

**T.C.**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DEPARTMANLAR ARASI İLİŞKİLERİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI:**  
**PAZARLAMANIN MERKEZİLİĞİNİN VE YETERLİLİKLERİNİN**  
**DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**Hazırlayan**  
**Güngör HACIOĞLU**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU**  
**Prof. Dr. Osman GÖK**

**Çanakkale – 2017**

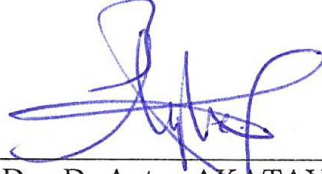
## TAAHHÜTNAME

Doktora tezi olarak sunduğum “**Departmanlar Arası İlişkilerin Öncülleri Ve Sonuçları: Pazarlamanın Merkeziliđinin Ve Yeterliliklerinin Düzenleyici Etkisi**” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Gűngör HACIOĐLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne  
**Güngör HACIOĞLU'na ait Departmanlar Arası İlişkilerin Öncülleri Ve Sonuçları:**  
**Pazarlamanın Merkeziliğinin Ve Yeterliliklerinin Düzenleyici Etkisi** adlı çalışma, jürimiz  
tarafından İşletme Anabilim Dalı,  
**DOKTORA TEZİ** olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



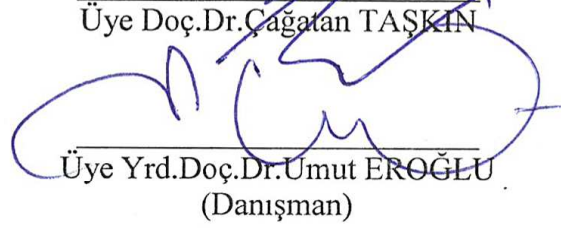
Üye Doç.Dr. Ayten AKATAY



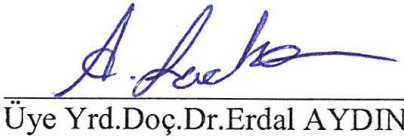
Üye Doç.Dr. Erkan ÖZDEMİR



Üye Doç.Dr. Çağatan TAŞKIN



Üye Yrd.Doç.Dr. Umut EROĞLU  
(Danışman)



Üye Yrd.Doç.Dr. Erdal AYDIN

Tez No : 10162004  
Tez Savunma Tarihi : 22 / 08 / 2017

**ONAY**



Doç. Dr. Şerif KORKMAZ  
Enstitü Müdürü  
15.10.2017

## ÖZET

### DEPARTMANLAR ARASI İLİŞKİLERİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI: PAZARLAMANIN MERKEZİLİĞİNİN VE YETERLİLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Bu çalışmanın temel amacı, firmadaki departmanlar arasındaki ilişkileri ve pazarlama departmanının bu ilişkiler ağındaki konumunu belirlemeye çalışmaktır. Bu bağlamda ilk olarak, departmanlar arası ilişki yoğunluğunun belirleyicilerinin ve örgütsel performans üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. İkinci olarak ise, pazarlamanın merkeziliğinin firmadaki departmanlar arasındaki ilişkilerin örgütsel performans üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılacaktır. Ayrıca pazarlama yeterliliklerinin de bu ilişkilerdeki düzenleyici rolü olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu amaca yönelik olarak oluşturulan araştırma modeli, Türkiye'nin en büyük üretim firmalarındaki çeşitli departmanlarda görev alan orta ve üst düzey yöneticilerden anket yoluyla elde edilen veri analiz edilerek test edilmektedir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt yapısındaki formalizasyonun ilişki yoğunluğunu olumsuz etkilediği, örgütte klan kültürünün hakim olmasının ise ilişki yoğunluğu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütteki departmanlar arası ilişki yoğunluğunun müşteri ve finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgulanmaktadır. Ayrıca pazarlama departmanının ilişkiler ağında merkezi konumda olmasının ilişki yoğunluğu ile müşteri performansı ilişkisi üzerinde düzenleyici rolünün olmadığı fakat ilişki yoğunluğu ile finansal performans ilişkisi üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Bunun yanısıra pazarlama yeterliliklerinin, pazarlama departmanının merkeziliğinin düzenleyici rolü üzerinde zayıflatıcı etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Çalışmanın sonunda, çalışmanın kısıtları, uygulamacılar ve araştırmacılar için öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama departmanı, departmanlararası ilişkiler, merkezilik, pazarlama yeterlilikleri, kaynak temelli yaklaşım.

## ABSTRACT

### THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF CROSS-FUNCTIONAL RELATIONS: MODERATING ROLE OF MARKETING'S CENTRALITY AND CAPABILITIES

The main aim of this study is to shed light on cross functional relations within firm and the status of marketing department in these cross functional networks. In this context, firstly the antecedents and consequences of cross functional relations are determined. Secondly, moderating role of centrality of marketing department on the relationship between cohesion and organizational performance are investigated. Beside, moderating role of marketing capabilities on these relations are delved. To the end, a conceptual research model are tested with data collected from a sample of functional unit managers of the biggest production firms in Turkey via a structured questionnaire adopted from the literature. Results reveal that formalization is negatively related with cross functional cohesion, and clan culture is positively related with it. It is also found that the cohesion doesn't have any significant relationship with both customer and financial performance. Beside, centrality of marketing department doesn't have moderating effect on the relationship between cohesion and customer performance, however it strengthens the relationship between cohesion and financial performance. Furthermore, marketing capabilities weakens interaction effect of cohesion and marketing centrality on customer and financial performance. At the end, the limitations, managerial and research implications are presented.

**Key Words:** Marketing department, cross-functional relations, centrality, marketing capabilities, resource based view.

## ÖNSÖZ

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen, danışman olarak verdiği akademik desteğin yanı sıra dostane tavırları ve davranışları ile bu sürecin tamamlanmasında çok büyük desteğini ve yardımını gördüğüm çok değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU'na, akademik yetkinlik kazanmam konusunda büyük emekleri olan değerli hocam Prof. Dr. Osman GÖK'e, her konuda dostluğunu ve yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Ayten AKATAY'a, jüri üyeleri Doç. Dr. Çağatan TAŞKIN'a, Doç. Dr. Erkan ÖZDEMİR'e, Yrd. Doç. Dr. Erdal AYDIN'a katkılarından ve yardımlarından dolayı çok teşekkür ediyorum. Ayrıca bu süreçte gösterdiği sabır ve özveri için sevgili eşim Asiye HACIOĞLU'na ve oğlum Alp'e minnattar olduğumu belirtmek isterim.

Güngör Hacıoğlu

Çanakkale, 2017

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM I

#### KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Temel Kavramlar Ve İlgili Yazının Gelişimi.....	7
1.1.1. Pazarlama Ve Pazarlama Bölümü Kavramlarının Gelişimi.....	7
1.1.2. Pazarlama Faaliyetleri ve Departmanlarının Örgüt İçindeki Roller ve Etkileri... 9	
1.1.3. Departmanlar Arası İlişkilerle İlgili Temel Kavramlar.....	12
1.2. Departmanlar Arası İlişkilerin Teorik Altyapısı .....	16
1.2.1 Kaynak Temelli Bakış Açısı .....	17

### BÖLÜM II

#### ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

2.1. Departmanlar Arası İlişkilerin Öncülleri .....	21
2.1.1. Örgüt Yapısının Departmanlar Arası İlişkilere Etkisi.....	22
2.1.2. Örgüt Kültürünün Departmanlar Arası İlişkilere Etkisi.....	26
2.1.3. Örgüt Stratejilerinin Departmanlar Arası İlişkilere Etkisi .....	29
2.2. Departmanlar Arası İlişkilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi .....	29

2.3. Pazarlamanın Merkeziliğinin Düzenleyici Rolü .....	32
2.4. Pazarlama Yeterliliklerinin Düzenleyici Rolü .....	35

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

3.1 Anket Formunun Tasarlanması .....	38
3.1.1 Departmanlar Arası İlişki Yoğunluğunun Belirlenmesi .....	38
3.1.2 Örgüt Yapısı Ölçeği .....	39
3.1.3 Örgüt Kültürü Ölçeği .....	40
3.1.4. Firma Stratejisi Ölçeği .....	41
3.1.5. Pazarlama Yeterlilikleri Ölçeği .....	42
3.1.6. İşletme Performansı Ölçeği .....	42
3.2. Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama .....	43

## **BÖLÜM IV**

### **ANALİZ VE BULGULAR**

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....	48
4.2. Keşfedici Faktör Analizleri .....	50
4.2.1. Örgüt Yapısı İçin Keşfedici Faktör Analizi .....	50
4.2.2. Örgüt Kültürü İçin Keşfedici Faktör Analizi .....	51
4.2.3. Rekabetin Şiddeti İçin Keşfedici Faktör Analizi .....	52
4.2.4. Pazarlama Yeterlilikleri İçin Keşfedici Faktör Analizi .....	53
4.3. Güvenilirlik Analizleri .....	55
4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	56

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>62</b>
--------------------------------	-----------

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>69</b>
-----------------------	-----------

<b>EKLER .....</b>	<b>93</b>
--------------------	-----------

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	93
--	----



## KISALTMALAR LİSTESİ

- AMA : Amerikan Pazarlamacılar Derneği  
CIM : İngiliz Pazarlama Uzmanları Enstitüsü  
Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme



**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 3.1. İlişki Yoğunluğu Ölçeği	39
Tablo 3.2 Anket Formlarını Toplamada Kullanılan Kaynaklar	46
Tablo 4.1. Çalışan Sayılarına Göre Firma Büyüklükleri	48
Tablo 4.2 Firmaların Sektörel Dağılımı	49
Tablo 4.3 Katılımcının Firmada Görev Yaptığı Departmanlara Dağılımı	49
Tablo 4.4 Örgüt Yapısı İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu	51
Tablo 4.5 Örgüt Kültürü İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu	52
Tablo 4.6 Rekabetin Şiddeti İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu	53
Tablo 4.7 Pazarlama Yeterlilikleri İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu	54
Tablo 4.8 Örgütsel Performans İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu	55
Tablo 4.9 Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları	56
Tablo 4.10 İlişki Yoğunluğunun Öncüllerine İlişkin Regresyon Analizi	57
Tablo 4.11. Müşteri Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	59
Tablo 4.12. Finansal Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	60
Tablo 4.13. Hipotezlerin Kabul Ve Red Durumu	61

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Kavramsal Araştırma Modeli	20
Şekil 3.2 Rekabet Eden Değerler Modeli	28



## GİRİŞ

Son yıllarda, pazarlama fonksiyonu ve bu fonksiyonun yönetiminde önemli değişimler gözlenmektedir (Homburg ve diğerleri 2015; Goetz ve diğerleri 2013; Wirtz ve diğerleri 2014; Gök 2007; Webster ve diğerleri 2005; Moorman ve Rust 1999; Homburg ve diğerleri 1999). Çevresel faktörlerdeki değişimler ve örgütlerdeki içsel gelişmeler, pazarlama departmanlarının varlığını sürdürüp sürdüremeyeceği ve ne şekilde sürdüreceği konusuna yönelik soruların artmasına sebep olmaktadır (Moorman ve Day 2016; Koçak 2012; Thomas ve Gupta 2005; Holbrook ve Hulbert 2002; Piercy ve Cravens 1995). Bu süreçte, pazarlama departmanının örgüt içindeki etkisinin azaldığına ilişkin tartışmalar da artmaktadır (Quinn ve diğerleri 2016; Verhoef ve diğerleri 2011; Verhoef ve Leeflang 2009). Pazarlamacılar, kendi özeleştirilerini yaparak, pazarlama disiplininin durumunu, entelektüel varoluşunun yansımalarını ve varoluşunun kaynağını sorgular hale gelmiştir (Sheth ve Sisodia 2002).

Pazarlama fonksiyonunun firma içindeki rolü ve etkisindeki değişimlerin söz konusu olmasının en önemli sebebi, pazar odaklılık anlayışının ortaya çıkmasıdır. Pazar odaklılık anlayışının ortaya çıkmasıyla, pazarlama, sadece bir departmanın üstlendiği işler olmaktan çıkıp firmadaki herkesin dahil olduğu bir takım süreçler olarak görülmeye başlanmıştır. McKenna (1991) bu durumu, “pazarlama herşeydir ve her şey pazarlamadır” diye tarif etmektedir. Haeckel (1997) ise bu iki ayrı yaklaşımı “pazarlama bir işletme fonksiyonu değil, işletmenin bir fonksiyonudur” şeklinde özetlemektedir. Bu durum pazarlama departmanının firma içindeki etkisinin azalmasına neden olmaktadır. Ancak diğer taraftan pazarlama olgusunun firma için öneminin artması anlamına gelmektedir. Pazarlamanın firmadaki stratejik kararlara katılımının azaldığı hatta geleneksel olarak pazarlamaya atfedilen işlerin bile diğer departmanlar tarafından üstlenilmeye başlanıldığını belirtilmektedir (Wilkie 2005; Sheth ve Sisodia 2005; Gök ve Hacıoğlu 2010; Gök ve Hacıoğlu 2015). Fakat diğer taraftan, pazar odaklılığın, ancak güçlü bir pazarlama departmanının diğer departmanları bu yönde etkilemesiyle başarıya ulaşabileceği öne sürülmektedir (Verhoef ve Leeflang 2009).

İşletmelerin pazar odaklı olmalarını belirleyen faktörlerden birisi de örgüt içindeki farklı fonksiyonların birbirleriyle uyum içinde çalışmalarıdır (Slater ve Narver 1995; Jaworski ve Kohli 1993; Kohli ve Jaworski 1990). Fonksiyonlar arası koordinasyon pazar odaklılığın temel unsurlarından birisidir (Narver ve Slater 1990). Pazar odaklılığın örgüt

çapına yayılmış bir olgu olması nedeniyle, güçlü bir pazar odaklılık anlayışı için departmanlar arası ilişkiler önem taşımaktadır ve departmanların bu yönde bütünleşmesi önemlidir (Day 1994). Bir örgüt içinde her bir departman, doğası gereği farklı bir görevi ve fonksiyonu yerine getirmek amacıyla çalışmaktadır. Ancak nihai olarak tüm departmanlar doğal olarak örgütsel stratejiler doğrultusunda örgütsel amaçlara hizmet etmek ve örgütün çıkarları doğrultusunda görevlerini yerine getirmek durumundadırlar. Bundan dolayı, ortak örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmaya çalışan bu departmanlar birbirleriyle ilişki kurmak durumundadırlar. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde departmanlar arası bütünleşmenin sağlanmasına ve örgüt içindeki departmanların uyum içinde çalışmasına bağlıdır (Rukert ve Walker 1987; Tjosvold 1988; Sezen ve diğerleri 2002; Hausman ve diğerleri 2002; Pimenta ve diğerleri 2016; Kahn 1996; Kahn ve Mentzer 1998). Koordinasyon ve iletişimin işletme içinde sağlıklı bir şekilde yürütülememesi, işletme içi çatışmalara, işletme süreçlerinin aksamasına, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin azalmasına, işletmenin finansal krize girmesine ve hatta iflas etmesine neden olabilmektedir (Çatı ve diğerleri 2012).

Pazarlama fonksiyonu, geleneksel olarak firma ile pazar arasında uç fonksiyon olarak görülmektedir. Ancak son zamanlarda ilişkiyel değişim kavramının çerçevesi, pazarlamanın örgüt içindeki diğer fonksiyonlarla ilişkilerini de içine alacak şekilde genişletilmiştir (Ruyter ve Wetzels 2000a). Tüm pazarlama kararları, diğer birimler tarafından etkilenmektedir. Benzer şekilde yeni ürün geliştirme, üretim, satın alma gibi birçok diğer işletme kararları ve örgütün stratejik kararları da pazarlamaya ilişkin çıktılardan etkilenmektedir. Bir çok proje giderek artan oranda departmanlar arası işbirliği yapılarak gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Nix ve diğerleri 2008) ve başarılı bir çok örgütte departmanlar arası sınırlar giderek ortadan kalkmaktadır (Workman ve diğerleri 1998; Webster 1994). Day (2006), organizasyonların kendi kendini yöneten takımlar kullanarak daha hibrit yapılara doğru evrilmesiyle herhangi bir departmanın öneminin yavaş yavaş kaybolmasının kaçınılmaz olduğunu öne sürmektedir. Wilkie (2005) de örgüt içinde pazarlamaya ilişkin olan ancak pazarlama departmanının kontrolünde olmayan birçok faaliyet üzerinde de pazarlamacıların etkisinin olabileceğini belirtmektedir. Değer zinciri boyunca varolan içsel ve dışsal ilişki ağlarının öneminin daha fazla farkına varılması (Day

1994) pazarlamanın örgüt içindeki rolünün daha geniş bir perspektiften ele alınmasını önemli hale getirmektedir. Bundan dolayı, son 20 yılda pazarlama departmanının diğer departmanlarla ilişkisine yönelik giderek artan bir ilgi olduğu gözlenmektedir.

Pazarlama yöneticileri, ilişkiler ekosistemi içinde satış, üretim ve Ar-Ge departmanları gibi örgüt içi aktörler ve müşteriler, tedarikçiler, kanal üyeleri, kamu kuruluşları, hatta rakipler gibi örgüt dışı paydaşlarıyla karşılıklı etkileşim içinde çalışmaktadırlar (Nix ve diğerleri 2008; Achrol ve Kotler 1999; Workman ve diğerleri 1998; Piercy ve Cravens 1995). Müşteri için değer yaratma işi sadece pazarlama departmanına ait olmadığı için örgütler, pazarlama dışındaki diğer departmanların da fiziksel ve insan kaynaklarını bu süreçte kullanmak durumundadırlar. Müşteri için değer yaratma, her bir departmanın katkısının bir orkestra şefi tarafından bir araya getirildiği ve bütünleştirildiği senfoni orkestrasını yönetme işine benzetilebilir (Narver ve Slater 1990). Bu bakış açısı etkili pazarlama çabaları için örgüt içi departmanlar arası koordinasyonun gerekliliğine vurgu yapmaktadır ve pazarlama yöneticilerine örgüt içindeki pazarlamaya ilişkin tüm faaliyetlerin koordinasyonunu gerçekleştirme rolü yüklemektedir (Verhoef ve Leeflang 2009; Achrol ve Kotler 1999; McLoughlin ve Horan 2002). Pazarlama fonksiyonu, örgüt dışından gelen taleplerin örgüt içindeki diğer fonksiyonlara aktarılması ve bu taleplerin karşılanması sürecinde koordinatör rolü üstlenebilmektedir. Pazarlama ile diğer departmanlar arası karşılıklı ilişkiler ağının tam olarak anlaşılması, karşılıklı ilişkiler setinin doğasının ve büyüklüklerinin belirlenmesi ve anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.

Pazarlamanın diğer departmanlarla olan etkileşimine ilişkin olarak yapılan çalışmaların bir çoğu, belirli bir departman ile olan spesifik sorunların ortaya konulmasına ilişkindir ve diğer departmanlara genellenmesi mümkün olmayan çalışmalardır. Bu konuda yapılan ve pazarlama ile diğer departmanların etkileşimini, tüm departmanları aynı anda kapsayacak şekilde inceleyen ilk çalışmalardan biri Wind (1981) tarafından yapılmıştır. Ruekert ve Walker (1987) de, pazarlama departmanı ile diğer departmanların etkileşimine ilişkin olarak, bu etkileşimlerin neden, nasıl olduğuna ve hangi sonuçları olduğuna dair genelleştirilebilir bir araştırma çerçevesi oluşturmuşlardır. Yapılan diğer kavramsal çalışmalarda da (Krohmer ve diğerleri 2002; Kahn ve Mentzer 1998; Maltz 1997; Griffin ve Hauser 1996; Hutt 1995; Shipley 1994; Wind 1981), pazarlamanın diğer departmanlarla

olan işbirliğinin veya çatışmalarının sebepleri ortaya konulmaya çalışılmakta ve bu konuda kavramsal bir çerçeve geliştirilmektedir. Yapılan çalışmaların birçoğu diğer departmanlarla olan etkileşimi normatif perspektiften ele almaktadır (Ruekert ve Walker 1987). Bu çalışmalar temel olarak diğer departmanların deneyimleri üzerine kurgulanmaktadır ve pazarlama çalışanlarının etkileşimlerinin nasıl olması gerektiğine ve diğer departmanlarla olan çatışmaların nasıl azaltılabileceğine odaklanmaktadır (Ruekert ve Walker 1987).

Diğer taraftan, pazarlama departmanının diğer departmanlarla olan ilişkilerini ikili ilişkiler çerçevesinde ele alan çalışmalar da mevcuttur. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda pazarlamanın üretim ile ilişkisi (Çatı ve diğerleri 2012; Ömürgönülşen ve Sürücü 2008; Bayrak ve Özdiil 2003; Shaw ve diğerleri 2003; Sezen ve diğerleri 2002; Hausman ve diğerleri 2002; Tütek ve Ay 2000; Ruyter ve Wetzels 2000a); satış ile ilişkisi (Arnett ve Wittmann 2014; Biemans ve diğerleri 2010; Homburg ve Jensen 2007; Guenzi ve Troilo 2007; Rouzies ve diğerleri 2005); finans ile ilişkisi (Hyman ve Mathur 2005; Ruyter ve Wetzels 2000b; Zinkhan ve Verbrugge 2000); ürün geliştirme ile ilişkisi (Atuahene-Gima ve Evangelista 2000; Griffin ve Hauser 1996); lojistik ile ilişkisi (Ellinger 2000) ayrı ayrı ele alınmaktadır. Ayrıca pazarlama ile birden fazla departmanın ilişkisini ele alan çalışmalar da mevcuttur. Sezen ve diğerleri (2002) yaptığı çalışmada pazarlamanın üretim ve lojistik ile ilişkisini ele almaktadır. Benzer şekilde Morash ve diğerleri (1997) pazarlamanın üretim, lojistik ve ürün geliştirme ile ilişkisini incelemektedir. Gimenez ve Ventura (2005) da lojistik-üretim ve lojistik-pazarlama ilişkilerini tedarik zinciri yönetimi bağlamında incelemektedir. Ancak pazarlama departmanının örgüt içindeki tüm departmanlarla ilişkilerini aynı anda ve ayrı ayrı sorgulayan ve pazarlama departmanının bu ilişkiler ağı içindeki konumunu ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamaktadır.

Buradan yola çıkarak, bu tezin iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, örgüt içindeki ilişki ağlarında departmanların birbirleriyle olan ilişkilerinin genel durumunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaca yönelik olarak örgüt içinde yer alan finans, muhasebe, üretim, lojistik, Ar-Ge, insan kaynakları ve satış gibi departmanların kendi aralarında ve pazarlama departmanı ile olan ilişkileri ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede firmadaki departmanlar arasındaki ilişkilerin yoğunluğu ortaya çıkarılacak ve bu ilişki yoğunluğunun firma başarısı üzerindeki etkisi araştırılacaktır. İkinci olarak ise, pazarlama

departmanının ilişkiler ağında merkezi konumda olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır ve pazarlamanın merkeziliğinin firmadaki departmanlar arasındaki ilişkilerin firma başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılacaktır. Ayrıca pazarlama yeterliliklerinin de bu ilişkilerdeki düzenleyici rolü olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Firmaların çeşitli iş ağları içinde yer almaya başladığını ve bunun rekabet avantajı yaratmadaki öneminden bahseden çalışmalar olmasına karşın, bu ağlar içinde pazarlamanın fonksiyon olarak nasıl bir görev üstleneceği ve bu ağlardaki ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve güçlendirilmesinde, pazarlamanın ve pazarlamacıların nasıl katkı yapacağına ilişkin herhangi bir empirik çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu bağlamda bu çalışma pazarlama fonksiyonunun ve pazarlama uygulamacılarının geleneksel olarak üstlendikleri müşteri ile ilişki kurma görevinin ötesinde, firma içindeki departmanların kendi aralarında kurdukları ilişkilerdeki durumunu, merkeziliğini ve bunun çeşitli performans göstergelerine etkisini empirik olarak ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

Diğer taraftan pazarlama departmanının örgüt içindeki diğer departmanlarla olan ilişkilerini ikili ilişkiler düzeyinde elen alan çalışmalar bulunmasına karşın örgüt içindeki tüm departmanlar arasındaki ilişkiler ağını bir bütün olarak ele alan ve bu ilişkileri ilişki ağları teorisi bağlamında değerlendiren bir çalışmaya rastlanılmamaktadır.

Bu çalışmada, pazarlama departmanının örgüt içindeki ilişki ağları bağlamında mevcut durumunun ortaya konulmasının yanı sıra, iş dünyasında ve örgütsel yapılarda sürekli değişimin getirdiği yeni şartlar ve durumlara bağlı olarak, pazarlama departmanının üstlenmesi gerekebilecek yeni rollerine ilişkin çıkarımların yapılması ve bu yeni durumlara ve rollere göre pazarlama departmanının yeniden organizasyonuna ilişkin çıkarımların yapılması ve öneriler geliştirilmesi de mümkün olacaktır. Bundan dolayı bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir.

Çalışma altı ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde araştırma alanının geçmişi hakkında kısaca bilgi verildikten sonra, çalışmanın kapsamı, amacı ve önemi açıklanmaktadır. İkinci bölümde çalışma konusunun kavramsal ve teorik çerçevesi ortaya konulmaktadır. Sonrasında kavramsal ve teorik çerçeve bağlamında oluşturulan



araştırma modelinde yer alan hipotezler geliştirilmektedir. Dördüncü bölümde çalışma kapsamında yapılan saha çalışmasının yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Beşinci bölümde saha çalışmasından elde edilen veriler analiz edilmekte ve bulgular ortaya konulmaktadır. Sonuç ve tartışma bölümünde ise elde edilen bulgular geçmiş çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılacaktır. Ayrıca uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.



