605	31,300	,370	,730
RES5	61,3567	32,660	,317	,735
RES6	61,1112	31,773	,410	,727
Çevresel Çalkantılar (Alfa = ,532)				
MT1	29,9836	13,317	,315	,475
MT2	29,7331	13,537	,348	,466
MT3	28,6099	14,792	,287	,491
MT4	29,6767	14,277	,220	,509
MT5	29,6162	13,851	,365	,465
MT6	28,5056	17,634	-,150	,573
ET1	30,2760	16,475	-,020	,574
ET2	30,3893	14,702	,297	,489
ET3	29,2330	14,988	,170	,522
ET4	29,4538	13,336	,382	,455
Teknolojik Çalkantılar (Alfa = ,853)				
TT1	13,5194	9,886	,747	,800
TT2	13,3120	10,981	,714	,812
TT3	14,4118	12,082	,438	,878
TT4	13,7023	10,063	,725	,806
TT5	13,4973	10,500	,725	,807

A – İLK ANALİZ SONUÇLARI (DEVAM EDİYOR)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa
Stratejik Esneklik (Alfa = ,854)				
RSF1	73,9605	72,598	,490	,847
RSF2	74,0894	71,996	,538	,846
RSF3	74,1500	71,204	,540	,845
RSF4	74,1076	71,260	,527	,845
RSF5	74,7482	69,330	,489	,845
RSF6	74,0894	70,450	,620	,843
RSF7	75,2061	71,269	,334	,852
RSF8	75,7384	81,308	-,269	,876
RSF9	74,3325	72,126	,477	,847
RSF10	74,6767	73,219	,244	,855
PSF1	74,3446	67,622	,559	,842
PSF2	73,9742	71,585	,424	,848
RSF11	74,3354	70,131	,587	,843
PSF3	75,3344	74,989	,100	,863
PSF4	74,6205	67,430	,560	,842
PSF5	74,5803	68,025	,522	,844
PSF6	74,4239	68,599	,511	,845
PSF7	74,1008	70,625	,442	,847
PSF8	74,4727	68,986	,653	,840
PSF9	74,4005	69,493	,590	,842
PSF10	74,5257	67,642	,593	,841
Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri (Alfa = ,753)				
AOU1	52,6486	39,203	,304	,744
AOU2	53,0929	37,918	,349	,740
AOU3	52,9219	37,275	,460	,732
AOU4	53,5658	38,459	,283	,746
AOU5	54,1284	37,558	,422	,734
AOU6	54,3614	39,875	,241	,748
AOU7	54,6805	43,009	-,135	,771
AOU8	54,1300	39,800	,104	,766
AOU9	54,7424	40,866	,100	,758
AOU10	53,5098	38,684	,214	,753
AOU11	53,1123	39,146	,206	,753
AOU12	53,1488	38,274	,288	,746
KEU1	53,0377	35,847	,588	,720
KEU2	53,1883	37,263	,389	,737
KEU3	53,2863	37,133	,451	,732
KEU4	52,8550	36,544	,582	,723
KEU5	52,8567	36,109	,624	,719
KEU6	53,1250	35,749	,559	,721
Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmaları (Alfa = ,899)				
MRER1	19,8093	9,559	,730	,881
MRER2	19,9013	9,506	,750	,878
MRER3	19,9267	9,673	,753	,878
MRER4	19,9268	9,685	,717	,883
MRER5	19,8215	9,832	,682	,888
MRER6	19,8765	9,414	,730	,881

B – İKİNCİ ANALİZ SONUÇLARI

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa
Pazar Odaklılık (Alfa = ,801)				
CUSO1	52,9729	33,778	,509	,783
CUSO2	53,1125	33,875	,438	,787
CUSO3	53,3209	34,843	,352	,794
CUSO4	53,1125	33,545	,490	,784
CUSO5	53,1872	33,332	,448	,786
CUSO6	52,9724	34,951	,363	,793
COMO1	53,1781	34,905	,316	,797
COMO2	53,3773	34,244	,320	,797
COMO3	53,5568	33,244	,381	,793
IFC1	53,6293	33,344	,373	,793
IFC2	53,2854	34,475	,277	,802
IFC3	53,2556	31,197	,696	,766
IFC4	53,2427	31,552	,605	,773
IFC5	53,4669	33,623	,390	,791
Pazarlama Araştırmaları Algısı (Alfa = ,812)				
MR1	54,2650	34,490	,365	,805
MR3	54,3934	33,946	,424	,801
MR4	54,7379	33,164	,337	,809
MR5	54,5076	32,617	,498	,796
MR6	54,7370	33,311	,419	,801
MR7	54,4195	32,596	,546	,793
MR8	54,2400	33,574	,566	,794
MR9	55,2549	33,527	,290	,814
MR10	54,1663	33,806	,506	,797
MR11	54,6756	32,475	,480	,797
RES1	55,1598	33,148	,372	,805
RES3	55,0841	32,904	,452	,799
RES4	55,2522	32,799	,427	,801
RES5	55,4485	34,230	,381	,804
RES6	55,2029	33,422	,460	,799
Çevresel Çalkantılar (Alfa = ,605)				
MT1	16,3517	7,315	,437	,514
MT2	16,1012	7,642	,457	,507
MT3	14,9780	9,588	,212	,605
MT5	15,9843	8,536	,353	,555
ET2	16,7574	9,730	,178	,616
ET4	15,8220	8,042	,382	,542
Teknolojik Çalkantılar (Alfa = ,878)				
TT1	10,8205	6,711	,750	,840
TT2	10,6132	7,528	,744	,844
TT4	11,0034	6,924	,713	,855
TT5	10,7984	7,124	,753	,838

B – İKİNCİ ANALİZ SONUÇLARI (DEVAM EDİYOR)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa
Stratejik Esneklik (Alfa = ,889)				
RSF1	65,0782	68,929	,505	,884
RSF2	65,2070	68,403	,547	,883
RSF3	65,2676	67,632	,547	,883
RSF4	65,2252	67,521	,550	,883
RSF5	65,8659	66,050	,477	,885
RSF6	65,2070	66,862	,631	,880
RSF7	66,3237	68,185	,306	,892
RSF9	65,4501	68,455	,492	,884
PSF1	65,4623	64,284	,554	,882
PSF2	65,0919	67,656	,459	,885
RSF11	65,4531	66,500	,601	,881
PSF4	65,7381	64,034	,559	,882
PSF5	65,6979	64,487	,530	,883
PSF6	65,5416	64,808	,535	,883
PSF7	65,2185	66,712	,474	,885
PSF8	65,5904	65,364	,668	,878
PSF9	65,5182	66,016	,592	,881
PSF10	65,6434	64,086	,604	,880
Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri (Alfa = ,837)				
AOU1	37,5173	30,068	,489	,825
AOU2	37,9617	28,929	,501	,824
AOU3	37,7907	28,385	,625	,815
AOU4	38,4346	30,633	,292	,841
AOU5	38,9971	30,219	,386	,833
AOU12	38,0175	32,131	,125	,855
KEU1	37,9065	27,675	,681	,810
KEU2	38,0571	29,438	,412	,832
KEU3	38,1550	28,660	,559	,819
KEU4	37,7237	28,557	,648	,814
KEU5	37,7254	27,868	,732	,807
KEU6	37,9938	27,508	,656	,811

C – ÜÇÜNCÜ ANALİZ SONUÇLARI (YALNIZCA DEĞİŞİKLİK OLAN ÖLÇEKLER)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa
Pazarlama Araştırmaları Algısı (Alfa = ,814)				
MR1	50,8381	30,544	,349	,808
MR3	50,9665	29,732	,451	,801
MR4	51,3111	28,905	,363	,810
MR5	51,0807	28,771	,485	,798
MR6	51,3101	29,285	,423	,803
MR7	50,9926	28,531	,563	,793
MR8	50,8131	29,545	,572	,795
MR10	50,7394	29,739	,515	,798
MR11	51,2487	28,776	,451	,801
RES1	51,7329	29,251	,361	,809
RES3	51,6572	28,748	,475	,799
RES4	51,8253	28,957	,412	,805
RES5	52,0216	30,336	,360	,807
RES6	51,7761	29,404	,463	,800
Çevresel Çalkantılar (Alfa = ,634)				
MT1	9,6893	4,157	,579	,426
MT2	9,4388	4,906	,477	,518
MT5	9,3219	6,004	,282	,647
ET4	9,1595	5,507	,331	,621
Stratejik Esneklik (Alfa = ,892)				
RSF1	62,0736	63,199	,517	,887
RSF2	62,2025	62,776	,550	,886
RSF3	62,2631	61,980	,555	,886
RSF4	62,2207	62,003	,545	,886
RSF5	62,8614	60,980	,444	,890
RSF6	62,2025	61,295	,634	,883
RSF9	62,4456	62,817	,496	,887
PSF1	62,4578	58,843	,554	,886
PSF2	62,0873	62,039	,462	,888
RSF11	62,4485	61,021	,597	,884
PSF4	62,7336	58,479	,567	,885
PSF5	62,6934	58,963	,535	,887
PSF6	62,5371	59,332	,536	,886
PSF7	62,2140	60,926	,494	,888
PSF8	62,5858	60,069	,652	,882
PSF9	62,5136	60,550	,588	,884
PSF10	62,6389	58,463	,618	,883
Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri (Alfa = ,855)				
AOU1	34,0548	28,165	,481	,847
AOU2	34,4992	26,975	,504	,845
AOU3	34,3282	26,338	,645	,835
AOU4	34,9721	28,398	,320	,860
AOU5	35,5346	28,182	,395	,853
KEU1	34,4440	25,839	,675	,832
KEU2	34,5946	27,585	,401	,854
KEU3	34,6925	26,606	,577	,840
KEU4	34,2612	26,605	,655	,834
KEU5	34,2629	25,929	,740	,828
KEU6	34,5313	25,720	,645	,834

