

Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Pazarlama Performansına Etkisi, İSO 1000 Grubunda Bir Araştırma¹

(The Effect of Market Orientation and Marketing Capabilities on Marketing Performance of the Businesses, A Research on ISO 1000 Companies)

Meziyet UYANIK^a Cemal YÜKSELEN^b

^a İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye. m.uyanik@iku.edu.tr

^b Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye. cemalyukselen@beykent.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Pazar Odaklılık Pazarlama Yetenekleri Pazarlama Performansı Gönderme Tarihi 5 Nisan 2019 Revizyon Tarihi 20 Haziran 2019 Kabul Tarihi 24 Haziran 2019	Amaç – Çalışmada bütünsel olarak ve bileşenleri bazında pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerinin görece pazarlama performans göstergeleri üzerindeki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Yöntem: Geliştirilen araştırma modeli, İSO tarafından hazırlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerinde yer alan işletmeler üzerinde test edilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler, SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular – Çalışmada pazar odaklılık yaklaşımını oluşturan bileşenlerinin ve pazarlama yeteneklerinden işlevsel yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin tüm görece pazarlama performans göstergelerini olumlu yönde etkilediği, insan sermayesine yönelik yeteneklerin yalnızca görece müşteri tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, departman yapısı yeteneklerinin ise tüm pazarlama performans göstergelerini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tartışma – Pazar odaklılık yaklaşımını oluşturan müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenleri birlikte ele alındıklarında, pazarlama performans göstergelerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı katkının fonksiyonlar arası koordinasyon bileşeni tarafından sağlandığının tespit edilmesi, pazar odaklılığın performansa olan etkisinde bu bileşenin daha fazla önem arz ettiği şeklinde yorumlanabilir. İşlevsel yeteneklerin pazarlama performansına olumlu katkısının yanı sıra bu yetenekler arasında güçlü bir korelasyon saptanması söz konusu yeteneklerin birbirlerine bağlılığını ortaya koymaktadır. Sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin performansa olan olumlu etkisi geleneksel pazarlama faaliyetlerinde sosyal medya kullanımının faydasına işaret etmektedir. İnsan sermayesine yönelik yeteneklerde elde edilen bulgular, yöneticilerin bilgi altyapıları ve deneyimlerinin görece pazar etkinliği ve karlılık üzerinde anlamlı katkı sağlamadığını ifade etmektedir. Departman yapısı yeteneklerinin ise çalışmada ele alınan tüm pazarlama performans göstergelerini negatif yönde etkilemesi, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücünün ve etkinliğinin önemini vurgular niteliktedir.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Market Orientation Marketing Capabilities Marketing Performance Received 5 April 2019 Revised 20 June 2019 Accepted 24 June 2019	Purpose – The aim of the study is to determine the effects of market orientation and marketing capabilities on the overall and individual marketing performance indicators, Design/methodology/approach – The research model developed in this scope is tested on the list of businesses which is prepared by ISO, Turkey's Top 500 Largest Industrial Organizations and Turkey's Second 500 Largest Industrial Organizations lists. The data were analyzed by using SPSS 20 package program. Findings – The findings of the analyzes show that the components of the market orientation approach positively affect all relative marketing performance indicators. Functional capabilities and social media use capabilities affect all relative marketing performance indicators and human capital capabilities only have a significant impact on relative customer satisfaction. Departmental structure
Article Classification:	

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. Cemal Yükselen danışmanlığında, Meziyet Uyanık tarafından yazılan "Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Pazarlama Performansına Etkisi, İSO 1000 Grubunda Bir Araştırma" isimli doktora tezinden üretilmiştir. Doktora Tezi Kabul Tarihi: 30.11.2018 Beykent Üniversitesi.

Önerilen Atf/ Suggested Citation:

Uyanık, M., Yükselen, C. (2019). Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Pazarlama Performansına Etkisi, İSO 1000 Grubunda Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 1247-1261.

Discussion – When the components that constitute the market orientation approach, such as customer orientation, competitiveness, interfunctional coordination, are considered together, it has been determined that the statistically significant contribution is provided by the interfunctional coordination component in explaining marketing performance indicators. This can be interpreted as the interfunctional coordination component becomes more important in the effect of market orientation on performance. The positive contribution of functional capabilities to marketing performance indicators has been determined and there is a strong correlation between these capabilities. This indicates the interdependence of these capabilities. Identifying the positive impact of social media use on performance points to the benefit of using social media in traditional marketing activities. The findings obtained from the capabilities of human capital indicate that the information background and experiences of the managers do not make a significant contribution to the relative market efficiency and profitability. The fact that department structure capabilities negatively affect all marketing performance indicators discussed in the study emphasizes the importance of the marketing department's power and effectiveness in the organization.

1. Giriş

Teknolojik gelişmeler ve beraberinde ortaya çıkan dijital kültürle birlikte hızla değişen dünyada ve hiper rekabet ortamında işletmelerin pazar değişikliklerini doğru bir şekilde algılamalarını ve bunlara hızla uyum sağlamalarını mümkün kılacak bir organizasyon kültürüne sahip olmaları, giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu dinamik ortam içinde, işletmelerin başarılı performans çıktıları elde etmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları yaratmalarına bağlıdır. Bunun için ise üstün müşteri değeri yaratacak davranış normlarının geliştirilmesi şarttır. Kültürel perspektiften kavramsallaştırılan pazar odaklılık yaklaşımı da müşterileri tüm organizasyonel faaliyetlerin merkezine koyarak, tüm bölüm ve çalışanların üstün müşteri değeri yaratma amacına yöneldiği organizasyonel ortak değer ve tutumları işaret etmektedir. Elbette başarılı pazarlama performansı çıktıları elde etmek tek başına pazar odaklı bir organizasyon kültürü ile yeterli değildir. Pazar odaklı kültür işletmelere, üstün müşteri değeri yaratmak üzere pazara dönük önemli bir odak sağlar. Ancak işletmeler bu odağın sağladığı bilgiler doğrultusunda eylem planlarını oluştururken birtakım kaynak ve yeteneklere de ihtiyaç duyarlar. Bu bakış açısından yola çıkılarak yapılan çalışmada müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşeni olmak üzere üç bileşenden oluşan pazar odaklılık yaklaşımı ile işlevsel yetenekler, departman yapısı yetenekleri, insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler olmak üzere dört boyut üzerinden incelenen pazarlama yeteneklerinin işletmelerin göreceli pazarlama performanslarına etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler İSO 1000 grubunda yer alan işletmeler üzerinde test edilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla uygun istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık yaklaşımının temelinde de üstün müşteri değeri yaratmak üzere, pazar bilgisinin elde edilmesi, bu bilginin organizasyon çapında paylaşılması ve elde edilen bilgilere yönelik programların oluşturulması vardır (Narver ve Slater, 1990: 20- 21; Kohli ve Jaworski, 1990: 3). Bu kapsamda, pazar odaklılık yaklaşımının, modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olduğu ifade edilebilir (McCarthy ve Perreault, 1984'den Aktaran: Kohli ve Jaworski, 1990: 1).