## BÖLÜM I

### KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

#### 1.1. Temel Kavramlar Ve İlgili Yazının Gelişimi

##### 1.1.1. Pazarlama Ve Pazarlama Bölümü Kavramlarının Gelişimi

Pazarlamanın, birçok şekilde kavramsallaştırılması mümkündür. Kavramın doğuşu genellikle Amerikan General Electric şirketinin üretim ve satış arasındaki ilişkileri yeniden tanımlayan yaklaşımıyla ilişkilendirilmektedir. Bu şirket, pazarlama felsefesini “daima, önce yapıp sonra satmaya çalışmak yerine, önce neyin satılacağını bulup sonra onu yapmak” olarak özetlemiştir (Helgesen ve diğerleri 2009). Bu basit tanımlamanın dışında, Amerikan Pazarlamacılar Derneği (AMA), İngiliz Pazarlama Uzmanları Enstitüsü (CIM) gibi çeşitli kurumlar da pazarlamayı değişik zamanlarda farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan yola çıkarak pazarlamanın ne anlama geldiği, pazarlamanın zaman içinde nasıl bir değişim geçirdiği literatürde çeşitli çalışmalarda (Dann 2010; Sheth ve Usley 2007; Gundlach 2007; Zinkhan ve Williams 2007) tartışılmaktadır.

Amerikan Pazarlamacılar Derneği (AMA), 1985 yılında yaptığı tanımında pazarlamayı, “bireysel ve kurumsal ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlayan fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıkarılması, fiyatlarının belirlenmesi, tutundurulması ve dağıtımının planlanması ve uygulanması sürecidir.” şeklinde tanımlamaktadır. İlişki pazarlaması olgusunun ortaya çıkması ile birlikte bu tanım teoride ve uygulamada var olan pazarlama kavramını açıklamakta yetersiz ve eksik kalmaya başlamıştır (Grönroos 1989; Grönroos 1994). Çıktı odaklı değil süreç odaklı olan ve değer dağıtılmasının yanı sıra müşterinin bu değer yaratımı süreçlerine dahil edildiği yeni bir pazarlama paradigmasının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Achrol ve Kotler 2012; Koçak 2012; Sheth ve Parvatiyar 1995).

2004'te AMA yeni bir tanım yapmıştır: “Pazarlama, kurumun ve paydaşlarının çıkarlarına hizmet edecek şekilde müşteriler için değer yaratan, müşterileri bu konuda bilgilendiren ve bu değeri müşteriye ulaştıran bir fonksiyon ve süreçler bütünüdür”. Ancak

bu tanımda pazarlama yeniden bir fonksiyon olarak ele alınmaktadır. Pazarlama o kadar temel bir iştir ki sadece güçlü bir satış departmanına sahip olmak veya pazarlama işini sadece pazarlama departmanına emanet etmek yeterli değildir. Bu açıdan, pazarlama sadece satıştan biraz fazlasını ifade eden çabaların genel adı değil, tüm işletmeyi içine alan bir olgudur. Sonuçları açısından, yani müşteri açısından ele alındığında ise değer üretimi ve sunumu sürecinin tamamı anlamına gelmektedir. Bu nedenle pazarlamayla ilişkili tüm işler ve sorumluluklar aslında işletmedeki herkesi ilgilendirmektedir (Helgesen ve diğerleri 2009). Pazarlama, “her bir çalışanın ortalama karların üzerinde etkin olarak müşteri değeri yaratmasını sağlamak” olarak tanımlanabilir (Davidson 1999). Diğer bir tanıma göre de, pazarlama, “örgütteki çalışanların müşteri tarafından tercih edilir olmak ve böylece örgütsel hedeflere ulaşmak için yaptıkları” olarak tanımlanmaktadır (Webster 1992).

Webster (1992) pazarlamanın işletme içindeki değişen rolünü ele almış ve pazarlamanın üç değişik seviyedeki - kurumsal, iş ünitesi, ve fonksiyonel veya operasyonel - stratejideki önemini altını çizmiştir. Srivastava ve diğerleri (1999), pazarlamanın işletme süreçlerine nasıl entegre olduğunu daha iyi anlamayı sağlayacak bir çerçeve geliştirmişlerdir. Buna göre pazarlama kavramı, ürün geliştirme yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi üç ana işletme süreci içinde ele alınarak yeniden tanımlanmaktadır. İngiliz Pazarlama ve Satış Standartları Düzenleme Kurulu, pazarlama için 2006 yılında sekiz adet jenerik görev tanımlamıştır. Bunlar, pazar ve müşteri istihbaratı sağlamak, örgüt için stratejik pazar yönelimlerini belirlemek, müşteri değer önermelerini oluşturmak, pazarlama iletişimini yönetmek, pazar ve müşteri bilgisini sağlamak ve kullanmak, pazarlama operasyonlarını ve planlarını yönetmek, diğer departmanlarla ve diğer paydaşlarla birlikte çalışmak ve personelin yönetilmesi ve geliştirilmesini sağlamak olarak sıralanmaktadır (Martensen ve Mouritsen 2014). Pazarlamayı kendi başına bir fonksiyon olarak değil de işletmenin değer yaratan ana süreçleri içinde yer alan bir unsur olarak yeniden kavramsallaştırmak, pazarlamanın organizasyon içindeki kapsamını, içeriğini ve etkisini önemli ölçüde değiştirmiştir. Achrol ve Kotler (1999) de, hiyerarşik yapıdaki organizasyonların ortadan kalktığı ve yerini çeşitli tiplerdeki ağların aldığı, dinamik ve bilgi temelli 21. yüzyılda pazarlamanın ve üstlendiği görev ve sorumlulukların radikal şekilde değiştiğini vurgulamaktadırlar. Achrol

ve Kotler'e (1999) göre pazarlama bu ağlar içinde yeni pazarlama bilgisinin yönetimi, eğitim, gerçek zamanlı pazar bilgi sistemleri yönetimi, firmalar arası bütünleşme, sorun giderme, ağ ekonomisinin ve sosyal aktivitelerin koordinasyonu gibi yeni görevler üstlenmektedir.

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

Pazarlamanın bu yeni tanımlarında iki taraflı bir yaklaşım görölmektedir, yani hem müşterinin ihtiyaçlarını, arzularını ve isteklerini karşılayarak müşteriye memnun etmek, hem de uzun vadeli ilişkiler ve karlılığı sağlayarak iş ünitelerinin, iş ortaklarının ve diğer paydaşların çıkarlarına hizmet etmek söz konusudur (Doyle 2000).

### **1.1.2. Pazarlama Faaliyetleri ve Departmanlarının Örgüt İçindeki Rollerini ve Etkileri**

Pazarlama, örgüt içinde bir takım taktiksel işler ve görevler üstlenen ayrı bir fonksiyon veya departman olarak ele alınabilir. Moorman ve Rust (1999), fonksiyonel pazarlama organizasyonunu, “pazarlama aktivitelerinin sorumluluğunu üstlenen örgüt içinde uzmanlardan oluşan belirli bir grup” olarak tarif etmektedir. Pazarlamanın rollerindeki belirsizlik ve firma başarısındaki katkısının somut olarak ortaya konulamaması, pazarlamanın yeterli bütçe desteği almasını zorlaştırmaktadır (Webster, Malter ve Ganesan 2005). Bu sebeple pazarlamanın firma içindeki görev ve sorumluluklarının daha belirgin şekilde ortaya konulması ve böylece firma başarısı üzerindeki etkisi daha açık olarak gösterilmelidir. Kişisel anlatılarda ve popüler yayınlarda pazarlamanın öneminin günden güne azaldığı öne sürölmektedir, ancak güçlü bir pazarlama departmanının firma başarısı bağlamında önemli bir katkısının olduğu da yapılan araştırmalarda ortaya konmaktadır. Özellikle pazarlama anlayışının gelişmiş olduğu batı ülkelerinde pazarlamanın firmaya katkısının daha fazla olduğu görölmektedir.

Pazarlama departmanının etkisi, “departmanın firma içinde önemli olarak görülmesi ve diğer departmanlara göre güç sahibi olması” olarak tanımlanabilir (Verhoef ve diğerleri 2011). Homburg ve diğerlerine (1999) göre güç, “her bir alt birimin örgütteki diğer üyelerin tutum ve davranışlarında değişim yaratabilme yeterliliği”, etki ise “bu gücün başarılı bir şekilde hayata geçirilmesidir”. Homburg ve diğerleri (1999), pazarlamanın etkisini ise, “işletme için önemli olan faaliyetler üzerinde pazarlama departmanının diğer departmanlara göre sahip olduğu gücün kullanımı” olarak tanımlamaktadır. Merlo (2011) pazarlamanın ayrı bir departman olarak etkisini, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında departmanın tavsiyeleriyle diğerlerini ikna etmesi olarak ele almaktadır.

Örgütsel tasarımda temel konulardan birisi de, pazarlama faaliyetleri üzerinde örgüt içinde kimlerin daha fazla etki sahibi olması gerektiğidir (Krohmer ve diğerleri 2002). 1990’lı yıllardan itibaren pazarlamanın departman olarak önemini kaybettiği ve onun yerine pazar odaklılık kavramının önem kazanmaya başladığı görülmektedir (Webster ve diğerleri 2005). Pazar odaklılık kültürünün firmalarda yerleşmesiyle pazarlamanın sadece bir departmanın görevi olmaktan çıktığı ve firmadaki tüm departmanların ve çalışanların görevi haline geldiği öne sürülmektedir (Shipley 1994).

Pazar odaklı firmaların diğerlerine göre daha iyi performans elde ettikleri genel kabul gören bir durumdur (Kırca ve diğerleri 2005). Ancak, Moorman ve Rust (1999), pazar odaklılığın etkisinin, güçlü bir pazarlama departmanının varlığına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Merlo ve Auh (2009), pazar odaklılığın performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını ancak güçlü bir pazarlama departmanına sahip olunması durumunda firma başarısına katkı sağladığını göstermektedir. Oswald ve diğerleri (2012), temel departmanların pazar odaklılık üzerindeki etkisine baktığı çalışmada, pazarlama ve satış departmanlarının hem tepkisel hem de proaktif pazar odaklılık üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Verhoef ve Leeflang (2009) ve Hattula ve diğerleri (2015), pazarlamanın finansal performans üzerinde doğrudan etkisi olmamakla birlikte, pazar odaklılığın bu ilişkiye aracılık ettiği bulgusuna ulaşmaktadırlar.

Verhoef ve diğerleri (2011) tarafından yapılan yedi ülkeyi kapsayan çalışmada ise, yedi ülkeden beşinde pazarlama departmanının etkisinin pazar odaklılığı arttırmanın

ötesinde örgüt performansını da doğrudan etkilediği görülmektedir. Homburg ve diğerleri (1999) de etkili bir pazarlama departmanının daha iyi performans için gerekli olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Wirtz ve diğerleri (2014), farklı ülkeleri karşılaştırdıkları çalışmalarında pazarlamanın etkisi ile performans arasındaki olumlu ilişkinin varlığını ortaya koymaktadırlar.

İlgili yazında pazarlama departmanının örgüt içindeki etkisinin yanı sıra;örgütün stratejik ve pazarlama faaliyetleriyle ilgili kararlarda diğer departmanların dahil olmasının örgüt performansına olan etkileri de inceleme konusu olmuştur. Krohmer ve diğerleri (2002), pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkinin departmanlar arasında dağılmasının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Engelen (2011), departmanların örgütün stratejik kararları üzerindeki etkilerinin dağılması ile örgütsel performans arasında ters-U şeklinde bir ilişki olduğunu bulmaktadır. Krush ve diğerleri (2015) de pazarlama yeterliliklerinin firma içinde dağılmasının pazarlama departmanının etkisini azalttığını ancak performans üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğunu bulmaktadır. Merlo ve diğerleri (2003) pazarlamanın örgüt içindeki gücü ve kararlar üzerindeki etkisine yönelik yaptıkları çalışmada, pazarlama ile diğer departmanların kararlar üzerindeki etkisinin bir arada yeterince ele alınmadığı ve farklı departmanların kararlar üzerindeki etkilerinin etkileşiminin yeterince analiz edilmediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Ahmed ve Rafiq (2003) departmanlar arası ilişkileri içsel pazarlama perspektifinden değerlendirmektedir. Ahmed ve Rafiq'e (2003) göre içsel pazarlama firmaların fonksiyonel silolar içinde hareket ettikleri geleneksel örgüt yapısını sorgulamaktadır. Ancak firmalar, işletmeleri birbirinden tamamen kopuk fonksiyonlar olarak düzenlemenin artık sürdürülemeyeceğinin farkına varmışlardır. Bunun yerine işletmeler işleyişlerini, son tüketici tarafından şekillendirilen temel iş süreçleri etrafında oluşturmak zorundadırlar. İçsel pazarlama herhangi bir departmanın diğer departmanlardan izole bir şekilde kendi başına etkin olamayacağı düşüncesi üzerine kuruludur. Ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması ve sunulmasında birden fazla iş ve bu işleri yapacak farklı yeterliliklere sahip çok sayıda kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. Birden fazla departmanın ve kişilerin hepsi birden

ortaya çıkan sonuca etki etmektedir. Günümüzde yöneticiler, firmadaki her bir birimdeki her bir çalışanın kalitenin ortaya çıkarılması çabasına dahil olmasını sağlamalıdır.

### 1.1.3. Departmanlar Arası İlişkilerle İlgili Temel Kavramlar

Örgüt, “farklı alt sistemlerde yer alan kişilerin bir görevi yerine getirmek için gerçekleştirdiği birbiriyle karşılıklı bağlantılı davranışlar sistemi” olarak tanımlanır (Lawrence ve Lorsch 1967). Bu davranış sistemi içerisinde yer alan her bir alt sistem için bir kısmını gerçekleştirir ve her birinin harcadığı çaba sistemin performansının bir parçasını oluşturur (Lawrence ve Lorsch 1967). Operasyonel birim, büyük bir organizasyonun bir parçası veya birçok üretim tesisinden bir tanesi olarak düşünülebilir. Departman ise, bir organizasyonun operasyonel faaliyetlerini yürüten bir birimi içindeki fonksiyonel bölüm olarak görülmektedir (Tsui 1990). Bir işletme, görevlerini yerine getirmek için birbirine karşılıklı olarak bağımlı olan departmanlardan oluşmaktadır (Giachetti 2006). Örgütlerde bir çok alt birim vardır ve her bir alt birim örgütü kendi algısı dahilinde iyi olduğunu düşündüğü duruma taşımak için çaba sarfeder. Bu çabalar, diğer fonksiyonel alt birimlerin stratejileri ve uygulamaları ile de sınırlıdır (Anderson 1982). Pazarlama ve diğer departmanlardaki çalışanlar arasındaki etkileşimler açık sosyal sistemlerin bir formu olarak görülebilir. Açık bir sistem, birbiriyle etkileşim halinde bulunan ve değer içeren birtakım şeyleri düzenli olarak alıp veren iki veya daha fazla birey veya örgütsel birimden (takım, departman veya örgüt) oluşur. Bu tür sistemler, çevreden girdileri alır ve sistem yapısına göre düzenlenmiş süreçlerden geçirerek bu girdileri dönüştürür ve çevreye yeni çıktılar olarak gönderir. Bütün sosyal sistemlerin iki önemli özelliği vardır (Ruekert ve Walker 1987);

1. sosyal sistemin unsurları arasındaki davranışlar, hem bireysel hem de ortak çıkarlar çerçevesinde şekillenir.

2. uzmanlaşma ve iş bölümü nedeniyle karşılıklı bağımlılık içeren süreçler ortaya çıkar.

Örgütün her bir üyesi belirli bir görev üstlenmektedir ve bu görev belirli rolleri kapsamaktadır. Bu rollere bağlı olarak odak konumundaki üyenin diğer üyelerle iş akışı, yetki

ve kaynak değişimi açısından karşılıklı bağımlılığı söz konusu olur (Hutt 1995). İşlerin karşılıklı bağımlılığı, iki birimin kendi görevlerini yaparken diğer birimlere yardım, bilgi, birlikte hareket etme ve diğer koordinasyon gerektiren işler açısından ne kadar bağlı olduğunun derecesidir (Thompson 1967). Her bir departmandaki çalışanlar birbirinden farklı kaynaklara ve yeterliliklere sahip olduğu için, departmanların birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlılığı söz konusudur (Ruekert ve Walker 1987). Thompson (1967),  çeşit karşılıklı bağımlılığın olduğunu öne srmetedir; toplu, sıralı ve iki taraflı. Toplu karşılıklı bağımlılık, bağımsız olarak hareket eden her bir departmanın bütüne ortak katkı yaptıkları ilişki biçimini tarif eder. Sıralı karşılıklı bağımlılık, departmanlar arasında doğrudan ancak simetrik olmayan bağımlılığa işaret eder. Sıralı bağımlılıkta bir departmanın diğer departmana malzeme veya ürün sağlaması söz konusudur. İki taraflı karşılıklı bağımlılık ise, iki departman arasında çift yönlü ilişki olmasını durumunu tanımlar ve bu departmanlardan birinin çıktısı çoğunlukla diğerinin girdisi olur (Liyan 2005).

Departmanlar arası bütünleşme, departmanların birbirlerine karşılık olarak bağımlı olduklarını anlamaları ve örgütün başarısı için birlikte hareket etmeleri gerektiğinin farkına varmaları ile farklı bireysel çıkarlarını ortak örgütsel hedefler etrafında uyumlu hale getirmesini gerektirir (Kahn ve Mentzer 1998; Olson ve diğerleri 2001). Sistemin her bir üyesinin performansı, sistemin diğer üyelerinin performansına bağımlıdır. Bu bağımlılık hem diğer departmanın ıktıları kendileri için girdi olarak kullanıldığı için hem de ortak amaçların gerçekleştirilmesi açısından söz konusudur (Ruekert ve Walker 1987). Departmanlar arası karşılıklı bağımlılığın, departmanların bütünleşme için istekli olmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Günümüzde hızla değişen pazar koşulları uzmanlaşmanın artmasına sebep olmaktadır. Bu artan uzmanlaşmanın sonucu olarak, yoğun koordinasyon gerektiren işlerin sadece bir fonksiyonel grupta toplanması mümkün olamamaktadır (Liyan 2005). Farklı departmanların çalışanları, işlerini yapmak için, diğer departmanların sahip olduğu bilgi, teknik uzmanlık ve diğer kaynaklardan yararlanmak zorundadır.

Departmanlar arası bütünleşme konusunda yapılan çalışmalarda bütünleşme iki temel kategoride incelenmektedir (Kahn 1996; Olson ve diğerleri 2001). Birincisi davranışsal boyuttur ve farklı departmanlar arasındaki etkileşimi ve bilgi paylaşımını içerir. İkinci boyut ise, tutumsal boyuttur ve bütünleşme işbirliği olarak görülür. Bütünleşme tutumsal



olarak ele alındığında, duygusal, isteğe bağlı, müşterek süreçleri kapsar ve iki veya daha fazla departmanın birlikte çalışması, birbirini anlaması, ortak bir vizyona sahip olmaları ve ortaklaşa amaçlarının olması söz konusudur (Kahn 1996).

Departmanlar arası bütünleşme kavramının tanımı farklı şekillerde yapılmaktadır. Bütünleşme, “departmanlar arasında birlikte iş yapmak ve çevresel ihtiyaçların karşılanması için gerekli olan işbirliği durumunun kalitesi” olarak tanımlanmaktadır (Lawrence ve Lorsch 1967:11). Benzer şekilde, “iletişimin ve etkileşimin büyüklüğü, bilgi paylaşım miktarı, koordinasyon seviyesi ve belirli işlerin yapılmasında ortaklaşa çaba göstermek” olarak da tanımlanabilir (Hirunyawipada ve diğerleri 2010).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, koordinasyon, etkileşim, iletişim ve işbirliği kavramları çoğunlukla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bazıları departmanlar arası bütünleşmeyi departmanlar arası iletişim veya etkileşim ile ilgili aktiviteler ile ilişkilendirmektedir. Diğer taraftan bütünleşme işbirliği ile ilişkilendirilmektedir. Bu görüşlerin her ikisinde de bütünleşme tek boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bunun dışında bütünleşmeyi bunların her ikisini birden içeren çok boyutlu bir olgu olarak ele alan çalışmalar da mevcuttur (Kahn 1996).

Olson ve diğerleri (2001); Song, Montoya-Weiss ve Schmidt (1997) işbirliği (cooperation) terimini kullanmaktadırlar. Benzer şekilde, Ernst ve diğerleri (2010) de, bütünleşme için “departmanlar arası işbirliği” terimini kullanmışlardır ve departmanlar arası işbirliği ile “departmanlar arasındaki bir arada iş yapma ve bilgi paylaşımını” kastetmektedir.

Departmanlar arası bütünleşmenin etkin bir şekilde sağlanması temel olarak departmanlar arasında etkileşim kurmasına dayanmaktadır. Etkileşim bakış açısı, departmanlar arasındaki toplantılar yoluyla iletişim ve bilgi akışına vurgu yapmaktadır (Kahn ve Mentzer 1998).

Yöneticiler departmalar arası bütünleşmenin ortaya çıkardığı çatışmaları da analiz ederek bu çatışmaların sebeplerini belirlemeli ve çatışmaları ortadan kaldıracak çözüm yollarını ortaya koymalıdır. Firma içindeki fonksiyonel yapılar, temel olarak yapılan işlere göre düzenlenmektedir (Galpin ve diğerleri 2007). Fonksiyonel yapıların bu özelliği,

her bir fonksiyonun nihai olarak kendi bireysel çıkarlarına odaklanması sonucunu doğurmaktadır (Pimenta ve diğerleri 2016). Farklı fonksiyonel birimlerin ve o birimlerin çalışanlarının amaçları çoğunlukla birbiriyle uyumlu olmamaktadır (Anderson 1982). Bundan dolayı, departmanlar arası etkileşim ortak amaçların varlığının bir sonucudur, ancak bireylerin kendi öznel amaçlarının farklılığından dolayı aynı zamanda çatışmanın da kaynağını oluşturur. Bunun yanısıra, pazarlama ve diğer departmanlar arasındaki güvensizlik ve önyargılar da departmanlar arasındaki çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Martensen ve Mouritsen 2014).

Departmanlar arası işbirliği örgütsel performansı olumlu etkilemektedir, ancak işbirliği sürecinde iki temel problemle karşılaşmaktadır. Birincisi, departmanlar arası işbirliği ciddi miktarda zaman harcamayı gerektirir. Çünkü bilgi akışını sağlamak ve kararlar üzerinde uzlaşmaya varmak için birimlerin sık sık bir araya gelmeleri ve toplantılar yapması gerekmektedir (Song ve Xie 2000). İkincisi, birlikte iş yapmak, birimler arasında çatışmanın ortaya çıkmasına da sebep olabilmektedir. Farklı birimlerde çalışan bireylerin, genellikle farklı iş yapma tarzları, amaçları ve değerleri vardır (Parry ve Song 1993). Örneğin, pazarlama personeli kısa vadeye odaklanmakta ve belirsizliğe daha fazla tolerans gösterebilmektedir, diğer taraftan Ar-Ge çalışanları daha uzun vadeye odaklanır ve belirsizliğe daha az tolerans göstermektedir (Griffin ve Hauser 1996). Departmanlar arasında ortaya çıkan çatışmaların genellikle iş başarısını olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu problemler departmanlar arası işbirliğinin performans üzerindeki olumlu etkilerini yok edebilmektedir (Tsai ve Hsu 2014).

Yapılan çalışmalar, departmanlar arası çatışmaların hem olumlu hem olumsuz sonuçlarının olabileceğini göstermektedir. Olumsuz yönüyle ele alındığında departmanlar arası çatışmalar, “bir departmandaki yöneticilerin davranışlarının diğer departmandaki yöneticiler tarafından rahatsız edici olarak algılanması” olarak tanımlanmaktadır (Maltz ve Kohli 2000).

Barclay (1991) mühendislik ve satınalma departmanları arasında satınalma faaliyetleri bağlamında ortaya çıkan çatışmaları araştırmıştır. Örgüt teorisi ve davranışı çerçevesinde yapılan çalışmada iletişim engelleri, ödül sistemi, ve departmanların görev ve

rollerindeki belirsizliğin çatışmaların ortaya çıkmasının temel sebepleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Song ve diğerleri (1997), pazarlama yöneticilerinin diğer departmanlarla olan ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmaların nasıl yönetildiğinin sebep ve sonuçlarını araştırmıştır. Griffin ve Hauser (1996), pazarlama ile diğer departmanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan çatışmaları en aza indirmek için yapılması gerekenleri sıralamıştır.

Takımlar oluşturmak ve toplantılar düzenlemek departmanların temsilcilerinin karşılıklı bağımlılık çerçevesinde birlikte hareket edecekleri ve sorunların birlikte çözümü için istekli bir şekilde çaba harcayacakları anlamına gelmez. Çünkü karşılıklı bağımlı olan departmanların diğerinin bilgisine ihtiyaç duyuyor olması o bilginin uygun şekilde paylaşılacağı anlamına gelmez (Liyan 2005). Griffin ve Hauser (1996) literatür taraması yoluyla pazarlama ve Ar-Ge çalışanları arasındaki işbirliğini engelleyen unsurları listelemiştir. Bu engellerin başlıcaları şunlardır; düşünce tarzlarındaki farklılıklar, konuşulan jargonun farklılığı ve amaç farklılıkları. Firma içindeki farklı departmanların farklı düşünce dünyaları vardır ve her bir departmanın sorunları ele alış biçimi ve sorunların hangi yönüne odaklanacağı farklılık göstermektedir. Departmanların sorunları farklı yorumlamaları, departmanlar arasındaki işbirliğinin gerçekleştirilmesinin önündeki engellerden birisidir (Homburg ve Jensen 2007). Yapılan çalışmalarda departmanlar arası çatışmaların olumsuz yönlerine vurgu yapılmış olmakla birlikte, Menon ve diğerleri (1997) çatışmaların olumsuz sonuçlarının yanısıra olumlu sonuçlarının da olabileceğine dair bulgular ortaya koymuştur.