D – DÖRDÜNCÜ ANALİZ SONUÇLARI (YALNIZCA DEĞİŞİKLİK OLAN ÖLÇEKLER)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa
Çevresel Çalkantılar (Alfa = ,647)				
MT1	6,4747	2,655	,551	,409
MT2	6,2242	3,027	,533	,448
ET4	5,9449	3,734	,308	,734
Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri (Alfa = ,860)				
AOU1	31,0094	24,633	,485	,854
AOU2	31,4537	23,552	,502	,853
AOU3	31,2827	22,973	,642	,841
AOU5	32,4892	25,152	,329	,866
KEU1	31,3985	22,430	,683	,837
KEU2	31,5491	23,859	,431	,860
KEU3	31,6471	23,115	,588	,846
KEU4	31,2158	23,125	,667	,840
KEU5	31,2175	22,533	,747	,833
KEU6	31,4858	22,221	,666	,838

E – BEŞİNCİ ANALİZ SONUÇLARI (YALNIZCA DEĞİŞİKLİK OLAN ÖLÇEKLER)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa
Çevresel Çalkantılar (Alfa = ,734)				
MT1	3,0978	1,064	,583	*
MT2	2,8472	1,300	,583	*
Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma Biçimleri (Alfa = ,866)				
AOU1	28,5265	21,528	,497	,861
AOU2	28,9708	20,570	,503	,862
AOU3	28,7998	20,012	,647	,848
KEU1	28,9156	19,585	,675	,845
KEU2	29,0662	20,863	,430	,867
KEU3	29,1642	20,135	,594	,853
KEU4	28,7329	20,211	,663	,847
KEU5	28,7346	19,623	,750	,839
KEU6	29,0029	19,319	,669	,845

* Bu aşamadan sonra maddeler arasında negatif ortalama varyans gözlendiği için Alfa Katsayısı da negatif değerlere düşmektedir. Bu nedenle model yordayamamaktadır.

EK 15. ÖLÇME MODELİNİ OLUŞTURAN ÖRTÜK VE GÖZLENEN DEĞİŞKENLER

Örtük Değişken (Yapı) / Gözlenen Değişken		Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüklü
Müşteri Odaklılık				
CUSO1	Şirket olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki bağlılığımızı ve inancımızı düzenli olarak izleriz/takip ederiz	4,3864	,70126	,452
CUSO4	İşletme hedeflerimiz temelde müşteri memnuniyetine bağlı olarak şekillendirilir	4,2468	,75758	,549
CUSO5	Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz	4,1720	,84533	,874
CUSO6	Satış sonrası hizmetlere özel bir önem veririz	4,3868	,69603	,614
Pazarlama Araştırması Algısı				
MR3*	Hedef pazarlarımızla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığımız için pazar araştırmalarının bize faydası olacaktır	4,2884	,67827	,659
MR4*	Pazar araştırmaları şirket yönetimi ile ilgili temel işletme faaliyetleri kadar önemlidir	3,9438	,95155	,461
MR7*	Pazar araştırmaları şirketimizin performansına önemli katkı sağlar	4,2623	,73967	,650
MR8*	Pazar araştırması, şirketimizde harcayacağımız çabaya değecek bir süreçtir	4,4418	,58537	,881
MR10*	Pazar araştırmaları şirketimiz açısından israf değildir	4,5155	,60844	,728
MR11	Pazar araştırmaları gelecekte bizim sektörümüzde çok büyük önem kazanacak	4,0062	,83737	,365
RES4	Pazar araştırmacıları pazar araştırması yaptıkları sektörleri ve bu sektörlerin dinamiklerini iyi bilirler	3,4295	,86228	,626
RES5	Pazar araştırmacıları, araştırılması gereken pazar sorunu için her zaman en doğru yöntemi kullanırlar	3,2333	,68584	,865
RES6	Pazar araştırmacıları, elde ettikleri bulguları yararlanabileceğimiz önerilere dönüştürürler	3,4788	,71855	,689
Çevresel Çalkantılar				
MT1	Bizim işimizde müşterilerin ürün tercihleri zaman içinde çok sık değişiyor	2,8472	1,14016	,960
MT2	Müşterilerimiz her zaman yeni ürün arayışına girer	3,0978	1,03131	,551
Teknolojik Çalkantılar				
TT1	Sektörümüzdeki teknoloji çok hızlı değişiyor	3,5913	1,08096	,806
TT2	Teknolojik değişimler sektörümüzde önemli fırsatlar doğuruyor	3,7987	,91185	,772
TT4	Sektörümüzdeki teknolojik atılımlar sayesinde pek çok yeni ürün fikrini hayata geçirmek mümkün olmaya başladı	3,4084	1,06961	,747
TT5*	Sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler ciddi gelişmeler sayılabilir	3,6134	,98974	,763
Reaktif Stratejik Esneklik				
RSF1	Gelecekte karşılaşılabileceğimiz bir dizi olasılığı dikkate alıyoruz	4,2501	,56714	,636
RSF2	Gerçekleşebilecek olumsuz gelişmeleri tahmin edip kendimizi bunlardan koruyoruz	4,1212	,58213	,750
RSF3	Çevrede yaşanan değişimlerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanıyoruz	4,0606	,65979	,611
RSF4	Sektördeki darboğazlardan kurtulma becerisine sahibiz	4,1030	,66831	,588
RSF6	Pazardaki değişimlere karşı kendimizi hazırlıyoruz	4,1212	,65134	,616
RSF11	Dışarıdan gelecek şoklarla baş edebilmek için koruma tedbirleri geliştiriyoruz	3,8752	,71355	,611
Proaktif Stratejik Esneklik				
PSF1	Çeviklik (kıvraklık) şirketimizin özelliklerinden biridir	3,8660	,98479	,586
PSF5	Pazara rakiplerimizden çok daha hızlı biçimde yeni ürünler sunuyoruz	3,6303	1,00137	,907
PSF6	Esneklik şirketimizin özelliklerinden birisidir	3,7866	,96123	,852
PSF9	Uzun dönemli planlarımızı hazırlarken esnekliğimizi koruruz	3,8101	,76948	,705
PSF10	Ürün dizilerimizi genişletip pazara sunma açısından rakiplerimize göre	3,6848	,93578	,565

daha hızlı davranabiliyoruz

Örtük Değişken (Yapı) / Gözlenen Değişken		Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüğü
<i>Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma</i>				
AOU1	Araştırmamızın bulgularından birisi ya da birkaçı bir kararımızı doğrudan etkiledi	3,9627	,68461	,720
AOU2	Araştırmamızın sonuçları olmasa farklı bir karar almış olabilirdik	3,5184	,84721	,850
AOU3	Araştırmamızın sonuçlarını beklemeye değdi, çünkü bunlardan bazıları ilgili kararımızı önemli ölçüde etkiledi	3,6894	,78232	,662
<i>Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma</i>				
KEU4	Araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullandık	3,7563	,73744	,872
KEU5	Araştırmamızın sonuçları bazı konular hakkında yeni bilgiler edinmemizi sağladı	3,7546	,74827	,861
KEU6	Araştırmamızın sonuçlarını işimiz hakkında yeni şeyler öğrenmek için kullandık	3,4863	,86505	,780
<i>Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma</i>				
MRER3	Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde şirketimizin manevra alanını genişletmemize yardımcı olur	3,9257	,72037	,793
MRER4	Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama inovasyonları yapmamıza olanak sağlar	3,9257	,74536	,801
MRER6	Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerine özgü senaryolar geliştirmemizi sağlar	3,9759	,78827	,666

