

# ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA BİLGİ KAYNAKLARINA VERİLEN ÖNEMİN KÜLTÜREL FARKLILIKLAR AÇISINDAN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ\*

Öznur ÖZKAN TEKTAŞ\*\*

## Öz

Bu çalışmada, endüstriyel satın alma sürecinin örgütsel ve kişisel bazı mikro düzeydeki faktörlerin yanısıra, kültür gibi makro düzeydeki faktörlerden de etkilendiği fikrinden yola çıkılarak, endüstriyel bilgi kaynaklarının da kültürel farklılıklara göre değişiklik gösterip göstermeyeceğinin teorik olarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Moriarty ve Spekman'ın (1984) endüstriyel bilgi kaynakları sınıflandırması (kişisel/ticari, kişisel/ticari olmayan, kişisel olmayan/ticari, kişisel olmayan/ticari olmayan) ile Hofstede'in (1991) kültürel farklılık boyutları ve Boisot'un (1986) bilginin kodlanması ve yayılmasına ilişkin kültürel farklılık tipolojisi temel alınarak yapılan kavramsal inceleme sonucunda beş önerme geliştirilmiştir. Son kısımda, Türkiye'nin kültürel özellikleri ve kullanılacak olası bilgi kaynakları tartışılmakta, pazarlama yöneticileri ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Endüstriyel pazarlama, endüstriyel bilgi kaynakları, kültürel farklılıklar.

## Abstract

### A Conceptual Investigation on the Importance of Information Sources in Industrial Markets with Respect to Cultural Differences

This study aims to investigate theoretically if cultural differences affect the information sources used by industrial buyers, from the point of view that industrial buying process is influenced by not only micro level factors like organizational or individual characteristics, but also some macro level factors like culture. Five propositions are developed by using industrial information source

---

\* Bu çalışma süresince yapmış olduğu yönlendirmeler ve değerli yorumları için sayın hocam Prof. Dr. Bahtışen Kavak'a teşekkür ederim.

\*\*Arş.Gör., Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Beytepe/ANKARA, oznuro@hacettepe.edu.tr

taxonomy of Moriarty and Spekman (1984) (commercial/personal, commercial/impersonal, noncommercial/personal, noncommercial/impersonal), Hofstede's (1991) cultural difference dimensions and Boisot's (1986) "Transactional choice in the cultural scope" classification. Possible information sources used in Turkey based on its cultural characteristics are discussed. Some suggestion for marketing managers and future researches are made in the last part of the study.

**Keywords:** Industrial marketing, industrial information sources, cultural differences.

## GİRİŞ

Endüstriyel alıcı konumundaki firmalar, satın alma kararlarını verirken bir takım bilgi kaynaklarından beslenirler. Bu kaynaklar, örgütün satın alma kararını yönlendirir ve satın almanın türüne veya ürün kategorisine göre kullanımları farklılaşabilir (Brossard, 1998: 41). Alıcı firmaların tedarikçisi konumundaki diğer firmalar ise, kendi mal ve hizmetlerinin tercih edilmesini sağlamak amacıyla bu bilgi kaynaklarını tutundurma faaliyetleri çerçevesinde kullanıp yönlendirmeye çalışırlar. Bu nedenle, müşterilerinin hangi bilgi kaynaklarını sıklıkla kullandıkları veya hangi bilgi kaynaklarından daha çok etkilendiklerini bilmek, tedarikçi firmaların tutundurma stratejilerini belirlemelerinde ve kısıtlı bütçelerini tutundurma karması elemanları arasında etkili bir şekilde dağıtmalarında yardımcı olabilir. Diğer bir ifade ile, endüstriyel alıcıların satın alma süreçlerinde tutundurma karması elemanlarından hangilerine daha fazla önem verdikleri ve bu önem sıralamasında ne gibi faktörlerin etkili olduğu bilgisi, pazarlama yöneticilerinin tüketicilerine iletmek istedikleri mesajları doğru araçlarla vermelerini sağlamak açısından önemli bir bilgi olabilir.