Literatürde, pazar odaklılık yaklaşımı hem davranışsal hem de kültürel perspektiften kavramsallaştırılmıştır (Homburg ve Pflesser, 2000: 449; Noble vd., 2002: 26-27). Davranışsal perspektif, organizasyon kültürünü etkin bir şekilde uygulayabilmek için örgüt içinde gerçekleştirilmesi gereken görevleri ortaya koymaktadır (Vazques vd., 2001: 71). Bu bakış açısı, pazar odaklılık yaklaşımını pazar bilgisinin üretilmesi, organizasyon çapında yayılması ve bunlara uygun yanıtlar geliştirilmesi ile spesifik davranışlar açısından tanımlamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990: 4-6). Kültürel perspektif ise pazar odaklılık yaklaşımını örgütün temel kültürel özelliklerine bağlı olarak açıklamaktadır. Pazar odaklılığı bir organizasyon kültürü olarak tanımlayan bu bakış açısında, müşteri için üstün değer yaratmanın ve böylece sürekli üstün performans çıktıları elde etmenin gerektirdiği etkili ve verimli davranışların, organizasyon kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Homburg ve Pflesser, 2000: 449). Başka bir ifade ile, kültürel

perspektif açısından pazar odaklılık, müşterileri organizasyonel faaliyetlerin odak noktası yapan, işletme çalışanlarının davranışlarını görünmez bir el gibi yönlendirerek müşterilere daha yüksek değer yaratmak için teşvik etmeye çalışan bir dizi organizasyonel ortak değer ve tutumların varlığına işaret etmektedir (Vazquez vd., 2001: 71). Bu nedenle pazar odaklı bir organizasyon kültürü geliştirirken temel odak, ilgili davranışları sağlayacak bir dizi faaliyetten ziyade, tüm çalışanların müşteri değeri yaratma amacına hizmet etmesidir (Pinho vd., 2014: 7).

Bu çalışmada, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç bileşenden oluşan ve kültürel perspektiften ele alınan Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen pazar odaklılık yaklaşımı metriklerinden yararlanılmıştır. Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, hedef pazardaki müşteriler ve rakipler hakkında bilgi edinme ve bu bilginin organizasyon çapında yayılmasına yönelik tüm faaliyetleri ifade etmektedir. Üçüncü davranışsal bileşen olan fonksiyonlar arası koordinasyon, müşterilere üstün değer sağlamak amacıyla işletme kaynaklarının koordineli şekilde kullanılmasını kapsamaktadır. Müşterinin değer zinciri boyunca herhangi bir noktada, işletmeye müşteriler için değer yaratma fırsatı sunar. Fonksiyonlar arası koordinasyon, işletmede sadece pazarlama bölümünün değil, herhangi bir başka departmanın da müşteri değeri yaratma potansiyeline katkıda bulunabileceğini vurgular (Narver ve Slater, 1990: 22).

Pazarlama Yetenekleri

Yetenekler kavramı 1980'li yıllar itibariyle stratejik yönetim alanındaki kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde önem kazanmaya başlamıştır (Moorman ve Day, 2016: 6). Kaynak temelli yaklaşım veya kaynak temelli teori, firmalar arasındaki performans farklılıklarını ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarını açıklamak üzere geliştirilmiş önemli kuramlardan biridir. Bu yaklaşımda işletmelerin sahip olduğu kaynakların ve bu kaynakları kullanabilme yeteneklerinin işletmeler için ayırt edici özellikleri oluşturabileceği ve bu özellikler sayesinde rekabet avantajı sağlayabildikleri görüşü hakimdir. Ancak bu kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özellikte olması gereklidir. Vurgulanan bu dört temel özellik, kaynakların heterojen (işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekler bakımından birbirinden farklı olması) ve hareketsiz (kaynak ve yeteneklerin firmalar arasında kolaylıkla birbirlerine aktarılamaması) oldukları varsayımına dayanmaktadır (Barney, 1991: 105-112). Zaten örgütler arasında rekabet üstünlüğü yaratan, bu farklı kaynak ve yetenekler sayesinde geliştirilmiş stratejilerin uygulanmasıdır (Keskin vd., 2016, 299).

Yetenekler, işlevsel faaliyetlerin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak üzere organizasyonel süreçlerle icra edilen karmaşık bilgi paketleridir. Pazarlama yetenekleri ise; firmanın sahip olduğu kaynaklar, bilgi ve beceriler ile pazarın değişen şartlarına uyum sağlayarak pazarlama yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlayan birleştirilmiş süreçler şeklinde tanımlanabilir (Day, 1994). Başka bir ifade ile, pazarlama yetenekleri, işletmelerin arzu edilen hedefler doğrultusunda müşteriler için değer yaratmak ve bu değeri sunmak üzere kaynakların etkili şekilde kullanımını ifade etmektedir (Morgan vd., 2012: 273). İşletme düzeyinde pazarlama yetenekleri, bir işletmenin pazarlama ve diğer ilgili görevleri gerçekleştirmek için mevcut kaynaklarını arzu edilen pazarlama çıktısını elde edecek şekilde kullanma yeteneğini ifade etmektedir (Feng vd., 2015: 3).

Vorhies ve Harker (2000: 148), pazarlama yeteneklerinin çalışanların pazarlama faaliyetlerini yürütürken tekrarlayan öğrenme süreçleri aracılığı ile gelişebileceğini ifade etmişlerdir. Buna göre pazarlama yetenekleri bilgiye dayalı kaynakların ve maddi varlıkların değerli çıktılar oluşturmak üzere bir araya getirildiği bütünleştirilmiş süreçler olarak tanımlanmıştır.

Firmanın pazarlama kaynakları ve pazarlama yetenekleri arasındaki uyum firmaya pazarlama sinerjisi kazandırmakta, bu sinerji ise pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak firma performansına olumlu etkide bulunmaktadır (Song vd., 1997: 50; Cooper ve Kleinschmidt, 1986: 73). Tanımlanmış pek çok farklı yetenek türünün yer almasına karşın literatürde, pazarlama alanındaki birincil yeteneklerin (1) pazarı algılama ve bilgi yönetimi yetenekleri, (2) ilişkisel yetenekler, (3) marka yönetimi yetenekleri, (4) stratejik pazarlama planlaması ve uygulamasına yönelik koordine edici yetenekler, (5) pazarlama karmaşasına yönelik işlevsel yetenekler şeklinde sınıflandırılması konusunda makul bir fikir birliğine varıldığı söylenebilir (Moorman ve Day, 2016: 7). Bunun yanı sıra alan yazınında pazarlama yeteneklerini hesap verilebilirlik, yenilikçilik, müşteri ile bağlantı kurabilme, işbirliği ve organizasyonel güç açısından ele alan çeşitli

çalışmalar yer almaktadır (Cacciolatti ve Lee, 2016; Moorman ve Rust, 1999; Verhoef vd., 2011; Engelen ve Brettel, 2011; Gök vd., 2018).

Bu çalışmada da pazarlama yetenekleri işlevsel yetenekler, departman yapısına yönelik yetenekler, insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler olarak dört grupta sınıflandırılarak incelenmiştir.

İşlevsel Yetenekler

İşlevsel yetenekler, organizasyon yapısı içerisinde ağırlıklı olarak pazarlama bölümünün sorumluluğunda olan alanlarda geliştirilen, klasik pazarlama karması yeteneklerine ve pazar bilgisinin yönetilmesi, pazarlama stratejilerinin planlanması, geliştirilmesi ve yürütülmesine yönelik yetenekleri ifade etmektedir (Vorhies ve Morgan, 2005: 82). Bu yetenekler, yeni siparişlerin yerine getirilmesi, yeni ürün geliştirilmesi veya hizmet sunumları gibi tipik ticari faaliyetlerde kendini göstermektedir (Day, 1994: 38).