## **1.2. Departmanlar Arası İlişkilerin Teorik Altyapısı**

Departmanlar arası ilişkilerin ve pazarlamanın diğer departmanlarla olan ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalarda, kaynak temelli yaklaşım, kaynak bağımlılığı teorisi, sosyal kimlik teorisi gibi farklı teorik yaklaşımlar kullanılmaktadır. Ruekert ve Walker (1987), pazarlama departmanı ile diğer fonksiyonel departmanlar arasındaki ilişkileri kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında ele alarak genel bir çerçeve çizmiştir. Liyan (2005), departmanlar arası ilişkilerin etkinliğini sosyal kimlik teorisini temel alarak oluşturduğu araştırma modeli yoluyla incelemektedir. Weissbrich (2009), pazarlama, satış ve finans arasındaki ilişkileri kaynak temelli bakış açısı çerçevesinde incelemiştir. Benzer şekilde

Teixeira ve diğeri de Firmanın başarısı için gerekli olan kaynakların örgütteki farklı fonksiyonel alt birimlere yayıldığı, farklı fonksiyonel alt birimlerin sahip olduğu kaynakların birbirini tamamlayıcı özelliği olduğu düşünüldüğünde (Krasnikov ve Jayachandran 2008; Homburg, ve diğeri 2017; Olson ve diğeri 2001) kaynak temelli bakış açısının departmanlar arası ilişkilerin araştırılmasında uygun bir teorik temel sunacağı görülmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada, departmanlar arası ilişkiler için kaynak temelli bakış açısı bağlamında genel bir teorik çerçeve çizilmeye çalışılmaktadır.

### **1.2.1 Kaynak Temelli Bakış Açısı**

Kaynak temelli bakış açısı 1950'lerde ekonomi ve strateji alanyazınında gelişmiştir (Cadogan ve diğeri 2002: 1; Hooley ve diğeri 2005: 19). Kavramın temelleri, pazar çeşitlendirme koşullarının tam olarak anlaşılmasında ve genel ekonomik görünüme karşı olarak Penrose (1959) tarafından atılmıştır (Luo, Sivakumar ve Liu 2005: 52). Ancak kavramın gelişmesi ve şekil alması 1980'li yıllarda başlamıştır. Teorinin gelişmesiyle birlikte, özellikle, işletme içi faktörler olarak tanımlanan; kaynaklar ve yeterliliklerin başarıyı belirleyen unsurlar olduğu ileri sürülmeye başlanmıştır. Teorinin gelişimine ilk katkıyı yapan Wernerfelt (1984), işletmelere üretim tarafı yerine kaynak tarafından bakılmasının yararlı olacağını söylemektedir. Kaynaklardaki heterojenliğin kaynak temelli bakış açısının temeli olması gerektiğini ve işletmelerin kaynaklarına göre değerlendirilmesinin geleneksel perspektiflerden farklı yorumlara ulaşmada yardımcı olabileceğini ileri sürmektedir. Böylece kaynak temelli bakış açısıyla, işletmelerin nadir, değerli, tam olarak taklit edilemeyen ve ikame edilemez bir takım kaynaklarla daha başarılı olacağını kanıtlamada kullanılan bir model elde edilmiştir (Makhija 2003: 434).

Kaynak temelli bakış açısı, stratejik yönetim alanında en yaygın olarak kabul edilen teorik bakış açılarından birisidir (Newbert 2007: 121). Rekabet ortamında kurumsal başarının temel şartlarından birisi, avantajın nasıl sürdürülebileceğinin farkına varılmasından geçmektedir. Neler yapılabileceği konusunda seçimler yapılarak rekabet avantajı yaratılabilir (Halawi, Aronson ve McCarthy 2005: 77). Rekabet avantajı yaratabilmek için birbirinden farklı rakip işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve yeterlilikleri belirlemek ve tanımlamak yardımcı olabilir (Chuang 2004: 460). Bu noktada

konuya kaynak temelli bakış açısıyla yaklaşarak, işletmelerin sahip olduğu kaynaklar temelinde ve değişen pazar çevresine uygun şekilde belirli örgütsel yeterliliklerin geliştirilmesi sağlanabilir (Liu ve Ko 2012: 582).

Kaynak temelli bakış açısına göre örgütte, iki çeşit kaynak mevcuttur, varlıklar ve yeterlilikler. Varlıklar, bir değer taşıyan, alınıp satılabilen, geliştirilebilen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için fayda sağlayacak şekilde kullanılan fabrika, kurum kültürü, markalar, müşteri portföyü gibi somut veya soyut özelliklerdir. Yeterlilikler, örgütün belirli aktiviteleri organize etme, yönetme, koordine etme ve gerçekleştirme ve firma kaynaklarını uygun şekilde kullanma becerisidir.

İşletmelere kaynak temelli bakış açısına göre, kaynaklar, ürünlerin tasarımı, üretilmesinde, pazarlanmasında ve dağıtılmasında işletme becerilerini artırmaya yardımcı olur. Kaynak temelli bakış açısı, işletmelerin heterojen kaynaklarının performansını nasıl dönüştürülebileceğini anlamada önemli bir teorik temel olmuştur (Vorhies, Morgan ve Autry 2009: 1310). Bu teorik anlayış, işletmelerin mevcut kaynaklarını rakiplerine kıyasla nasıl daha iyi bir şekilde kullanabilecekleri sorusuna yanıt bulmaya da yardımcı olmuştur. Teorinin diğer bir önemli parçası ise işletme stratejileri uygulama anlamında değerli örgütsel yeterlilikleri geliştirmenin altını çizmektedir (Wernerfelt 1984: 171). Bu nedenle kaynak temelli bakış açısı, örgütleri anlamak için en önemli ve en güçlü teorilerden birine dönüşmüştür (Barney ve diğerleri 2011: 1299).

İşletmelerin pazarlarda başarılı olabilmesi için yeterliliklere ihtiyacı vardır. Ancak durgun ve az kullanılan kaynak ve yeterlilikler zaman içinde değişime direnç göstereceğinden başarı için yeterli olamayabilir (Hsu, Lien ve Chen 2013: 61). Bu duruma karşı kaynak temelli bakış açısı, kurumsal avantajların dışsal çevre yerine içsel kaynakların niceliğinden, niteliğinden ve kullanım sıklığından ortaya çıkmakta olduğunu ileri sürer. Böylece rakiplere oranla işletmelerin içsel olarak güçlü ve zayıf yönlerine ve dışsal olarak fırsat ve tehditlerine vurgu yapar (Cheng ve Yeh 2007: 6). Bu bakış açısıyla kaynaklar, işletmeler arasında heterojen ve yer değiştirilemez şeklinde kabul edilen temel varsayımlar şeklinde incelenir. Kaynaklardaki heterojenlik ve yer değiştirilemezlik, işletmeye özgü olarak kabul edilir ve pazar yerinde sürdürülebilir rekabet avantajını yaratarak devamında

performansla sonuçlandırıldığı ileri sürülür (Capron ve Hlland 1999: 42; Dutta, Zbaracki ve Bergen 2003: 615).

Kaynak temelli bakış açısına göre, örgütün başarısı temel olarak pazara ilişkin dışsal faktörlere değil, örgüte ait içsel faktörlere bağlıdır (Hunt ve Morgan 1995; Grant 1991; Barney 1991; Wernerfelt 1984). Kaynak temelli bakış açısı, temelde, rekabetle nasıl baş edileceğini işletme içinden yansıyan bir yaklaşımla göstermek için kullanılır. Bu bakış açısına göre bir taraftan, işletmenin taklit edilmesi zor ve eşsiz kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajını ortaya çıkarabileceği ileri sürülmektedir (Wernerfelt 1984: 173). Diğer taraftan ise, işletmeler arasında değiştirilemeyen ve heterojen olan kaynakların; düşük maliyetlerle, müşteri değerinde, pazar payında veya performanslarda artışa neden olabildiği ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Vijande ve diğerleri 2012: 26).

Örgütsel yeterlilikler bölüm veya kurumsal gibi farklı seviyelerde veya farklı alanlarda ortaya çıkabilirler (Schreyögg ve Kliesch-Eberl 2007: 915). Bir örgüt için yeterlilikler, birlikte çalışan kaynakların oluşturduğu takımların sonuç olarak ne yapabildiğidir. Bir örgütün yeterliliklerini belirlemenin en iyi yolu, o örgütün faaliyetlerinin fonksiyonel sınıflandırmasıyla (pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe veya yönetim fonksiyonları gibi) yapılan değerlendirme ile tespit edilebilir (Grant 1991:120).

Örgütlerin sahip olduğu kaynakların tipleri, miktarları ve nitelikleri örgütün ne yapabileceğini ortaya koyan önemli bir konudur. Bu nedenle kaynaklar ve yeterlilikler arasındaki anahtar bileşen, örgütün fonksiyonları arasındaki işbirliği ve koordinasyona başarılı bir biçimde ulaşma becerisidir (Grant 1991: 122).

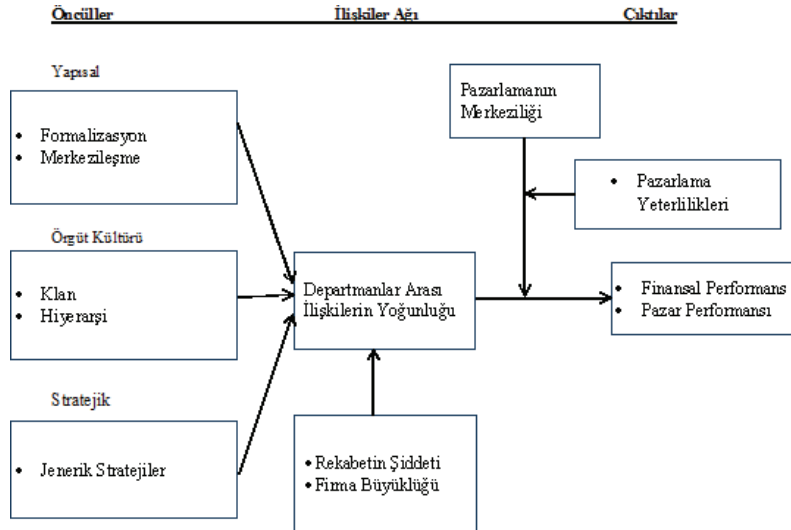
## BÖLÜM II

### ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Departmanlar arası bütünleşme değerlendirilirken beş temel boyutta sınıflandırılan faktörler bağlamında ele alınmasının bütünleşmeyi anlamayı kolaylaştıracağı öne sürülmektedir (Pimenta ve diğerleri 2016). Bu faktörler, temas noktaları, bütünleştirici faktörler, formel veya informal olması, bütünleşme seviyesi ve bütünleşmenin etkileridir. Bu çalışmada, departmanlar arası etkileşimlerdeki temas noktaları ve formel ve informal olması gözardı edilerek, departmanlar arası etkileşim seviyesi, etkileşimi etkileyen örgütsel faktörler ve etkileşimin örgütsel performans üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Bu bağlamda;

1. Örgüte ait iç çevre unsurları olan örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt stratejilerinin departmanlar arası etkileşimlerin yoğunluğu ile ilişkisi,
2. Departmanlar arası etkileşim yoğunluğunun örgütsel performans üzerindeki etkisi,
3. Pazarlama departmanının ilişki ağlarındaki merkeziliğinin ve yeterliliklerinin düzenleyici etkisi irdelenmektedir.

**Şekil 3.1 Kavramsal Araştırma Modeli**



Temel olarak bu üç unsur bağlamında oluşturulan araştırma modelinde (Şekil 3.1) yer alan hipotezler sırasıyla ele alınmakta ve gerekçelendirilmektedir.

### **2.1. Departmanlar Arası İlişkilerin Öncülleri**

Örgüt başarısını etkileyen unsurların başında, örgütün çevresiyle arasındaki uyum gelmektedir (Teece ve diğerleri 1997). Örgütün içsel çevresine ait unsurlar, örgütün başarısının temel öncüllerini oluşturmaktadır (Barney1991; Zheng ve diğerleri 2009). Örgütlerde içsel çevre unsurları, örgütlerde departmanlar arası bütünleşmeyi sağlayan en önemli faktörlerden birisi olarak da ele alınmaktadır (Szulanski 1996). Örgüt başarısında hangi içsel özelliklerin ne şekilde başarıyı etkilediğini belirlemeye yönelik ilgi giderek artmaktadır. Örgütün içsel özellikleri bağlamında başarıyı etkileyen faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, güç ve politik özellikler olarak gruplanabilir (Pettigrew 1979). Bazı örgütlerin neden çevre ile daha uyumlu olduğuna ve böylelikle daha başarılı sonuçlar elde ettiğine dair yapılan çalışmalarda, örgütlerin düzenlenme biçimlerine ilişkin olan bu değişkenlerin önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır (Ketchen ve diğerleri 1993; Meyer ve diğerleri 1993).

Pazarlama alanında yapılan bazı çalışmalarda da söz konusu değişkenler ele alınarak çeşitli değişkenler ile olan ilişkileri incelenmiştir (Yarbrough, Morgan ve Vorhies 2011; Slater ve diğerleri 2011; Hultman ve diğerleri 2009; Olson ve diğerleri 2005; Vorhies ve Morgan 2003). Bu değişkenler örgüt faaliyetlerinin gerçekleştiği çevreyi büyük oranda kapsamaktadır. Yapılan bir çok çalışmada örgüte ait bu özelliklerin ve örgütsel stratejilerin örgütsel başarıyı açıklamakta uygun olduğu ifade edilmektedir (Zheng ve diğerleri 2010).

Diğer taraftan, departmanlar arasındaki ilişkileri oluşturan ve düzenleyen yapısal unsurlar, örgüt içinde koordinasyonun sağlanması ve çalışmaların uyumlu hale getirilmesi açısından hayati öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Departmanlar arası bütünleştirici mekanizmalar, danışma ve sorun çözme mekanizmaları, görevler ve pozisyonların tasarımı, karar destek sistemleri, ölçme ve değerlendirme ve ödül sistemleri, iletişim kanallarının tasarımı ve işleyişi, hiyerarşik kademelerin sayısı ve sorumluluğun nasıl paylaşıldığı, örgüt içindeki departmanlar arası ilişkilerin ne kadar ve ne şekilde olacağını etkilemektedir (Liyan 2005). Bu çalışmada da yukarıda ifade edilen yaklaşım ve örgütsel



unsurlar çerçevesinde departmanlar arası ilişkilerin durumunu etkileyen değişkenler aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

### **2.1.1. Örgüt Yapısının Departmanlar Arası İlişkilere Etkisi**

Örgüt yapısı, “örgütteki birimlerin ve görevlerin dağılımı ve bunların birbirleriyle olan sistematik ilişkilerinin yansıttığı örgüte ait kalıcı özellikler” olarak tanımlanabilir (Brass 1984). Thompson (1965), örgüt yapısını, “örgüt içindeki ilişkiler, otorite ve iletişim ile ilgili şablonlar” olarak tanımlamaktadır. Örgüt yapısı benzer şekilde, “örgüt içindeki ilişkiler ve görevler ağları” olarak da tanımlanabilir (Teixeria ve diğerleri 2012). Örgütsel yapı, görev ve sorumlulukların nasıl dağıtıldığı ve işlerin nasıl yapılacağına ilişkin prosedürlerin nasıl uygulandığı ile ilgili genel çerçeveyi ortaya koymaktadır (Teixeira ve diğerleri 2012).

Örgüt yapısı, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgütlerin yapısal özellikleri temelinde örgüt yapıları farklı şekilde sınıflandırılabilir. Buna karşın ilgili literatürde genel olarak örgütün yapısal özellikleri; formalizasyon, merkezileşme ve bütünleşme olarak üç grup içinde kategorize edilmektedir (Chen ve Huang 2007). Formalizasyon ve merkezileşme, örgüt yapısının unsurlarından en çok araştırma konusu olanlardır (Rapert and Wren 1998).

Pazarlama ve satış alanında yapılan çalışmalarda da formalizasyon ve merkezileşme sıklıkla kullanılan iki örgüt yapısı değişkenidir (Katsikea ve diğerleri 2011). Pazarlama alanında yapılan çalışmalarda formalizasyon ve merkezileşmenin pazar odaklılık (Kırca, Jayachandran ve Bearden 2005) ve çalışanların iş ile ilgili tutumları ve davranışları (Katsikea ve diğerleri 2011) üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Formalizasyon, işletme faaliyetlerinin yazılı kurallar, prosedürler ve yönergeler ile ne derecede belirlendiğinin ve tanımlandığının ölçüsüdür. Formalizasyon, çalışanların davranışlarını yönlendirme, etkileme ve şekillendirmenin bir yoludur ve böylelikle farklı çalışanlar tarafından yerine getirilen faaliyetler arasında çok az fark oluşmasını sağlar (Jaworski 1988). Merkezileşme, örgütlerde karar verme yetkisinin devredilmemesi ve örgüt üyelerinin kararlara katılımının miktarının az olması durumudur. Merkezileşme ve

formalizasyon arttıkça, politikalar ve aksiyonlardaki bütünlük artar, çalışanların bilgi ve beceri yoksunluğundan kaynaklanan hatalar azalır ve faaliyetlerin kontrolü daha kolay sağlanır (Katsikea ve diğerleri 2011).

Formalleşme, örgüt içindeki işlerin standart hale getirilmesi ve çalışanların davranışlarına kural ve prosedürlerin yön vermesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde formalleşmenin artması, örgüt üyelerinin davranışlarında spontan ve esnek olmasını engellemekte ve alternatif çözümler bulmak için kendi aralarında fikir alışverişi yapmasını engellemektedir (Chen ve Huang 2007).

Merkezileşme, karar vermenin üst hiyerarşik seviyelerde gerçekleşmesi ve çalışanların karar verme mekanizmalarına katılımının az olması durumunu tarif etmektedir (Daft 1995). Bu durumu yetkinin ve karar vermenin bir noktada toplanması olarak da görülebilir. Karar vermenin bir merkezde toplanması ve alt hiyerarşik seviyelere delege edilmemesi karar verme süreçlerinin yavaşlamasına sebep olabilir (Teixeria ve diğerleri 2012). Merkezileşme, örgüt üyelerinin kararlara katılımının az olduğu bir örgütsel çevre yaratmakta ve örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi azaltmaktadır (Chen ve Huang 2007). Ancak, giderek daha dinamik ve rekabetçi hale gelen iş ortamlarında, çalışanların daha fazla otonomi ve kendi kendini yönetebilme ihtiyacı artmaktadır. Çalışanlara daha fazla otonomi verilmesi ve alacakları kararlarda daha fazla özgürlük tanınması, çalışanların iş sonuçlarının sorumluluğunu daha kolay kabul etmelerini sağlayacaktır. Bundan dolayı örgüt üyeleri karar verme süreçlerinde daha fazla iletişim kurma durumunda olacaklardır (Chen ve Huang 2007). Daha az hiyerarşik seviyenin bulunduğu yatay örgüt yapılarında, bilginin bir birimden diğerine aktarılmasındaki gecikme, çarpıtma ve bozulma sorunu azalmaktadır. Böylece departmanlar arası ilişkiler daha yoğun ve etkin hale gelebilir (Teixeria ve diğerleri 2012).

Rekabetçi iş ortamı, işletmelerin daha esnek yapılara sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Belirli alanda odaklanmış işletme faaliyetleri kombinasyonları elde etmeyi amaçlayan birleşmeler ve elden çıkarmalar, yönetici personelin sayısının ve hiyerarşik seviyelerin azaltılması, performans tabanlı ödül sistemlerinin hayata geçirilmesi bunlara örnek verilebilir. Diğer stratejiler, daha az uygulanmakla birlikte etkileri daha fazla

olabilmektedir. Örneğin artan sayıda firmada, iş süreçlerinde ve örgüt içi iletişimde dikey bağlantıların yerini daha yatay bağlar almaktadır. Firmalar, kurumsal çalışanlarından ve firmadaki departmanlardan, daha fazla departmanlar arası işbirliği yapmalarını ve daha fazla stratejik aktör haline gelmelerini talep etmektedir. Bu değişimler firmalar için önemli hale gelmektedir ve firmaların daha yalın, daha az bürokratik, daha fazla girişimci olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Kanter 1989).

Houston ve diğerleri (2001) pazar stratejilerinin oluşturulmasında karşılaşılan sorunların çözümünde yakın çevredeki iş birimlerinin de desteğinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Firmalar daha yalın ve yatay örgüt yapısına sahip oldukça ve hiyerarşi kaynaklı geleneksel güç azaldıkça, birimler arası ilişkiler stratejilerin uygulanmasında daha hayati hale gelmektedir (Dougherty 1992).

Menon ve diğerleri (1997), departmanlar arası çatışmaların örgüt yapısının uygun şekilde tasarlanması yolu ile azaltılabileceğini öne sürmektedir. Menon ve diğerlerine (1997) göre, örgütteki merkezileşme, örgütü kurallara bağlı hareket etmeye iteceği için departmanlar arasındaki etkileşimi ve örgütteki birimlerin birbiriyle güçlü bağlar kurmasını azaltmaktadır. Merkezileşmenin azalması, departmanlar arasında kaynak değişimini, karşılıklı yardımlaşmayı, uygun iletişimi ve departmanlar arasındaki güveni artırmaktadır (Tjosvold 1988).

Bilginin yapışkan ve örtük olmasından dolayı, örgüt üyeleri arasında aktarımı zordur (Teece 2000; Tsai 2001). Bundan dolayı örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimler bilginin aktarımı açısından önem taşımaktadır (Tsai 2001). Örgüt üyeleri, birbirleriyle daha fazla etkileşim halinde olarak kaynakları ve bilgiyi örgüt için daha faydalı olacak şekilde kullanabilir hale gelebilirler (Chen ve Huang 2007). Örgütsel yapı, örgüt içi iletişimi etkilemekte ve bilgi akışını ve bilginin işlenmesini etkilemektedir (Teixeira ve diğerleri 2012). Merkeziliğin az olması, örgüt içindeki iletişimi arttırmaktadır. Çünkü daha az merkezileşmiş örgütlerde bilginin yatay ve dikey olarak aktarılması artacaktır ve belirli bir konuda uzman olan kişiler karar verme mekanizmalarına daha fazla dahil olacaktır (Gold ve diğerleri 2001; Tsai 2001; Bennett ve Gabriel 1999; Zheng ve diğerleri 2009).

Departmanlar arası işbirliği, yatay iletişimi gerektirir ve birbirleriyle doğrudan bilgi paylaşımı yapmayı gerektirir (Tsai ve Hsu 2014). Çok sayıda hiyerarşik seviye barındıran örgüt yapısı, departmanlar arası işbirliğinin az olduğu ve yardımlaşma duygusunun gelişmediği bir iş ortamı oluşmasına neden olabilir (Menon ve diğerleri 1997). Organik örgüt yapısı, departmanlar arası işbirliği ve etkileşim için uygun ortamın oluşmasını sağlar (Kahn 1996). Koufteros ve diğerleri (2014) örgütsel yapı ile örgüt içi iletişim arasındaki ilişkiyi empirik olarak ortaya koymaktadır. Teixeira ve diğerleri (2012), örgütsel yapı ile iletişim arasındaki bağlantının iletişim yeterliliklerini arttırdığını, böylece departmanlar arası bütünleşmenin sağlanmasını etkilediğini öne sürmektedir. Merkezileşme ve departmantalizm, hem her şey kurallara bağlandığı için departmanlar arası etkileşimi ve ilişki kurmayı engellemektedir, hem de çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Menon ve diğerleri 1997). Gupta ve Govindarajan (1991) özellikle çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, iletişimde sıklığın ve informalliğin, bilginin etkili bir şekilde dağılması için önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Lascu ve diğerleri (2006), Polonya'daki geçmişteki planlı ekonomisi sebebiyle, firmalardaki departmanlar arasındaki bütünleşmenin yeterince gerçekleşmediği ve firmaların pazar odaklı hale gelmesinin zorlaştığını ortaya koymaktadır.

Zheng ve diğerleri (2009) de merkezi olmayan örgüt yapısının bilgi yönetimi başarısı açısından da önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. Merkeziliğin fazla olması örgüt üyeleri arasında etkileşimi azaltmaktadır (Gold ve diğerleri 2001) ve sorunlara yaratıcı çözümlerin bulunmasını engellemektedir. Diğer taraftan merkezi olmayan bir örgüt yapısı, örgüt içi iletişimin artmasını sağlamak ve yaratıcılığı arttırmaktadır (Mahmoudsalehi ve diğerleri 2012). Chen ve Huang (2007) da formalizasyonun az olması, merkezi olmayan bir yapının olmasının kişiler arası etkileşimin ortaya çıkma olasılığının daha fazla olacağını ve bu sosyal etkileşimin bilgi yönetimini olumlu etkileyeceğini göstermektedir.

Yapılan birçok çalışmada, örgütlerde merkeziliğin azalmasının ve karar verme yetkisinin örgüt birimlerine aktarılmasının örgüt başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konmaktadır (Zheng ve diğerleri 2009). Ancak Ruekert ve diğerlerinin (1985) yaptığı çalışma bunun istisnasıdır. Ruekert ve diğerleri (1985), yaptıkları çalışmada

merkezleşmenin ve formalleşmenin fazla olmasının örgüt performansının farklı unsurları üzerinde olumlu etkisinin olduğu öne sürmektedirler.

Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 1a: Örgüt yapısındaki formalizasyon ile departmanlar arasındaki etkileşimin miktarı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Örgüt yapısındaki merkezleşme ile departmanlar arasındaki etkileşimin miktarı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

### **2.1.2. Örgüt Kültürünün Departmanlar Arası İlişkilere Etkisi**

Örgüt kültürü, örgüt içindeki kişilerin ve grupların davranışlarına yön veren paylaşılan değerler, inançlar ve ön kabulleri kapsamaktadır (Schein 1996). Örgütsel kültür, örgütün geneline yayılmış bir sosyal sistemdir ve yöneticilerin hangi amaçlara ulaşmak istediklerini, bu amaçlara ulaşmak için kullanacakları araçları ve kişilerin ve grupların davranış kalıplarını belirlemektedir (Yarborough, Morgan ve Vorhies 2011). Örgüt üyelerinin ortak değerler etrafında bir araya gelmesi ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi kolaylaştırır. Kültür, sosyal bir kontrol sistemi olarak işlev görür ve normatif bir düzen sağlayarak üyelerin karar ve davranışlarına rehberlik eder (Özdemir 2015). Bundan dolayı örgüt kültürü, örgüt içindeki departmanların birbirleriyle olan ilişkilerinin ne şekilde olacağı üzerinde de etkili olan önemli bir olgudur.

Örgüt kültürü, pazarlama araştırmacıları tarafından da uzun süredir önemli bir konu olarak görülmekte ve ele alınmaktadır (Deshpande ve Webster 1989) ve pazar odaklı kültür ile uyumlu belirli stratejik davranışların belirlenmesi, önemli pazar odaklılık çalışmalarının da temelini oluşturmaktadır (Olson ve diğerleri 2005).

Örgüt teorisyenleri, örgüt kültürünü geniş bir perspektiften ele almakta ve örgüt kültürünün boyutlarının neler olduğunu ve nasıl ölçülebilir hale geleceğini araştırmaktadırlar. Bu amaca yönelik ortaya konulan yaklaşımlardan birisi de rekabet eden değerler yaklaşımıdır. Rekabet eden değerler yaklaşımı, örgütleri eş zamanlı olarak birden fazla farklı ve birbiriyle çatışan amaçlara sahip olarak ele alır. Buna göre örgütlerde, dış çevreye adapte olma ile içsel sosyo-teknik sistemlerin sürdürülmesi ihtiyacı arasında

rekabet söz konusudur (Quinn ve Cameron 1983). Rekabet eden değerler yaklaşımı örgüt kültürünün değerlendirilmesinde temel olarak alınmış ve birçok pazarlama araştırmasında da kullanılmaktadır (Berthon ve diğerleri 2001; Moorman 1995; Srinivasan ve diğerleri 2002).

Bu çalışmada da rekabet eden değerler çerçevesinin seçilmesinin sebebi, bunun örgüt kültürü sınıflandırması olarak yaygın olarak kullanılmasıdır. Pazarlama da dahil olmak üzere yönetim, turizm, sağlık, tedarik zinciri gibi birçok alanda yapılan çalışmalarda rekabet eden değerler çerçevesi doğrudan veya dolaylı olarak 10000'den fazla çalışmada kullanılmaktadır (Cameron ve diğerleri 2006). Türkiye'de yapılan birçok çalışmada da örgüt kültürünün boyutlarını belirlemek ve ölçmek üzere rekabet eden değerler çerçevesinin kullanıldığı görülmektedir (Yıldırım ve Karabey 2016; Özdemir 2015; Acar ve Acar 2014).

Cameron ve Quinn (2006), örgüt kültürünü iki boyutlu olarak ele almaktadır. Birinci boyutta örgüt içi ilişkiler (kolaylaştırıcı ve bütünleştirici) ve örgüt dışı ilişkiler (rekabet ve farklılaşma) boyutudur. Diğer boyut ise organik (esneklik ve dinamizm) ve mekanik (durağanlık ve kontrol) süreçlere ilişkindir. Bu iki boyut bağlamında oluşan 2x2 matris üzerinde dört tane kültür tipi ortaya konulmaktadır; hiyerarşi, pazar, klan ve adokrasi. Bu dört kültürel eğilim, örgütlerin örgütsel değerler hakkındaki paylaşılan inançlar, örgütteki liderlik tarzı, örgütü bir arada tutan birleştirici mekanizmalar ve stratejik amaçlar bağlamında farklılaşmalarından dolayı ortaya çıkmaktadır. Klan kültürü, örgüt içinde insan ilişkilerine odaklanmaktadır ve içsel bütünleşme, kararlara katılım ve takım çalışması, çalışanların refahı ve örgüte bağlılığını ön plana çıkarmaktadır. Adokrasi kültürü ise, esneklik, girişimcilik, yenilikçilik, örgütsel değişim ve çevreye adaptasyon, genişleme ve büyümeye vurgu yapmaktadır. Hiyerarşi kültüründe, istikrar, süreklilik, düzen, formalleşme ve denetim ön plandadır. Pazar kültüründe, hedef odaklılık ve belirli amaçların gerçekleştirilmesine odaklanılmaktadır ve rekabetçi davranışlar ve sonuçlara önem verilmektedir (Cameron ve Freeman 1991).

Bir kültürel eğilimin fazla olması diğerinin hiç olmadığı anlamına gelmemektedir. Paradoksal olarak görünse de her bir kültürel eğilim örgütlerde az ya da çok mevcuttur ve örgütler kültürel açıdan hibrid yapıdadırlar (Yarborough ve diğerleri 2011).

### Şekil 3.2 Rekabet Eden Değerler Modeli



Kaynak: Cameron ve Quinn (2006)

Klan kültürü, örgüt içine odaklanmaktadır ve esnek örgüt yapısı ile ortaya çıkmaktadır. Klan kültürü, insana değer vermenin çalışanlarda örgüte karşı olumlu tutumların oluşmasını sağladığı varsayımına dayanır. Diğer bir deyişle örgütsel başarının altında yatan en önemli sebep, insan kaynağına yapılan yatırımdır (Cameron ve diğerleri 2006). Klan kültüründe, örgütün çalışanlara güvenmesinin açık bir iletişim ortamı yaratacağı ve çalışanların bu iletişim ağına katılımının artacağı düşüncesi hakimdir. Klan kültürü, bağlılığı, yakınlığı, aidiyet hissini ve desteklenmeyi ön plana çıkarır. Bu değerler ile bağlantılı olarak da takım çalışması, kararlara katılım, açık iletişim gibi davranışlar ortaya çıkar (Cameron ve Quinn 2006).

Hiyerarşi kültüründe de örgütün içine odaklanılmaktadır ve kontrol ve denetim mekanizmalarının hakim olduğu örgüt yapısı ile varlığını sağlamaktadır. Hiyerarşik örgüt kültürünün altında yatan temel varsayımlar, denetim, süreklilik ve tahmin edilebilirliktir. Hiyerarşik kültürde, çalışanların ancak görevleri açıkça belirlendiği zaman beklentileri karşıladığı düşüncesi hakimdir. Bundan dolayı böyle bir kültürün hakim olduğu örgütlerde

kurallara bağılı bir iletişim, alışkanlıklara uygun davranışlar, formalleşme ve tekdüzelik sözkonusudur (Quinn ve Kimberly 1984). Bu değerlerin sonucu olarak ortaya çıkan davranışlar, uyumlu olma ve tahmin edilebilir değildir. Bu tarz örgütlerde, etkinlik, işlerin zamanında ve düzgün yapılması önem kazanmaktadır (Denison ve Spreitzer 1991).

Meehan ve diğerleri (2007), hiyerarşi kültürüne sahip firmaların diğer kültürlerin baskın olduğu firmalara göre daha kötü bir performans sergilediklerini empirik olarak ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, adokrasi kültürüne sahip firmaların da ancak firma içi ilişkilerin koordinasyonuna yeterince önem vererek, pazar odaklı davranışların performansa dönüşümünü sağlayabileceklerini göstermektedirler.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez 2a: Hiyerarşik örgüt kültürü ile departmanlar arasındaki etkileşimin miktarı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: Klan örgüt kültürü ile departmanlar arasındaki etkileşimin miktarı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

### **2.1.3. Örgüt Stratejilerinin Departmanlar Arası İlişkilere Etkisi**

Müşteriler için üstün değer yaratımında kullanılan kaynakların eşgüdümlü entegrasyonu ve bu eşgüdümün sinerji etkisi yaratması firmanın stratejik yönelimleriyle yakından ilişkilidir (Narver ve Slater 1990; Kohli ve Jaworski 1990).

Homburg, Workman ve Krohmer (1999), pazarlamanın organizasyonel seviyedeki etkisinin pazardaki değişimlerin hızına ve firmanın farklılaşma stratejisi izlemesine bağılı olarak arttığını göstermektedirler.

Hipotez 3: Jenerik stratejiler ile departmanlar arasındaki etkileşimin miktarı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

### **2.2. Departmanlar Arası İlişkilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**

Gelecekte örgütlerin rekabet avantajı elde etmesini etkileyecek üç temel faktörden bahsedilmektedir; bunlar, örgüt içi işbirliği, ağ bağlantıları ve esnek örgüt yapısıdır (Chien



ve Wu 2006). Pazarlama ve stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda da, departmanlar arasında bütünleşmenin sağlanmasının yeni ürün geliştirme (Griffin ve Hauser 1996; Kahn 1996; Troy ve diğerleri 2008; Fain ve Wagner 2014), örgütsel öğrenme (Huber 1991), verimlilik ve rekabetçilik (Tjosvold 1988) ve genel örgütsel performans (Pimenta ve diğerleri 2016; Foerstl ve diğerleri 2013; Daugherty ve diğerleri 2009; Ellinger 2000; Kahn ve Mentzer 1998; Maltz ve Kohli 1996; Griffin ve Hauser 1996; Krohmer ve diğerleri 2002) üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Pazarlama araştırmalarının temel amaçlarından birisi de, pazarlama kaynakları ve yeterliliklerinin performans üzerine etkilerini anlamaya yönelik olmuştur (Morgan, Vorhies ve Mason 2009; Eisenhardt ve Martin 2000; Barney 1991). Bu araştırmalarda ortak nokta; kaynakların ve yeterliliklerin birbirini tamamlayıcı özelliklerinin işletmelerin verimliliği ve etkinliği üzerinde faydalı olabileceği şeklindedir. İşletmeye ait bir varlığın değerinin derecesi, diğer varlıkların seviyesine bağlıdır. Eğer, faaliyetlerden herhangi birinin seviyesi artırılırsa, diğer faaliyetlerin de herhangi birinde veya tamamında marjinal artış olabilir (Moorman ve Slotegraaf 1999). Ayrıca, departmanlar arası süreçlerin rakipler tarafından kopyalanması oldukça zordur (Song ve Parry 1997). Bu yüzden pazar bilgisinin departmanlar arasında dağıtılması konusundaki yeterlilikler, firmaya rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsurdur (Maltz ve Kohli 1996). Kaynaklar ve yeterlilikler arasındaki tamamlayıcılık özelliklerini iyi sergileyen işletmeleri rakiplerinin taklit edememe olasılığı yükselecek ve performansları artacaktır (Park ve diğerleri 2011).

Kohli ve Jaworski (1993), firmanın pazar odaklı olmasının sağlanmasında ilişki ağlarının rolünü tartışmaktadır. Her bir departmandaki çalışanlar birbirleriyle ne kadar doğrudan bağlantılı olursa, pazar bilgisinin aktarılması ve uyumlu bir yanıt vermenin o derece kolay olacağını öne sürmektedirler. Bir firmadaki herhangi bir departmandaki herhangi bir kişi, müşteri değeri yaratımına katkıda bulunabilme potansiyeline sahiptir. Fakat, bu potansiyelin ortaya çıkarılması, departmanlar arası koordinasyonun ne derecede başarılı olduğuna bağlıdır (Gatignon ve Xuereb 1997). Firmalar zaman içinde, firmadaki tüm kişilerin ve kaynakların iş süreçlerine dahil olması gerektiğini ve fonksiyonel silo mantığı yerine departmanların işbirliği içinde birlikte çalıştığı bir yapıya evrilmenin pazarın ihtiyaçlarını karşılamak açısından gerekli olduğunu farkına varmışlardır (Galpin ve

diğerleri 2007). Departmanlar arası bütünleşmenin sağlanmasında, tüm üyelerin benzer bir stratejik vizyonu paylaşması ve buna göre hareket etmesi önemlidir. Örgütteki herkesin “aynı davulun ritmine” göre hareket etmesi, hızlı değişen pazar ihtiyaçlarının daha iyi ve hızlı karşılanabilmesine olanak sağlar (Pimenta ve diğerleri 2016).

Departmanlar arası bütünleşme bilgi kalitesinin artırılması ve etkin karar almanın sağlanması açısından önem taşımaktadır (Pimenta ve diğerleri 2014). Menon ve Varadarajan (1992), bilginin stratejik bir varlık olarak kritik bir rol oynamadan önce departmanlar arasında paylaşılmasının ve dağıtılmasının gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Örgüt içindeki farklı birimler, birbirinden farklı bilgi, uygulama ve yeterliliklere sahiptir. Örgüt içindeki birimler arasındaki iş ağları, alt birimlerin yeni bilgilere ulaşmasını ve bilginin örgüt içinde yayılmasını sağlar. Böylece hem maliyetlerin düşürülmesi hem de ürün farklılaşmasını sağlamaktadır (Tsai 2001). Departmanlar arası iletişim ve etkileşim pazar bilgisinin üretimini ve aktarılmasını iyileştirir (Tsai ve Hsu 2014). Örgüt içindeki departmanlar arasındaki bütünleşme arttığında, departmanlar teknik konuları, pazara ilişkin konuları ve müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı ve kolay şekilde anlayabilmektedir (Johnson ve Phillipini 2013). Bilgi kalitesinin artması için de departmanların daha yakın ilişkili olmaları gerekmektedir (Pimenta ve diğerleri 2016). Departmanlar arası etkileşimler, firmanın ürün kalitesini arttırmaktadır (Menon ve diğerleri 1997), çünkü sağlanan bilginin kalitesi ürün kalitesini de arttıran bir unsurdur (Ding ve diğerleri 2014). Bilginin örgüt içinde yayılımı her zaman düzenli şekilde olamamaktadır. Szulanski (1996), örgüt içinde departmanlar arasında önceden düzenlenmiş ilişkiler ağının olmaması durumunda bilginin yayılımının zor olacağını öne sürmektedir (Tsai 2001).

Turkulainen ve Ketokivi (2012), departmanlar arası bütünleşmenin firma performansının farklı boyutları üzerinde farklı etkileri olduğunu bulgulamaktadır. Kahn (1996) yaptığı çalışmada işbirliğinin firma başarısı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak Ar-Ge ile pazarlama departmanı arasındaki işbirliği ürün geliştirme başarısını olumlu etkilerken, üretim departmanının pazarlama ile iletişim kurmasının ürün geliştirme başarısı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi görülmemektedir.

Departmanlar arası ilişkilerin artması yaratıcı stratejilerin geliştirilmesi ve örgütsel değişimin sağlanmasında da önemli rol oynamaktadır (Turkulainen ve Ketokivi 2012). Departmanlar arası etkileşimler, firmanın stratejilerinin oluşturulmasında da olumlu katkı yapmaktadır (Menon ve diğerleri 1996). Yapılan bazı çalışmalar departmanlar arası işbirliğinin uygulamadan ziyade stratejilerin geliştirilmesinde önemli olduğunu göstermektedir (Guenzi ve Troilo 2007; Menguc ve Auh 2005). Yine de pazarlama ve diğer departmanlar arası karşılıklı ilişkiler pazarlama stratejilerinin uygulanması için de gereklidir (Martensen ve Mouritsen 2014).

Luo ve Pan (2006) yaptıkları çalışmada, departmanlar arası ilişkilerdeki işbirliği ve çatışma durumlarının aynı anda var olduğunu gözönünde bulundurarak, her ikisinin birden performans üzerindeki etkisini ortaklaşa rekabet anlayışı çerçevesinde ele almışlardır.

Yukarıda sözü edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H4a: Departmanlar arasındaki etkileşimin miktarı ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4b: Departmanlar arasındaki etkileşimin miktarı ile finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

### **2.3. Pazarlamanın Merkeziliğinin Düzenleyici Rolü**

Pazarlama yöneticilerinin bir takım işleri gerçekleştirmesinin hiyerarşide ne kadar yüksekte olduğundan çok ne kadar çok iş ağında merkezi durumda olduğuna bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Temas kurduğu kişilerden müteşekkil karmaşık iş ağları ve kendi departmanı dışında kendisine fayda sağlayabilecek unsurlardan oluşan içiçe geçmiş koalisyonlar oluşturmak, pazarlama yöneticileri için hayati öneme sahip bir iştir (Kanter 1989).

Örgütsel güç literatüründe, örgüt içindeki merkezi konumdaki aktörlerin ve birimlerin, örgütsel kaynaklara daha fazla ve kolay ulaşması ve kaynakları kontrol edebilmeleri olasılıkları sayesinde daha fazla güç elde edebildikleri vurgulanmaktadır (Brass 1984). Merkezilik ve güç arasındaki bu ilişkinin, hem örgütler arası ortaklıklar ve formal ve formal olmayan iletişim için (Boje ve Whetten 1981) hem de örgüt içindeki alt

birimlerin kendi aralarındaki ilişkiler ağı için (Hinings ve diğerleri 1974) geçerli olduğu görülmektedir. Fombrun (1983), bireysel seviyede yapılan analizde, iletişim ağlarındaki merkeziliğin bireye güç kazandırdığını göstermektedir. Verhoef ve Leeflang (2009) ve Verhoef ve diğerleri (2011), pazarlama departmanının diğer departmanlarla olan işbirliğinin pazarlama departmanının kararlardaki etkinliğini etkilemediğini ortaya koymuştur. Engelen ve Brettel (2011) ise gelişmiş batı ülkelerindeki firmalarda, pazarlamanın diğer departmanlarla işbirliği yapıyor olmasının pazarlamanın kararlardaki etkinliği üzerinde etkisi olmadığını, ancak Asya'daki firmalarda diğer departmanlarla yapılan işbirliğinin pazarlamanın etkinliğinin artmasını sağlayan önemli unsurlardan biri olduğunu bulgulamışlardır. Gelişmekte olan toplumların birçoğunda sosyal ve ilişkisel kimliklere önem verilmektedir ve bu durum firmaların alt birimleri arasındaki işbirliğine dayalı ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlayan bir unsur olarak ele alınabilir (Burgess ve Steenkamp 2006).

Firmanın çevresel unsurlarıyla olan yakınlığından ve etkileşimlerinden dolayı, pazarlama departmanının firma içinde etkin bir departman olması gerektiği vurgulanmaktadır (Gök ve diğerleri 2015). Hiyerarşik olmayan, modern örgüt yapılarında pazarlama, örgüt içindeki diğer aktörlerin ihtiyaçlarını karşılayarak ve onların sorunlarına çözüm getirerek örgüt içindeki fonksiyonel varlığını güçlendirebilir (Achrol ve Kotler 1999). Pazarlama departmanı, organizasyonun dışından gelen talepleri, o talepleri karşılayabilecek örgüt içi departmanlara aktararak bu taleplerin karşılanmasına aracılık eder (Ruekert ve Walker 1987). Bundan dolayı, pazarlama departmanının, içsel iş ağlarında bütünleştirici ve aracı rol oynayacak şekilde konumlandırılması gerektiği düşünülmektedir (Gök ve diğerleri 2015).

Pazarlama temel olarak, firma ile müşteriler ve pazar arasında bağ kurma rolüne sahip bir departman olarak görülmektedir (Moorman ve Rust 1999). Pazarlamanın müşteri ile bağ kurmasının firmanın pazarın ihtiyaçlarını anlama ve tahmin etme yeteneğini arttırdığı öne sürülmektedir (Krasnikov ve Jayachandran 2008; Verhoef ve diğerleri 2011; Engelen ve Brettel 2011). Pazarlama departmanları arası çabaları koordine ettiği zaman, inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişki daha da güçlenmektedir (Griffin ve Hauser 1996). Ar-Ge departmanı, müşterinin ve pazarın istekleri ve ihtiyaçları yerine daha

çok teknik inovasyona odaklanmaktadır (Ramaswami ve diğeri 2004). Fakat Ar-Ge ve pazarlama arasındaki etkileşim, müşteri ve pazar bilgisini arttırmakta ve nihai olarak örgütsel performansı yükseltmektedir (Luo, Slotegraaf ve Pan 2006).

Pazarlama firma için önemli bir bütünleştirici yetenekler sunmaktadır. Pazarlamanın sağladığı bu yetkinlik özellikle çevresel belirsizliğin yüksek olduğu gelişmekte olan pazarlarda daha da önem kazanmaktadır (Wu 2013). Bağ kurma rolüne sahip birimler çevresel belirsizlik ile firma içi unsurlar arasında aracılık görevi görmektedir ve bu rol alt birimlerin stratejik etkisini arttırmaktadır (Floyd ve Wooldridge 1997).

Merkez ve Doğu Avrupa'daki geçiş ekonomilerinde çevresel değişkenliğin çok fazla olduğu söylenmektedir (Hooley ve diğeri 2003). Artan rekabet, kısa ürün yaşam döngüsü, pazarlama kanallarının artan gücü, daha talepkar ve sofistike hale gelen müşteriler ve artan müşteri bölümlerinin yanısıra yüksek enflasyon, yüksek işsizlik oranları çevresel değişkenliği daha da arttırmaktadır. Çevresel değişkenliğin fazla olması, pazar odaklılık ile performans arasındaki ilişkiyi de güçlendirmektedir (Hooley ve diğeri 2003). Rogers, Ghauri, ve George (2005) da Macaristan ve Slovenya'da yaptıkları çalışmada pazar odaklılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedirler.

Sonuç olarak, departmanlar arasındaki koordinasyonun sağlanmasına katkı veren ve müşteri ihtiyaçlarını anlama ve ona uygun ürün ve hizmetler sunma konusunda öncülük eden güçlü bir pazarlama departmanının varlığı örgütsel performansın sağlanmasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

H5a: Departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile müşteri performansı arasındaki ilişkide pazarlamanın merkeziliğinin düzenleyici etkisi vardır.

H5b: Departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile finansal performans arasındaki ilişkide pazarlamanın merkeziliğinin düzenleyici etkisi vardır.

#### 2.4. Pazarlama Yeterliliklerinin Düzenleyici Rolü

Örgütsel yeterlilikler, “örgütün belirli sonuçlara ulaşmak için belirli işleri örgütsel kaynakları kullanarak koordinasyon içinde gerçekleştirebilmesi kabiliyeti” olarak tanımlanabilir (Helfat ve Peteraf 2003). Varlıklar, “örgüt kaynağı” olarak tanımlanırken, yeterlilikler ise, “ürünlerin etkili bir biçimde pazar yerine ulaştırılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Cadogan ve diğerleri 2002: 2). Bu bakış açısıyla, pazarlama yeterlilikleri, “işletme ve pazara ilişkin ihtiyaçların uygulanması, mal ve hizmetlere değer katan, piyasa koşullarına uyum sağlayan, pazar fırsatlarını yakalayan, rekabetçi tehditlere cevap verebilen ve bunlara ilişkin bilgi, beceri ve kaynakların bütünleştirilmesidir” (Guenzi ve Troilo 2006: 975). Başka bir tanımlamayla pazarlama yeterlilikleri, “işletmenin faaliyet gösterdiği pazara ilişkin bilgi, beceri ve kaynakları toplu olarak uygulayarak tasarlanmış, ürünlerine değer katan rekabet edebilme gereksinimlerini karşılayan süreçlerdir” (Qureshi ve Kratzer 2012: 51). Sözü edilen yeterlilikler, müşteriler için değer yaratma amacıyla sergilenen tüm faaliyetler olarak belirlenebilir (Vorhies 1998).

Pazarlama yeterlilikleri gibi değerli kaynakların işletme içindeki yayılımının, finansal ve pazar performansına olumlu etkileri olan rekabet avantajını sağlayacak gelişmelere olanak tanıdığı ortaya konulmaktadır (Fahy ve diğerleri 2000). Rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için işletmeler pazar fırsatlarını yakalayabilecekleri bilgileri toplayacak süreçleri geliştirmek zorundadır (Qureshi ve Kratzer 2012).

Pazarlama fonksiyonu, ürün stratejilerini avantajlı olarak pazara taşıyabilecek faaliyetlerden biri olarak işletmeye ait örgütsel yeterlilikler arasında sınıflandırılarak tanımlanabilir (Akroush 2012: 346). Bu nedenle, pazarlama fonksiyonu için de yeterlilikler, pazara ilişkin kaynakların faaliyete geçme süreci ile ilgilidir (Slotegraaf, Moorman ve Inman 2003).

Pazarlama faaliyetlerini yönetmek, müşteriler tarafından belirlenen ihtiyaçları gidermek ve daha iyi müşteri değerini yaratmak amacına sahiptir (Bird ve McEwan 2012). İşletmelerin müşteri değeri yaratma becerisi, kendine özgü özellikleri olan pazarlama yeterliliklerine sahip olma derecesine bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle son yıllarda, işletmelerin rekabet avantajını elde etmelerinde pazarlama yeterliliklerinin rolü, artan

sayıda araştırma ile önem kazanan bir konu haline geldiği düşünülmektedir. Pazarlama araştırmacıları, pazarlama kaynakları ve yeterliliklerinin nadir, ulaşılması ve taklit edilmesi zor olduğundan dolayı rekabet avantajını yaratmaya yardımcı olabileceğini göstermektedir (Guenzi ve Troilo 2006; Menguc ve Auh 2008). Pazarlama departmanının firma içindeki etkisine ilişkin yapılan çalışmalarda da, yeterliliklerin pazarlama departmanının etkisinin öncülü olduğu ortaya konulmaktadır (Gaskill ve Winzar 2014; Moorman ve Rust 1999; Homburg ve diğerleri 1999; Verhoef ve diğerleri 2011; Engelen ve Brettel 2011).