Literatürde farklı bilgi kaynaklarının kullanımını etkileyen bazı kriterlere yer verilmektedir. Bunlar genelde satın alma kararını verenlerin özellikleri, örgütsel özellikler ve satın alma sürecinin düzeyi olarak sıralanmaktadır (Moriarty ve Spekman, 1984: 137). Bunun yanında, endüstriyel satın alma süreci, tıpkı bireysel satın alma süreci gibi, bir çok örgütsel, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilendiği için, kültür gibi belirgin bir sosyal etkileyici endüstriyel satın alma davranışı üzerinde önemli bir etmen olabilir (Garrett vd., 2006: 293; Chang ve Ding, 1995: 277; Clark, 1990: 66). Dolayısıyla, endüstriyel satın alma kararını etkileyen bilgi kaynaklarının da kültürel farklılıklardan etkilendikleri düşünülebilir. Örneğin, Hofstede'nin kültürel ayırım boyutlarından biri olan toplulukçuluk boyutuna göre, toplulukçuluğun yüksek olduğu kültürlerde kişilerarası iletişim araçlarına daha fazla önem verilmektedir. Dolayısıyla bu tür ülkelerde faaliyet gösteren firmaların kişisel, ticari bir bilgi kaynağı olarak

sınıflandırılan kişisel satışı daha yaygın olarak kullanacağı düşünülebilir (Fam ve Merrilees, 1998: 246). Diğer bir örnek Boisot'un (1986) bilgi türleri sınıflandırmasından verilebilir. Buna göre, toplumlarda bilgi akışı, bilginin kodlanma ve yayılma düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Bilginin kodlanma ve yayılma düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kişisel olmayan bilgi kaynaklarının daha fazla kullanıldığı söylenebilir.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, endüstriyel pazarlarda kullanılan bilgi kaynaklarının ulusal kültürlere göre farklılık gösterip göstermeyeceğinin teorik olarak incelenerek bazı önermelerde bulunulmasıdır. Elbette "kültürel farklılıkların endüstriyel alıcıların kullandığı bilgi kaynakları üzerinde etkisi vardır" şeklindeki bir yargıya ulaşılabilmesi için mikro düzeydeki diğer faktörlerin etkisinin en aza indirildiği kültürlerarası ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır. Ancak bu çalışmanın, olası etkilerin teorik olarak ortaya konulması açısından yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir.

## **1. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA KULLANILAN BİLGİ KAYNAKLARI**

Firmaların kullandıkları bilgi kaynakları, farklı satın alma durumlarında ihtiyaç duydukları bilgileri onlara sağlayan kaynak ya da kaynak setidir (Brossard, 1998: 41). Örgütsel satın alma süreci modellerinde bilgi toplama ve bilgi kaynakları sürecin ilk aşamalarında ve süreçte gerek bireysel gerekse grup kararlarını etkileyen bir unsur olarak yer almaktadır (Sheth, 1973:52; Webster ve Wind, 1972:12; Choffray ve Lilien, 1978:20). Örneğin Sheth (1973:50) endüstriyel satın alma davranışı modelinde bilgi kaynaklarını satış elemanı, fuarlar ve ticari şovlar, doğrudan posta, basın, dergi reklamları, profesyoneller ve ticari toplantılar, ticari haberler ve ağızdan ağıza iletişim olarak sıralanmaktadır. Modele göre bu bilgi kaynaklarından edinilen bilgiler satın alma biriminin algılarını ve beklentilerini etkilemektedir.

Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar endüstriyel bilgi kaynaklarının sınıflandırılması ve farklı satın alma durumlarında kullanımları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Dempsey, 1978:257; Jackson vd. 1987: 25; Brossard, 1998: 41). Sınıflandırmalar açısından bakıldığında literatürde en fazla kullanılan sınıflandırma Moriarty ve Spekman'ın (1984:137) çalışmasında yapılmıştır. Buna göre, bilgi kaynakları ticari/ticari olmayan ve kişisel/kişisel olmayan olmak üzere iki boyut temel alınarak dört başlık altında toplanmaktadır (bkz. Tablo 1).

**Tablo 1: Endüstriyel Bilgi Kaynaklarının Sınıflandırılması**

|                       | <b>Kişisel</b>                                   | <b>Kişisel Olmayan</b>  |
|-----------------------|--|---|
| <b>Ticari</b>         | -Satış Elemanları<br>-Ticari Fuarlar             | - Reklam<br>- Doğrudan Posta<br>- İnternet*   |
| <b>Ticari Olmayan</b> | -Önceki Kullanıcılar<br>- Ağızdan Ağıza İletişim | - Gazete Haberleri<br>- Ticari Birlikler ve yayınları<br>- Derecelendirme Kuruluşları<br>- İnternet |

\*İnternet kullanıma yöntemine göre hem ticari hem de ticari olmayan bilgi kaynağı olabilir.