Vorhies ve Morgan'a (2005) göre, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak koşulların yaratılmasında pazarlama yeteneklerinin kıyaslanması ve firma performansına etkisinin ölçülmesi, firmanın pazarlama yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olan önemli bir araçtır. Ayrıca yazarlar, kıyaslama ile bir firmanın pazarlama yeteneklerinde sağlanacak iyileştirmelerin, firmaya rekabet üstünlüğü sağlayacağını ifade etmişlerdir. Yazarlar, çeşitli araştırmalar ve saha çalışmaları sonucunda işletme performansına katkıda bulunduğu düşünülen, kıyaslama için uygun olan sekiz ayrı işlevsel pazarlama yeteneği belirlemişlerdir. Bu çalışma içinde de ele alınan bu yetenekler; ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal yönetimi, pazarlama iletişimi, satış yönetimi, pazar bilgisinin yönetilmesi, pazarlama planı ve pazarlama uygulamasına yönelik yetenekleri ifade etmektedir.

Departman Yapısı Yetenekleri

Departman yapısı yeteneklerinin belirgin özelliklerinden biri, departmanın organizasyon içindeki gücü ve etkisidir. Organizasyonel anlamda güç, diğer örgüt üyelerinin tutumlarında veya davranışlarında değişiklik yaratma, etkileme yeteneğini ifade etmektedir (Homburg vd., 1999: 2; Engelen ve Brettel, 2011: 74). Bir departmanın gücü, o departmanın sorumluluğundaki işlerin başka departmanlarca yerine getirilemeyecek yetenekleri ifade etmektedir (Krush vd., 2015: 33).

Örgüt teorisi, bir departmanın firma performansını üç temel mekanizma ile etkileyebileceğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi, çekim gücüdür. Bunun anlamı, güçlü departmanların organizasyonel kaynaklardan diğer departmanlara kıyasla daha fazla yararlanacağıdır. Güçlü departmanlar, firma kaynaklarından daha çok faydalanarak daha fazla promosyona, daha yüksek ücret artışlarına vb. imkanlara sahip olacaktır (Feng vd., 2015: 2). Departmanın gücü, işletmenin çeşitli kaynaklarının güçlü departmanlara daha fazla tahsis edilmesine imkan tanımaktadır. Terfi, ücret artışı, yetki dağılımları üzerindeki pozitif etkisi nedeniyle daha kalifiye işgücüne sahip olunmasını sağlamaktadır (Welbourne ve Trevor, 2000: 761-762). İkinci mekanizma ise, güçlü departmanların etkili koordinasyon becerilerine sahip olması ile bölümler arası daha etkin ve verimli çalışmalar yürütmesidir. Üçüncü mekanizma ise, güçlü departman yöneticilerinin üst yönetim ekibini ve stratejik kararları etkileme özelliğinin diğerlerine göre daha fazla olması özelliğidir (Feng vd., 2015: 2).

Örgüt teorisinde bir departmanın gücü (iktidarı), departmanın yöneticisi ve çalışanlarının bireysel özelliklerinden ziyade örgütsel yapı ve hiyerarşik otoritedeki konumu ile açıklanmaktadır. (Feng vd., 2015: 2). Bu güç, organizasyon içindeki stratejik ve taktiksel kararlara katılım, departmanın sorumluluk alanları, departmanın sahip olduğu organizasyonel kaynaklar vb. alanlarda kendini göstermektedir. Çünkü güç, organizasyonların stratejik karar almalarında merkezi bir role sahiptir (Nath ve Majahan, 2011: 60).

İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler

Organizasyonların temelini oluşturan insan sermayesi, pazarlama stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesinde çok önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Firmaların sahip olduğu insan sermayesine özgü yetenekler, hem pazarlama liderleri hem de pazarlama çalışanları açısından pazarlama ve firma performansına önemli katkı sağlar. Pazarlama literatüründe de insan sermayesi kavramı, gerek pazarlama liderleri gerekse pazarlama çalışanları yönünden ele alınarak birçok farklı açıdan çalışma alanı bulmuştur (Moorman ve Day, 2016: 15-18).

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynakları işgücünün ötesinde aynı zamanda çalışanların deneyimleri, eğitimleri, bilgileri, yargıları gibi (Barney, 1991: 101-102) pek çok unsuru da içerisinde barındırır. Bu unsurlar ise genellikle sosyal ve bilişsel açıdan tam olarak anlaşılamayacağı için nedensel belirsizlik nedeniyle rakiplerce kolaylıkla taklit edilemediklerinden işletmelere önemli bir rekabet avantajı kaynağı sağlamaktadır (Coff, 1997: 377; Lippman ve Rumelt, 1982: 418).

İnsan sermayesinin, pazarlama personeli açısından değerlendirilmesi ve bunun pazarlamaya, pazarlama ve firma performansına olan etkileri, literatürde oldukça geniş bir çalışma alanına uzanmaktadır. Bu konudaki çalışmalar dört grup altında toplanabilir: (1) Pazarlama personelinin bilgisi ve deneyimi, (2) Pazarlama eğitimi, (3) Müşteriler ile doğrudan temas halinde olan pazarlama çalışanlarının müşteriler ve firma performansına etkisi, (4) Çalışan memnuniyetinin firma performansına etkisi (Moorman ve Day, 2016: 17).

Pazarlama liderlerinin firma performansı üzerindeki etkisine dair yapılan bazı çalışmalarda, liderler ile kıyaslanan firma performans kriterleri arasında bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalar (Nath ve Mahajan, 2008) olduğu gibi, aralarında pozitif korelasyon olduğunu gösteren çalışmalar da yer almaktadır (Homburg vd., 2014; Germann vd., 2015).

Alan yazınında ayrıca, pazarlama yöneticilerinin yönetsel özelliklerinin, yöneticilerin önceliklerini, yeteneklerini, bilgi kullanımlarını ve dolayısıyla karar yapılarını etkileyeceği yönündeki teorik altyapıya dayanarak yöneticilerin genel eğilimlerinde, eğitim geçmişlerinde ve iş deneyimlerinde kalitatif ve kantitatif özellikleri açısından da incelenmiştir (Curren vd., 1992; Perkins ve Rao, 1990; Mintz ve Currim, 2013).

İnsan sermayesi yeteneklerine yönelik, yukarıda aktarılan bilgilere ilave olarak, pazarlama departmanının organizasyon içindeki konumunun belirlenmesinde pazarlama performansının işletme performansına olan katkısının niceliksel olarak ortaya konması oldukça önemlidir. İlaveten, araştırmalar metrik kullanımını, bir işletmenin pazar bilgilerini kullanabilme yeteneğinin bir parçası olarak görmektedir (Moorman ve Day, 2016: 13). Mintz ve Currim (2013: 22), pazarlama bölümü yöneticilerinin ve çalışanlarının genel eğilimlerinde, eğitim geçmişlerinde ve iş tecrübelerinde kantitatif eğilime sahip olmalarının, finansal metrikleri kullanmaları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yetenekler

Günümüzde, milyarlarca insanın her gün trilyonlarca içerik oluşturduğu sosyal medya platformları aşağıdan yukarı pazarlamayı temsil ederek önemi gittikçe artan bir güç haline gelmiştir (Kim ve Ko, 2012, 3). Sosyal medya, kullanıcılar arasındaki sosyal iletişimi destekleyen ve monolog iletişim yerine daha çok diyaloglara dayalı bir dizi çevrimiçi araçtır (Hansen vd., 2011, 773-774). Müşteriler açısından sosyal medya ise, tanıdığı veya tanımak istediği insanlar, topluluklar, işletmeler, markalar ile bağlantı kurmanın bir yoludur (Dodson, 2016, 4238-4239).