* Ters kodlanan maddeler

EK 16. YAPISIL MODELİ OLUŞTURAN ÖRTÜK VE GÖZLENEN DEĞİŞKENLER

Örtük Değişken (Yapı) / Gözlenen Değişken		Std. Yol Katsayısı	Hata Varyansı	t-değeri
Müşteri Odaklılık				
CUSO1	Şirket olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki bağlılığımızı ve inancımızı düzenli olarak izleriz/takip ederiz	0,78	0,39	8,54
CUSO4	İşletme hedeflerimiz temelde müşteri memnuniyetine bağlı olarak şekillendirilir	0,68	0,54	7,17
CUSO6	Satış sonrası hizmetlere özel bir önem veririz	0,78	0,40	8,10
Pazarlama Araştırması Algısı				
MR3	Hedef pazarlarımızla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığımız için pazar araştırmalarının bize faydası olacaktır	0,59	0,66	7,61
MR4	Pazar araştırmaları şirket yönetimi ile ilgili temel işletme faaliyetleri kadar önemlidir	0,57	0,67	9,88
MR7	Pazar araştırmaları şirketimizin performansına önemli katkı sağlar	0,61	0,63	9,31
MR8	Pazar araştırması, şirketimizde harcayacağımız çabaya değecek bir süreçtir	0,52	0,73	8,13
MR10	Pazar araştırmaları şirketimiz açısından israf değildir	0,76	0,42	10,40
MR11	Pazar araştırmaları gelecekte bizim sektörümüzde çok büyük önem kazanacak	0,73	0,46	8,24
Çevresel Çalkantılar				
MT1	Bizim işimizde müşterilerin ürün tercihleri zaman içinde çok sık değişiyor	0,84	0,29	5,69
MT2	Müşterilerimiz her zaman yeni ürün arayışına girer	0,62	0,62	5,93
Teknolojik Çalkantılar				
TT1	Sektörümüzdeki teknoloji çok hızlı değişiyor	0,68	0,53	7,67
TT2	Teknolojik değişimler sektörümüzde önemli fırsatlar doğuruyor	0,60	0,64	7,70
TT4	Sektörümüzdeki teknolojik atılımlar sayesinde pek çok yeni ürün fikrini hayata geçirmek mümkün olmaya başladı	0,48	0,77	6,39
TT5	Sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler ciddi gelişmeler sayılabilir	0,56	0,68	7,48
Reaktif Stratejik Esneklik				
RSF1	Gelecekte karşılaşılabileceğimiz bir dizi olasılığı dikkate alıyoruz	0,47	0,78	6,24
RSF2	Gerçekleşebilecek olumsuz gelişmeleri tahmin edip kendimizi bunlardan koruyoruz	0,50	0,75	7,11
RSF3	Çevrede yaşanan değişimlerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanıyoruz	0,58	0,66	8,48
RSF6	Pazardaki değişimlere karşı kendimizi hazırlıyoruz	0,30	0,91	4,63
RSF11	Dışarıdan gelecek şoklarla baş edebilmek için koruma tedbirleri geliştiriyoruz	0,43	0,81	6,82
Proaktif Stratejik Esneklik				
PSF5	Pazara rakiplerimizden çok daha hızlı biçimde yeni ürünler sunuyoruz	0,41	0,83	6,24
PSF6	Esneklik şirketimizin özelliklerinden birisidir	0,66	0,56	6,95
PSF9	Uzun dönemli planlarımızı hazırlarken esnekliğimizi koruruz	0,59	0,65	7,04
Pazarlama Araştırmalarından Eyleme Dönük Yararlanma				
AOU1	Araştırmanın bulgularından birisi ya da birkaçı bir kararımızı doğrudan etkiledi	0,49	0,76	6,75
AOU2	Araştırmanın sonuçları olmasa farklı bir karar almış olabirdik	0,56	0,69	-6,44
AOU3	Araştırmanın sonuçlarını beklemeğe değdi, çünkü bunlardan bazıları ilgili kararımızı önemli ölçüde etkiledi	0,56	0,68	6,82
Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma				
KEU4	Araştırma sonuçlarını yeni bilgiler yaratmak için kullandık	0,44	0,80	3,72
KEU5	Araştırmanın sonuçları bazı konular hakkında yeni bilgiler edinmemizi sağladı	0,45	0,80	3,90
KEU6	Araştırmanın sonuçlarını işimiz hakkında yeni şeyler öğrenmek için	0,19	0,96	3,27

kullandık				
<i>Ekonomik Kriz Dönemlerinde Pazarlama Araştırmalarından Yararlanma</i>				
MRER3	Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde şirketimizin manevra alanını genişletmemize yardımcı olur	0,35	0,88	6,42
MRER4	Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama inovasyonları yapmamıza olanak sağlar	0,83	0,31	10,93
MRER6	Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerine özgü senaryolar geliştirmemizi sağlar	0,75	0,43	11,16

EK 17. EKLENEN İLİŞKİLERLE TEST EDİLEN YAPISAL MODELLERİN UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ

<i>İLİŞKİLER</i>	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR	PGFI
TEMEL MODEL	428,63	199	2,15	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + CUSO → MT	429.02	198	2,17	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + CUSO → TT	403.69	198	2,04	0,080	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + CUSO → MRA	425.81	198	2,15	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + MT → TT	427.81	198	2,16	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + MT → MRA	426.20	198	2,15	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + TT → MRA	428.74	198	2,16	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + CUSO → RSF	429.19	198	2,17	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + MT → RSF	427.32	198	2,16	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + TT → RSF	424.18	198	2,14	0,083	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76
TEMEL MODEL + MRA → RSF	427.59	198	2,16	0,084	0,88	0,86	0,88	1,00	0,10	0,76

Temel Model, CUSO + MT + TT + MRA → KEU → RSF şeklindedir.

Örtük Değişkenlerin İsimleri

CUSO	Müşteri Odaklılık
MR	Pazarlama Araştırması Algısı
MT	Çevresel Çalkantılar
TT	Teknolojik Çalkantılar
RSF	Reaktif Stratejik Esneklik
KEU	Pazarlama Araştırmalarından Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma

EK 18 – ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SÜRECİNDE ELENEN MADDELER

1. PAZAR ODAKLILIK

Müşteri Odaklılık

- CUSO2 Şirket stratejilerimiz, müşterilerimiz için nasıl daha fazla değer yaratabileceğimizle ilgili düşüncelerimize bağlı olarak şekillendirilir
- CUSO3 Rekabet avantajı stratejimiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarına ilişkin bilgilerimize dayalıdır
- CUSO5 Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz

Rakip Odaklılık

- COMO1 Satış elemanlarımız rakiplerin stratejileri ile ilgili edindikleri bilgileri şirket içinde düzenli olarak paylaşırlar
- COMO2 Rakiplerimizin bizim için tehdit oluşturan faaliyetlerine karşılık derhal harekete geçeriz
- COMO3 Üst yönetim düzenli olarak rakiplerimizin güçlü yönleri ve stratejileri üzerinde tartışmak için bir araya gelir
- COMO4 Rekabet avantajı elde etme fırsatı veren olan müşterileri hedefleriz

Birimler Arası Koordinasyon

- IFC1 Her birimizin üst kademe yöneticileri mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ederler
- IFC2 Müşterilerimizle yaşadığımız olumlu ve olumsuz deneyimlerimiz hakkındaki bilgileri tüm birimler ile çekinmeden paylaşıyoruz
- IFC3 Şirketimizin tüm birimleri (sözgelimi pazarlama/satış, üretim, Ar-Ge, finans/muhasebe) hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılama amacı doğrultusunda birlikte hareket eder
- IFC4 Tüm yöneticilerimiz yaratılan müşteri değerinde her bir çalışanın katkısı olduğunu farkındadır
- IFC5 Diğer şirket birimleri ile kaynakları paylaşıyoruz