**Kaynak:** Moriarty ve Spekman (1984)'dan uyarlanmıştır.

Bir bilgi kaynağının ticari olup olmadığı iki şekilde anlaşılmaktadır: birincisi, bilgi kaynağı firmayı temsil ediyor mu, ikincisi ise, firma bilgi kaynağı için finansal harcama yapıyor mu? Eğer bilgi kaynağı firmanın temsilcisi konumundaysa ve firma bu bilgi kaynağı için harcama yapıyorsa, ticari bilgi kaynağı; diğer durumda ticari olmayan bilgi kaynağı konumundadır. Diğer boyutun ayrımı ise, yüz yüze iletişim kurulup kurulmamasıyla ilgilidir. Eğer yüz yüze iletişim kurularak bilgi kaynağından faydalanılıyorsa kişisel, posta, basın, internet vs. gibi araçlar yoluyla iletişim kuruluyorsa kişisel olmayan bilgi kaynağından söz edilmektedir.

Tablo 1'de özetlenen sınıflandırma literatürde birçok çalışmada kullanılmaktadır. Moriarty ve Spekman'ın (1984:137) çalışmada Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde yapılan uygulama sonucunda, 14 bilgi kaynağı arasından en fazla önem verilen ilk 3 bilgi kaynağının ticari olmayan kişisel bilgi kaynakları olduğu görülmektedir. Reklam ve Ticari fuarlar gibi kişisel olmayan ticari bilgi kaynakları ise 12 ve 13. sırada yer almaktadır. İlginç bir şekilde satın alma departmanından edinilen bilgiye verilen önem son sıradadır.

Leonidou ve Katsikeas (1997: 65) Kıbrıs Rum Kesimi'nde uyguladıkları çalışmalarında ihracatçı firmaların ihracat yaparken kullandığı bilgi kaynaklarını incelemektedir. En fazla kullanılan bilgi kaynakları kişisel ilişkiler, dış pazara yapılan ziyaretlerde edinilen bilgiler ve müşteriler olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde Fransa, İrlanda, İsviçre ve Belçika'da uygulaması yapılan bir çalışmada (Brossard, 1998: 41) da, Moriarty ve Spekman'ın kullandığı boyutlar kullanılmakta ve bu ülkelerde genel olarak kişisel bilgi kaynaklarına kişisel olmayan bilgi kaynaklarından daha fazla önem verildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Spesifik olarak çalışmada en fazla önem verilen bilgi kaynakları diğer firmalardan edinilen bilgiler ve müşteri ziyaretlerinden elde edilen bilgiler olarak belirlenmiştir.

Tunçalp (1999: 49), Suudi Arabistan'daki 67 firma üzerinde yaptığı çalışmada 7 kişisel olmayan 5 tane de kişisel bilgi kaynağını ve önemlerini incelemektedir. Çalışmada en çok kullanılan bilgi kaynağı kişisel deneyimler, Arap gazeteleri ile aile ve akraba üyeleri olarak belirlenirken, en az kullanılan bilgi kaynakları ise satış elemanları, doğrudan posta ve broşürler olarak belirlenmiştir. Ancak, ülkeye özgü niteliklerden dolayı radyo ve email bilgi kaynakları olarak çalışmaya dahil edilmemiştir.

Çavuşgil (1984: 3) ABD'de ihracatçı firmalar üzerinde yaptığı çalışmada, sektörel yayınlar, raporlar ve diğer firmalardan edinilen bilgilerin en fazla kullanılan bilgi kaynakları olduğunu tespit etmiştir. Benzer bir çalışma (Bodur ve Çavuşgil, 1985: 5), Türkiye'deki ihracatçı firmalar arasında yapılmış ve en fazla kullanılan bilgi kaynakları dış pazara yapılan ziyaretler, firmanın kendi yaptığı pazar araştırmaları ve dış pazarlardan gelen ticari temsilciler olarak belirlenmiştir. Türkiye'de yapılan diğer bir çalışmada (Kavak, 2000: 143) küçük işletmelerin bilgi kaynaklarından yakınların önerilerine en fazla önemi verdiği, fuarların ise ikinci sırada yer aldığı buna karşın, küçük işletmelerin sırasıyla ticari yayınları ve yine fuarları satın alma kararlarında göz önünde bulundurdukları tespit edilmiştir.