Kaynak temelli bakış açısı, işletmelere, sahip olunan ve kontrol edilen belirli tiplerdeki kaynakların, işletmeler için rekabet avantajını elde etmede potansiyel yaratabileceğini ileri sürer (Ismail ve diğerleri 2012). Bu bakış açısıyla, işletmeler sahip oldukları pazarlama kaynaklarını işletme içi veya dışına dağıttıklarında, pazarlama yeterliliklerini geniş bir alana yaymış olacaklardır. Pazarlama yeterliliklerinin yayılımıyla, işletme içi diğer fonksiyonların ve işletme dışında kalan ortaklarının kaynaklarına da etkili biçimde ulaşabilirler. Böylesi bir yapılanmanın karmaşıklığı, rakiplerinin taklit etmesine de engel oluşturabilir (Krush, Sohi ve Saini 2015). Böylece kaynak temelli bakış açısı, işletmelere, pazarlama yeterlilikleri temelinde farklılaşmaları konusunda öneriler getirir (Chuang 2004).

Açık bir sistemin parçası olarak, her bir alt birim varlığını sürdürmek için ilişkili olduğu diğer alt birimlerin desteğini almak zorundadır ve bu desteği, çevresi için yani ilişkili olduğu paydaşlar için değer ifade eden birşeyler ortaya koyarak sağlayabilir (Thompson 1967). Alt birimin diğer alt birimler için değer üretmesi, diğer alt birimler tarafından daha olumlu olarak değerlendirilmesini ve varlığını sürdürmesini sağlar (Tsui 1990).

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H6a: Pazarlama yeterlilikleri arttıkça departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile müşteri performansı arasındaki ilişkide pazarlamanın merkeziliğinin düzenleyici etkisi artar.

H6b: Pazarlama yeterlilikleri arttıkça departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile finansal performans arasındaki ilişkide pazarlamanın merkeziliğinin düzenleyici etkisi artar.





## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1 Anket Formunun Tasarlanması

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

##### 3.1.1 Departmanlar Arası İlişki Yoğunluğunun Belirlenmesi

Firmada departmanlar arası ilişkileri belirlemek amacıyla 1x9'lük bir matris oluşturulmuştur (Tablo 3.1). Matris üzerinde yer alan departmanlar arasındaki ilişki miktarını belirlemek üzere, cevaplayıcılara “Çalıştığımız departman ile aşağıda verilen departmanlar arasındaki İLİŞKİLERİ, etkileşim sıklığı ve ilişki yoğunluğu açısından aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.” sorusu yönletilerek “0 = Hiç ilişki yok” ve “7 = Çok yoğun bir ilişki var” olacak şekilde cevaplamaları istenmiştir.

**Tablo 3.1. İlişki Yoğunluğu Ölçeği**

<p>Çalıştığınız departman ile aşağıda verilen departmanlar arasındaki İLİŞKİLERİ, etkileşim sıklığı ve ilişki yoğunluğu açısından aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.</p> <p>0 = Hiç ilişki yok      1 = Çok az ilişki var      7 = Çok yoğun bir ilişki var</p>									
Çalıştığınız Departman	Pazarlama	Satış	Üretim	Ar-Ge	Muhasebe Finans	Lojistik	Bilgi-İşlem	İnsan Kaynakları	Satınalma
.....									

**3.1.2 Örgüt Yapısı Ölçeği**

Örgüt yapısını belirlemek için Ferrell ve Skinner (1988) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan ifadeler kullanılmaktadır. Sözkonusu ölçek ile örgütlerin formalizasyon ve merkezileşme seviyelerini belirlemek mümkün olabilmektedir. Örgütün formalizasyon seviyesini ölçmek için 6 ifade şu şekildedir;

- Eğer bazı konularda yazılı kurallar yoksa, işi kurallara bağlı kalmaksızında gerçekleştirebiliriz.
- Firmamızda, nasıl yapılacağı yazılı kurallarla belirlenmemiş bir çok iş vardır.
- İşleri genellikle yazılı kurallara bağlı olarak yaparız.
- Firmanın tüm işleri önceden belirlenmiş yazılı kurallar çerçevesinde yürür.
- Bazı durumlarda işin üstesinden gelebilmek için yazılı kuralları gözdürdüm edebilirim.
- Firmamızda kural ve prosedürler genelde yazılıdır.

Örgütün merkezileşme durumunu belirlemek için kullanılan 5 ifade aşağıda sıralanmaktadır;

- Herhangi bir önemli karar için üst yönetimin onayını almam zorunludur.
- En basit konularda bile son kararı vermek için üstlerimden birinin onayı gerekir.
- Tüm işlerimi kurumun kural ve prosedürlerine göre yapmam gerekir.
- Herhangi bir şey yapmadan önce birilerine sormam gerekir.
- Üstlerimden onay almadan hiçbir şey yapamam.

### 3.1.3 Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü belirlemek için, Cameron ve Quinn (2006) tarafından oluşturulan ölçek adapte edilerek 12 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Cameron ve Quinn (1991) örgütlerin içsel işleyişe veya dışsal konumlandırmalarına ve mekanik veya organik olmalarına bağlı olarak 4 kültür tipine sahip olduğunu öne sürmektedirler. Bunlar klan, hiyerarşi, adokrasi ve pazar tipi örgütler olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmanın konusu temel olarak örgütte departmanlar arası ilişkilere odaklandığı için bu örgüt kültürü tiplerinden içsel işleyiş ile ilgili olan iki tanesinin çalışmaya dahil edilmesinin uygun olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla içsel işleyişe odaklanan organik örgütleri tanımlayan klan tipi örgüt kültürü ve mekanik örgütleri tanımlayan hiyerarşi tipi örgüt kültürünü belirlemek amacıyla, Cameron ve Quinn'den (2006) adapte edilen aşağıdaki ifadeler kullanılmıştır.

Klan kültürü için kullanılan ifadeler şunlardır;

- Bu işletmede çok sıcak bir ortam var. Sanki büyük bir aile gibi. Herkes birbiriyle birçok şey paylaşıyor.
- Buradaki liderlik anlayışı daha çok yol gösterici, geliştirici ve kolaylaştırıcı olma şeklinde.
- Yönetim tarafından takım çalışmasına, fikir birliğine ve kararlara katılıma önem verilir.
- Örgütü bir arada tutan şey, sadakat ve karşılıklı güvendir. Örgüte bağlılık oldukça yüksektir.
- Bu kurumda kişisel gelişime önem verilir. Yüksek güven, açıklık ve katılımcılık sözkonusudur.
- Başarı, insan kaynağının gelişimi, takım çalışması, işgören bağlılığı ve insanı temel olarak tanımlanır.

Hiyerarşi kültürü için kullanılan ifadeler şunlardır;

- Bu işletmede herşey yapılandırılmış ve denetlenebilir şekildedir. İnsanların yaptığı herşey formal prosedürlere bağlanmıştır.
- Liderlik anlayışı, genellikle koordine etme, organize etme, etkin çalışmayı kapsar.

- Yönetim anlayışı, çalışma güvenliği, uygunluk, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar üzerine kuruludur.
- Örgütü bir arada tutan şey formal kurallar ve prosedürlerdir. Örgütün etkin çalışmasını sürdürmek oldukça önemlidir.
- Süreklilik ve istikrar önemlidir. Etkinlik, denetim ve sorunsuz işleyiş önemlidir.
- Başarı, etkinlik temelli olarak tanımlanmaktadır. İşlerin zamanında ve düzgün yapılması ve düşük maliyetli olması önemlidir.

Katılımcıların bu ifadelere ne ölçüde katıldıklarını, “1= Hiç katılmıyorum” ve “7= Kesinlikle katılıyorum” olacak şekilde belirtmeleri istenmektedir.

Örgüt kültürü tipini belirleyebilmek için kullanılan ölçek aslında 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu altı ifadenin her birinin içinde 4 ayrı soru bulunmaktadır. Cameron ve Quinn (2006) hazırladıkları ölçekte her ifadenin içindeki sorulara toplamı yüz olacak şekilde cevaplayıcıların cevap vermelerini istemiştir. Böylece bu altı ifadenin içinde en çok puanı alacak soru sıralaması örgütte hâkim olan örgüt kültürü tipini belirleyecektir. Ancak araştırmanın örneklemindeki katılımcıların bu puanlamayı yaparken hata yapması mümkün olduğundan cevaplama kolaylığı sağlamak için 7’li Likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum- 7: kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirme yapmaları istenmiştir. Literatür incelendiğinde ölçeğin diğer çalışmalarda da benzer şekilde Likert tipi ölçek olarak kullanıldığı görülmektedir (İbrahimogulları ve Uğurlu 2013; Yıldırım ve Karabey 2016).

#### **3.1.4. Firma Stratejisi Ölçeği**

Örgüt stratejilerini belirlemek için, Porter (1980) tarafından oluşturulan ve düşük maliyet ve farklılaşma stratejisi olarak adlandırılan iki strateji tipi içeren çerçeve kullanılmaktadır. Ankete katılanlara, bu birbirine zıt iki stratejiden hangisinin firmalarının temel stratejisi için daha uygun düştüğünü belirtmeleri istenmektedir (Govindarajan ve Fisher 1990). Katılımcılar açısından anlam birliği olması için bu iki stratejiye ilişkin aşağıdaki belirtildiği şekilde kısa açıklamaya da yer verilmiştir.

Fiyat odaklı strateji uyguluyoruz: Firmamızın temel stratejisi, rakiplere göre düşük maliyetlerle ürün/hizmetlerimizi pazara sunmaktır.

Farklılaştırma odaklı strateji uygulamaları: Firmamızın birinci hedefi, ürün/hizmet kalitesi, müşteri hizmetleri, marka imajı gibi konularda rakiplerden farklılaşarak pazarda başarılı olmaktır.

### 3.1.5. Pazarlama Yeterlilikleri Ölçeği

Firmanın pazarlama konusundaki yeterliliklerini ölçmek için Conant ve diğerleri (1990) tarafından oluşturulan ve benzer çalışmalarda da (Song ve diğerleri 2007) kullanılan ölçek kullanılmaktadır. Buna göre katılımcılardan, birtakım pazarlama süreçlerine ilişkin kendi firmalarının yeterliliklerini rakiplerine göre karşılaştırmaları istenmektedir. Ölçekte yer alan pazarlama yeterlilikleri şunlardır;

- Rakipler hakkında bilgi açısından
- Reklam programlarının etkililiği konusunda
- Pazarlama faaliyetlerinin entegrasyonu konusunda
- Pazar bölümlenme ve hedef pazar seçme konusunda
- Fiyat politikalarının etkililiği konusunda
- Müşteri bilgisi açısından

Katılımcıların bu yeterlilikler bağlamında kendi firmalarını, “1= Çok daha kötüyüz” ve “7= Çok daha iyiyiz” olacak şekilde rakipleriyle karşılaştırmaları beklenmektedir.

### 3.1.6. İşletme Performansı Ölçeği

Katılımcıların firmalarının genel işletme performansının ölçümü için “Sektördeki rakiplerinizle karşılaştırdığınızda firmanızın durumunu aşağıdaki kriterlere göre nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu sorularak, firmanın çeşitli başarı kriterleri bağlamında rakiplere göre durumu sorulmuştur. Cevaplar için “1= Rakiplerden çok daha kötüyüz” ve “7= Rakiplerden çok daha iyiyiz” olacak şekilde yedili Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Literatürde benzer çalışmalar (Ngo ve O’Cass 2012; Verhoef ve Leeflang 2009; Moorman ve Rust 1999; Homburg ve Jensen 2007) gözönünde bulundurularak oluşturulan performans göstergeleri şunlardır; müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, satış gelirleri,

karlılık, pazar payı, maliyetler, yatırımların geri dönüşü, yeni müşteriler kazanma, mevcut müşterilere yapılan satışlar.

Finansal performansın subjektif olarak ölçülmesi çeşitli şekilde eleştirilmektedir. Ancak örgütlerdeki kilit noktalardaki kişilerin verdiği cevapların şirketin gerçek durumuyla uyumlu olduğu ve subjektif ölçümlerin objektif ölçümlere yakın ve güvenilir sonuçlar ortaya çıkardığı yapılan çeşitli çalışmalarda gösterilmektedir (Singh ve diğerleri 2016; Dess ve Robinson 1984).

### **3.2. Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama**

Türkiye'deki firmalarda departmanlar arası ilişkilerin ve bu ilişkiler ağında pazarlama departmanının merkeziliğinin ve yeterliliklerinin firma performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışmanın evreni Türkiye'deki tüm firmalar olarak belirlenmiştir. Çalışmanın hedef evreni ise, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl düzenli olarak ilan edilen Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi şirketi olarak belirlenmiştir. Çalışmada, benzer çalışmalarda olduğu gibi (Merlo ve Auh 2009; Homburg ve diğerleri 1999) sadece üretim sektörü ele alınmaktadır. Merlo ve Auh (2009) sadece üretim sektörünün evren olarak seçilmesinin daha iyi olacağını iki gerekçeye dayandırmaktadır. Birincisi, benzer çalışmalarda da benzer örneklemlerin kullanılmış olmasıdır. Böylece çalışmalar arasında karşılaştırma yapma imkanı oluşabilmektedir. İkincisi ise, üretim firmalarının üretim odaklı olması ve temel ilgilenimlerinin pazarlama değil üretim ile ilişkili aktiviteler olmasıdır.

Her bir firmanın kültürel, yapısal, stratejik ve bilgi yönetimi karakteristiği olarak kendine özgü bir yapısı ve özelliği olduğu için, benzer çalışmalarda olduğu gibi (Zheng ve diğerleri 2009) bu çalışmada da analiz birimi olarak firma alınmaktadır.

Firmalarda pazarlama, satış, üretim, ar-ge, muhasebe, finans, lojistik, bilgi-işlem, insan kaynakları, satınalma departmanlarında görev yapan yöneticilerden birer kişinin çalışmaya katılmaları istenmiştir. Bu departmanların çalışmanın konusuyla doğrudan ilişkili olduğu ve firmada yönetici olarak görev yapıyor olmaları nedeniyle firmaların tutumu ve uygulamaları hakkında yeterince bilgi sahibi oldukları varsayılmaktadır.

Verilerin toplanmasında, Huber ve Power (1985) tarafından önerildiği şekilde kilit konumdaki çalışanlardan veri toplama yoluna gidilerek veri kalitesinin artırılması amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışmada her bir firmaya ilişkin olarak birden çok katılımcının görüşüne başvurulmuştur (Connolly, Conlon ve Deutsch 1980). Benzer bir çok çalışmada her bir firmadan sadece bir kişinin görüşüne başvurulmaktadır. Tek bir kişinin görüşüne başvurulması firmaya ilişkin gerçek durumun ortaya çıkarılmasını zorlaştırmaktadır, çünkü kişiler firmaya ilişkin durumu olduğundan daha iyi veya daha kötü gösterebilmektedir (Gold ve diğerleri 2001). Bu sebeple bu çalışmada her bir firma için birden fazla kişinin görüşüne başvurulmuş olmasının firmalar hakkında daha gerçekçi veri elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra örneklemin örgüt içinde farklı birimlerden kişilerin görüşüne başvurulması, örgüt hakkında ve birimlerin birbirleri hakkında daha gerçekçi ve doğru değerlendirmelerin elde edilmesine imkan tanımaktadır.

Çalışmanın verilerinin toplanmasında İnternet temelli yöntem kullanılmıştır. Katılımcılara elektronik posta yoluyla ulaşılmıştır. Anketlerin doldurulması için bırak-al tekniğinin geri dönüş oranlarının yükseltilmesi açısından daha iyi olduğu düşünülebilir. Ancak çalışmanın evreninde yer alan firmaların ülke geneline yayıldığı ve her birine bizzat ulaşmak mümkün olmayacağı gözönünde bulundurularak, anketler e-posta ile gönderilmiştir. Son yıllarda İnternet ve e-posta iletişimde sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Doğru ve uygun şekilde uygulandığında internet aracılığıyla yapılan araştırmalar diğer formatlara göre önemli avantajlar sunmaktadır (Evans ve Mathur 2005; Wright 2005; McDonald ve Adam 2003). Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda da veri toplamanın artan maliyetlerini düşürmek için İnternet ve Web temelli teknolojiler kullanılmaya başlanmıştır. İnternet yoluyla veri toplamanın sağladığı maliyet düşürme avantajlarının çeşitli boyutlarda ortaya çıktığını ifade edilmektedir. Veri toplama amacıyla internet kullanılarak, kırtasiye maliyetlerinde, uygulama ile ilgili işlemlerde ve gerekli işgücünde tasarruf sağlanabilmektedir. Veri toplamada bu tür araçların kullanımı veri toplamayı hızlandırmakta, verilerin tam ve doğru olarak kodlanmasını, kontrol edilmesini ve girilebilmesini sağlamaktadır (McDonald ve Adam 2003).

Çalışma kapsamına dahil edilen her bir firmanın öncelikle kendi internet sitesi kullanılarak ilgili kişilerin e-posta adresleri elde edilmiştir. Firmanın kendi internet

sitesinin gerekli bilgiyi sağlamaması durumunda ise başka internet sitelerinden ilgili kişilerin e-posta adresleri temin edilmiştir. Geri dönüş oranını arttırmak için, elde edilen e-posta adreslerinin her birine ayrı ayrı, kişiselleştirilmiş e-posta gönderilmiştir. Gönderilen e-postalarda çalışma hakkında kısaca bilgi veren ve ilgili kişiyi çalışmaya katılmaya davet eden bir davet yazısı bulunmaktadır. İlgili kişinin çalışmaya katılmayı kabul etmesi durumunda çeşitli farklı cevaplama yöntemleri sunulmuştur. Katılımcılar kendilerine gönderilen e-postada ilişkide verilen belgeyi kullanarak soruları cevaplayabilmiş ve aynı belgeyi kaydederek kendilerine verilen ve araştırmacıya ait olan e-posta adresine elektronik ortamda göndermişlerdir. Bunun yanısıra, katılımcılar aynı e-postada kendilerine bildirilen bağlantıyı kullanarak, anket verilerini toplama amacıyla özel olarak hazırlanmış bir internet sitesine<sup>1</sup> ulaşarak, ankete internet tabanlı olarak katılma şansına sahip olmuşlardır. Anket formunun bazı katılımcılara elden ulaştırılabilmesi de mümkün olmuştur. Katılımcıların anket formlarını araştırmacıya ne şekilde ulaştırdıklarına ait istatistikler Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Veri toplama süreci 2016 yılının Kasım ayı ile 2017 yılının Mart ayı arasında gerçekleştirilmiştir. E-posta yoluyla toplam 1000 firmadan yaklaşık 5250 kişiye kişiselleştirilmiş e-posta gönderilmiştir. Gönderilen e-postalardan yaklaşık 500 tanesi, o kişinin işi bırakmış olması gibi çeşitli sebeplerden dolayı istenilen adrese ulaşamamış ve geri dönmüştür. Bazı firmalardan firmanın politikaları veya iş yoğunluğu gibi çeşitli sebeplerle çalışmaya katılamayacaklarına dair bir cevap alınmıştır. Cevaplayıcı sayısını arttırmak amacıyla her bir e-postanın gönderilmesinin üzerinden en az iki hafta geçtikten sonra yeniden bir e-posta yollanmıştır. Ayrıca, çeşitli ödül mekanizmalarının yanıtlanma oranını artırdığı bilinmektedir. Bu sebeple anketi yanıtlayan katılımcılar arasında yapılacak çekilişle 5 kişiye bir elektronik marketten 200 TL değerinde alışveriş çeki verileceği duyurulmuştur.

---

<sup>1</sup> Anket verilerinin Web tabanlı olarak toplanması amacıyla <https://www.qualtrics.com/> sitesi kullanılmıştır.



Gönderilen anketlerden toplam 383 adet geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 43 tanesi e-posta yoluyla geri alınmış, 297 tanesi Web tabanlı olarak alınmış, 43 tane anket formu ise elden alınmıştır (Tablo 3.2). Toplanan verilerin kaynak tipine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için ANOVA testleri yapılmış ve kaynak tipine göre verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.2 Anket Formlarını Toplamada Kullanılan Kaynaklar**

Yöntem	Frekans	Yüzde (%)
E-posta	43	11,2
Web tabanlı	297	77,6
Elden teslim	43	11,2
<b>Toplam</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

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

Geri dönüş oranı firmalarda % 10,8, kendisine çalışmaya katılması için e-posta gönderilen ilgili kişi bazında ise % 8 olmuştur. Elde edilen geri dönüş oranı normalden düşüktür. Kişisel görüşme ve telefon ile yapılan görüşmelerde geri dönüş oranı % 60-80 civarında olmaktadır, ancak posta kullanılarak yapılan araştırmalarda geri dönüş oranı % 15'in altına düşebilmektedir (Malhotra 2007). İnternet üzerinden yapılan çalışmalarda geri dönüş oranı daha da düşük olabilmektedir (Bech ve Kristensen 2009). Ayrıca çalışmanın örgütlerdeki üst düzey yöneticileri ile yapılması da geri dönüş oranının düşük olmasının sebebi olarak görülebilir (Diamantopoulos ve Schlegelmilch 1996). Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı düşük olmakla birlikte, benzer çalışmalarda (Frosen ve diğerleri 2013; Franchi 2007; Gatignon ve Xuereb 1997) elde edilen geri dönüş oranlarına yakın olduğu görülmektedir. Franchi'nin (2007), çeşitli fonksiyonlardan üst düzey yöneticilerle e-posta yoluyla anket göndererek yaptığı çalışmada, 2900 e-posta gönderildiği, sadece 102 kişiden geri dönüş olduğu ve yanıt oranının % 3,5 olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Frosen ve

diğerleri de (2013), Finlandiya genelinde yaptıkları çalışmada, firma bazında yüzde 16 ve katılımcı bazında yüzde 7,3 geri dönüş oranı elde etmiştir.

Yanıt vermeme hatası da bu tür çalışmalarda sıklıkla karşılaşılan bir sorundur (Amstrong ve Overton 1977). Geri dönüş oranının düşük olduğu da düşünüldüğünde bu çalışmada da böyle bir durumun olması olasıdır. Cevap vermeyenlerle cevaplayanlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için en çok kullanılan yöntem, ilk gönderilen e-postalara gelen cevaplarla daha sonra gönderilen e-postalara gelen cevaplar arasında fark olup olmadığını ölçülmesidir (Armstrong ve Overton 1977). Çünkü ikinci veya üçüncü kez e-posta aldıktan sonra cevap veren kişinin cevap vermemeye en yakın kişi olduğu varsayılır. Bu iki grubun verdiği cevaplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için bağımsız iki grup t-test analizi yapılmış ve iki gruptaki kişilerin temel değişkenlere verdiği cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Çalışmada kullanılan tüm değişkenlere ilişkin verinin bir kişiden elde edildiği durumlarda, ortak yöntem sapmasının ortaya çıkması olasıdır. Olası bir ortak yöntem sapmasını değerlendirmek için tüm değişkenlere Harman's tek-faktör testi uygulanmıştır. Değişkenler temel bileşen analizine tabi tutulduğunda özdeğeri 1'den büyük çok sayıda faktörün ortaya çıktığı ve ilk faktörün açıklanan varyansın sadece küçük bir kısmını oluşturduğu görülmektedir (Podsakoff ve Organ 1986). Ortak yöntem sapmasını değerlendirmek için Verhoef ve Leeflang (2009) tarafından uygulanan prosedür uygulanmıştır. İlk olarak, "Türkiye ekonomisinin genel durumu olumlu değerlendiriyorum" şeklinde diğer değişkenlerle hiç alakası olmayan bir soru sorulmuştur. Bu soru ile diğer temel değişkenler arasında korelasyon olup olmadığına bakılmıştır ve korelasyon olmadığı veya çok düşük korelasyon olduğu görülmektedir. İkinci olarak da tüm ifadeler keşfedici faktör analizine dahil edildiğinde açıklanan toplam varyans yüzde 73,4 olmaktadır. Eğer faktör analizinde tek faktör elde edilseydi açıklanan toplam varyansın sadece yüzde 17 olacağı görülmektedir. Yapılan bu iki test ile ortak yöntem sapmasının söz konusu olmadığı görülmektedir (Malhotra, Kim ve Patil 2006).

## BÖLÜM IV

### ANALİZ VE BULGULAR

#### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada toplam 383 kişiden anket toplanmıştır. Çalışmada analiz birimi olarak firma ele alınmaktadır. Çalışmanın değişkenlerinden biri olan departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğunu ve pazarlama departmanının merkeziliğini sağlıklı bir şekilde belirleyebilmek için her bir firmadan farklı departmanlardan cevap alınmış olmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Tüm departmanlardan cevap alınması mümkün olmadığı için her bir firmadan en az 3 farklı departmandan cevap alınmış olmasının yeterli veriyi sağlayacağı varsayılmaktadır. Bundan dolayı, toplanan anketlerden 20 tanesi anketi dolduran kişinin hangi firmadan veya hangi departmandan olduğu bilinmediği için çalışma dışında tutulmuştur. Ayrıca anketlerden 60 tanesi, o firmadan yeterli sayıda farklı departmandan anket elde edilemediği içinde çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Analizlere 52 firmadan toplanan 303 adet anket ile devam edilmektedir.

Çalışmaya katılan firmaların çalışan sayılarına göre büyüklükleri ile ilgili durum Tablo 4.1.'de verilmektedir.

**Tablo 4.1. Çalışan Sayılarına Göre Firma Büyüklükleri**

Çalışan Sayısı	Frekans	%
0 – 250 kişi	6	5,8
251 – 500 kişi	10	19,2
501 – 750 kişi	9	17,3
751 – 1000 kişi	5	9,6
1001 – 2000 kişi	9	17,3
2001 – 5000 kişi	7	13,5
5001'den fazla	6	11,5
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Ayrıca firmaların sektörel olarak hangisine daha yakın oldukları da sorulmuş ve firmaların sektörel olarak nerede yer aldıkları Tablo 4.2.'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların yaklaşık yarısı nihai tüketici malları, diğer yarısı da endüstriyel mallar ve hizmetler üreten firmalardandır. Örneklem nihai tüketici ve endüstriyel müşteri bağlamında bir denge durumuna sahiptir.