2. PAZARLAMA ARAŞTIRMASI ALGISI

Pazarlama Araştırmalarına İlişkin Görüşler

- MR1 Pazar araştırması, işletme çevresinde sürekli olarak yaşanan değişimleri anlamamıza yardımcı olur
- MR2* Şirketimizin ürünlerine yönelik talep çok olmadığından pazar araştırması yapmaya ihtiyaç duyarız (**Ters kodlanmıştır**)
- MR7* Pazar araştırmaları şirketimizin performansına önemli katkı sağlar (**Ters kodlanmıştır**)
- MR8* Pazar araştırması, şirketimizde harcayacağımız çabaya değecek bir süreçtir (**Ters kodlanmıştır**)
- MR5 Pazar araştırması sonuçları, daha güvenilir satış tahminleri yapmakta oldukça faydalıdır
- MR6 Ciddi bir hata yapmaktansa, pazar araştırması sürecinin getireceği maliyete katlanmayı tercih ederiz
- MR9 Yalnızca kapsamlı bir pazar araştırmasının ardından pazara sunulan ürünler başarılı olur

Pazarlama Araştırmacılarına İlişkin Görüşler

- RES1 Pazar araştırmacıları bizim pazara ilişkin ne tür bilgilere ihtiyacımız olduğunu anlarlar
- RES2 Pazar araştırmacıları yalnızca karmaşık tablolar ve analizler sunarlar
- RES3 Pazar araştırmacıları yaptıkları işte yeterli uzmanlığa sahiptir
- RES4 Pazar araştırmacıları pazar araştırması yaptıkları sektörleri ve bu sektörlerin dinamiklerini iyi bilirler
- RES5 Pazar araştırmacıları, araştırılması gereken pazar sorunu için her zaman en doğru yöntemi kullanırlar
- RES6 Pazar araştırmacıları, elde ettikleri bulguları yararlanabileceğimiz önerilere dönüştürürler

3. ÇEVRESEL ÇALKANTILAR

Pazarlardaki Çalkantılar

- MT3 Bazı durumlarda müşterilerimiz fiyata karşı çok duyarlı olabiliyor
- MT4 Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi daha önce hiç satın almamış müşterilerden gelen taleplerle karşılaşyoruz
- MT5 Yeni müşterilerin ürünlerle ilgili ihtiyaçları mevcut müşterilerimizinkinden farklı olabiliyor
- MT6 Geçmişte hizmet verdiğimiz müşterilerimizin çoğuna bugün de hizmet veriyoruz

Genel Çevresel Çalkantılar

- ET1 İşletmemiz çevresindeki büyüme fırsatları ciddi biçimde azaldı
 ET2 Ana rakiplerimizin pazardaki faaliyetlerini tahmin etmek artık daha zor
 ET3 Ana rakiplerimizin pazardaki faaliyetleri artık çok daha saldırgan bir hal aldı
 ET4 Son 5 yıl içinde yasal, siyasi ve ekonomik kısıtlamalar ciddi ölçüde arttı

4. TEKNOLOJİK ÇALKANTILAR

- TT3 Sektörümüzdeki teknolojinin önümüzdeki 2 veya 3 yıl içinde nereye ulaşacağını tahmin etmek çok zor

5. STRATEJİK ESNEKLİK

Reaktif Stratejik Esneklik

- RSF4 Sektördeki darboğazlardan kurtulma becerisine sahibiz
 RSF5 Öngörülemez koşullarla baş edebilmek için atıl kaynak bulundurmaya stratejik önem veriyoruz
 RSF7 Çevrede yaşanabilecek değişimlere karşı yüksek düzeyde nakit rezervi tutuyoruz
 RSF8 Yaşanan gelişmeler karşısında “bekle ve gör” şeklinde bir yol izliyoruz
 RSF9 Kendimizi sektördeki risklerden koruyoruz
 RSF10 Rakiplerimizin yaptıkları hatalara karşılık harekete geçiyoruz

Proaktif Stratejik Esneklik

- PSF1 Çeviklik (kıvraklık) şirketimizin özelliklerinden biridir
 PSF2 Şirketimiz sektörde önemli değişimler yaratır
 PSF3 Geçmişteki faaliyetlerimize bakılarak şirketimizin stratejileri tahmin edilemez
 PSF4 Birden fazla teknoloji alanında büyüme seçenekleri yaratmak için hiç durmadan çalışıyoruz
 PSF7 Sektördeki standartları belirleyen bir şirketiz
 PSF8 Yeni ve öngörülemez fırsatlardan yararlanıyoruz
 PSF10 Ürün dizilerimizi genişletip pazara sunma açısından rakiplerimize göre daha hızlı davranabiliyoruz

6. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMA BİÇİMLERİ

Eyleme Dönük Yararlanma

Araçsal Yararlanma – Uygunsuz Kullanım

- AOU4 Araştırma, sonuçların en azından bir bölümü ile uyuşmayan bir kararın alınmasında kullanıldı
 AOU5 Araştırmanın sonuçları, araştırmanın amacını aşan bir kararın alınmasında kullanıldı
 AOU6 Araştırmaya bağlı olarak alınan kararı araştırmanın sonuçları ile bağdaştırmak oldukça güç olmuştur

Sembolik Yararlanma – Sinik (Cynical) Kullanım

- AOU7 Araştırma sadece görüntüde kullanıldı
 AOU8 Araştırma şirket içi politik amaçlar (belirli bir amaca ulaşmak, belirli kararları meşrulaştırmak, vb.) dahilinde kullanıldı
 AOU9 Araştırma kısmen de olsa günah keçisi gibi kullanıldı

Sembolik Yararlanma – Pozitif Kullanım

- AOU10 Araştırma farkındalık ve bağlılık yaratmak amacıyla kullanıldı
 AOU11 Araştırmayı bazı konularla ilgili görüşlerimizi doğrulamak amacıyla kullandık
 AOU12 Araştırmayı, önemli bir mesele ile ilgili farkındalığı arttırmak ve konunun anlaşılmasını sağlamak amacıyla kullandık

Bilgi Tabanını Geliştirme Amaçlı Yararlanma

Süreç Temelli Yararlanma

- KEU1 Araştırmada ele alınan sorunu netleştirmeye çalışırken çok şey öğrendik
 KEU2 Araştırma sonuçlarından öğrendiklerimizin ötesinde, araştırmayı yapmanın kendisi başlı başına öğreticiydi
 KEU3 Araştırmacılara iş birimi ve/veya rekabet durumu hakkında bilgi verirken bir yandan da konunun daha önce fark etmediğimiz yönlerini kavradık

7. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDAN YARARLANMA

- MRER1 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde değişen tüketici tercihlerini anlamamızı sağlar
- MRER2 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerine özgü dinamikleri anlamamızı sağlar
- MRER5 Pazar araştırmaları, ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerimizi gözden geçirmemize yardımcı olur

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aaker, D. A., V. Kumar ve G. S. Day. **Marketing Research**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- Balcı, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**. 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları, 2005.
- Barabba, Vincent P. **Akılların Buluşması: Pazara Dayalı Bir Teşebbüs Yaratmak**. İstanbul: Alfa Yayınevi (Çeviren: Ela Güldemir), 2000.
- Barabba, V. P. ve G. Zaltman. **Hearing the Voice of the Market: Competitive Advantage Through Creative Use of Market Information**. Boston, Ma: Harvard Business School Press, 1991.
- Bearden, W. O., R. G. Netemeyer ve M. F. Mobley. **Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.
- Blakenship, A. B., G. E. Breen ve A. Dutka. **State of the Art Marketing Research**. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998.
- Chisnall, Peter M. **Marketing Research**. London : McGraw-Hill Book Co., 1992.
- Churchill, G. A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. Orlando, FL: The Dryden Press, 1999.
- Creswell, John W. **Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008.
- Çakır, Vural. **Geleceğe Bir Dokunuş**. Ankara: Kapital Medya A.Ş., 2001.
- Deshpande, Rohit. **Developing a Market Orientation**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.
- Dillman, Don A. **Mail and internet surveys : the tailored design method**. 2nd ed., Hoboken, N.J. : John Wiley, 2007.
- Dillon, W. R., T. J. Madden ve N. H. Firtle. **Marketing Research in a Marketing Environment**. Boston, MA: Richard D. Irwin, Inc., 1990.
- Drucker, Peter F. **Managing in Turbulent Times**. New York, N.Y.: Harper & Row, 1980.
- Drucker, Peter F. **Management Challenges for the 21st Century**. 1. Basım. New York, N.Y.: Harper Business, 1999.