Literatürde, kullanılan bilgi kaynaklarının genelde üç faktöre göre değişiklik gösterdiği görülmektedir: Bireysel karar vericinin özellikleri (eğitim, yaş, risk üstlenme vb. gibi), örgütsel özellikler (büyüklük, sektör, karlılık, örgüt türü vb. gibi), satın alma türü (yeni, düzeltilmiş, rutin satın alma). Ancak bilgi kaynaklarının kullanımı sadece bireye veya örgüte özgü mikro düzeydeki özelliklere göre değişim göstermeyebilir. Nitekim yukarıda incelenen çalışmalarda farklı ülkelerde farklı bilgi kaynaklarına daha fazla önem verildiği gözlemlenebilir. Kültür, ülkenin ekonomik durumu gibi bazı makro düzeydeki faktörler de örgütlerin satın alma kararlarını verirken kullandıkları bilgi kaynaklarını etkileyebilir. Çalışmanın izleyen kısımlarında kültürel farklılık boyutları ve yapılan çalışmalar incelenerek konu ile ilgili bir takım önermelerde bulunulacaktır.

## **2. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE KULLANILAN BİLGİ KAYNAKLARI**

Hofstede (2001: 9) kültürü "bir grup üyelerini diğerinden ayıran ve grup üyelerince paylaşılan ortak değerler bütünü" olarak tanımlamaktadır. Birçok araştırmacı kültürlerin sınıflandırılması üzerinde çalışmıştır. Bu kültürel sınıflandırmalar bir kültürde beklenen ortalama davranışları temsil ettikleri için pazarlama yöneticilerinin müşterilerine ilişkin genel bir kanı/bilgi edinmelerine yardımcı olabilir niteliktedir. Bunlardan pazarlama araştırmalarında en çok

kullanılanı ve bilineni Hall'ın (1976:55) "iletişim çerçevesi paradigması" ve Hofstede'in (2001: 79-270) kültürel boyutlarıdır.

Hall (1976: 55), kültürleri içinde buldukları iletişim yapılarına göre "yüksek bağlamlı" ve "düşük bağlamlı" olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bu ayırım kültürleri iki temel gruba ayırarak iletişimde saklı olan kodların anlaşılmasını sağlamaktadır. Buna göre düşük bağlamlı kültürlerde (İngiltere, Almanya, A.B.D. gibi), gönderilmek istenilen bilgiler gönderen ve alıcı arasında gönderilen mesajın kendisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla mesaj açık ve detaylıdır. Yüksek bağlamlı kültürlerde ise (Türkiye, İtalya, Çin gibi), mesajın kendisinde daha az ve detaysız bilgiler vardır, mesaj daha kapalıdır. Alıcı ve göndericiler daha çok kişisel ilişkilere önem verirler.

Bu çalışmada da kullanılacak olan Hofstede'in kültürel farklılıklar modeli ise daha kapsamlı bir ayırım yaparak, kültürleri 4 farklı boyuta göre sınıflandırmaktadır. Hofstede'in çalışması IBM firmasının 40 ülkede 116,000'den fazla çalışanına uygulanmış, çalışanların işe ilişkin değer ve tutumları arasındaki farklılıklar ise, ulusal kültüre atfedilmiştir. Buna göre kültürler Bireycilik/ Toplulukçuluk, Belirsizlikten Kaçınma, Erillik/Dişillik ve Güç Mesafesi boyutları açısından farklılaşmaktadır.

Hofstede'in kültürel farklılıklarının kullanıldığı bir çok çalışma demografik ve sosyo-ekonomik bir takım faktörlerin yanısıra, tüketici davranışını incelerken kültürel faktörlerin de çalışmalara dahil edilmesi gerektiğini göstermektedir (Clark, 1990: 66; Chang ve Ding, 1995: 277; Laroche vd., 2005: 279). Araştırmacılar, pazarlamanın birçok alanında kültürün etkisi üzerine çalışmalar yapmıştır: bunlar dağıtım kanalları, ürün değerlendirmeleri, reklam, pazarlama karması elemanları, bölümlendirme, beklentiler olarak sıralanabilir (Anderson, 1985: 7; Kohli, 1989: 50; Ueltschy ve Ryans, 1997: 456; Griffith vd. 2000: 303; Bolton ve Myers, 2003: 108; Laroche vd. 2005: 279).