**Tablo 4.2 Firmaların Sektörel Dağılımı**

İçinde bulunduğu pazar tipi	Frekans	Yüzdesi %
Nihai Tüketici	28	53,8
Endüstriyel	24	46,2
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

**Tablo 4.3 Katılımcının Firmada Görev Yaptığı Departmanlara Dağılımı**

Çalıştığı Bölüm	Frekans	Yüzde (%)
Üretim	56	18,5
Satış	44	14,5
Muhasebe / Finans	31	10,2
Pazarlama	30	9,9
Ar-Ge	30	9,9
İnsan Kaynakları	26	8,6
Satınalma	19	6,3
Kalite	17	5,6
Bilgi-İşlem	16	5,3
Planlama	12	4,0
Lojistik	11	3,6
Diğer (İSG, Çevre, Hukuk vb.)	11	3,6
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100</b>

Çalışmaya katılanların firmalarında görev aldıkları bölüm yukarıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 4.3). Katılımcıların yaklaşık % 18'i üretim, yaklaşık % 10'u muhasebe, finans veya mali işler, yaklaşık % 10'u pazarlama, yaklaşık % 10'u Ar-Ge, yaklaşık % 9'u insan kaynakları, yaklaşık % 6'sı satınalma, yaklaşık % 6'sı kalite, yaklaşık % 5 bilgi işlem, % 4 planlama, % 4 lojistik ve yaklaşık % 4'ü de çevre, hukuk gibi diğer departmanlarda görev yapmaktadır.

## 4.2. Keşfedici Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler için ilk olarak keşfedici faktör analizleri uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizlerinde temel bileşenler analizi ve Varimax rotasyonu yöntemleri kullanılmaktadır ve öz değer (Eigen value) 1'den büyük olması olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri 2010). Araştırmada kullanılan örgüt yapısı, örgüt kültürü, rekabetin şiddeti, pazarlama yeterlilikleri ve örgütsel performans ölçeklerine ilişkin olarak yapılan keşfedici faktör analizleri uygulanmış ve faktör analizi sonuçları aşağıda sırasıyla gösterilmektedir.

### 4.2.1. Örgüt Yapısı İçin Keşfedici Faktör Analizi

İlk olarak, Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett's Sphericity Testleri değerleri kontrol edilmiştir. KMO değerinin 0,656 olduğu ve ki-kare değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece verinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği şekilde iki boyut değil, üç boyutlu bir faktör yapısı ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun üzerine sorular gözden geçirilmiş ve "*Bazı konularda yazılı kurallarımız yoksa işi kurallara bağlı kalmaksızın da gerçekleştirebiliriz*" ifadesinin diğer ifadelerle anlamsal uyum göstermediği, bu sebeple yeni bir faktör oluşmasına sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı bu soru çıkarılarak yeniden faktör analiz yapılmış ve iki boyutlu faktör yapısı elde edilmiştir. Ayrıca "*Önemli kararlar için üst yönetimin onayını almamız zorunludur.*" ifadesi de faktör yükü eşik değer olan alınan 0,5'ten düşük olduğu için analizden çıkartılmıştır. Diğer 6 ifade beklendiği şekilde faktörlere yüklenmiştir ve toplam

açıklanan varyans yüzde 74,4'tür. Tablo 4.5'te faktörlerde yer alan ifadeler ve faktör yükleri verilmektedir.

**Tablo 4.4 Örgüt Yapısı İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %
<i>Faktör 1: Formalizasyon</i>		43,1
Firmamızda kural ve prosedürler genelde yazılıdır.	,906	
Tüm işlerimiz önceden belirlenmiş yazılı kurallar çerçevesinde yürür.	,925	
Bazı durumlarda işin üstesinden gelebilmek için yazılı kuralları gözardı edebiliriz. (T)	,541	
<i>Faktör 2: Merkezileşme</i>		31,3
En basit konularda bile son kararı vermek için üstlerimizin onayı gerekir.	,913	
Herhangi bir şey yapmadan önce birilerine sormamız gerekir.	,879	
Üstlerimizden onay almadan hiçbir şey yapamayız.	,937	
Toplam Açıklanan Varyans		74,4
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,656
Bartlett's Sphericity Testi	Approx. Chi-Square	727,4
	Df	15
	Sig.	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### 4.2.2. Örgüt Kültürü İçin Keşfedici Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeği için faktör analizi yapıldığında, Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett's Sphericity Testleri değerlerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 4.6). Yapılan analizde beklenildiği üzere iki faktör ortaya çıkmıştır ve bu iki faktörler açıklanan toplam varyans yüzde 70,2'dir. Hiyerarşi kültürü faktöründe yer alması beklenen, ancak her iki faktöre de eşik değerin üzerinde yüklemeye yapan iki ifade analizden çıkarılmıştır. Diğer ifadelerle ait faktör yükleri tabloda gösterildiği şekildedir.

**Tablo 4.5 Örgüt Kültürü İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %
<i>Faktör 1: Klan Kültürü</i>		55,2
Bu firmada herkesin birbiriyle çok şey paylaştığı sıcak bir aile ortamı vardır.	,762	
Firmamızda yol gösterici, geliştirici ve kolaylaştırıcı bir liderlik anlayışı vardır.	,886	
Yönetim tarafından takım çalışmasına, fikir birliğine ve kararlara katılıma önem verilir.	,840	
Örgütü bir arada tutan şey, sadakat ve karşılıklı güvendir.	,818	
Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine önem verilir.	,794	
Firmamızda başarı, insan kaynağının gelişimi, takım çalışması, işgören bağlılığı ve insanı temel alarak tanımlanır.	,841	
<i>Faktör 2: Hiyerarşi Kültürü</i>		15,0
Çalışanların yaptığı her şey formal prosedürlere bağlanmıştır.	,773	
Örgütü bir arada tutan şey, formal kurallar ve prosedürlerdir.	,853	
Firmamızda, etkinlik, denetim ve sorunsuz işleyişe önem verilir.	,685	
Firmamızda başarı, işlerin zamanında ve düzgün yapılmasına bağlı olarak tanımlanır.	,691	
Toplam Açıklanan Varyans		70,2
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,908
Bartlett's Sphericity Testi	Approx. Chi-Square	1990,5
	Df	66
	Sig.	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### 4.2.3. Rekabetin Şiddeti İçin Keşfedici Faktör Analizi

Rekabetin şiddeti ölçeğinde üç soru yer almaktadır (Tablo 4.7). Yapılan faktör analizinde özdeğeri 1'den büyük olan sadece bir faktör elde edilmiştir. Bu tek faktör ile açıklanan toplam varyans yüzde 73,5'tir.

**Tablo 4.6 Rekabetin Şiddeti İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %
<i>Faktör 1: Rekabetin Şiddeti</i>		
Yer aldığımız sektörde müşteriler bir satıcıdan diğerine kolayca geçerler.	,834	
Rakiplerimiz sık sık müşterilerimizi kapmaya çalışır.	,888	
Sektörümüzde rekabet çok şiddetlidir.	,851	
Toplam Açıklanan Varyans		73,5
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,704
Bartlett's Sphericity Testi	Approx. Chi-Square	260,1
	Df	3
	Sig.	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### 4.2.4. Pazarlama Yeterlilikleri İçin Keşfedici Faktör Analizi

Pazarlama yeterlilikleri için yapılan analizde, KMO örneklem yeterliliği (0,842) ve Bartlett's Sphericity testleri (ki-kare= 761,5 ve  $p < ,000$ ) değerleri, verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri eşik değer olan 1'den büyük olan bir faktör elde edilmiştir ve açıklanan varyansın 66,2 olduğu görülmektedir (Tablo 4.8).



**Tablo 4.7 Pazarlama Yeterlilikleri İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Rakipler hakkında bilgi sahibi olma açısından	,803	
Reklam programlarının etkililiği açısından	,747	
Pazarlama faaliyetlerinin uyum içinde yürütülmesi açısından	,869	
Pazar bölümlenme ve hedef pazar seçme açısından	,859	
Fiyat politikalarının etkililiği açısından	,781	
Müşteriler hakkında bilgi sahibi olma açısından	,820	
Toplam Açıklanan Varyans		66,2
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,842
Bartlett's Sphericity Testi	Approx. Chi-Square	761,5
	Df	15
	Sig.	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tablo 4.8 Örgütsel Performans İçin Keşfedici Faktör Analizi Tablosu**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
<i>Faktör 1: Müşteri Performansı</i>		56,2
Müşteri memnuniyeti açısından	,861	
Müşteri sadakati açısından	,873	
Yeni müşteriler kazanma açısından	,728	
Mevcut müşterilere yapılan satışları arttırma açısından	,704	
<i>Faktör 2: Finansal Performans</i>		12,9
Satış gelirleri açısından	,810	
Karlılık açısından	,746	
Pazar payı açısından	,632	
Maliyetler açısından	,846	
Yatırımların geri dönüşü açısından	,702	
Toplam Açıklanan Varyans		69,1
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,858
Bartlett's Sphericity Testi	Approx. Chi-Square	1182,5
	Df	36
	Sig.	,000

### 4.3. Güvenilirlik Analizleri

Bu araştırmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 4.10'da araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,804 ile 0,925 arasında değiştiği ve tamamının eşik değer olarak kabul edilen 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir (Hair ve diğerleri, 2010). Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.9 Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları**

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Formalizasyon	3	0,889
Merkezileşme	3	0,898
Klan Kültürü	6	0,925
Hiyerarşi Kültürü	4	0,804
Rekabetin Şiddeti	3	0,811
Pazarlama Yeterlilikleri	6	0,895
Müşteri performansı	4	0,871
Finansal Performans	5	0,860

#### 4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. İlk olarak departmanlar arası ilişki yoğunluğunun öncülleri olarak belirlenen örgüt yapısı, örgüt kültürü ve jenerik stratejilerin yoğunluk üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca rekabetin şiddeti ve firma büyüklüğünün, departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu üzerinde etkisi olabileceği düşünüldüğü için kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. Firma büyüklüğünü belirlemek için firmadaki çalışan sayısı gösterge olarak alınmıştır. Firmalardaki çalışan sayıları birbirinden çok farklılık gösterebildiği için bu değerlerin logaritması alınarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon denklemine ilişkin sonuçlar Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 4.10 İlişki Yoğunluğunun Öncüllerine İlişkin Regresyon Analizi

	$\beta$	t-değeri	Sig.
<b>Sabit</b>	3,88	3,690	,001
<b>Kontrol Değişkenleri</b>			
Rekabetin Şiddeti	,300	2,076	,044
Firma Büyüklüğü (log)	-,047	-,353	,726
<b>Örgüt Yapısı</b>			
Formalizasyon	-,472	-2,085	,043
Merkezileşme	-,176	-1,153	,255
<b>Örgüt Kültürü</b>			
Klan Kültürü	,378	2,151	,037
Hiyerarşi Kültürü	,102	,484	,631
<b>Jenerik Stratejiler</b>	,068	,491	,626
R <sup>2</sup> (Düzeltilmiş)	,192		
F	2,813		
Sig. F Change	,28		

Bağımlı değişken: İlişkilerin Yoğunluğu

Not: Standartlaştırılmış regression katsayıları gösterilmektedir.

Buna göre kontrol değişkeni olarak modele dahi edilen rekabetin şiddetinin ilişki yoğunluğu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = ,300$  ve  $p < ,05$ ) ancak firma büyüklüğünün anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Örgüt yapısına ilişkin boyutlardan formalizasyonun ilişki yoğunluğu ile beklenildiği üzere negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülürken ( $\beta = -,472$  ve  $p < ,05$ ), merkezleşmenin ilişki yoğunluğu ile ilişkisi negatif yönlü olmakla birlikte istatistiki olarak anlamlı değildir ( $\beta = -,176$  ve  $p = ,255$ ). Benzer şekilde klan kültürü ile ilişki yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $\beta = ,378$  ve  $p < ,05$ ) ancak hiyerarşi kültürü ile yoğunluk arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemektedir. Jenerik stratejilerin de departmanlar arası ilişki yoğunluğu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Böylece H1a ve H2a hipotezleri kabul edilmiş ve H1b, H2b ve H3 hipotezleri reddedilmiştir.

Departmanlar arası ilişki yoğunluğu, pazarlamanın merkeziliği ve pazarlama yeterliliklerinin müşteri ve finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koymak için ayrı ayrı hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır ve sonuçlar sırasıyla Tablo 4.12 ve Tablo 4.13'te gösterilmiştir. Yapılan regresyon analizinde, ilk olarak firma büyüklüğü kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. İkinci adımda, ilişkilerin yoğunluğu ve moderator değişken olan pazarlamanın merkeziliği ve pazarlama yeterlilikleri modele dahil edilmiştir. Üçüncü adımda, bu üç değişkenin ikili çarpımları elde edilerek analize dahil edilmişlerdir. Son olarak da bu üç değişkenin çarpımı ile elde edilen değişken modele eklenmiştir. Bu şekilde yapılan analiz sonucunda firma büyüklüğünün müşteri performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir. İkinci adımda modele dahil edilen değişkenlerden sadece pazarlama yeterliliklerinin müşteri performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu, ancak ilişkilerin yoğunluğunun müşteri performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı H4a hipotezi reddedilmiştir.

Değişkenlerin iki yönlü etkileşimlerinin modele dahil edildiği üçüncü adımda da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı H5a hipotezi de reddedilmektedir. Son adımda modele dahil edilen üç yönlü etkileşim değişkeninin de müşteri performansı ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Pazarlama yeterliliklerinin, pozitif yönlü bir düzenleyici etkisi olacağı öngörülerek hipotez oluşturulduğu için bu hipotez de reddedilmiştir.

Departmanlar arası ilişki yoğunluğu, pazarlamanın merkeziliği ve pazarlama yeterliliklerinin finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizinde, yukarıdakine benzer bir yol izlenmektedir. Yapılan analiz sonucunda firma büyüklüğünün finansal performans üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir. Daha sonra modele dahil edilen değişkenlerden sadece pazarlama yeterliliklerinin finansal performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu, ancak ilişkilerin yoğunluğunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı H4b hipotezi de reddedilmiştir. Değişkenlerin iki yönlü etkileşimlerinin modele dahil edildiği bir sonraki adımda pazarlamanın merkeziliğinin ilişki yoğunluğu ile finansal performans ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H5b hipotezi kabul edilmiştir. Son adımda modele dahil edilen üç yönlü etkileşim

değişkeninin finansal performans ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı pazarlama yeterliliklerinin, herhangi bir düzenleyici etkisi olmadığı görülmektedir ve H6b hipotezi de reddedilmektedir.

**Tablo 4.11. Müşteri Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	1. adım		2. adım		3. adım		4. adım	
	$\beta$	t-değeri	$\beta$	t-değeri	$\beta$	t-değeri	$\beta$	t-değeri
<b>Sabit</b>	5,719	11,762***	2,673	,715***	6,785	3,315**	23,042	10,196**
<b>Kontrol Değişkeni</b>								
Firma Büyüklüğü (log)	-,115	-,811	-,062	-,608	-,091	-,829	-,090	-,837
<b>Temel Değişkenler</b>								
İlişkilerin Yoğunluğu (1)			,020	,141	,334	,299	-7,063	-1,559**
Pazarlamanın Merkeziliği (2)			,042	,297	-,965	-1,182	-4,177	-2,018
Pazarlama Yeterlilikleri (3)			,703	6,572***	-,266	-,268	-5,157	-1,682
<b>2-Yönlü Etkileşim</b>								
1 x 2					,244	,237	10,03	1,699*
1 x 3					1,809	1,053	8,78	1,963*
2 x 3					-,663	-,562	9,58	1,545
<b>3-Yönlü Etkileşim</b>								
1 x 2 x 3							-12,94	-1,682*
$R^2$	,013		,536		,555		,583	
F	,658		13,280***		7,647***		7,330***	
$\Delta R^2$			,523		,019		,028	
$\Delta F$			17,268***		,600		2,829*	

Bağımlı değişken: Müşteri Performansı

Not: Standartlaştırılmış regression katsayıları gösterilmektedir.

\* : p<.10

\*\* : p<.05

\*\*\*: p<.01

**Tablo 4.12. Finansal Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	1. adım		2. adım		3. adım		4. adım	
	$\beta$	t-değeri	$\beta$	t-değeri	$\beta$	t-değeri	$\beta$	t-değeri
<b>Sabit</b>	4,783	9,126***	2,140	2,545**	1,999	,528	12,254	1,028
<b>Kontrol Değişkeni</b>								
Firma Büyüklüğü	,103	,724	,112	1,002	,096	,822	,097	,826
<b>Temel Değişkenler</b>								
İlişkilerin Yoğunluğu (1)			,066	,434	,405	,467	-1,478	-,657
Pazarlamanın Merkeziliği (2)			-,210	-1,355	2,451	-2,070**	-6,785	-1,379
Pazarlama Yeterlilikleri (3)			,687	5,873***	1,586	1,502	-1,280	-,384
<b>2-Yönlü Etkileşim</b>								
1 x 2					1,972	1,810*	7,708	1,202
1 x 3					1,951	-1,069	2,134	,439
2 x 3					1,056	,843	7,058	1,048
<b>3-Yönlü Etkileşim</b>								
1 x 2 x 3							-7,586	-,908
R <sup>2</sup>		,011		,447		,498		,508
F		,524		9,278***		6,098***		5,417***
$\Delta R^2$				,436		,052		,010
$\Delta F$				12,078***		1,475		,824

Bağımlı değişken: Finansal Performans

Not: Standartlaştırılmış regression katsayıları gösterilmektedir.

\* : p&lt;.10

\*\* : p&lt;.05

\*\*\*: p&lt;.01

Hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki tabloda bir arada verilmektedir.

**Tablo 4.13. Hipotezlerin Kabul Ve Red Durumu**

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul / Red</b>
H1a: Örgüt yapısındaki formalizasyon ile departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b: Örgüt yapısındaki merkezileşme ile departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2a: Klan tipi örgüt kültürü ile departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2b: Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H3: Jenerik stratejiler ile departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H4a: Departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H4b: Departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H5a: Departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile müşteri performansı arasındaki ilişkide pazarlamanın merkeziliğinin düzenleyici etkisi vardır.	Red
H5b: Departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile finansal performans arasındaki ilişkide pazarlamanın merkeziliğinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H6a: Pazarlama yeterlilikleri arttıkça departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile müşteri performansı arasındaki ilişkide pazarlamanın merkeziliğinin düzenleyici etkisi artar.	Red
H6b: Pazarlama yeterlilikleri arttıkça departmanlar arası ilişkilerin yoğunluğu ile finansal performans arasındaki ilişkide pazarlamanın merkeziliğinin düzenleyici etkisi artar.	Red



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada temel olarak, firmadaki departmanlar arasındaki ilişkiler ve pazarlama departmanının bu ilişkiler ağındaki konumunu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak, departmanlar arası ilişki yoğunluğunun firma başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. İkinci olarak ise, pazarlamanın merkeziliğinin firmadaki departmanlar arasındaki ilişkilerin firma başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca pazarlama yeterliliklerinin de bu ilişkilerdeki düzenleyici rolü olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, örgüt yapısındaki formalizasyonun ilişki yoğunluğunu olumsuz etkilediği, örgütte klan kültürünün hakim olmasının ise ilişki yoğunluğu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular literatürdeki bulgularla örtüşmektedir (Hartnell ve diğerleri 2011; Koufteros ve diğerleri 2007). Örgüt yapısındaki merkezileşmenin ve örgüt kültüründe hiyerarşik kültür tipinin hakim olmasının ise, benzer çalışmalarda (Chen ve Huang 2007) bulguların aksine, departmanlar arası etkileşimler üzerinde her hangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Merkezileşme ve hiyerarşik örgüt kültürünün departmanlar arası ilişkilerde herhangi bir etkisinin olmamasının sebebi, Türkiye'deki güç mesafesinin yüksek olması olduğu düşünülebilir. Çalışanlar, örgütte kararların merkezi olarak alınmasını veya denetlenmesini ve ast-üst ilişkilerinin önemli bir yer tuttuğu bir kültür tipine sahip olunmasını normal bir durum olarak kabul ediyor olabilir. Bunun diğer departmanlarla ilişki kurmalarının önündeki bir engel olarak görmüyor olabilirler. Nitekim, Song ve Xie (2000), ABD ve Japonyayı karşılaştırdıkları çalışmalarında departmanlar arasındaki bütünleşmenin yeni ürün geliştirme üzerinde ülke kültürünün de önemli etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan bir çok çalışmada departmanlar arası bütünleşmenin örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu öne sürülmektedir ((Pimenta ve diğerleri 2016; Foerstl ve diğerleri 2013; Maltz ve Kohli 1996; Kahn ve Mentzer 1998 vb.). Ancak bu çalışmada, örgütteki departmanlar arası ilişki yoğunluğunun müşteri ve finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgulanmaktadır. Literatürdeki bulgularla örtüşmeyen bu durumun söz konusu olmasının üç temel sebebi olabilir; birincisi departmanlar arası

bütünleşmenin sağlanmasının etkin bir şekilde başarılamaması olabilir. Yani departmanlar arasında bir etkileşim söz konusudur ancak etkileşim doğru şekilde kurgulanmadığı ve örgütsel başarıyı sağlayacak şekilde tasarlanmadığı için başarıya etkisi olmayabilir. Song ve diğerlerinin (1997) yaptıkları çalışmada katılımcılar, departmanlar arası bütünleşmenin pazardaki rekabet veya teknolojik değişimler gibi dışsal faktörlerden değil, örgütteki değerlendirme kriterleri, ödül mekanizmaları ve üst yönetimin beklentileri gibi içsel dinamiklerden etkilendiğini belirtmektedirler. Dış çevre unsurları örgüt başarısı için departmanlar arası bütünleşmeyi zorunlu kılsa da, bunun başarılması nihai olarak örgüt içinde bütünleşmeye ilişkin yapı ve süreçlerin nasıl tasarlandığına ve işletildiğine bağlıdır. Kamasak ve diğerleri (2015) örgütteki bilgi yönetiminin ve örgütün öğrenme yeterliliklerinin bilginin departmanlar arasında aktarımını ve bu bilgiyi örgütsel performansa olumlu etki edecek şekilde kullanabilmesi ve bu bilgiden fayda sağlayabilmesi açısından önemli olduğu vurgulamaktadır. Bundan dolayı departmanlar arasında ilişki kurulması tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda bilgi yönetimi konusunda da gerekli adımların atılması ve örgütü öğrenen örgüt haline getirmek gereklidir. Aksi takdirde departmanlar arası ilişki kurulması zaman ve efor kaybından öteye geçemeyecektir.

İkinci olarak, departmanların birbirleri hakkındaki önyargıları, konuştukları dilin farklı olması ve ortak hedefler yerine kendi bölümlerinin hedeflerine odaklanmış olmaları çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu çatışmalar etkileşimlerin örgütsel başarı üzerinde olumlu bir etkisinin olmamasına sebep oluyor olabilir.

Üçüncü olarak ise, örgütsel hedeflere ulaşmak açısından tüm departmanların birbiriyle ilişki kuruyor olması gerekli ve önemli olmayabilir. Kahn (1996), departmanlar arası işbirliğinin firma başarısı için önemli olduğunu belirtmektedir, ancak ürün geliştirme çabalarında üretim ve pazarlama departmanlarının işbirliğinin herhangi bir olumlu etkisi olmadığını göstermektedir. Bu çalışmada da pazarlamanın Ar-Ge ve üretim ile ilişkisinin performans göstergeleri üzerinde olumlu etkisi olmasına karşın diğer departmanlarla kurulan ilişkilerin herhangi bir olumlu etkisi olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı departmanlar arası ilişkilerin tasarlanmasında ve sürdürülmesinde, hem hangi departmanlar

ile ilişki kurulacağı hem de firmanın stratejik önceliklerinin neler olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü departmalar arasındaki ilişkiler firma başarısının bir boyutu üzerinde olumlu etkiye sahip iken başka bir boyut üzerinde her hangi bir olumlu etki yaratamayabilir. Gomes ve diğerleri (2003) departmanlar arası bütünleşmenin, ürün geliştirmenin ilk aşamalarında gerçekleşmesinin son ürün performansını önemli derecede etkilediğini ancak ilerleyen aşamalarda bütünleşmenin sadece pazara çıkış zamanını etkilediğini göstermektedir. Song ve diğerleri (1998) ise yeni ürün geliştirme aşamalarının hepsinde tüm departmanların her birinin bütünleşmesinin gerekli olmadığını belirtmektedirler. Bazı belirli departmanların, belirli aşamalarda bütünleşme içinde olmasının yeterli olduğu vurgulamaktadırlar.

Pazarlama departmanının ilişkiler ağında merkezi konumda olmasının ilişki yoğunluğu ile müşteri performansı ilişkisi üzerinde düzenleyici rolünün olmadığı fakat ilişki yoğunluğu ile finansal performans ilişkisi üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Bu bulgu pazarlama departmanının departmanlar arası ilişkilerde koordinator rolü olduğu savını (Verhoef ve Leeflang 2009; Achrol ve Kotler 1999) kısmen desteklemektedir. Yapılan çalışmalarda (Oswald ve diğerleri 2012; Verhoef ve diğerleri 2011; Verhoef ve Leeflang 2009; Moorman ve Rust 1999), pazarlama departmanının örgütün pazar odaklı hale gelmesinde önemli bir rolü olduğu öne sürülmektedir. Ancak, pazarlama departmanının ilişkilerdeki merkeziliğinin departmanlar arası ilişkilerin müşteri performansı üzerindeki etkisinde bir rolünün olmaması, Türkiye’de pazarlamanın örgütü müşteri odaklı hale getirme çabalarının sonuçsuz kaldığını göstermektedir. Homburg ve diğerleri (1999), pazarlama departmanının örgütteki etkisinde Almanya ve ABD arasında farklar olmasını, bu iki ülkedeki pazarlama olgusunun adaptasyonu açısından farklar olmasına bağlamaktadır ve bu farkın daha az gelişmiş olduğu ülkelerde daha fazla olabileceğini öne sürmektedir. Wirtz ve diğerleri (2014) de gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan Asya ülkeleri arasında pazarlamanın etkisi konusunda farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Lascu ve diğerleri (2006), Polonya ile ABD’yi karşılaştırdıkları çalışmalarında, Polonya firmalarında departmanlar arası bağlantıların daha zayıf olduğunu görmüşlerdir. Bunun sebebinin Polonya’nın planlı ekonomiden kalma anlayışının hala devam etmekte olduğu, üretime daha fazla önem verildiği ve pazarlama departmanının çok

fazla önem verilmeyen küçük bir departman olarak varlığını sürdürmesi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Türkiye'nin de gelişmekte olan bir ülke olduğu düşünüldüğünde pazarlama olgusunun adaptasyonun ve pazarlama departmanının örgütteki etkisinin düşük olması olasıdır.