- Eğilmez, Mahfi. **Küresel Finans Krizi: Piyasa Sisteminin Eleştirisi**. 4. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009.
- Friedman, Thomas. **Küreselleşmenin Geleceği: Lexus ve Zeytin Ağacı**. İngilizceden çeviren: Elif Özsayar. İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 2000.
- Gegez, Ercan. **Pazarlama Araştırmaları**. İstanbul: Beta Basın Yayım A.Ş., 2007.
- Jöreskog, K. ve D. Sörbom. **LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language**. Chicago, IL: Scientific Software International, 1993.
- Kerlinger, Fred N. **Foundations of Behavioral Research**. 2nd ed. London: Holt, Rinehart and Winston, 1979.
- Kline, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modelling**. New York: The Guilford Press, 1998.
- Kotler, P. ve G. Armstrong. **Principles of Marketing**. 12th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**. Geniletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım. İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.
- Malhotra, Naresh. **Marketing Research: An Applied Orientation**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004.
- McDaniel, C. ve R. Gates. **Contemporary Marketing Research**. Cincinnati, OH: International Thomson Publishing, 1999.
- Nakip, M. **Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2006.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1**. Genişletilmiş 5. Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.
- _____. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2 (Çok Değişkenli Analizler)**. Yenilenmiş 5. Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.
- Özmen, Ahmet. **Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, No. 17, 2000.
- Proctor, Tony. **Foundations of Marketing Research**. London: FT Prentice Hall, 2002 (Çeviren: İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, 2004).
- Sağlam, Erdal. **Türkiye'nin Kriz Deneyimi**. Krizler, Para ve İktisatçılar. Haz: Ercan Kumcu. 3. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 171-198.
- Stevens, J.P. **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**. 4th Ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.

Şamlı Coşkun. **Information-driven Marketing Decisions: Development of Strategic Information Systems**. Westport, CT: Quorum Books, 1996.

Şimşek, Ömer Faruk. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**. Ankara: Ekinoks Yayınevi, 2007.

Zikmund, W. G. **Exploring Marketing Research**. Orlando, FL: The Dryden Press, 1994.

MAKALELER

Aaker, D. A., ve Mascaranhas, B. “*The need for strategic flexibility*”, **The Journal of Business Strategy**, Vol. 5, s. 74–82, Sonbahar 1984.

Achrol, Ravi S. ve Louis W. Stern. “*Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels*”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 25, No. 1, s. 36-50, Şubat 1988.

_____. “*Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*”, **Journal of Marketing**, Vol. 55, No. 4, s. 77-93, Ekim 1991.

_____. ve P. Kotler. “*Marketing in the network economy*”, **Journal of Marketing**, Vol. 63, Special Issue, s. 146-63, 1999.

Addis, M. ve S. Podestà. “*Long life to marketing research: a postmodern view*”, **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 3/4, s. 386-412, 2005.

Akimova, Irina. “*Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms*”, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 9/10, s. 1128–1148, 2000.

Anderson, James C. ve David W. Gerbing. “*Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommend Two-Step Approach*”, **Psychological Bulletin**, Vol. 103, No. 3, s. 411-423, 1988.

Ang, S.H., Leong, S.M. ve Kotler, P. “*The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses*”, **Long Range Planning**, Vol. 33, pp. 97-119, 2000.

Ang, S.H. “*Crisis marketing: a comparison across economic scenarios*”, **International Business Review**, Vol. 10, pp. 263-84, 2001.

Arvidsson, Adam. “*On the ‘Pre-History of the Panoptic Sort’: Mobility in Market Research*”, **Surveillance & Society**, Vol. 1, No. 4, s. 456-474, 2004.

Assael, H. ve J. Keon. “*Nonsampling vs. Sampling Errors in Survey Research*”, **Journal of Marketing**, Vol. 46, No. 2, s. 114-123, 1982.

Bahrami, H. “*The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley*”. **California Management Review**. Vol. 34, s. 33-51, 1992.

- Balcı, Ali. “Örgütsel Davranışta Araştırma”, **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Cilt 1-2, s. 47-68.
- Baker, W.E. ve J. M. Sinkula. “*The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 4, s. 411–427, 1999.
- _____ ve J. M. Sinkula. “*Market Orientation and the New Product Paradox*”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 22, s. 483–502, 2005.
- Bednall, D. H. B. ve M. J. Valos. “*Marketing research performance and strategy*”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 54, No. 5/6, s. 438-450, 2005.
- Bettis, R. A. ve M. A. Hitt. “The New Competitive Landscape”, **Strategic Management Journal**, Vol. 16, s. 7-19, Yaz 1995.
- Beyer, Janice M. ve Trice, Harrison M. “The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 27, No. 4, pp. 591-622, Dec. 1982.
- Bijmolt, T. H. A., R. T. Frambach ve T. M. M. Verhallen. “*Strategic Marketing Research*”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 12, s. 83-98, 1996.
- Bourgeois, Jay ve Kathleen Eisenhardt. “*Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the MicroComputer Industry*”, **Management Science**, Vol. 34, s. 816-35, 1988.
- Brannick, Michael T. “*Critical Comments on Applying Covariance Structure Modelling*”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 16, No. 3, s. 201-213, 1995.
- Brownell, Mary. “Surveying the Changing Research Environment and Its Effect On Us”, **Journal of Advertising Research**, Vol. 29, No. 5, s. 3-10, 1989.
- Cagley, James W. “*A Comparison of Advertising Agency Selection Factors: Advertiser and Agency Perceptions*”, **Journal of Advertising Research**, s. 39-44 , June/July 1986.
- Cameron, K. S., K. U. Myung ve D. A. Whetten. “*Organizational Effects of Decline and Turbulence*”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 32, s. 222-240, 1987.
- Chakravarthy, B. “*Adaptation: a promising metaphor for strategic management*”, **Academy of Management Review**, Vol. 7, s. 35-44, 1982.
- Churchill, G. A. “*A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*”, **Journal of Marketing Research**, Vol. XVI, s. 64-73, Feb. 1979.
- Combe, I.A. ve G. Greenley. “*Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Framework*”, **European Journal of Marketing**, Vol. 38, No. 11/12, s. 1456-1480, 2004.

- Corwin, G. ve Louis, K. S. "Organizational Barriers to the Utilization of Research", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 27, No. 4, pp. 623-640, Dec. 1982.
- Costello, A. B. ve J. W. Osborne. "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis", **Practical Assessment, Research & Evaluation**, Volume 10, Number 7, s. 1-9, July 2005.
- Curren, M. T., V. S. Folkes ve J. H. Steckel. "Explanations for Successful and Unsuccessful Marketing Decisions: The Decision Maker's Perspective", **Journal of Marketing**, Vol. 56, s. 18-31, 1992.
- Danışman, A. ve E. Erkocaoğlu. "Pazar yönelimi-firma performansı ilişkisi: İMKB'ye kote firmalar üzerinde bir araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Derigisi**, s. 197-212, 2006.
- Darroch, J. & McNaughton, R. "Beyond market orientation: knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms", **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 3/4, s. 571-593, 2003.
- Davis, D. M. Morris ve J. Allen. "Perceived Environmental Turbulence and its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics in Industrial Firms", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 19, s. 43-51, 1991.
- Dawes, J., D. Lee, ve G. Dowling. "Information control and influence in emergent buying centers", **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 3, s. 55-68, 1998.
- Day, G. S. ve Wensley, R. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", **Journal of Marketing**, Vol. 52, s. 1-20, April 1988.
- Day, G. S. "Continuous Learning About Markets", **California Management Review**, Summer 1994, s. 9-31.
- Day, G. S. **Learning About Markets**. Using Market Knowledge. Der: Rohit Deshpande, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- De Leeuw, E., M. Callegaro, J. Hox, E. Korendijk ve G. Lensvelt-Mulders. "The influence of advance letters on response in telephone surveys: A meta-analysis", **Public Opinion Quarterly**, Vol. 71, No. 3, s. 413-443, Fall 2007.
- De Luca, L. M. ve K. Atuahene-Gima. "Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 71, s. 95-112, January 2007.
- Deng S. ve J. Dart. "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", **Journal of Marketing Management**, Vol. 10, s. 725-742, 1994.
- Deshpande, Rohit. "The organizational context of market research use", **Journal of Marketing**, Vol. 46, s. 91-101, Fall 1982.