Örneğin, Brilley ve Aaker (2006: 395) Amerika ve Çin'de uyguladıkları çalışmada tüketicilere gönderilmek istenen bilgilerin farklı kültürlerde farklı algılamalarını incelemişlerdir. Sonuçlar, Amerikalıların daha çok promosyon odaklı bilgi kaynaklarına (kazanılabilecek faydaları anlatan); Çinlilerin ise daha çok korunma odaklı (kaçınılması gereken problemleri açıklayan) bilgi kaynaklarına inandıklarını göstermiştir.

Uluslararası endüstriyel pazarlarda yapılan bir çalışmada (Rosenbloom ve Larsen, 2003:309) Hall'ın düşük ve yüksek bağlam ayrımı kullanılmış; kültürel uzaklık arttıkça faks, e-mail, telefon ve yazılı dokümanların uluslararası kanal partnerleri arasında ne sıklıkla kullanıldığı araştırılmış ve 60 firma ile

örnek olay yapılmıştır. Sonuçlar, uluslararası pazarlarda kanal üyeleri arasındaki iletişimde kullanılan bazı araçların kullanım sıklığında kültürün anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Şöyle ki, kültürel uzaklık arttıkça, kanal üyeleri arasında faks ve telefon kullanım sıklığı artmakta ancak e-mail ve yazılı dokümanlarda tam tersi sonuçla karşılaşılmaktadır. Bu çalışmalardan kültürün kullanılan bilgi edinme kaynaklarında farklılık yaratabileceği sonucuna ulaşılabilir ve çalışmanın ilk önermesi şu şekilde geliştirilebilir:

**Önerme 1:** Farklı kültürlerle ait endüstriyel alıcıların kullandıkları bilgi kaynakları farklılık göstermektedir.

Toplumların bilgiyi nasıl kodladıkları ve nasıl yaydıkları da, toplumun kültürel farklılıklarının bir parçası olarak ele alınmalıdır. Boisot'un (1986: 135) çalışması bu ayrımı kodlanma ve yayılma düzeyine göre dört farklı tipoloji ile açıklamaktadır. Toplumlarda yürütülen ticari ilişkilerin bu tipolojiye göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Sargut, 2001: 150). Buna göre, bilgi kodlanmış ve yayılmış ise, *piyasa*; kodlanmış ancak yayılmamış ise *bürokrasi*, kodlanmamış ve yayılmış ise *klan*, kodlanmamış ve yayılmamış ise *tumar* mekanizması geçerlidir (Boisot, 1986: 135). Bu mekanizmaların özellikleri incelendiğinde, kodlanma ve yayılma düzeyi ile endüstriyel pazarlarda kullanılan bilgi kaynaklarının ticarilik ve kişisel boyutlarının örtüştüğü söylenebilir. Bilginin kodlanma düzeyinin yüksekliği, bilginin yalnızca kişiler arasında iletilmesini değil, daha çok yazılı ve/ya basılı hale getirilerek kişisel olmayan bilgi kaynağı haline getirilmesini ifade edebilir. Böylece bilgi ne kadar kodlanmış ise, o kadar kişisel olmayan, ne kadar kodlanmamış ise, o kadar kişisel olan bir kaynak olacaktır. Diğer yandan, bilginin yayılma düzeyi ile kodlanma düzeyi birbirleri ile ilişkilidir. Bilgi ne kadar kodlanmışsa, kitlesel yayılma artmaktadır (Boisot, 1986: 139). Ticari bilgi kaynakları da genellikle (kişisel satış elemanı hariç) kitlesel bilgi akışı sağlayan araçları içermektedir. Buna karşın, ticari olmayan bilgi kaynakları ile bilginin yayılması daha yavaş olabilir. Dolayısıyla, bilgi ne kadar yayılmış ise o kadar ticaridir denilebilir. Örneğin, kişisel bilgiler ve deneyimler, kodlanmamış ve yayılmamış bilgi sınıfında ele alınmaktadır (Steyn, 2003). Hofstede'in kültürel boyutlarının Boisot'un bu sınıflandırması ile birlikte ele alınması, bilgi kaynaklarının kullanımında kültürlerarası farklılaşmanın daha net ortaya konulabilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın izleyen kısmında, Boisot'un bilgi akışı sınıflandırması Hofstede'in kültürel farklılık boyutları ile birlikte daha ayrıntılı incelenecek, bu boyutlarla ilgili yapılan önceki çalışmalar da göz önünde bulundurularak her bir kültürel boyut için önermeler geliştirilecektir.