Teknolojinin gelişimi, yalnızca mevcut tanıtım araçlarının (reklam, satış tutundurma, doğrudan pazarlama vb.) iletişim yeteneğini arttırmakla kalmamış; aynı zamanda bu araçların kullanılabilmesi için yeni kanallar (örn., sosyal medya) sağlamıştır (Smutkupt vd., 2010: 131). Mangold ve Faulds (2009: 357), sosyal medyayı tutundurma karmasının (reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama) yeni ve karma (hybrid) bir elemanı olarak ele almışlardır.

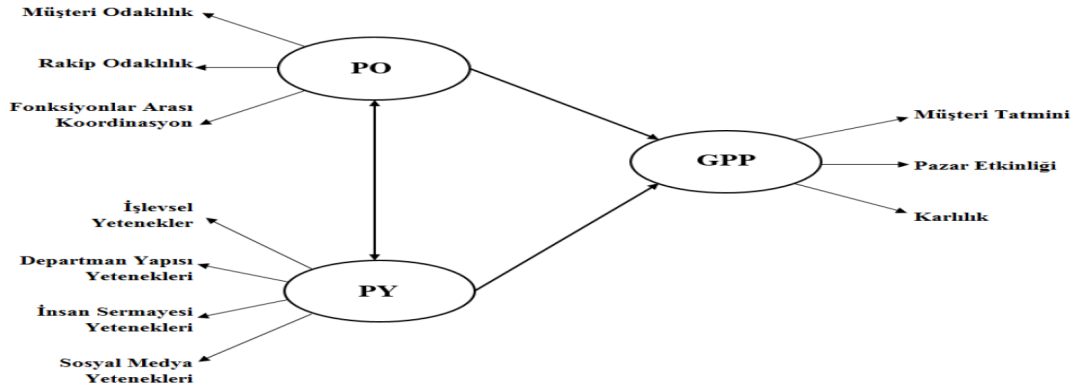
Yüzlerce farklı ve birbirinden bağımsız sosyal medya aracının yer aldığı bu platformlarda işletmelerin başarı elde edebilmeleri, yöneticilerin, işletmelerine ve iş modellerine uygun sosyal medya araçlarını seçmelerine bağlıdır (Hanna vd, 2011: 3-4). Mümkün olan en geniş kitleye ulaşmak için kimi durumlarda farklı sosyal medya araçlarının aynı anda kullanımı gerekebilir. Bu durumda tüm sosyal medya faaliyetlerinin birbirleri ile uyumlu olmaları gerekir (Kaplan ve Haenlein, 2010: 65). Bunun yanı sıra sosyal medya pazarlamasının, geleneksel pazarlama faaliyetlerinden tamamen ayrı yürütülen faaliyetleri ifade etmediğini de belirtmek gerekir. Başarılı bir pazarlama programı oluşturabilmek için çevrimiçi sosyal medya uygulamaları ile geleneksel medya ve pazarlama uygulamalarının entegrasyonu gerekmektedir. Sosyal medyanın odak noktası, tüketici deneyimleridir. Bu deneyimleri en etkili şekilde oluşturmak için sosyal medya ile geleneksel medya uygulamalarının bir araya getirilerek şirketin genel bütünlük pazarlama stratejilerine dahil edilmesi gerekir (Hanna vd., 2011: 3-4; Mangold ve Faulds, 2009: 362).

3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın amacı, sanayi şirketlerinin pazarlama performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülen pazar odaklılık yaklaşımı ile işlevsel yetenekler, departman yapısı yetenekleri, insan sermayesine yönelik yetenekler ve sosyal medya yetenekleri olmak üzere dört ana kategoride sınıflandırılan pazarlama yeteneklerinin etkilerini araştırmaktır.

Araştırma kapsamında geliştirilen kavramsal model (Şekil 1) üzerinden pazar odaklılık ve pazarlama yeteneklerini oluşturan bileşenlerin işletmelerin görelî pazarlama performansı göstergeleri üzerindeki etkilerinin test edilmesi amacıyla oluşturulan ve çalışma içerisinde uygun istatistiksel yöntemler aracılığı ile test edilen bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₁: Pazar odaklılık bileşenleri birlikte görelî pazarlama performansını pozitif yönde etkiler.
 H_{1a}: Pazar odaklılık bileşenleri birlikte görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
 H_{1b}: Pazar odaklılık bileşenleri birlikte görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
 H_{1c}: Pazar odaklılık bileşenleri birlikte görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
 H₂: Pazarlama yetenekleri işletmenin görelî pazarlama performansını pozitif yönde etkiler.
 H_{2a}: İşlevsel yetenekler, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
 H_{2b}: İşlevsel yetenekler, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
 H_{2c}: İşlevsel yetenekler, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
 H_{2d}: Departman yapısı yetenekleri, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
 H_{2e}: Departman yapısı yetenekleri, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
 H_{2f}: Departman yapısı yetenekleri, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
 H_{2g}: İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
 H_{2h}: İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
 H_{2i}: İnsan sermayesine yönelik yetenekler, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.
 H_{2j}: Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görelî müşteri tatminini pozitif yönde etkiler.
 H_{2k}: Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görelî pazar etkinliğini pozitif yönde etkiler.
 H_{2m}: Sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler, görelî karlılığı pozitif yönde etkiler.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli²

Araştırmanın anakütlesi, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından hazırlanan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO-1)" ve "Türkiye'nin İkinci Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (İSO-2)" listelerinde yer alan firmalardır. Araştırmada, İSO'nun 2016 yılı için açıkladığı listede yer alan işletmeler anakütleye dahil edilerek pazar odaklılık yaklaşımı ve pazarlama yetenekleri açısından görelî pazarlama performanslarının değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda İSO-1 listesinde yer alan 151 firma ve İSO-2 listesinde yer alan 149 firma tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilerek araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma soruları, söz konusu işletmelerde üst ve orta düzey yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler anketörler tarafından yüz yüze görüşme ile doldurulmuştur. Kavramsal modelde belirtilen değişkenlere ilişkin araştırmada kullanılan

² PO: Pazar Odaklılık, PY: Pazarlama Yetenekleri, GPP: Görelî Pazarlama Performansı

ölçekler ayrıntılı bir literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan bu ölçeklerden (işlevsel yetenekler için Vorhies ve Morgan, 2005; insan sermayesine yönelik yetenekler için Mintz ve Currim, 2013; departman yapısı yetenekleri için Homburg vd., 2015; sosyal medya kullanımına yönelik yetenekler için Njeri, 2013; pazar odaklılık için Narver ve Slater, 1990; pazarlama performansı için Vorhies ve Morgan, 2005) yararlanılarak anket formu hazırlanmıştır. Anket sorularında, firmalara ilişkin bilgilerle ilgili sorular haricinde cevaplayıcıların yargılara katılım düzeylerini belirleyen “1- kesinlikle katılmıyorum/çok düşük” den 5- tamamen katılıyorum/çok yüksek’e doğru derecelendiren 5’li Likert ve boyutsal ölçekleri kullanılmıştır.