- _____. “‘Paradigms Lost’: On Theory and Method in Research in Marketing”, **Journal of Marketing**, Vol. 47, s. 101-110, Fall 1983.
- _____. ve G. Zaltman. “Factors affecting the use of market research information: a path analysis” **Journal of Marketing Research**, Vol. 19, No. 1, s. 14–31, 1982.
- _____. ve G. Zaltman. “A comparison of factors affecting researcher and manager perceptions of market research use”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 21, s. 32-38, Feb 1984.
- _____. ve G. Zaltman. “A Comparison of Factors Affecting Use of Marketing Information in Consumer and Industrial Firms”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 26, s. 114-118, February 1987.
- _____. ve Frederick E. Webster, Jr. “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, **Journal of Marketing**, Vol. 53, No. 1, pp. 3-15, 1989.
- _____. ve J. U. Farley. “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, s. 213–232, 1998a.
- _____. ve J. U. Farley. “The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness”, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, s. 237–239, 1998b.
- _____. ve J. U. Farley. “Executive insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese Firms”, **Journal of International Marketing**, Vol. 7, No. 4, s. 111, 1999.
- Deshpande, R. **From Market Research to Market Knowledge Management**. Using Market Knowledge. Der: Rohit Deshpande, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Dess, Gregory D. ve Donald W. Beard. “Dimensions of Organizational Task Environments”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29, s. 52-73, 1984.
- Eisenhardt, K. M. “Has strategy changed?”, **Sloan Management Review**, s. 88–91, Kış 2002.
- Eisenhardt, K. M., ve J. A. Martin. “Dynamic capabilities: What are they?”, **Strategic Management Journal**, Vol. 21, s. 1105– 1121, 2000.
- Evans, S. “Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework”, **Journal of Management Studies**, Vol. 28, No. 1, s. 69-89, 1991.
- Fiegenbaum, A. ve A. Karnani. “Output flexibility: a competitive advantage for small firms”, **Strategic Management Journal**, Vol. 12, s. 101-14, 1991.
- Ganeshasundaram, R. ve N. Henley. “The prevalence and usefulness of market research: An empirical investigation into ‘background’ versus ‘decision’ research”, **International Journal of Market Research**, Vol. 48, No. 5, s. 525-550, 2006.

- _____ ve N. Henley. “ ‘Decision research’ correlates directly with better business performance”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 25 No. 1, s. 45-65, 2007.
- Gendall, P. “Can you judge a questionnaire by its cover? The effect of questionnaire cover design on mail survey response”, **International Journal of Public Opinion Research**, Vol. 17, No. 13, s. 346-361, 2005.
- Gerhold, Paul. “Defining Marketing (or Is It Market?) Research”, **Marketing Research**, Vol. Fall, No. 5, s. 6-7, 1993.
- Gibson, Lawrence D. “Quo Vadis, Marketing Research?”, **Marketing Research**, s. 36-41, Spring 2000.
- Glazer, R. “Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset”, **Journal of Marketing**, Vol. 55, No. 4, s. 1-19, 1991.
- Glazer, Rashi ve Allen M. Weiss. “Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 30, No. 4, s. 509-521, Kasım 1993.
- Glazer, R. **Marketing and the Changing Information Environment: Imlications for Strategy, Structure and the Marketing Mix**. Using Market Knowledge. Der: Rohit Deshpande, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Golden, W., ve P. Powell. “Towards a definition of flexibility: In search of the holy grail?”, **Omega**, Vol. 28, s. 373-384, 2000.
- Goodman, Susan K. “Information Needs For Management Decision-Making”, **Records Management Quarterly**, Vol. 27, No. 4, s. 12-21, October 1993.
- Grant, Robert M. “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors”, **Strategic Management Journal**, Vol. 24, s. 491-517, 2003.
- Green, Paul E. “Theory, practice both have key MR roles: Academics, practitioners must build rapport”, **Marketing News**, s. 40-43, 15 September 2004.
- Greenley, G.E. ve M. A. Öktemgil. “Comparison of slack resources in high and low performing British companies”, **Journal of Management Studies**, Vol. 35, No. 3, s. 377-98, 1998.
- Greenley, G., G. Hooley, ve J. Saunders. “Management processes in marketing planning”, **European Journal of Marketing**, Vol. 38, No. 8, s. 933-55, 2004.
- Greig, Ian D. “Towards a typology of consumer survey research”, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 10, s. 1314, 2003.
- Grewal, R. and P. Tansuhaj. “Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility”, **Journal of Marketing**, Vol. 65, s. 67-80, Nisan 2001.

- Griffiths, J. S ve R. Grover. “A framework for understanding market orientation: The behavior and the culture”, **American Marketing Association Conference Proceedings**, Vol. 9, s. 311, 1998.
- Gronhaug, Kjell. “Is marketing knowledge useful?”, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 3, s. 364-372, 2002.
- Hamlin, Robert P. “A Systematic Procedure for Targeting Market Research”, **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No: 9/10, s. 1038-1052, 2000.
- Hamsal, M. ve I. G. N. Agung. “Paradoxical Strategies and Firm Performance: The Case of Indonesian Banking Industry”, *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 1, No. 1, s. 43-64, Nisan 2007.
- Harris, L. C. ve E. Ogbonna. “The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity”, **Journal of Management Studies**, Vol. 40, No. 2, s. 483-512, March 2003.
- Hart, S. ve A. Diamantopoulos. “Marketing research activity and company performance: Evidence from manufacturing industry”, **European Journal of Marketing**, Vol. 27, No. 5, s. 54-72, 1993.
- Heberlein, T. A. ve R. Baumgartner. “Factors Affecting Response Rates to Mailed Questionnaires: A Quantitative Analysis of the Published Literature”, **American Sociological Review**, Vol. 43, No. 4, s. 447-462, Aug., 1978).
- Hess, J. D ve M. T. Lucas. “Doing the Right Thing or Doing the Thing Right: Allocating Resources Between Marketing Research and Manufacturing”, **Management Science**, Vol. 50, No. 4, s. 521-526, April 2004.
- Hill, Philip. “The Market Research Contribution to New Product Failure and Success”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 3, No. 3, s. 269-277, 1988.
- Hitt, M. E., B. W. Keats, ve S. M. De Marie. “Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century”, **Academy of Management Executive**, Vol. 12, No. 4, s. 22– 42, 1998.
- Hodock, C. L. “The Decline and Fall of Marketing Research in Corporate America”, **Marketing Research**, s. 12-22, Haziran 1991.
- Honomichl, Jack J. “Why marketing information should have top executive status”, **Journal of Advertising Research**, s. 61-66, November-December 1994.
- Houston, M. J. ve J. R. Nevin. “The Effects of Source and Appeal on Mail Survey Response Patterns”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, No. 3, Special Issue: Recent Developments in Survey Research, s. 374-378, 1977.
- Hu, Michael Y. ve Rex S. Toh. “An Experimental Study of Marketing Information Utilization: The Manager-Researcher Dichotomy”, **Marketing Letters**, Vol. 6, No. 1, s. 53-62, 1995.

- Huber, George P. “*The Nature and Design of Post-Industrial Organizations*”, **Management Science**, Vol. 30, No. 8, s. 928-951, Ağustos 1984.
- Javalgi, R. G., T. W. Whipple, A. K. Ghosh ve R. B. Young. “*Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers*”, **Journal of Services Marketing**, Vol. 19, No. 4, s. 212–221, 2005.
- Jaworski, B. J. ve A. K. Kohli. “*Market Orientation: Antecedents and Consequences*”, **Journal of Marketing**, Vol. 57, s. 53–708, 1993.
- John, G. ve Martin, J. “Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 21, No. 2, pp. 170-183, May, 1984.
- Johnson, J. L., R. Pui-Wan Lee, A. Saini, ve B. Grohmann. “*Market focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 31, No. 1, s. 74– 89, 2003.
- Kara, Ali, J. E. Spillan ve O. W. DeShields Jr. “*The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale*”, **Journal of Small Business Management**, Vol. 43, No. 2, s. 105, April 2005.
- Keskin, Halit. “*Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model*”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 9 No. 4, s. 396-417, 2006.
- Kheir-El-Din, A., “Competitive Marketing Strategies: A Survey of Japanese Manufacturing Firms’ Competitive Performance in the British Market”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 6, s. 15-46, Summer 1990.
- Kohli, A. ve B. Jaworski. “*Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*”, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 2, s. 1–18, 1990.
- Köksal, H.K. ve E. Özgül. “*The Relationship Between Marketing Strategies and Performance in an Economic Crisis*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 25, No. 4, pp. 326-342, 2007.
- Kumar, N., I. Scheer ve P. Kotler. “*From market driven to market driving*”, **European Management Journal**, Vol. 18, No. 2, s. 129–142, 2000.
- Krum, J.R., P. A. Rau ve S. K. Keiser. “*The Marketing Research Process Role Perceptions Of Researchers And Users*”, **Journal of Advertising Research**, s. 9-21, December 1987/January 1988.
- Lafferty, B. A., G. Tomas ve M. Hult. “*A synthesis of contemporary market orientation perspectives*”, **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 1/2, s. 9, 2001.
- Lee, H., F. Acito ve R. L. Day. “*Evaluation and Use of Marketing Research by Decision Makers: A Behavioral Simulation*”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 26, s. 187-96, May 1987.