Hofstede'in ilk kültürel boyutu bireycilik/toplulukçuluk boyutudur. Toplulukçuluk, bireylerin bir gruba dahil/ait olması ile ilgilidir. Bir ulusal kültürdeki bireyler kendilerini bir gruba ait hissettiklerinde, yalnız olduklarından daha mutlu oluyorsa bu, toplulukçuluk boyutunun baskın olduğu bir kültür anlamına gelmektedir (Garrett vd. 2006: 293).

Hofstede'e (2001: 209) göre örgüt büyüklüğü ile bireycilik arasında doğrusal bir ilişkiden bahsedilebilir. Örgütler büyüdükçe, bireycilik artmakta; toplumsallığın egemen olduğu örgütlerde ise grup çalışması, grupça karar verme, kişiler arası ilişkiler önem kazanmaktadır. Bu örgütler aynı zamanda daha geleneksel örgütler olup; güvenlik, deneyim, eğitim gibi unsurlar örgüt tarafından sağlanmaktadır (Garrett vd. 2006: 295). Toplulukçuluğun hakim olduğu kültürlerde yöneticiler ve çalışanlar bir aile olduklarını söyler ve böyle hissederler; birbirlerine her zaman sadıktırlar ve birbirlerinin çıkarlarını gözetirler. Yapılan işlerde de kişisel ilişkiler ve diğerlerinin fikirlerini dinleme ön plana çıkmaktadır (Chang ve Ding, 1995: 277). Bu tip ilişkiler özellikle Japon tarzı örgütlerde görülmektedir.

Bireysel olarak bakıldığında ise, toplulukçu ülkelerde tüketiciler daha az kitap, gazete okur daha fazla televizyon seyrederek, modern teknolojinin kullanımı daha azdır, iş aradıklarında arkadaşlarına veya komşularına sorarlar. Bireyci kültürlerde medya birincil bilgi kaynağı iken, toplulukçu kültürlerde sosyal ilişkiler, ait oldukları grubun fikirleri birincil bilgi kaynağıdır. Dolayısıyla toplulukçu bir kültürde kişiler arası ilişkilere ve diğerlerinin fikirlerine verilen önem artacak, bu noktada kişisel, ticari olmayan bilgi kaynakları ön planda olabilecektir. Aksine bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda endüstriyel alıcılar satın alma birimindeki diğer kişilerin (grubun) görüşlerini alma gereği hissetmeyebilirler.

Bireycilik/Toplulukçuluk boyutuna ilişkin önceki çalışmalar, bu boyutun bilgi kaynaklarında farklılıklara yol açabileceğine ilişkindir. Örneğin, bireycil ve toplulukçu kültürlerdeki tüketicilerin hizmet beklentilerini oluştururken kullandıkları bilgi kaynaklarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelendiği bir çalışmada (Laroche vd. 2005: 282) havayolu endüstrisindeki deneyimli müşteriler üzerinde uygulama yapılmış, sonuçlar içsel bilgi kaynaklarının (kişinin hizmeti alabilmek için gösterdiği çaba gibi) toplulukçuların beklentilerini oluşturmada daha önemli bir rol oynarken, dışsal bilgi kaynaklarının (ağızdan ağıza iletişim, firma tarafından verilen sözler vb. gibi) bireycilerin beklentilerini oluşturmada daha önemli olduğunu göstermiştir. Bu çalışma bireysel olarak müşterilerin toplumsal veya bireyci olduğunu ölçmüştür. Ancak, diğer faktörlerin yanısıra, müşterilerin beklentilerinin oluşumunda kullanılan bilgi kaynaklarının farklılıklarında kültürün de etkili olabileceğini göstermesi açısından önemlidir.



Diğer yandan, Laroche ve diğerleri (2005: 285) yaptıkları çalışmada bireycil ve toplulukçu tüketicilerin hizmet beklentilerini şekillendiren bilgi kaynaklarını algılamalarındaki farklılıkları incelemektedir. Yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonucu, bireycilerin dışsal bilgi kaynaklarına daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Bu çalışma tüketiciler üzerinde uygulanmış olsa da, endüstriyel pazarlarda da bilgi kaynaklarına ilişkin algılamaların kültüre göre farklılık yaratabileceğine ilişkin ipucu sağlar niteliktedir.