4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Demografik Bulgular

Katılımcı işletmelerin %74,3’ünün faaliyet süreleri 31 yıl ve üstünde; çalışan sayıları 500 kişi ve üzerindedir. İşletmelerin %71,3’ü tamamen, %13,7’si ağırlıklı olarak yerli sermayeye sahiptir. Anket sorularını yanıtlayan kişilerin ise %60,7’si işletmede pazarlama yönetmeni/yetkilisi pozisyonunda, %62’si satış müdürü, %25’i pazarlama müdürü pozisyonunda çalışmaktadır. Bu kişilerin %36’sı 1-5 yıl, %33,3’ü 6-10 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahiptir.

Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarında Cronbach’s Alpha katsayısı bütünsel olarak pazar odaklılık için 0,924; pazarlama yetenekleri için 0,753 ve görel pazarlama performansı için 0,897 olarak çıkmıştır. Buna göre, pazar odaklılık ve görel pazarlama performansı değişkenleri yüksek güvenilirliğe sahip; pazarlama yeteneklerine ilişkin α katsayısı ise kabul edilebilir seviyededir. Pazarlama yeteneklerini oluşturan bileşenler arasında işlevsel yetenekler 0,962, departman yapısı yetenekleri 0,981, sosyal medya yetenekleri 0,962 ile yüksek güvenilirlik oranına sahip olmasına karşın, insan sermayesine yönelik yeteneklerin katsayısı 0,673 ile kabul edilebilir seviyenin hemen altında yer aldığı görülmüştür. İnsan sermayesine yönelik yeteneklere ilişkin güvenilirlik testi sonuçlarından altı bileşenden oluşan ölçekten, cevaplayıcıların bilgi altyapılarındaki kantitatif ve kalitatif yöndeki genel eğilimlerini belirlemeye yönelik madde çıkarıldığında Cronbach’s Alpha katsayısının 0,703’e yükseldiği saptanmış; ilgili madde çıkarılarak analizler yapılmıştır.

Pazar Odaklılık Yaklaşımının Görel Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Tablo 1’de pazar odaklılık yaklaşımı bileşenlerine ilişkin kurulan regresyon denklemlerinin her üç bağımlı değişken için de anlamlı olduğu görülmektedir (PO ve GMT için $F=6,194$, $p<0,001$; PO ve GPE için $F=15,557$, $p<0,001$; PO ve GK için $F=8,962$, $p<0,001$)³. Buna göre H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiştir. Bununla birlikte tüm bağımsız değişkenler aynı anda regresyon modeline dahil edildiğinde, ilgili pazarlama performans göstergelerini açıklamada sadece fonksiyonlar arası koordinasyon değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı katkı sağladığı görülmektedir. Literatürde, pazar odaklılık kavramının işletme ve/veya pazarlama performansı üzerindeki etkisine yönelik ampirik çalışmalarda farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu çalışmaların bazılarında pazar odaklılık yaklaşımı ile ele alınan performans göstergeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994; Jaworski ve Kohli, 1993; Deng ve Dart, 1994; Baker ve Sinkula, 1999; Goetz vd., 2013; Jozsa, 2017, Jyoti ve Sharma, 2012; Greenley, 1995; Kiessling vd., 2015); bazı çalışmalarda ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı (Caruana vd., 1999; Sargeant ve Mohamad, 1999) sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıklar, pazar odaklılık yaklaşımı ve performans arasındaki ilişkinin, kullanılan pazar odaklılık metrikleri, değerlendirilen performans göstergeleri, performansın nasıl ölçüldüğü (subjektif veya objektif kriterler) veya incelenen endüstrinin yapısı gibi özelliklere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir (Voss ve Voss, 2000, 69).

³ GMT: Görel Müşteri Tatmini, GPE: Görel Pazar Etkinliği, GK: Görel Karlılık

Tablo 1. Pazar Odaklılık Yaklaşımı Bileşenlerinin Birlikte Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	Eş Doğrusallık İstatistikleri		
		B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VBF	
Müşteri Tatmini	1	Sabit	3,710	,273		13,571	,000		
		MO	,069	,066	,074	1,037	,300	,629	1,590
		RO	-,083	,074	-,087	-1,128	,260	,535	1,871
		FK	,236	,071	,247	3,308	,001	,572	1,749
		R=,243	Düzeltilmiş R ² =,050			F=6,194	p=,000		
Pazar Etkinliği	1	Sabit	1,764	,418		4,218	,000		
		MO	,088	,102	,059	,864	,388	,629	1,590
		RO	-,024	,113	-,016	-,212	,832	,535	1,871
		FK	,528	,109	,345	4,826	,000	,572	1,749
		R=,369	Düzeltilmiş R ² =,127			F=15,557	p=,000		
Karlılık	1	Sabit	2,037	,457		4,458	,000		
		MO	,083	,111	,052	,742	,458	,629	1,590
		RO	-,026	,123	-,016	-,207	,836	,535	1,871
		FK	,435	,119	,268	3,641	,000	,572	1,749
		R=,289	Düzeltilmiş R ² =,074			F=8,962	p=,000		

MO: Müşteri Odaklılık RO: Rakip Odaklılık FK: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

İşlevsel Yeteneklerinin Görelî Pazarlama Performans Sonuçlarına Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Tablo 2'deki değerlerden işlevsel yeteneklerin görelî müşteri tatmini, pazar etkinliğini ve karlılığı literatür ile de uyumlu şekilde (Vorhies ve Morgan, 2005) anlamlı biçimde açıkladığı görülmektedir (İY ve GMT için F= 17,495, p<0,001; İY ve GPE için F=43,442, p<0,001; İY ve GK için F=25,057, p<0,001). Bu sonuçlara göre H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 2. İşlevsel Yeteneklerin Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
		B	Standart Hata	Beta		
Müşteri Tatmini	1	Sabit	3,693	,232	15,909	,000
		İY	,228	,055	,235	4,183
		R=,235	R ² =,055		F=17,495	
Pazar Etkinliği	1	Sabit	1,948	,356	5,466	,000
		İY	,552	,084	,357	6,591
		R=,357	R ² =,127		F=43,442	
Karlılık	1	Sabit	2,129	,387	5,497	,000
		İY	,473	,091	,289	5,202
		R=,289	R ² =,083		F=25,057	

İY: İşlevsel Yetenekler

Tablo 3, işlevsel yetenekler olarak gruplandırılmış olan yetenekler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Tablodan görüleceği üzere, söz konusu yetenekler arasında oldukça güçlü seviyede korelasyon vardır. Bu yüksek korelasyon katsayıları yeteneklerin birbirine bağlılığını ortaya koymaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, yetenekler arasındaki bu bağımlılığın, rakiplerce taklit edilmesi güç, eşsiz kaynak konumu yaratabileceği ve böylece işletmelere önemli bir rekabet avantajı sunabileceğini işaret etmektedir (Vorhies ve Morgan, 2005: 89; Srivastava vd., 1999: 169). Yetenekler arasındaki bu bağımlılık, nedensel

belirsizlik dolayısıyla rakiplerce tam olarak anlaşılammakta, rakiplerin gözlenen performans avantajının kaynağını çözmesini güçlendirmektedir (Morgan vd., 2009: 911). Bu durum ilgili yeteneklerin taklit edilmesini güçlendiren bir izolasyon mekanizması yaratmaktadır.