- Leigh, Thomas. “*Research roundtable: Examining the role of market research in today’s market-driven firm*”, **Marketing Research**, Vol. 11, No. 1, s. 4-19, Spring 1999.
- Lengnick-Hall, C. A. ve T.E. Beck. “*Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change*”, **Journal of Management**, Vol. 31, No. 5, s. 738-757, 2005.
- Levitt, Theodore. “*The Globalization of Markets*”, **Harvard Business Review**, Vol. 61, s. 92-102, Mayıs- Haziran 1983.
- Li, T. ve R. Calantone. “*The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualisation and empirical examination*”, **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 4, s. 13-29, 1998.
- Littler, D. ve C. Tynan. “*Where are we and where are we going? The status and future of research in marketing*”, **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 3/4, s. 261-271, 2005.
- Lockley, L. L. “*Notes on the History of Marketing Research*”, **Journal of Marketing**, s. 733-36, Nisan 1950.
- Lovelock, C. “*Fear of a Recession*”, **Marketing Management**, s. 14-16, Fall 1997.
- Lumpkin, G. T. ve G. Dess. “*Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*”, **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, s. 135-172, 1996.
- Malhotra, N. K., M. Peterson. “*Marketing research in the new millennium: Emerging issues and trends*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19, No. 4; pg. 216-235, 2001.
- _____, M. Peterson ve C. Usley. “*Helping marketing research earn a seat at the table for decision-making: An assessment and prescription for the future*”, **European Business Review**, Vol. 18, No. 4, s. 294-306, 2006.
- Maltz, E. ve A. Kohli. “*Market intelligence dissemination across functional boundaries*”. **Journal of Marketing Research**, Vol. 33, No. 1, s. 47-61, 1996.
- Maltz, E., A. Menon ve J. Wilcox. “*The effects of flexible firm orientations on market information use: intended and unintended consequences*”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 14, No. 2, s. 147 – 164, 2006.
- Mason, K. J. ve L. C. Harris. “*Market orientation emphases: an exploration of macro, meso and micro drivers*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 24 No. 6, pp. 552-571, 2006.
- Matthyssens, P. ve K. Vandenbempt. “*Cognition-in-context: Reorienting research in business market strategy*”, **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 18, No. 6/7, s. 595-606, 2003.

- Matthyssens, P., P. Pauwels ve K. Vandenbempta. “*Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives*”, **Industrial Marketing Management**, Vol. 34, s. 547 – 554, 2005.
- McDaniel, S. W. ve A. Parasuraman. “*Small Business Experience With and Attitudes Toward Formal Marketing Research*”, **American Journal of Small Business**, Vol. IX, No. 4, Spring 1985.
- McGonagle, J. J. Jr. Ve C. M. Vella. “*Competitive Intelligence in Action*”, **The Information Management Journal**, s. 64-68, March/April 2004.
- Menon, A. ve R. Varadarajan. “*A model of marketing knowledge use within firms*”, **Journal of Marketing**, Vol. 56, No. 4, s. 53–71, 1992.
- Mercer, D. “*Marketing practices in the 1990s*”, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Vol. 5 No. 2, s. 175-81, 1996.
- Meyer, Alan D. “*Adapting to Environmental Jolts*”, **Administrative Sciences Quarterly**, Vol. 27, s. 515-37, 1982.
- Miller, Danny. “*The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy*”, **Strategic Management Journal**, Vol. 8, No. 1, s. 55-76, Ocak- Şubat 1987.
- Ming-Tien T. ve S. Chia-Mei. “*The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance*”, **International Journal of Management**, Vol. 21, No. 4, s. 524-530, Dec 2004.
- Mitevaska, N. G. ve M. Meyer. “*The role of marketing research in Bulgaria: Activities, scope, and importance*”, **Journal of Euro – Marketing**, Vol. 6, No. 2, s. 57-73, 1997.
- Moorman, C., R. Deshpande ve G. Zaltman. “*Factors affecting trust in market research relationships*”, **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1; s. 81, 1993.
- _____. “*Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes*”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 32, s. 318-335, 1995.
- Mulaik, S. A., L. R. James, J. Van Alstine, N. Bennett, S. ve C. D. Stilwell. “*Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models*”, **Psychological Bulletin**, Vol. 105, No. 3, s. 430-445, 1989.
- Myung-Su C. ve J. S. Hill. “*Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality*”, **International Marketing Review**, Vol.17, No. 6, s. 538, 2000.
- Naktiyok, Atılhan. “*Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, s. 95-116, Ocak-Haziran 2003.

- Narver, J. ve S. Slater. “*The effect of market orientation on business profitability*”, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 4, s. 21–35, 1990.
- _____ ve S. Slater. “*Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley*”, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, s. 233–236, 1998.
- _____, S. Slater ve B. Tietje. “*Creating a Market Orientation*”, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, s. 241–255, 1998.
- Naumann, E., D. W. Jackson Jr, ve W. G. Wolfe. “*Examining the practices of United States and Japanese market research firms*”, **California Management Review**; Vol. 36, No. 4; s. 49–69, Summer 1994.
- Neal, William D. “*Getting Serious About Marketing Research*”, **Marketing Research**, s. 24–28, Summer 2002.
- Novak, L. I., P. Boughton ve A. A. Pereira. “*Relationship Between Businesses and Marketing Research Firms: Impact of Partnering on Performance*”, **Industrial Marketing Management**, Vol. 26, s. 487–495, 1997.
- Oczkowski, E. ve M.A. Farrell. “*Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation*”, **Internatioanl Journal of Research in Marketing**, Vol. 15, s. 349–366, 1998.
- Odabaşı, Yavuz. “*Küresel Kriz ve Pazarlamanın Yeni Dünyası: Paradigmadan Enigmaya*”, **Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Sayı Bahar 2009, s. 19–31.
- Ogunmokon, G., I. Chin ve J. McPhail. “*A discriminant analysis of the managers perceptions of the value of marketing research and its effect on business performance*”, **International Journal of Management**, Vol. 22, No. 1, s. 32–40, March 2005.
- Özer, A., A. Koçak ve O. Çelik. “*Determinants of market orientation in accounting firms*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 24, No. 6, s. 591–607, 2006.
- Panigrahi, B., R. Misra, ve S. E. Calcich. “*Perceptions of Indian Business Organizations toward Formal Marketing Research*”, **The International Executive**, Vol. 38, No. 5, s. 613–632, September–October 1996.
- Pedrana, A., M. Hellarda, M. Giles. “*Registered post achieved a higher response rate than normal maild – A randomized controlled trial*”, **Journal of Clinical Epidemiology**, Vol. 61, s. 896–899, 2008.
- Pelham A. M. ve D. T. Wilson. “*A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm*”, **Academy of Marketing Science. Journal**, Vol. 24, No. 1, s. 27–43, Winter 1996.

- Perkins, S. ve R. Rao. "The Role of Experience in Information Use and Decision Making by Marketing Managers", **Journal of Marketing Research**, Vol. 27, s. 1-10, Feb. 1990.
- Peter, J. P. ve J. C. Olson. "Is Science Marketing?", **Journal of Marketing**, Vol. 47, No. 4, pp. 111-125, Autumn, 1983.
- Piercy, Nigel F. "*Research in marketing: Teasing with trivia or risking relevance?*", **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 3, s. 350-363, 2002.
- Porter, M. E. "*Strategy and the Internet*", **Harvard Business Review**, s. 63-78, Mart 2001.
- Pyke, Emma "How close can you go?", **Clarity: A Business to Business Research Update**, s. 1-3, Autumn 2007.
- Rajshekhkar G. J., C. L. Martin ve R. B. Young. "*Marketing research, market orientation and customer relationship management: A framework and implications for service providers*", **The Journal of Services Marketing**, Vol. 20, No. 1, s. 12-23, 2006.
- Raju, J. S. ve A. Roy. "*Market Information and Firm Performance*", **Management Science**, Vol. 46, No. 6, s. 1075-1084, August 2000.
- Rao, C.P. "*Impact of domestic recession on export marketing behavior*", **International Marketing Review**, Vol. 7 No. 2, pp. 54-65, 1990.
- Rodriguez-Pinto, J., J. Gutierrez-Cillan ve A. I. Rodri'guez-Escudero. "*Order and scale of market entry, firm resources, and performance*", **European Journal of Marketing**, Vol. 41, No. 5/6, s. 590-607, 2007.
- Sanchez, R. "*Strategic flexibility in product competition*", **Strategic Management Journal**, Vol. 16, Special Issue, s. 135-159, Yaz 1995.
- Schmalensee, D. H. ve A. D. Lesh. "*How to Make Research More Actionable: Addressing the number one challenge for today's researchers*", **Marketing Research**, s. 22-36, Winter 1998- Spring 1999.
- Shama, A. "*Managing marketing during stagflation in Yugoslavia*", **International Marketing Review**, Vol. 9, pp. 44-52, 1992.
- Shama, Avraham. "*Marketing Strategies During Recession: A Comparison of Small and Large Firms*", **Journal of Small Business Management**, Vol. 31 Issue 3, p. 62-72, July 1993.
- Shapiro, B. "*What the Hell is 'Market-Oriented'?*", Harvard Business Review, pp. 119-25, November- December 1988.
- Shaw, R. ve C. White. "*Improving marketing accountability through better management of the market research process*", **Journal of Marketing Management**, Vol. 15, No. 8, s. 857-880, 1999.