Fam ve Merrilees (1998: 246) çalışmalarında kişisel satışa verilen önemin Hofstede'in toplulukçuluk endeksine göre Avustralya ve Hong Kong'da farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Çalışmada 681 perakendeciye anket uygulanmış, Avustralya'nın Hong Kong'a göre daha toplulukçu olduğu ve Avustralya'da kişisel satışa daha fazla önem verildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Fam ve Merrilees'nin çalışması bu çalışmada da önerildiği gibi, toplulukçuluk boyutunun yüksek olduğu kültürlerde kişisel bilgi kaynaklarının kullanımının daha fazla olduğu yargısını destekler niteliktedir.

Boisot'un bilginin kodlanma ve yayılma düzeyi ile ilgili sınıflandırmasını bireyci ve toplulukçu kültürlerle bağdaştıran çalışmasında Sargut (2001: 159) toplulukçu kültürlerde bilgiyi kodlama çabalarının bireycil kültürlerle göre daha az olduğu ve toplulukçu kültürlerde yüz yüze iletişimin yaygın olduğunu belirtmektedir. Boisot (1986) çalışmasında örneğin tımar mekanizmasında kodlanmış ve yayılmamış bilginin hakim olduğunu belirtmektedir. Kodlanmamış bilginin yüz yüze iletişim dışında yayılması çok zordur. Bu zorluk ve bilgi eksikliği, belirsizlik ve riski arttıracığı için kişiler ortak değer ve normları paylaştıkları bildik kişilerden gelen bilgilere güvenmektedir. Bu durum, Hofstede'in toplulukçu kültürlerde komşu, arkadaş vb. gibi yakın kişilerin fikirlerine önem verme hadisesi ile birlikte ele alındığında, toplulukçu kültürlerde, bilginin kodlanmadığı ve yayılmadığı mekanizmalarda kişisel, ticari olmayan bilgi kaynaklarının tercih edileceği söylenebilir. Bu incelemeler ışığında çalışmanın ikinci önermesi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

**Önerme 2:** Toplulukçuluk düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde endüstriyel alıcıların kişisel, ticari olmayan bilgi kaynaklarına verdikleri önem diğer bilgi kaynaklarına verdikleri önemden daha fazladır.

İncelenecek ikinci kültürel boyut güç mesafesidir. Güç mesafesi, örgütlerde kişilerin algıladıkları güç dağılımındaki eşitsizlik üzerine kurulu bir kavramdır. Şöyle ki, eğer örgüt çalışanlarından daha güçsüz olan, daha güçlü olana ilişkin bir güç eşitsizliği algılıyorsa güç mesafesinden söz edilebilir (Hofstede, 2001: 83). Güç mesafesi yüksek veya düşük olabilir, bunu ulusal kültür belirler. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde toplumsal eşitsizlik

olağan karşılanır, sosyal normlara, otoriteye ve yaptırımlara büyük önem verilir; kişilerin bilgisine değil yaşına saygı gösterilir, önemli liderler genelde belirli bir yaşın üzerindedir. Örgütsel çerçevede bakıldığında güç mesafesi daha çok örgütsel otorite ve hiyerarşi ile ilgilidir. Güç mesafesi yüksek olan örgütler daha merkezîyettir, otorite tek bir merkezde toplanmaktadır; örgüt şemaları daha dik ve uzundur yani daha hiyerarşik bir yapı söz konusudur; kurallar daha yazılı ve daha belirli olsa da ilişkiler kutuplaşmış ve duygusaldır; örgütlerde tatmin, performans, verimlilik gibi kavramlara otoriter bir liderlik tarzı ile ulaşılabilir; yöneticiler ilişkili olmadıkları satın alma kararına katılmazlar; örgütün en alt ve en üst kademeleri arasında büyük ücret farklılıkları vardır; bilgi paylaşımı hiyerarşi tarafından kısıtlanır; çalışanlara danışılmaz, yapacakları iş bildirilir (Hofstede, 1991). Güç mesafesinin örgütlerde karar verme ve merkezîyetçi/ademi merkezîyetçi örgüt yapıları ile ilişkilendirildiği çalışmalarda (Hegarty ve Hoffman, 1990: 186; Nakata ve Sivakumar, 1996: 61), güç mesafesi düzeyinin farklı olduğu iki farklı örgütte verilecek kararlar ve kullanılan bilgi kaynaklarının da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen örgüt özellikleri Boisot'un sınıflandırmasında bürokratik mekanizmalara denk gelmektedir. Bürokrasilerde bilgi tamamen kodlanmış durumdadır ve güç mesafesinin yüksek olduğu, güce dayalı resmi yapıları kişisel olmayan bilgi kaynaklarının kullanımını destekler niteliktedir. Ancak hiyerarşik yapıları ve yukarıdan aşağı dikey iletişim nedeni ile bilgi aynı zamanda kontrol altında tutulan, yayılmamış bir yapıya sahiptir (Boisot 1986). Dolayısıyla, bilginin yayılmamış olması, ticari olmayan bilgi kaynaklarının kullanımını beraberinde getirebilir.