Tablo 3. İşlevsel Yetenekleri Oluşturan Bileşenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Fiyatlandırma	Pearson Korelasyon	1							
	Anlamlılık Düzeyi (p)								
2. Ürün Geliştirme	Pearson Korelasyon	,602**	1						
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000							
3. Kanal Yönetimi	Pearson Korelasyon	,503**	,530**	1					
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000						
4. Pazarlama İletişimi	Pearson Korelasyon	,601**	,538**	,541**	1				
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000					
5. Satış Yönetimi	Pearson Korelasyon	,558**	,451**	,431**	,604**	1			
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000				
6. Pazar Bilgisinin Yönetilmesi	Pearson Korelasyon	,532**	,460**	,438**	,588**	,687**	1		
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,000			
7. Pazarlama Planlaması	Pearson Korelasyon	,494**	,434**	,476**	,589**	,673**	,737**	1	
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
8. Pazarlama Uygulaması	Pearson Korelasyon	,505**	,429**	,448**	,603**	,701**	,787**	,833**	1
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (çift kuruk)

Departman Yapısı Yeteneklerinin Görelî Pazarlama Performans Sonuçlarına Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları

Tablo 4'deki sonuçlarda departman yapısı yeteneklerinin görelî pazarlama performans göstergelerine etkisine ilişkin kurulan regresyon modellerinin anlamlı olduğu görülmektedir (DY ve GMT için $F=4,623$, $p<0,05$; DY ve GPE için $F=25,699$, $p<0,001$; DY ve GK için $F=4,779$, $p<0,05$). Ancak aynı tablolardan yer alan B değerlerinden değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olduğu görülmektedir (DY ve GMT için $B=-0,044$, DY ve GPE için $B=-0,159$; DY ve GK için $B=-0,075$). Buradan hareketle, departman yapısı yeteneklerinin, görelî müşteri tatmini, pazar etkinliği ve karlılığa ters yönde etkide bulunduğu yorumu yapılabilir. H_{2a} , H_{2e} ve H_{2f} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. Departman Yapısı Yeteneklerinin Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi	
		B	Standart Hata	Beta			
Müşteri Tatmini	1	Sabit	4,791	,065		73,271	,000
		DY	-,044	,020	-,124	-2,150	,032
	$R=,124$		$R^2=,015$		$F=4,623$		
Pazar Etkinliği	1	Sabit	4,764	,101		47,189	,000
		DY	-,159	,031	-,282	-5,069	,000
	$R=,282$		$R^2=,079$		$F=25,699$		
Karlılık	1	Sabit	4,361	,111		39,387	,000
		DY	-,075	,034	-,126	-2,186	,030
	$R=,126$		$R^2=,016$		$F=4,779$		

DY: Departman Yapısı Yetenekleri

Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde, departman yapısı yetenekleri ile araştırmada incelenen tüm görelî pazarlama performans göstergeleri arasında iddia edilenin aksine anlamlı fakat negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde pazarlama departmanının gücü ve etkisinin performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar ağırlık kazanmakla birlikte (örn., Moorman ve Rust, 1999; Homburg vd. 2015, Feng vd.,2015) aralarında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşan bazı çalışmalara da rastlanmaktadır (Verhoef ve Leeflang, 2009; Merlo ve Auh, 2009). Bunun yanı sıra Gotz vd. (2013: 362 364) pazarlama departmanının performans üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca,

literatürde son dönemlerde pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkinliğini yitirmeye başladığına dair bulguları ortaya koyan çeşitli çalışmalar da yer almaktadır (Schultz, 2005; Webster vd., 2005; Sheeth ve Sisodia, 2005; Verhoef ve Leeflang, 2009; Homburg vd., 2015). Bu çalışmada da departman yapısı yeteneklerinin incelenen performans göstergeleri üzerindeki negatif etkisi, araştırmaya katılan işletmelerde stratejik kararlara katılımında pazarlama departmanının düşük etkiye sahip olması ile açıklanabilir.

İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklerinin Görelî Pazarlama Performans Sonuçlarına Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları

Tablo 5'de görüleceği üzere insan sermayesine yönelik yetenekler görelî müşteri tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte ($F=6,061$, $p<0,05$); bununla birlikte görelî pazar etkinliğini ve karlılığı açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye bulunmamaktadır (İSY ve GPE için $F=0,067$, $p>0,05$; İSY ve GK için $F=0,034$, $p>0,05$). Bu sonuçlara göre H_{2g} kabul edilmiş, H_{2h} ve H_{2i} reddedilmiştir. İnsan sermayesine yönelik yeteneklerin görelî pazar etkinliği ve karlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmamasının olası nedenlerinden birisi, bu yeteneklerin ilgili performans göstergelerini açıklamada doğrudan etki yerine dolaylı bir etkiye sahip olması olabilir.

Tablo 5. İnsan Sermayesine Yönelik Yeteneklerin Görelî Pazar Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Model			Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
			B	Standart t Hata	Beta		
Müşteri Tatmini	1	Sabit	4,535	,055		81,814	,000
		İSY	,019	,008	,141	2,462	,014
	$R=,141$		$R^2=,020$			$F=6,061$	
Pazar Etkinliği	1	Sabit	4,264	,089		47,695	,000
		İSY	,003	,012	,015	0,258	,796
	$R=,015$		$R^2=,000$			$F=,067$	
Karlılık	1	Sabit	4,118	,095		43,427	,000
		İSY	,002	,013	,011	,186	,853
	$R=,008$		$R^2=,000$			$F=,034$	

İSY: İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler

Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yeteneklerin Görelî Pazarlama Performans Sonuçlarına Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları

Tablo 6'da sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin görelî pazarlama performans göstergeleri üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde bu yeteneklerin her üç görelî pazarlama performans göstergesini de anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği görülmektedir (SMY ve GMT için $F=3,989$, $p<0,05$; SMY ve GPE için $F=6,285$, $p<0,05$; SMY ve GK için $F=6,175$, $p<0,05$). Bu sonuçlara göre H_{2j} , H_{2k} ve H_{2m} kabul edilmiştir.

CMO Survey, Şubat 2019 sonuçlarına göre sosyal medya kullanımı büyük finansal yatırımlara karşın işletme performansına ılımlı bir katkı sunmaktadır. Bunun nedeni sosyal medyanın işletmeye ve markaya olan katkısının ilgili dönem performans sonuçlarına etkisinin tespitinde yaşanan sıkıntılar olduğu düşünülebilir. Bu zayıf katkı oranlarına rağmen katılımcı firmalar arasında marka oluşturma, müşteri kazanımı, müşteriye elde tutma, ürün/hizmet tanıtımı, müşteri hizmetleri gibi kritik stratejik etkinliklerde sosyal medya kullanımının arttığı ve katılımcıların sosyal medya yatırımlarını önümüzdeki beş yıl içerisinde %73 oranda artmasını beklediklerini ifade etmişlerdir. Bu bilgiler dahilinde, çalışmada sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin incelenen tüm performans göstergeleri üzerindeki olumlu katkısının tesbiti alan yazınına önemli bir ampirik destek sunmaktadır.