Pazarlamanın departman olarak önemini yitirmesi ve departman olarak varlığının sorgulanır hale gelmesi pazarlama yöneticilerinin de firma içindeki durumlarını, görevlerini ve sorumluluklarını gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Çünkü bu durum pazarlama yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının sadece kendi departmanlarıyla sınırlı kalamayacağını göstermektedir. Pazarlama bir departmanın görev ve sorumluluğu olmaktan çıkıp tüm firmanın işi haline geldikçe pazarlama yöneticilerini de yeni görev ve sorumluluklar beklemektedir. Pazarlama yöneticileri pazarlama aktivitelerinin firmadaki tüm birimler tarafından gerçekleştirilmesinin sağlanması görevini ve sorumluluğunu üstlenmelidir. Pazarlama yöneticileri kendi departmanlarının etkisini arttırmaya odaklanmak yerine firmanın pazarlama yeterliliklerinin artırılması ve işletme performansına olumlu katkı sağlaması için, departmanlar arası uyumu sağlama rolünü üstlenmelidir.

Departmanlar arası ilişkilerin olumlu tarafları olduğu gibi bir takım maliyetleri de vardır. Departmanlar arası işbirliğini gerçekleştirebilmek için departmanların bir araya gelmesi, birlikte toplantılar yapması gerekmektedir. Bu toplantılar gereğinden fazla zaman harcanmasına sebep olabilir. Bu yüzden yöneticiler işbirliği için gerekli toplantıları daha iyi organize etmeli ve gereksiz zaman kaybının önüne geçilmelidir.

Pazarlamacılar ile kurulan ilişkilerin miktar olarak az olması ve kurulan ilişkilerde çatışmanın ortaya çıkmasının bir sebebi de diğer departmanların pazarlamacılar hakkında olumsuz bir imaja sahip olması olabilir. Bu nedenle pazarlamacıların kendilerini daha iyi anlatmalarını, pazarlamanın firma için önemini ve pazarlamanın firmaya olan katkısını abartmadan somut verilerle ortaya koyması gerekmektedir.

Örgütün sadece çevresel etmenlerindeki değişimler değil aynı zamanda örgüt içindeki değişimlerin fazlalığı da departmanlar arası ilişkilerin varlığını ve sağlıklı yürütmesini engelleyen bir unsur olabilir. Çalışanlar ve yöneticiler firmadaki mevcut ve

gelecekteki durumları konusunda endişe yaşıyorlarsa, konumlarını ve ellerindeki gücü ve kaynakları koruma eğilimine girebilirler (Maltz 1997; Maltz ve Kohli 1996). Bundan dolayı, firma içinde departmanlar arasındaki ilişkilerin arttırılması ve fayda sağlayan hale getirilmesi için çalışanların ve yöneticilerin firmada kendi durumlarıyla ilgili gelecek kaygısı yaşamalarını engelleyecek düzenlemeler yapılmalıdır.

Departmanlar arası bütünleşmenin sağlanmasında kişiler arasındaki informal ilişkilerin de önemli bir etken olduğu bilinmektedir (Maltz ve Kohli 2000). Bundan dolayı, departmanlar arasında bütünleşmenin sağlanması amacıyla oluşturulan formal yapıların ve süreçlerin yanı sıra informal ilişkilerin de güçlendirilmesini sağlamaya yönelik bazı uygulamaların yapılması örgüt içindeki bütünleşmenin sağlanması açısından önem olabilir.

Soru formunda, cevaplayıcılara “departmanlar arası ilişkilerde ilişkilerin yoğunluğu ve etkileşim sıklığı” sözünden ne anlamaları gerektiğine dair bir kılavuz verilmemiştir. Firmanın pazarlama başarısının göstergesi olabilecek unsurların cevaplayıcı tarafından algılandığı şekliyle araştırılması bu çalışmanın amacına uygun bir yaklaşımdır.

Her firmada gerçekleştirilen pazarlama aktivitelerinin neler olduğu, bunların kimler tarafından gerçekleştirildiği ve cevaplayıcının pazarlama kavramı ve firmadaki pazarlama aktiviteleri konusundaki bilgisinin ne kadar olduğu ayrıca sorgulanmamıştır.

Firmanın durumu ve uygulamaları hakkında cevap veren kişinin bilgi düzeyi sorgulanmamıştır. Firmadaki çalışma süresi, cevaplayanın bu konuda genel bir fikir verme potansiyeline sahip olduğunu göstermekle birlikte bu konuda kesin bir yargıya varmayı sağlamamaktadır. Cevaplayıcıların üst düzey yöneticilerden oluşuyor olmasından dolayı yeterli bilgi sahibi oldukları ve doğruyu söyledikleri varsayılmıştır.

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

Çalışmada departmanlar bir bütün olarak ele alınmış ve departmanlar arası ilişkiler, her bir departmanı bir bütün olarak kabul ederek araştırılmıştır. Ancak her bir departman

da kendi içinde daha küçük unsurlar içermektedir. Departman içindeki bu alt unsurların diğer departmanlarla ilişkisi daha ayrıntılı olarak incelenebilir.

Veriler firmaların üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Bu kişilerin firma hakkında en fazla bilgiye sahip kişiler olması muhtemel olmakla birlikte, firmadaki daha alt düzeylerdeki yöneticilerden ve çalışanlardan da veri toplamak hem muhtemel yanılgıları engelleyeceği için hem de farklı seviyelerdeki kişilerin görüşlerini karşılaştırabilme imkanı vereceği için faydalı olabilir.

Firmaların yabancı ortak sahibi olması ve ortaklık yapısı firmanın hem örgütsel yapısını hem de örgüt kültürünü ve firma içinde işlerin ne şekilde yapıldığını etkileyen bir unsurdur. Bundan dolayı departmanlar arası ilişkilerin de bu durumdan etkilenmesi olasıdır. Kültürel farkların departmanlar arası ilişkileri nasıl etkileyeceğinin bundan sonra yapılacak çalışmalarda ele alınması yararlı olabilir.

Çalışmanın yatay kesit verileri kullanılarak yapılmış olması, nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarmayı güçleştiren bir unsurdur. Uzun serimli çalışmalar departmanlar arası ilişkilerin değerlendirilmesinin ve bu ilişkilerin zaman içinde nasıl etkilere sebep olduğunu ortaya koymayı mümkün kılabilir.

Cevaplayıcılara, diğer departmanlarla ilişki yoğunluğu ve etkileşim sıklığı sorulmuştur. Ancak bu ilişkilerin ve etkileşimlerin ne şekilde gerçekleştiği, hangi yollarla ve araçlar kullanılarak gerçekleştiği sorgulanmamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda diğer departmanlarla olan ilişkilerde kullanılan yollar ve araçlar da sorgulanabilir.

Bu çalışmada departmanlar arası bütünleşme sadece etkileşim boyutu ile alınmaktadır. Bütünleşmenin diğer bir boyutu da departmanlar arası işbirliğidir. Yapılacak çalışmalarda departmanlar arası işbirliği de ayrıca ele alınabilir. İşbirliği ve çatışma birlikte ele alınarak, bunların sebepleri ortaya konulabilir, işbirliğini önündeki engellerin neler olduğu, çatışmaların kaynakları belirlenebilir ve bunların ortadan kaldırılması için çözüm önerileri sunulabilir. Ayrıca işbirliği ve çatışmanın firmaların iş başarıları açısından olası sonuçlarının belirlenmesi de departmanlar arası ilişkilerin yeniden tasarlanması açısından önem taşımaktadır.

Departmanlar arasındaki yatay etkileşimlerin çoğu informaldır. Bununla birlikte farklı departmanlarda çalışan kişiler arasındaki informal ilişkilerin o departmanlar arasındaki ilişkileri nasıl etkilediği araştırılabilir.

Departmanlar arası koordinasyon ve işbirliği önemlidir, ancak bu tek başına yeterli olmayabilir. Bunun yanında örgütte bilgi sistemleri yeterlilikleri de istenen seviyede olmalıdır. Ayrıca örgütün öğrenen örgüt olması da departmanlar arası bütünleşme ile sağladığı bilgi akışının örgütsel başarıya dönüşmesini sağlamada önemli bir etken olabilir.



## KAYNAKÇA

- Acar, Zafer; Pınar Acar. "Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals", *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 2014, 18-31.
- Achrol, Ravi S.; Philip Kotler. "Marketing in the Network Economy" *Journal of Marketing*, 63, 1999, 146-163.
- Achrol, Ravi S.; Philip Kotler. "Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millennium", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 2012, 35-52.
- Ahmed, Pervaiz, K.; Rafiq Mohammed. "Internal Marketing Issues and Challenges", *European Journal of Marketing*, 37(9), 2003, 1177-1186.
- Akroush, Mamoun N. "Organizational Capabilities And New Product Performance The Role Of New Product Competitive Advantage", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 2012, 343-365.
- Anderson, Paul. "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, 46(2), 1982, 15-26.
- Armstrong, J. Scott; Terry S. Overton. "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing*, 14(3), 1977, 396-402.
- Arnett, Dennis B.; C. Michael Wittmann. "Improving Marketing Success: The Role of Tacit Knowledge Exchange between Sales and Marketing", *Journal of Business Research*, 67(3), 2014, 324-331.
- Atuahene-Gima, Kwaku; Felicitas Evangelista. "Cross-Functional Influence in New Product Development: An Exploratory Study of Marketing and R&D Perspectives", *Management Science*, 46(10), 2000, 1269-1284.
- Barclay, Donald W. "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context", *Journal of Marketing Research*, 28(2), 1991, 145-159.
- Barney, Jay B.; David J. Ketchen; Mike Wright. "The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?", *Journal of Management*, 37(5), 2011, 1299-1315.



- Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 1991, 99-120.
- Bayrak, Ayşe; Tuncer Özdil. "İşletme Performansının Arttırılmasında Pazarlama-Üretim İşbirliğinin Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 2003, 31-44.
- Bech, Mickael; Morten Bo Kristensen. "Differential Response Rates in Postal and Web-Based Surveys in Older Respondents", *Survey Research Methods*, 3(1), 2009, 1-6.
- Berthon, Pierre; Leyland F. Pitt; Michael T. Ewing. "Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 2001, 135-150.
- Biemans, Wim G.; Maja Makovec Brenčič; Avinash Malshe. "Marketing-Sales Interface Configurations in B2B Firms", *Industrial Marketing Management*, 39(2), 2010, 183-194.
- Bird, Andy; Mhairi McEwan, *The Definitive Guide to Building Marketing Capabilities*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, 2012.
- Brass, Daniel J. "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 1984, 518-539.
- Boje, David M.; David a Whetten. "Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks", *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 1981, 378-395.
- Burgess, Steven Michael; Jan Benedict E.M. Steenkamp. "Marketing Renaissance: How Research in Emerging Markets Advances Marketing Science and Practice", *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 2006, 337-356.
- Cadogan, John W.; Graham J. Hooley; Sheelagh Matear ve Gordon Greenley. "Measuring Marketing Capabilities: A Cross-National Study", IN: *Marketing Networks in a Global Marketplace - Proceedings of Anzmac/Emac Symposium*, 2002, 12, 01, Perth.

- Cameron, Kim; Robert Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Wiley. Vol. 43. Jossey-Bass, 2006.
- Cameron, Kim S.; Robert E. Quinn; Jeff. DeGraff; Anjan V. Thakor. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Northampton, MA: Elgar.
- Cameron, Kim S.; Sarah Freeman. "Cultural Congruence Strength and Type", *Research in Organizational Change And Development*, 5, 1991, 23-57.
- Capron, Laurence; John Hulland. "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View", *Journal of Marketing*, 63(2), 1999, 41-54.
- Chen, Chung-Jen; Jing-Wen Huang. "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management - The Social Interaction Perspective." *Journal of Information Management*, 27(2), 2007, 104-118.
- Cheng, Yung-Hsiang; Chian-Yu Yeh. "Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage in Air-Cargo Forwarding: Evidence from Taiwan", *Transportation Journal*, 46(3), 2007, 5-21.
- Chien, Shu-Hua; Jyh-Jeng Wu. "The Influence of Intra-organizational Trust and Interaction on Marketing Capability and Performance", *Asia Pacific Management Review*, 2006, 11(2), 123-132.
- Chuang, Shu-Hui. "A Resource-Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Investigation", *Expert Systems with Applications*, 27, 2004, 459-465.
- Conant, Jeffrey S.; Michael P. Mokwa; P. Rajan Varadarajan. "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-based Study", *Strategic Management Journal*, 11(5), 1990 365-383.
- Connolly, Terry; Edward J. Conlon; Stuart Jay Deutsch. "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", *Academy of Management Review*, 5(2), 1980, 211-217.

- Çatı, Kahraman; İsmail Durak; Önder Kethüda; Abdülhamit Eş. “Üretim-Pazarlama Koordinasyonunun İşletme Performansına Etkisi: Düzce’de Bulunan Kobiler Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 2012, 151-160.
- Daft, Richard L., *Organization Theory & Design*, (5th ed.), West Publishing Company New York 1995.
- Dann, Stephen. “Redefining Social Marketing with Contemporary Commercial Marketing Definitions”, *Journal of Business Research*, 63(2), 2010, 147-153.
- Daugherty, Patricia J.; Haozhe Chen; Daniel D. Mattioda; Scott J. Grawe. “Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance”, *Journal of Business Logistics*, 30(1), 2009, 1-18.
- Davidson, Hugh J. “Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement”, *Journal of Marketing Management*, 15(8), 1999, 757–777.
- Day, George S. “Aligning the Organization with the Market”, *Sloan Management Review*, 2006, 41-49.
- Day, George S. “The Capabilities of Market Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58(4), 1994, 37-52.
- Denison, Daniel R.; Gretchen M. Spreitzer. “Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach”, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1991: 1-21.
- Deshpande, Rohit; Frederick E. Jr. Webster. “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, 53(1), 1989, 3-15.
- Dess, Gregory G.; Richard B. Robinson JR. “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, 5, 1984, 265-273.
- Diamantopoulos, Adamantios; Bodo B. Schlegelmilch. “Determinants of Industrial Mail Survey Response: A Survey-on-surveys Analysis of Researchers’ and Managers’ Views”, *Journal of Marketing Management*, 12(6), 1996, 505-531.

- Ding, Ming Juan; Ferry Jie; Kevin A. Parton; Margaret J. Matanda. "Relationships between Quality of Information Sharing and Supply Chain Food Quality in the Australian Beef Processing Industry", *International Journal of Logistics Management*, 25(1), 2014, 85-108.
- Doyle, Peter. "Valuing Marketing's Contribution", *European Management Journal*, 18(3), 2000, 233-245.
- Dutta, Shantanu; Mark J. Zbaracki; Mark Bergen. "Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, 615-630.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Jeffrey A. Martin. "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 2000, 1105-1121.
- Ellinger, Alexander E. "Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain", *Industrial Marketing Management*, 29, 2000, 85-96.
- Engelen, Andreas. "Which Department Should Have More Influence on Organization-Level Decisions? A Strategy-Dependent Analysis", *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 2011, 229-254.
- Engelen, Andreas; Malte Brettel. "A Cross-Cultural Perspective of Marketing Departments' Influence Tactics", *Journal of International Marketing*, 19(2), 2011, 73-94.
- Ernst, Holger; Wayne D. Hoyer; Carsten RübSaamen. "Sales, Marketing, and Research-and- Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success", *Journal of Marketing*, 74(3) 2010, 80-92.
- Evans, Joel R.; Anil Mathur. "The Value of Online Surveys", *Internet Research*, 15(2), 2005, 195-219.
- Fahy, John; Graham Hooley; Cox Tony; Jozsef Beracs; Krzysztof Fonfara; Boris Snoj. "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, 31(1), 2000, 63-81.

- Fain, Nusa; Mihael Kline; Joze Duhovnik. "Integrating R&D and Marketing in New Product Development", *Journal of Mechanical Engineering*, 57(7-8), 2011, 599-609.
- Ferrell, O.C.; Steven J. Skinner. "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", *Journal of Marketing Research*, 25(1), 1988, 103-109.
- Floyd, Steven W.; Bill Wooldridge. "Middle Management'S Strategic Influence and Organizational, Performance", *Journal of Management Studies*, 34, 1997, 22-2380.
- Foerstl, Kai; Evi Hartmann; Finn Wynstra; Roger Moser. "Cross-Functional Integration and Functional Coordination in Purchasing and Supply Management: Antecedents and Effects on Purchasing and Firm Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 33(6), 2013, 689-721.
- Fombrun, Charles. J. "Attributions of Power Across a Social Network", *Human Relations*, 36, 1983, 493-507.
- Franchi, F. (2007). *The Value of Marketing Metrics*. Unpublished master's thesis, Cranfield University.
- Frösen, Johanna; Henrikki Tikkanen; Matti Jaakkola; Antti Vassinen. "Marketing Performance Assessment Systems and the Business Context", *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 2013, 715-737.
- Galpin, Timothy; Rod Hilpirt; Bruce Evans. "The Connected Enterprise: Beyond Division of Labor", *Journal of Business Strategy*, 28(2), 2007, 38-47.
- Gaskill, Adam; Hume Winzar. "Marketing's Decision Influence within the Firm", *Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science*, 14(2), 2014, 1-19.
- Gatignon, Hubert; Jean-Marc Xuereb. "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 1997, 77-90.

- Giachetti R.E. "Understanding Interdependence in Enterprise Systems: A Model and Measurement Formalism". In: Eder J., Dustdar S. (eds) Business Process Management Workshops. BPM 2006. Lecture Notes in Computer Science, vol 4103. Springer, Berlin, Heidelberg. 2006.
- Gimenez, Cristina; Eva Ventura. "Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact on Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 2005, 20-38.
- Goetz, Oliver; Ann-Kristin Hoelter; Manfred Krafft. "The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 2013, 353-371.
- Gold, Andrew H.; Arvind Malhotra; Albert H. Segars. "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 2001, 185-214.
- Govindarajan, V.; Joseph Fisher. "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance ", *Academy of Management Journal*, 33(2), 1990, 259-285.
- Gök, Osman. "Marketing and Marketing Managers in the New Era: Relational Perspective", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 10(2), 2007, 218-224.
- Gök, Osman; Güngör Hacıoğlu. "The Organizational Roles of Marketing and Marketing Managers", *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 2010, 291-309.
- Gök, Osman; Güngör Hacıoğlu. "Pazarlamaya İlişkin Kararlarda Farklı Departmanların Etkisi", 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Aksaray, Türkiye, 7-9 Mayıs 2015, 206-210.
- Gök, Osman; Sinem Peker; Güngör Hacıoğlu. "The Marketing Department's Reputation in the Firm", *European Management Journal*, 33(5), 2015, 366-380.
- Grant, Robert. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 1991, 114-135.

- Griffin, Abbie; R. John Hauser. "Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature", *Journal of Product Innovation Management*, 13, 1996, 191-215.
- Grönroos, Christian. "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23(1), 1989, 52-60.
- Grönroos, Christian. "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 32(2), 1994, 4-20.
- Guenzi, Paolo; Gabriele Troilo. "The Joint Contribution of Marketing and Sales to the Creation of Superior Customer Value", *Journal of Business Research*, 60(2), 2007, 98-107.
- Gundlach, Gregory T. "The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society", *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 2007, 243-250.
- Gupta, Anil K.; Vijay Govindarajan. "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations", *The Academy of Management Review*, 16(4), 1991, 768-792.
- Haeckel, Stephan H. (1997), "Preface", içinde Lehmann, D.R. & Jocz, K.E. (Editör), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Hair, Joseph F.; William C. Black; Barry J. Babin; Rolph E. Anderson, *Multivariate Data Analysis (7b.)*, Prentice Hall, NJ:Englewood Cliffs 2010.
- Halawi, Leila; Jay E. Aronson; Richard V. McCarthy. "Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 2005, 75-86.
- Hançer, Murat. "Ölçeklerin Yazım Dilinden Başka Bir Dile Çevirileri ve Kullanılan Değişik Yaklaşımlar", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 2003, 47-59.

- Hartnell, Chad A.; Amy Yi Ou; Angelo Kinicki “Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework’s Theoretical Suppositions”, *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 2011, 677-694.
- Hattula, Johannes D.; Christian Schmitz; Martin Schmidt; Sven Reinecke. “Is More Always Better? An Investigation into the Relationship between Marketing Influence and Managers’ Market Intelligence Dissemination”, *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 2015, 179-186.
- Hausman, Warren H.; David B. Montgomery; Aleda V. Roth; “Why Should Marketing and Manufacturing Work Together? Some Exploratory Empirical Results”, *Journal of Operations Management*, 20(3), 2002, 241-257.
- Helfat, Constance E.; Margaret A. Peteraf. “The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles”, *Strategic Management Journal*, 24(10), 2003, 997-1010.
- Helgesen, Oyvind; Erik Nettet; Terje Voldsund. “Marketing Perceptions and Business Performance: Implications for Marketing Education?”, *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), 2009, 25-47.
- Herrera, Ruth S.; Robert L. DelCampo; Michael H. Ames. “A Serial Approach for Translating Family Science Instrumentation”, *Family Relations: Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 42(3), 1993, 357-360.
- Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M., Schneck, R.E. “Structural Conditions of Intraorganization Power”, *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, 22-44.
- Hirunyawipada, Tanawat; Michael Beyerlein; Charles Blankson. “Cross-Functional Integration as a Knowledge Transformation Mechanism: Implications for New Product Development”, *Industrial Marketing Management*, 39(4), 2010, 650-660.
- Holbrook, Morris B; James M Hulbert. “Elegy on the Death of Marketing: Never Send to Know Why Do We Have to Go to Bury Marketing ?”, *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 2002, 706-732.



- Homburg, Christian; Sascha Alavi; Thomas Rajab; Jan Wieseke. "The Contingent Roles of R&D-sales versus R&D-marketing Cooperation in New-Product Development of Business-to-Business Firms", *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 2017, 212-230.
- Homburg, Christian, Arnd Vomberg, Margit Enke, and Philipp H. Grimm. "The Loss of the Marketing Department's Influence: Is It Really Happening ? And Why Worry ?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 2015, 1-13.
- Homburg, Christian; Ove Jensen. "The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference ?", *Journal of Marketing*, 71(3), 2007, 124-142.
- Homburg, Christian; John P. Workman; Harley Krohmer. "Marketing's Influence within the Firm", *Journal of Marketing*, 63, 1999, 1-17.
- Hooley, Graham J.; Gordon E. Greenley; John W. Cadogan ve John Fahy. "The Performance Impact Of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, 58, 2005, 18-27.
- Hooley, Graham; John Fahy; Gordon Greenley; József Beracs; Krzysztof Fonfara; Boris Snoj. "Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe", *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 86-106.
- Houston, Mark B.; Beth A. Walker; Michael D. Hutt; Peter H. Reingen. "Cross-Unit Competition for a Market Charter: The Enduring Influence of Structure", *Journal of Marketing*, 65(2), 2001, 19-34.
- Hsu, Chia-Wen; Yung-Chih Lien; Homin Chen. "International Ambidexterity and Firm Performance in Small Emerging Economies", *Journal of World Business*, 48, 2013, 58-67.
- Huber, George P. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2(1), 1991, 88-115.

- Huber, George P.; Daniel J. Power. "Retrospective Reports of Strategic - level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy" , *Strategic Management Journal*, 6(2), 1985, 171-180.
- Hultman, Magnus; Matthew J. Robson; Constantine S. Katsikeas. Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 2009, 1-23.
- Hunt, Shelby D.; Robert M. Morgan. "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59(2), 1995, 1-15.
- Hutt, Michael D. "Cross-Functional Working Relationships in Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 1995, 351-357.
- Hyman, Michael R.; Ike Mathur. "Retrospective and Prospective Views on the Marketing/Finance Interface", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 2005, 390-400.
- İbrahimoğlu, Nurettin; Özlem Yaşar Uğurlu. "Kobi'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 2013, 103-126.
- Ismail, Alimin Ismadi; Raduan Che Rose; Jegak Uli; Haslinda Abdullah. "The Relationship Between Organisational Resources, Capabilities, Systems And Competitive Advantage", *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 2012, 151-173.
- Jaworski, Bernard J.; Ajay K. Kohli. "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(2), 1993, 53-70.
- Jaworski, Bernard J. "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52(3), 1988, 23-39.
- Johnson, William H.A.; Roberto Filippini. "Integration Capabilities as Mediator of Product Development Practices-Performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(1), 2013, 95-111.