- Shelly, Charles. "Uncertain about Uncertainty: Some Observations on Probability and Decision Making", **The Journal of Services Marketing**, Vol. 5, No. 4, s. 39-47, 1991.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. "*Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*", **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No. 4, s. 44– 58, 2004.
- Shrivastava, P. ve Ian I. Mitroff. "*Enhancing Organizational Research Utilization: The Role of Decision Makers' Assumptions*", **The Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 1, pp. 18-26, Jan. 1984.
- Shrivastava, Paul. "Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management", **Strategic Management Journal**, Vol. 8, No. 1, pp. 77-92, Jan. - Feb. 1987.
- Siguaw, J. A. ve A. Diamantopoulos. "*Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-component Scale*", **Journal of Strategic Marketing**, Vol.3, s. 77-88, 1995.
- Sinkula, James M. "Perceived Characteristics, Organizational Factors, and the Utilization of External Market Research Suppliers", **Journal of Business Research**, Vol. 21, s. 1-17, 1990.
- Sinkula, James M. "*Market Information Processing and Organizational Learning*", **Journal of Marketing**, Vol. 58, s. 35-45, January 1994.
- Slater, S. F. ve J. C. Narver. "*Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?*", **Journal of Marketing**, Vol. 58, s. 46-55, January 1994.
- _____ ve J. C. Narver. "*The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*", **Journal of Business Research**, Vol. 48, s. 69–73, 2000.
- Smith, D ve N Culkin "*Making sense of information: A new role for the marketing researcher?*", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19, No. 4, s. 263-272, 2001.
- Souchon, Anne L., Cadogan, John W., Procter, David B. ve Dewsnap, Belinda. "*Marketing information use and organisational performance: the mediating role of responsiveness*", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 12, No. 4, s. 231 — 242, 2004.
- Souchon, A.L. and Diamantopoulos, A. "*A conceptual framework of export marketing information use: key issues and research propositions*", **Journal of International Marketing**, Vol. 4, No. 3, s. 49–71, 1996.
- Stapleford, T. A. "*Market Visions: Expenditure Surveys, Market Research, and Economic Planning in the New Deal*", **The Journal of American History**, s. 418-444, September 2007.

- Steinman, C., R. Deshpande ve J. U. Farley. “*Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree*”, **Academy of Marketing Science. Journal**, Vol. 28, No. 1, s. 109, Winter 2000.
- Stewart, David W. “*From Methods and Projects to Systems and Process: The Evolution of Marketing Research Techniques*”, **Marketing Research**, s. 25–36, September 1991
- Suarez, Fernando F. ve Rogelio Oliva. “*Environmental change and organizational transformation*”, **Industrial and Corporate Change**, Vol. 14, No. 6, s. 1017–1041, 2005.
- Swaddling, David. “*Good data still worth the investment*”, **Marketing News**, Vol. 35, No. 2, s. 20, Jan 15, 2001.
- Şamlı, A. Coşkun. “*Surviving In Chaotic Modern Markets: Strategic Considerations In Turbulent Times*”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 14, No. 4, s. 315–322, Fall 2006.
- Tadepalli, R. ve R. A. Avila. “*Market Orientation and the Marketing Strategy Process*”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, s. 69, Spring 1999.
- Tapp, Alan ve Tim Hughes. “*New technology and the changing role of marketing*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 22 No. 3, s. 284-296, 2004.
- Tetenbaum, Toby J. “*Shifting Paradigms: From Newton to Chaos*”, **Organizational Dynamics**, Vol. 26, s. 21–32, Bahar 1998.
- Turner, Paul. “*Using Information to Enhance Competitive Advantage_ The Marketing Options*”, **European Journal of Marketing**, Vol. 25, No. 6, s. 55-64, 1991.
- Tushman, M. ve P. Anderson. “*Technological discontinuities and organizational environments*”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 31, s. 439-465, 1986.
- Velicer, W. F. ve Fava, J. L. “*Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery*”, **Psychological Methods**, Vol. 3, No. 2, s. 231-251, 1998.
- Volberda, Henk W. “*Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*”, **Organization Science**, Vol. 7, No. 4, s. 359-374, Temmuz-Ağustos 1996. Webster, Frederick E. Jr. “*Executing the New Marketing Concept*”, **Marketing Management**, Vol. 3, No. 1, s. 8-16, Summer 1994.
- Wee, Thomas Tan Tsu. “*The use of marketing research and intelligence in strategic planning: Key issues and future trends*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19, No. 4, s. 245-253, 2001.
- Wensley, Robin. “*A bridge over troubled water?*”, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 3, s. 391, 2002.
- Williams, Jasmine E. M. “*Export information use in small and medium-sized industrial companies*”, **International Marketing Review**; Vol. 20, No. 1, s. 44-66,

- 2003.Wright-Isak, C ve D Prenskey “*Early Marketing Research: Science and Application*”, **Marketing Research**, Vol. 5, No. 4, s 16-23, Fall 1993.
- Wyner, Gordon A. “*What Makes Marketing More Effective*”, **Marketing Research**, s. 4-5, Summer 2002.
- Yaman, H. R ve R. N. Shaw. “*Assessing Marketing Research Use in Tourism with the USER Instrument*”, **Journal of Travel Research**, V 36, No 3 s 70-8, Winter 1998
- Yang, Z., X. Wang ve C. Su. “*A review of research methodologies in international business*”, **International Business Review**, Vol. 15, s. 601–617, 2006.
- Young, G., H. Sapienza ve D. Baumer. “*The influence of flexibility in buyer–seller relationships on the productivity of knowledge*”, **Journal of Business Research**, Vol. 56, s. 443–451, 2003.Zaltman, G. ve C. Moorman. “*The importance of personal trust in the use of research*”, **Journal of Advertising Research**, Vol. 28, No. 5, s. 16–24, 1988.
- Young-Ybarra, C. ve M. Wiersema. “*Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory*”, **Organization Science**, Vol. 10, No. 4, s. 439-459, Temmuz-Ağustos 1999.
- Zaltman, G. ve C. Moorman. “*The Importance of Personal Trust in the Use of Research*”, **Journal of Advertising Research**, s. 16-24 , Oct/Nov. 1988.
- _____ ve R. Deshpande. **The Use of Market Research: An Exploratory Study of Manager and Researcher Perspectives**. Using Market Knowledge. Der: Rohit Deshpande, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- _____ **The Use of Developmental and Evaluative Market Research**. Using Market Knowledge. Der: Rohit Deshpande, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s. 81-126, 2001.

ARAŞTIRMA RAPORLARI, TEZLER VE BİLDİRİLER

- Capital Dergisi, **Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi**, İstanbul: Capital Yayınları, Ağustos 2008.
- ESOMAR, **Esomar Industry Study**, Turkey, 2008.
- Ijhaish, Rania. “**The Effect of Environmentaş Turbulence and Innovativeness on the Breadth of Marketing Research Activities within Firms**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Concordia University, Haziran 1994.
- Marion, D. “**The Antecedent and Consequences of a Strategic Orientation that Leads to Organizational Structure, Performance and Competitive Advantage**”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Toledo, Ağustos 2006.

- Menon, Anil. “**An Empirical Investigation of the Organizational and Informational Factors Influencing Utilization of Marketing Knowledge in Firms**”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Texas A&M University, Aralık, 1989.
- Menon, A. & Wilcox, J. “*USER – a scale to measure use of market research*”, Technical Paper; Report 94-108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA: 1994.
- Pelham, Alfred M. “**Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Mary Jean and Frank Smeal College of Business Administration, The Pennsylvania State University, Pennsylvania, Mayıs, 1993.
- Ratanapornsiri, Verayos. “**The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, 2003.
- Zhang, Di Zhao, Ruiwen. “**The Application of the Thought of Strategic Options in Enterprise Strategic Change**”, 2008 International Seminar on Business and Information Management’da sunulmuş bildirisi, 2008 (DOI: 10.1109/ISBIM.2008.119).