Pazarlama bölümünde sosyal medya platformları kullanımının pazarlama faaliyetlerine ve performansına katkısı genellikle satışlar, marka bilinci, müşteri yaşam boyu değeri gibi süregelen analizler ve kampanya odaklı ölçümler ile gerçekleştirilmektedir. Esasında sosyal medya çalışmaları günümüzde pek çok pazarlama programının temelini oluşturduğundan yalnızca pazarlama hedeflerini karşılamakla kalmayıp şirketin genel hedefleri üzerindeki iyileştirici etkisi açısından da değerlendirilmelidir (Drell ve Davis, 2014, 23-24).

Tablo 6. Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Yeteneklerin Görelî Pazarlama Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Model			Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Önem Derecesi
			B	Standart Hata	Beta		
Müşteri Tatmini	1	Sabit	4,580	,046		100,087	,000
		SMY	,037	,018	,115	1,997	,047
	$R=,115$		$R^2=,013$			$F=3,989$	
Pazar Etkinliği	1	Sabit	4,127	,073		56,695	,000
		SMY	,073	,029	,144	2,507	,013
	$R=,144$		$R^2=,021$			$F=6,285$	
Karlılık	1	Sabit	3,968	,077		51,385	,000
		SMY	,077	,031	,142	2,485	,014
	$R=,142$		$R^2=,020$			$F=6,175$	

SMY: İnsan Sermayesine Yönelik Yetenekler

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulguları, pazar odaklılık yaklaşımını oluşturan bileşenlerin birlikte ele alındıklarında çalışma içinde ele alınan görelî pazarlama performansı göstergelerini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı katkının fonksiyonlar arası koordinasyon bileşeni tarafından sağlandığı görülmektedir. Bu durum, müşteriler ve rakipler hakkında bilgiye ulaşma imkanlarının oldukça kolaylaştığı ve ucuzladığı günümüz koşullarında pazar odaklılığın performansa olan etkisinde fonksiyonlar arası koordinasyonun daha fazla önem kazanmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Fonksiyonlar arası koordinasyon bileşeni, üstün müşteri değeri yaratılmasında pazarlama bölümünün ötesine geçen sorumluluğa vurgu yaparak, organizasyon çapında çalışanlar dahil tüm kaynakların işbirliği ve uyum içinde kullanılmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte, literatürde, modern pazarlama yaklaşımının da temel odak noktası olan bu anlayışın benimsenmesinin pazarlama fonksiyonunun etkisinin azalmasına yol açabileceği tartışılmaktadır.

Araştırmada pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücü ve etkinliği açısından ele alınan departman yapısı yeteneklerinin, çalışmada incelenen tüm görelî pazarlama performans göstergelerini negatif yönde etkilemesi de bu kapsamda yorumlanabilir.

Çalışmada, pazarlama departmanının organizasyon içindeki gücünü ve etkinliğini belirlemeye yönelik olarak ele alınan yargılara cevaplayıcıların yaklaşık yarısının katılmadıkları, bir kısmının ise kararsız kaldığı görülmüştür. Bu sonuçlar, araştırma kapsamındaki işletmelerde söz konusu stratejik karar alanlarında pazarlama departmanının organizasyon içindeki etkinliğinin düşük değerlendirildiğini ve/veya ilgili alanlarda tek başına karar verici konumda olmadığını göstermektedir.

Literatürde bir iş biriminin başarısını etkileyen stratejik karar alanlarında, etkili konumda olan bölümlerin işletme performansına olumlu katkı sağladığı görüşü desteklenmektedir. Esasında, aynı mantıkla, organizasyon içinde düşük etkinliğe sahip bölümlerin işletme ya da pazarlama performansına katkı sağlamama ya da negatif etki yaratma potansiyeli taşıdığı düşünülebilir.

İşlevsel yeteneklerin, literatür ile uygun olarak işletmelerin görelî pazarlama performans göstergelerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra, söz konusu yetenekler arasında yüksek korelasyon olduğu saptanmıştır. Yetenekler arasındaki güçlü korelasyon, bu yeteneklerin birbirlerine bağlılığını ortaya

koymakta ve bu bağıllık işletmeler için rakiplerce taklit edilmesi güç, eşsiz kaynak özelliği yaratacak önemli bir rekabet avantajı kazandırma potansiyeli taşımaktadır.

Çalışmada insan sermayesine özgü yetenekler, pazarlama çalışanlarının bilgi altyapıları ve deneyimleri açısından ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre, insan sermayesine yönelik olarak tanımlanan bu yeteneklerin görece müşteri tatminini pozitif yönde etkilediği, görece pazar etkinliği ve görece karlılık üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin çalışmada tanımlanmış tüm görece pazarlama performansı göstergelerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre işletmelerin pazar araştırması yapma, yeni pazarlara giriş, ürün geliştirme, ürünlerini sunma, müşteri verisi toplama ve müşteri ilişkileri yönetimi amacıyla sosyal medyayı aktif şekilde kullanmaları görece müşteri tatmini, pazar etkinlikleri ve karlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde işletmelerin pazar odaklı bir organizasyon kültürü oluşturmalarında bölümler arasında bilgi akışı, uyum ve işbirliğini sağlayacak formel ve informal yapıları inşa etmeye ve buna yönelik koordinasyon çabalarını artırmaya özellikle daha fazla önem vermeleri ve yöneticilerin pazar odaklı bir kültür içinde pazarlama departmanının etkisini korumaya/genişletmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaları tavsiye edilebilir. Ayrıca işletme yöneticilerinin çoklu işlevsel pazarlama yetenekleri kümesine yönelik bütüncül bir bakış açısı geliştirmelerinin kendilerine rakiplerce taklit edilemeyecek bir rekabet potansiyeli kazandırabileceği söylenebilir. İlâveten, müşteri tatmin seviyesini artırmak isteyen işletmelere, pazarlama çalışanlarının seçiminde belli bir yöneticilik tecrübesi ve pozisyonel deneyim süresini dikkate almaları, ayrıca çalışanlara kantitatif değerlendirme yetkinlikleri kazandırmak üzere çeşitli eğitim programlarının verilmesi tavsiye edilebilir. Son olarak, sosyal medya kullanımına yönelik yeteneklerin pazarlama performansına olan olumlu etkisi göz önünde bulundurularak, işletmelerin hedef kitlelerine uygun sosyal medya kanallarını seçmelerinin, geleneksel pazarlama faaliyetlerinde sosyal medyayı kullanmalarının ve sosyal medyadaki etkileşim oranlarının düzenli olarak takip edilmesinin, işletmelerin bu alandaki yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlayacağı söylenebilir.

İleride bu alanda yapılacak olan çalışmalarda araştırma anakütlesine hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir; tesadüfi olmayan örnekleme yöntemine dayalı araştırmalar ile elde edilen sonuçlar genelleştirilebilir. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin de çalışmaya dahil edilmesi ile karşılaştırmalı analizler yapılabilir.

Kaynakça

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baker, W.E., and Sinkula, J.M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Cacciolatti, L., and Lee, S.H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organizational power, *Journal of Business Research*, Special Issue: Marketing Resources, Performance and Competitive Advantage
- Caruana, A., Pitt, L., and Berthon, P. (1999). Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms, *Journal of Business Research*, 44, 5-15.
- CMO Survey, (2019, Şubat). https://cmosurvey.org/wpcontent/uploads/sites/5/2019/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2019_1..pdf (ET: 02.05.2019).
- Coff, R.W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping With Hazards on the Road to Resource-Based Theory, *Academy of Management Review*, 22 (2), 374-402.
- Cooper, R.G., and Kleinschmidt, E.J. (1986). An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact, *Journal of Product Innovation Magazine*, 3, 71-85.