- Kahn, Kenneth B.; John T. Mentzer. "Marketing's Integration with Other Departments", *Journal of Business Research*, 42(1), 1998, 53-62.
- Kahn, Kenneth B. "Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 1996, 137-151.
- Kamasak, Rıfat; Meltem Yavuz; Gültekin Altuntaş. "Is the Relationship between Innovation Performance and Knowledge Management Contingent on Environmental Dynamism and Learning Capability? Evidence from a Turbulent Market", *Business Research*, 9(2), 2016, 229-253.
- Kanter, Rosabeth Moss. "The New Managerial Work", *Harvard Business Review*, 67(6), 1989, 85-92.
- Katsikea, Evangelia, Marios Theodosiou; Nick Perdikis; John Kehagias. "The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics on Export Sales Managers' Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of World Business*, 46(2), 2011, 221-233.
- Ketchen Jr., David J.; James B. Thomas; Charles C. Snow. "Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches", *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1993, 1278-1313.
- Kırca, Ahmet H.; Satish Jayachandran; William O. Bearden. "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, 69(2), 2005, 24-41.
- Koçak, Akın. "Sürdürülebilir Rekabet İçin Pazarlamayı Yeniden Düşünmek", *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 2012, 61-84.
- Kohli, Ajay K.; Bernard J. Jaworski. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(2), 1990, 1-18.
- Kohli, Ajay K.; Bernard J. Jaworski. "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(2), 1993, 53-70.

- Koufteros, Xenophon; Xiasong (David) Peng; Guanyi Lu; Richard Peters. "The Impact of Organizational Structure on Internal and External Integration: An Empirical, Cross-Regional Assessment", *Journal of Organization Design*, 3(2), 2014, 1-17.
- Koufteros, Xenophon A.; Abraham Y. Nahm; T. C. Edwin Cheng; Kee Hung Lai. "An Empirical Assessment of a Nomological Network of Organizational Design Constructs: From Culture to Structure to Pull Production to Performance", *International Journal of Production Economics*, 106(2), 2007, 468-492.
- Krasnikov, Alexander; Satish Jayachandran. "The Relative Impact of Marketing, Research and Development, and Operations Capabilities on Firm Performance", *Journal of Marketing*, 72(4), 2008, 1-11.
- Krohmer, Harley; Christian Homburg; John P. Workman. "Should Marketing Be Cross-Functional? Conceptual Development and International Empirical Evidence", *Journal of Business Research*, 55(6), 2002, 451-465.
- Krush, Michael T.; Ravipreet S. Sohi; Amit Saini. "Dispersion of Marketing Capabilities: Impact on Marketing?", *Influence and Business Unit Outcomes*", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 2015, 32-51.
- Lascu, Dana Nicoleta; Lalita A. Manrai; Ajay K. Manrai; Ryszard Kleczek. "Interfunctional Dynamics and Firm Performance: A Comparison between Firms in Poland and the United States", *International Business Review*, 15(6), 2006, 641-659.
- Lawrence, Paul R.; Jay W. Lorsch. "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1967, 1-47.
- Liu, Gordon; Wai-Wai Ko. "Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 2012, 580-608.
- Liyan, Wang, Effects of Goal Interdependence and Social Identity on Departments and Their Relationships in China, (Unpublished PhD Thesis), Lingnan University, 2005, Hong Kong.

- Luo, Xueming; K. Sivakumar; Sandra S. Liu. "Globalization, Marketing Resources, and Performance: Evidence From China", *Academy of Marketing Science Journal*, 33(1), 2005, 50-65.
- Luo, Xueming; Rebecca J. Slotegraaf; Xing Pan. "Cross-Functional 'Coopetition': The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms", *Journal of Marketing*, 70(2), 2006, 67-80.
- Mahmoudsalehi, Mehdi; Roya Moradkhannejad; Khalil Safari. "How Knowledge Management Is Affected by Organizational Structure", *The Learning Organization*, 19(6), 2012, 518-528.
- Makhija, Mona. "Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, 433-451.
- Malhotra, Naresh K. "Marketing Research: An Applied Orientation". 5th ed. Prentice-Hall of India, 2007.
- Malhotra, Naresh K.; Sung S. Kim; Ashutosh Patil. "Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research", *Management Science*, 52(12), 2006, 1865-1883.
- Maltz, Elliot; Ajay K. Kohli. "Reducing Marketing's Conflict with Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 2000, 479-492.
- Maltz, Elliot. "An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions: The Differential Role of Integrating Mechanisms", *Journal of Focused Management*, 2(1), 1997, 83-98.
- Maltz, Elliot; Ajay K. Kohli. "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research*, 33(1), 1996, 47-61.
- Martensen, Anne; Jan Mouritsen. "Prioritising Investments in Marketing Activities to Improve Business Performance", *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(5-6), 2014, 582-601.

- McDonald, Heath; Stewart Adam. "A Comparison of Online and Postal Data Collection Methods in Marketing Research." *Marketing Intelligence & Planning*, 21(2), 2003, 85-95.
- McKenna, Regis. "Marketing Is Everything", *Harvard Business Review*, 69, 1991, 65.
- McLoughlin, Damien; Conor Horan. "Markets-as-Networks: Notes on a Unique Understanding", *Journal of Business Research*, 55(7), 2002, 535-543.
- Mengüç, Bülent; Seigyoung Auh. "The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders", *Industrial Marketing Management*, 37(4), 2008, 455-470.
- Mengüç, Bülent; Seigyoung Auh. "A Test of Strategic Orientation Formation versus Strategic Orientation Implementation: The Influence of TMT Functional Diversity and Inter-Functional Coordination", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(2), 2005, 4-19.
- Menon, Ajay; Bernard J. Jaworski; Ajay K. Kohli. "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 1997, 187-200.
- Menon, Anil; P. Rajan Varadarajan. "A Model of Marketing Knowledge Use within Firms", *Journal of Marketing*, 56(4), 1992 53-71.
- Merlo, Omar. "The Influence of Marketing from a Power Perspective", *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 2011, 1152-1171.
- Merlo, Omar; Seigyoung Auh. "The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance", *Marketing Letters*, 20(3), 2009, 295-311.
- Merlo, Omar, Bryan A. Lukas, and Gregory J. Whitwell (2003), "Toward a Conceptual Understanding of the Alleged Decline of Marketing's Influence within the Firm," *American Marketing Association Winter Conference Proceedings*. Vol 14. Orlando, USA, 337-346.

- Meyer, Alan D.; Anne S. Tsui; C. R. Hinings. "Configurational Approaches to Organizational Analysis", *Academy of Management Journal*, 36(6), 1993, 1175-1195.
- Moorman, Christine; George S Day. "Organizing for Marketing Excellence", *Journal of Marketing*, 80(6), 2016, 6-35.
- Moorman, Christine; Roland Rust. "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, 63, 1999, 180-197.
- Moorman, Christine; Rebecca J. Slotegraaf. "The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development", *Journal of Marketing Research*, 36(2), 1999, 239-257.
- Morash, Edward; Cornelia Dröge; Shawnee Vickery. "Boundary-Spanning Interfaces Between Logistics, Production, Marketing and New Product Development". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27, 1997, 350-369.
- Morgan, N. A.; D. W. Vorhies ve C. Mason. "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30, 8, 2009 , 909–920.
- Narver, John C; Stanley F. Slater. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), 1990, 20-35.
- Newbert, Scott L. "Empirical Research on the Resource-Based View of The Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research", *Strategic Management Journal*, 28, 2007, 121-146.
- Ngo, Liem Viet; Aron O’Cass. "In Search of Innovation and Customer-Related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions", *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 2012, 861-877.
- Nix, Nancy, Robert Lusch, Zach Zacharia, Wesley Bridges. "Collaborations Will Only Work under the Right Conditions", *Marketing Management*, 17(2), 2008, 18-24.

- Olson, Eric M.; Stanley F. Slater; G. Tomas M. Hult. "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior", *Journal of Marketing*, 69(3), 2005, 49-65.
- Olson, Eric M.; Orville C. Walker; Robert W. Ruekert; Joseph M. Bonner. "Patterns of Cooperation during New Product Development among Marketing, Operations and R&D: Implications for Project Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 2001, 258-271.
- Oswald, Monika; Malte Brettel; Andreas Engelen. "How departments' decision-making influence and interdepartmental dynamics relate to two facets of strategic market orientation", *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 2012, 483-507.
- Ömürgönülşen, Mine; Pelin Sürücü. "Manufacturing/marketing interface and conflict: an investigation in the Turkish manufacturing industry", *Problems and Perspectives in Management*, 6(1), 2008, 48-55.
- Özdemir, Aytül Ayşe. "Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma", *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2015, 17(1), 29-53.
- Parry, Mark E.; X. Michael Song. "Determinants of R&D-Marketing Integration in High-Tech Japanese Firms", *The Journal of Product Innovation Management*, 10(1), 1993, 4-22.
- Pettigrew, Andrew M. "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 1979, 570-581.
- Piercy, Nigel F.; David W. Cravens. "The Network Paradigm and the Marketing Organization: Developing a New Management Agenda", *European Journal of Marketing*, 29(3), 1995, 7-34.
- Pimenta, Marcio Lopes; Andrea Lago da Silva; Wendy L. Tate. "Characteristics of Cross-Functional Integration Processes", *International Journal of Logistics Management*, 27(2), 2016, 570-594.



- Pimenta, Márcio Lopes; Andrea Lago da Silva; Wendy L. Tate. “Developing and Managing Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Manufacturing Companies”, *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(2), 2014, 1-16.
- Podsakoff, Philip M.; Dennis W. Organ. “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects.” *Journal of Management*, 12(4), 1986, 531-544.
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.
- Quinn, Lee; Sally Dibb; Lyndon Simkin; Ana Canhoto; Mathew Analogbei. “Troubled Waters: The Transformation of Marketing in a Digital World”, *European Journal of Marketing*, 50(12), 2016, 2103-2133.
- Quinn, R. E.; Kimberly, J. R., *Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice*, In Kimberly, J.R. and Quinn, R.E. (Eds.), *Managing Organizational Transitions*, 295–313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin 1984.
- Quinn, Robert E.; Kim Cameron. “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence”, *Management Science*, 29(1), 1983, 33-51.
- Qureshi, Shahid; Jan Kratzer. “An Investigation of Antecedents and Outcomes of Marketing Capabilities in Entrepreneurial Firms: An Empirical Study of Small Technology-Based Firms in Germany”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 2012, 49-66.
- Rapert, Molly Inhofe; Brent M. Wren. “Reconsidering Organizational Structure: A Dual Perspective of Frameworks and Processes”, *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 1998, 287-302.
- Rogers, Helen; Pervez N. Ghauri; Katharine L George. “The Impact of Market Orientation on the Internationalization of Retailing Firms: Tesco in Eastern Europe”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(1), 2005, 53-74.

- Rouzies, Dominique; Erin Anderson; Ajay K. Kohli; Ronald E. Michaels; Barton A. Weitz; Andris A. Zoltners. "Sales and marketing integration: A proposed framework". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 2005, 113-122.
- Ruekert, Robert W.; Orville C. Walker Jr. "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 51, 1987, 1-19.
- Ruekert, Robert W.; Orville C. Walker; Kenneth J. Roering. "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49(1), 1985, 13-25.
- Ruyter, Ko; Martin Wetzels. "Determinants of a Relational Exchange Orientation in the Marketing Manufacturing Interface: An Empirical Investigation", *Journal of Management Studies*, 37(2), 2000a, 257-276.
- Ruyter, Ko; Martin Wetzels. "The Marketing Finance Interface: A Relational Exchange Perspective", *Journal of Business Research*, 50(2), 2000b, 209-215.
- Schein, Edgar H. "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 1996, 229-240.
- Schreyögg, Georg; Martina Kliesch-Eberl. "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, 28, 2007, 913-933.
- Sezen, Bülent; Cengiz Yılmaz; Gezgin, Güzide. "Lojistik İşlevinin Pazarlama Ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 17(2), 2002, 133-146.
- Shaw, Vivienne; Christopher T. Shaw; Margit Enke. "Conflict Between Engineers And Marketers: The Experience Of German Engineers", *Industrial Marketing Management*, 32, 2003, 489-499.
- Sheth, Jagdish N.; Rajendra S. Sisodia. "Does Marketing Need Reform?" *Journal of Marketing*, 69, 2005, 10-12.

- Sheth, Jagdish N.; Rajendra S. Sisodia. "Marketing Productivity: Issues and Analysis", *Journal of Business Research*, 55, 2002, 349-362.
- Sheth, Jagdish N.; Atul Parvatiyar. "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4(4), 1995, 397-418.
- Sheth, Jagdish N.; Can Uslay. "Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation." *American Marketing Association*, 26(2), 2007, 302-307.
- Shipley, David. "Achieving Crossfunctional Co-ordination for Marketing Implementation". *Management Decision*, 32(8), 1994, 17-20.
- Singh, Satwinder; Tamer K. Darwish; Kristina Potočnik. "Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures", *British Journal of Management*, 27(1), 2016, 214-224.
- Slater, Stanley; Eric Olson; Carol Finnegan. "Business Strategy, Marketing Organization Culture, and Performance", *Marketing Letters*, 2011, 1-16.
- Slater, Stanley F.; John C. Narver. "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 1995, 63-74.
- Slotegraaf, Rebecca J.; Christine Moorman; J. Jeffrey Inman. "The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment", *Journal of Marketing Research*, 40(3), 2003, 295-309.
- Song, Michael, C.; Anthony Di Benedetto; Robert W. Nason. "Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 2007, 18-34.
- Song, Michael; Jinhong Xie. "Does Innovativeness Moderate the Relationship Between Cross-Functional Integration and Product Performance?", *Journal of International Marketing*, 8(4), 2000, 61-89.

- Song, X. Michael; Mitzi M. Montoya-Weiss; Jeffrey B. Schmidt. "Antecedents and Consequences of Cross-functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives", *Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 1997, 35-47.
- Song, X. Michael; Mark E. Parry. "Teamwork Barriers in Japanese High-Technology Firms: The Sociocultural Differences between R&D and Marketing Managers", *Journal of Product Innovation Management*, 14(5), 1997, 356-367.
- Srivastava, Rajendra K.; Tasadduq Shervani; Liam Fahey. "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, 63, 1999, 168-179.
- Szulanski, Gabriel. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, 17(2), 1996, 27-43.
- Teece, David J. "Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context", *Long Range Planning*, 33(1), 2000, 35-54.
- Teece, David J.; Gary Pisano; Amy Shuen. "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, 509-533.
- Teixeira, Rafael; Xenophon Koufteros; Xiaosong David Peng. "Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Propositions", *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1), 2012, 69-81.
- Thomas, Joffi; Rajen K. Gupta. "Marketing theory and practice: evolving through turbulent times", *Global Business Review*, 6(1), 2005, 95-114.
- Thompson, James D. "Organizations in Action: Social Science Bases of Administration", New York: McGraw-Hill, 1967.
- Thompson, Victor A. "No Bureaucracy and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1965, 1-20.

- Tjosvold, Dean. "Achieving Productive Synergy Integrating Departments into a Company" *Journal of Business and Psychology*, 7(11), 1988, 42-53.
- Troy, Lisa C.; Tanawat Hirunyawipada; Audhesh K. Paswan. "Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings", *Journal of Marketing*, 72(6), 2008, 132-146.
- Tsai, Kuen Hung; Teresa Tiaojung Hsu. "Cross-Functional Collaboration, Competitive Intensity, Knowledge Integration Mechanisms, and New Product Performance: A Mediated Moderation Model", *Industrial Marketing Management*, 43(2), 2014, 293-303.
- Tsai, Wenpin. "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *Academy of Management Journal*, 44(5), 2001, 996-1004.
- Tsui, Anne S. "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level", *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 1990, 458-483.
- Turkulainen, Virpi; Mikko Ketokivi. "Cross-functional Integration and Performance: What are the Real Benefits?", *International Journal of Operations & Production Management*, 32(4), 2012, 447-467.
- Tütek, Hülya; Ay, Canan. "Resolving Conflict Between Marketing And Engineering: A Quest For Effective İntegration". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2000, 535-546.
- Verhoef, Peter C.; Peter S.H. Leeflang. "Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing*, 73(2), 2009, 14-37.
- Verhoef, Peter C.; Peter Sh Leeflang, Jochen Reiner, Martin Natter, William Baker, Amir Grinstein, Anders Gustafsson, Pamela Morrison; John Saunders. "A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm: Toward Initial Empirical Generalizations", *Journal of International Marketing*, 19(3), 2011, 59-86.

- Vijande, Leticia Santos; María J. Sanzo-Pérez; Juan A. Trespalacios Gutiérrez; Nuria García Rodríguez. "Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance", *Journal of Centrum Cathedra*, 5(1), 2012, 24-42.
- Vorhies, Douglas W.; Robert E. Morgan; Chad W. Autry. "Product-Market Strategy And The Marketing Capabilities Of The Firm: Impact On Market Effectiveness And Cash Flow Performance", *Strategic Management Journal*, 30(12), 2009, 1310-1334.
- Vorhies, Douglas W.; Neil Morgan. "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance", *Journal of Marketing*, 67(1), 2003, 100-115.
- Vorhies, Douglas W. "An Investigation Of The Factors Leading To The Development Of Marketing Capabilities And Organizational Effectiveness", *Journal Of Strategic Marketing*, 6, 1998, 3-23.
- Webster, Frederick E. Jr.; Alan J. Malter; Shankar Ganesan. "The Decline and Dispersion of Marketing Competence", *Sloan Management Review*, 46(4), 2005, 35-43.
- Webster, Frederick E. Jr. "Defining the New Marketing Concept", *Marketing Management* 2.4, 1994, 22-31.
- Webster, Frederick E. Jr. "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(4), 1992, 1-17.
- Weissbrich, Dirk. *The Marketing-Sales-Finance Triangle*, 1. Basım, Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009, s. 215.
- Wernerfelt, Birger. "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 1984, 171-180.
- Wilkie, William L. "Needed: A Larger Sense of Marketing and Scholarship", *Journal of Marketing*, 69(3), 2005, 8-10.
- Wind, Yoram. "Marketing and the other business functions". *Journal of Research in Marketing*, 5, 1981, 237-264.

- Wirtz, Jochen; Sven Tuzovic; Volker G. Kuppelwieser. "The Role of Marketing in Today's Enterprises", *Journal of Service Management*, 25(2), 2014, 171-194.
- Workman, John P.; Christian Homburg; Kjell Gruner. "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing* 62(3), 1998, 21-41.
- Wright, Kevin B. "Researching Internet-Based Populations: Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), 2006, 00-00.
- Wu, Jie. "Marketing Capabilities, Institutional Development, and the Performance of Emerging Market Firms: A Multinational Study", *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 2013, 36-45.
- Yarbrough, Larry; Neil A. Morgan; Douglas W. Vorhies. "The Impact of Product Market Strategy-Organizational Culture Fit on Business Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 2011, 555-573.
- Yıldırım, Fatih; Canan Nur Karabey. "Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 2016. 426-453.
- Zheng, Wei; Baiyin Yang; Gary N. McLean. "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *Journal of Business Research*, 63(7), 2009, 763-771.
- Zinkhan, George M.; Brian C. Williams. "The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment." *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 2007, 284-288.
- Zinkhan, George M.; James Verbrugge. "The Marketing/Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm", *Journal of Business Research*, 50, 2000, 143-148.

## EKLER

### EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### Sayın Yönetici,

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin önde gelen firmalarında departmanlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin etkinliğinin belirlenmesidir. Firmanızın farklı departmanlarından ve/veya üst yönetimden birer yetkilinin bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. Sektörünün önde gelen firmalarıyla Türkiye çapında yapılan bu çalışmada vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve firma ismi açıklanmadan toplu olarak değerlendirilecektir. Yaklaşık 10 dakikanızı alacak olan anket sorularını cevaplayanlar arasından yapılacak çekilişle belirlenecek 5 kişi, Teknosa'dan 200 TL değerinde hediye çeki kazanacaktır.

Ayrıca bu çalışmanın özet sonuçlarını sizinle paylaşabiliriz, eğer ilgilenirseniz formun sonunda lütfen e-posta adresinizi belirtiniz (e-posta adresinize kesinlikle başka amaçla gönderi yapılmayacaktır.)

Bilime verdiğiniz destek için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.  
[umuteroglu@comu.edu.tr](mailto:umuteroglu@comu.edu.tr)

Doç. Dr. Osman GÖK  
Yaşar Üniversitesi  
[osman.gok@yasar.edu.tr](mailto:osman.gok@yasar.edu.tr)

Arş. Gör. Güngör HACIOĞLU  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.  
[gungor.hacioglu@comu.edu.tr](mailto:gungor.hacioglu@comu.edu.tr)

Aşağıdakilerden hangisi firmanızın uyguladığı temel rekabet stratejisi için daha uygun düşer (tek cevap):

Maliyet odaklı strateji uygularız: Firmamızın temel stratejisi, rakiplere göre düşük maliyetlerle ürünlerimizi pazara sunmaktır. Sürekli rakiplerden daha düşük maliyet sağlamaya odaklanıyoruz.

Farklılaştırma odaklı strateji uygularız: Firmamızın birinci hedefi, ürün kalitesi, müşteri hizmetleri, marka imajı gibi konularda rakiplerden farklılaşarak pazarda başarılı olmaktır.

#### Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.

1 = Hiç katılmıyorum 7 = Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5	6	7
Yeraldığımız sektörde müşteriler bir satıcıdan diğerine kolayca geçerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakiplerimiz sık sık müşterilerimizi kapmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzde rekabet çok şiddetlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Çalıştığınız departman ile aşağıda verilen departmanlar arasındaki İLİŞKİLERİ, etkileşim sıklığı ve ilişki yoğunluğu açısından aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.

0 = Hiç ilişki yok 1 = Çok az ilişki var..... 7 = Çok yoğun bir ilişki var

Çalıştığımız Departman	Pazarlama	Satış	Üretim	Ar-Ge	Muhasebe Finans	Lojistik	Bilgi-İşlem	İnsan Kaynakları	Satınalma
.....									

Firmanızdaki durumu göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı



<b>belirtiniz.</b>							
<i>1= Hiç katılmıyorum 7= Kesinlikle katılıyorum</i>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Firmamızda kural ve prosedürler genelde yazılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm işlerimiz önceden belirlenmiş yazılı kurallar çerçevesinde yürür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bazı konularda yazılı kurallarımız yoksa işi kurallara bağlı kalmaksızın da gerçekleştirebiliriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bazı durumlarda işin üstesinden gelebilmek için yazılı kuralları gözardı edebiliriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Önemli kararlar için üst yönetimin onayını almamız zorunludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En basit konularda bile son kararı vermek için üstlerimizin onayı gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herhangi bir şey yapmadan önce birilerine sormamız gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üstlerimizden onay almadan hiçbir şey yapamayız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Firmanızdaki durumu göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.</b>							
<i>1= Hiç katılmıyorum 7= Kesinlikle katılıyorum</i>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Bu firmada herkesin birbiriyle çok şey paylaştığı sıcak bir aile ortamı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda yol gösterici, geliştirici ve kolaylaştırıcı bir liderlik anlayışı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim tarafından takım çalışmasına, fikir birliğine ve kararlara katılıma önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütü bir arada tutan şey, sadakat ve karşılıklı güvendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda başarı, insan kaynağının gelişimi, takım çalışması, işgören bağlılığı ve insanı temel olarak tanımlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların yaptığı her şey formal prosedürlere bağlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızdaki liderlik anlayışı, genellikle koordine etme, organize etme ve etkin çalışmayı kapsar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim anlayışı, çalışma güvenliği, kurallara uygunluk ve ilişkilerde istikrar üzerine kuruludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütü bir arada tutan şey, formal kurallar ve prosedürlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda, etkinlik, denetim ve sorunsuz işleyişe önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda başarı, işlerin zamanında ve düzgün yapılmasına bağlı olarak tanımlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Aşağıdaki ifadeye ne derece katıldığınızı belirtiniz.**

<i>1= Hiç katılmıyorum 7= Kesinlikle katılıyorum</i>							
	1	2	3	4	5	6	7
Türkiye ekonomisinin geleceği hakkında olumlu görüşlere sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sektördeki önemli rakiplerinize karşılaştığınızda, firmanızın pazarlama yeterliliklerini aşağıda verilen ölçeğe göre nasıl değerlendirirsiniz?</b>							
1= Rakiplerden çok daha kötüyüz.....7= Rakiplerden çok daha iyiyiz							
	1	2	3	4	5	6	7
Rakipler hakkında bilgi sahibi olma açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklam programlarının etkililiği açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazarlama faaliyetlerinin uyum içinde yürütülmesi açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazar bölümlenme ve hedef pazar seçme açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiyat politikalarının etkililiği açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteriler hakkında bilgi sahibi olma açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Sektörünüzdeki rakiplerle karşılaştığınızda firmanızın aşağıdaki konularda nasıl bir performans sergilediğini aşağıdaki ölçeği kullanarak cevaplayınız.</b>							
1= Rakiplerden çok daha kötüyüz.....7= Rakiplerden çok daha iyiyiz							
	1	2	3	4	5	6	7
Müşteri memnuniyeti açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri sadakati açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satış gelirleri açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karlılık açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazar payı açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maliyetler açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yatırımların geri dönüşü açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni müşteriler kazanma açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut müşterilere yapılan satışları artırma açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazardaki fırsat/tehditlere hızlı reaksiyon verme açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benzersiz, üstün yeni ürünler geliştirebilme açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazara sunulan yeni ürün sayısı açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürün geliştirme hızı açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Firmanızın satış gelirlerinin çoğunluğunu düşündüğünüzde, aşağıdaki durumlardan hangisi firmanıza <u>en uygun</u> düşer? (tek cevap)</b>	
<input type="checkbox"/> Nihai tüketici ürünleri üreten bir firmayız.	<input type="checkbox"/> Endüstriyel ürünler üreten bir firmayız.

<b>Firmanızda yaklaşık kaç çalışan var?</b>	Belirtiniz: .....
---	-------------------

<b>Hangi departmanda çalışıyorsunuz?</b> (Belirtiniz) .....	<b>Firmadaki pozisyonunuz?</b> (Belirtiniz) .....
--	--

Firmanızın adı?	.....	
Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini ister misiniz?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Hediye çekilişine katılmak ister misiniz?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
e-mail adresiniz:		

Nazik ilginiz ve bilime katkınız için teşekkürler.