- Curren, M.T., Folkes, V.S., and Steckel, J.H. (1992). Explanations for Successful and Unsuccessful Marketing Decision: The Decision Maker's Perspective, *Journal of Marketing*, 56 (2), 18-31.
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organization. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Deng, S., and Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.
- Dodson, I. (2016). *The Art of Digital Marketing: The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted, and Measurable Online Campaigns [Kindle 1.24.3 Version]*, New Jersey, John Wiley & Sons
- Drell, L., ve Davis, J. (2014). Getting Started With Social Media Success Metrics. *Marketing Insights*, 26 (5), 24-27.
- Engelen, A., and Brettel, M. (2011). A Cross-Cultural Perspective of Marketing Departments' Influence Tactics, *Journal of International Marketing*, 19 (2), 73-94.
- Feng, H., Morgan, N.A., and Rego, L.L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance, *Journal of Marketing*, 79, 1-20.
- Gatignon, H., and Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Germann, F., Ebbes, P., ve Grewal, R. (2015). The Chief Marketing Officer Matters!, *Journal of Marketing*, 79, 1-22.
- Goetz, O., Hoelter, A.K., and Krafft, M. (2013). The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXXIII (4), 353-371.
- Gök, O., Hacıoglu, G., ve Peker, S. (2018). Decision Influence of the Marketing Department in the Organization: An Emerging Country Perspective, *Journal of East European Management Studies*, 23 (1), 30-54.
- Greenley, G.E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies, *British Journal of Marketing*, 6, 1-13.
- Hanna, R., Rohm, A., and Crittenden, V.L. (2011). We're All Connected: The Power of the Social Media Ecosystem, *Business Horizons*, 881.
- Hansen, D., Shneiderman, B., and Smith, M.A. (2011). *Analyzing Social media Networks with NodeXL Insights from a Connected World [Kindle 1.24.3 Version]*, Burlington, Elsevier Inc.
- Homburg, C., and Christian, P. (2000). A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, XXXVII, 449-462.
- Homburg, C., Workman, J. P., and Krohmer, H. (1999). Marketing's Influence Within the Firm, *Journal of Marketing*, 63, 1-17.
- Homburg, C., Hann, A., Bornemann, T., and Sandner, P. (2014). The Role of Chief Marketing Officers for Venture Capital Funding: Endowing New Ventures with Marketing Legitimacy, *Journal of Marketing Research*, LI, 625-644.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., and Grimm, P. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry? *Journal of The Academic Marketing Science*, 43, 1-13.
- Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jozsa, T. (2017). The Antecedents of Market Orientation and Its Effect on Customer Satisfaction and Service Quality: The Case of Hungarian Municipal Public Service Provisions, *International Review Public Nonprofit Marketing*, 14, 391-407.

- Jyoti, J., and Sharma, J. (2012). Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction, *Vision*, 16 (4), 297-313.
- Kaplan, A.M., and Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Keskin, H., Akgün, A.E., ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Kiessling, T., Isaksson, L., and Yasar, B. (2015). Market Orientation and CSR: Performance Implications, *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Kim, A.J., ve Ko, E. (2012). Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Equity? An Empirical Study of Luxury Fashion Brand, *Journal of Business Research*, 65, 1480-1486.
- Kohli, A.K., and Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Krush, M.T., Sohi, R.S., and Saini, A. (2015). Dispersion of Marketing Capabilities: Impact on Marketing's Influence and Business Unit Outcomes, *Journal of the Academic Marketing Science*, 43, 32-51.
- Lippman, S.A., and Rumelt, R.P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, *The Bell Journal of Economics*, 13 (2), 418-438.
- Mangold, W.G., and Faulds, D.J. (2009). Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix, *Business Horizons*, 52, 357-365.
- Merlo, O., and Auh, S. (2009). The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance, *Marketing Letters*, 20, 295-311.
- Mintz, O., and Currim, I.S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*, 77, 17-40.
- Moorman, C., and Day, S.G. (2016). Organizing for Marketing Excellence, *Journal Of Marketing*, AMA/MSI Special Issue, 1-30.
- Moorman, C., and Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing, *Journal of Marketing*, Special Issue, 63, 180-197.
- Morgan, N.A., Katsikeas, C.S., and Vorhies, D.W. (2012). Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance, *Journal of the Academic Marketing Science*, 40, 271-289.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., and Mason, C.H. (2009). Research Notes and Commentaries Marketing Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.
- Narver, J.C., and Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 20-35.
- Nath, P., and Mahajan, V. (2008). Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams, *Journal of Marketing*, 72, 65-81.
- Nath, P., and Mahajan, V. (2011). Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firms' Top Management Teams, *Journal of Marketing*, 75, 60-77.
- Njeri, M.W. (2013). *Effect of Social Media Interactions on Financial Performance Commercial Banks in Kenya*, Unpublished MBA Research Paper.
- Noble, C.H., Sinha, R.K., and Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- Perkins, W.S., and Rao, R.C. (1990). The Role of Experience in Information Use and Decision Marketing Managers, *Journal of Marketing Research*, XXVII, 1-10.
- Pinho, J.C., Rodrigues, A.P., Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organizational commitment in organisational performance, *Journal of Management development*, 33 (4), 374-398.

- Sargeant, A., and Mohamad, M. (1999). Business Performance in the UK Hotel Sector - Does it Pay to be Market Oriented? *The Service Industries Journal*, 19 (3), 42-59.
- Schultz, Don E. (2005), MR Deserves Blame for Marketing's Decline, *Marketing News*, 15 (7)
- Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia (2005), Does Marketing Need Reform?" in Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure, *Journal of Marketing*, 69 (October), 1–25.
- Smutkupt, P., Krairit, D., and Esichaikul, V. (2010). Mobile Marketing: IMplications For Marketing Strategies, *Mobile Marketing Association*, 5 (2), 126-139.
- Slater, S.F., and Narver, J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A., and Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 168-179.
- Song, M., Montoya-Weiss, M.M., and Schmidt, J.B. (1997). The Role of Marketing in Developing Successful New Products in South Korea and Taiwan, *Journal of International Marketing*, 5 (3), 47-69.
- Verhoef, P.C., and Leeflang, P.S.H. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm, *Journal of Marketing*, 73, 14-37.
- Verhoef, P.C., Leeflang, P.S.H., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P., and Saunders, J. (2011), A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm: Toward Initial Empirical Generalizations, *Journal of International Marketing*, 19 (3), 59-86.
- Vazquez, R., Letica, S., and Alvarez, I. (2001). Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms, *Journal of Strategic Marketing*, 9, 69-90.
- Vorhies, D.W., and Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation, *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-172.
- Vorhies, D.W., and Morgan, N.A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Voss, G.B., and Voss, Z.G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, 64, 67-83.
- Webster, Alan J. Malter, and Shankar Ganesan (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, *MIT Sloan Management Review*, 46 (4), 35–43.
- Welbourne, T.M., and Trevor, C.O. (2000). The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation, *Academy of Management Journal*, 43 (4), 761- 771.