**Önerme 3:** Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde endüstriyel alıcıların kişisel olmayan ve ticari olmayan bilgi kaynaklarına verdikleri önem, diğer bilgi kaynaklarına verdikleri önemden daha fazladır.

Belirsizlikten kaçınma, Hofstede'in üçüncü kültürel farklılık boyutudur. Belirsizlikten kaçınma boyutu risk alma ile karıştırılmamalıdır. Risk söz konusu olduğunda, matematiksel bir ifade ile, bir durumun oluşma ya da oluşmama olasılığından bahsedilirken, belirsizlik söz konusu olduğunda bir olasılık söz konusu değildir (Hofstede, 1991). Bu boyut, gelecek ile ilgili belirsizlikleri bireysel bazda teknoloji, kanunlar ve din gibi; örgütsel bazda ise teknoloji, kurallar ve ritüeller gibi kavramlarla kontrol altına alınmaya çalışılan bir boyuttur. Bazı ulusal kültürlerin belirsizliğe tahammülleri daha fazladır, diğerlerinin ise daha azdır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlar için belirsizlik yaşamın kaçınılmaz bir gerçeğidir (Money vd. 1998: 76). Bu tür kültürler daha esnek ve uzlaşmacıdır, planlanmamış ve beklenmeyen durumlara karşı daha soğukkanlıdır, dolayısıyla daha fazla risk alabilirler. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde ise kişiler diğerlerine

güvenmezler, yabancıları yönetici olarak kabullenmezler, her konuda değişime direnirler, onlar için farklı olan tehlikelidir. Örgütün kuralları vardır ve bu kuralları bozmazlar, duygularını belli etmezler ve duygusal kararlar vermezler, uzmanlara ve eksperlere inanırlar. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu toplumlara göre daha az gazete okurlar ve daha az internet kullanıcılar (Hofstede, 2001: 145). Bu boyutun yüksek olduğu durumlarda endüstriyel alıcılar çalışmakta oldukları tedarikçiyi mümkün olduğunca değiştirmek istemezler (Chang ve Ding, 1995: 277) ve uzmanlara güvenirler bu nedenle tedarikçileri ile olan kişisel ilişkilerine önem verirler dolayısıyla ticari-kişisel bilgi kaynaklarına daha çok önem verildiği söylenebilir. Örneğin Japon kültürü, belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksek olan bir kültürdür ve Japonlar tedarikçileri ile uzun süreli ve güvene dayalı bir ilişki geliştirirler ve tedarikçilerini risk almamak amacıyla kolay kolay değiştirmezler, dolayısıyla ağızdan ağıza iletişim gibi ticari olmayan kişisel bilgi kaynaklarına dayanarak tedarikçileri ile ilgili karar vermezler (Money vd. 1998: 78).

Boisot'un sınıflandırması da, belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda ticari, kişisel bilgi kaynaklarına önem verilebileceğini destekler niteliktedir. Belirsizlik, bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır, çünkü bilgi kodlanmamış ve yayılmamış durumdadır. Bu nedenle oluşan iletişim sınırlamaları, iletişimin yüz yüze yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Sargut, 2001: 153). Dolayısıyla kişisel bilgi kaynakları tercih edilebilir. Yine belirsizlikten kaynaklanan güven eksikliği, örgütte uzmanlara inanılmasını sağlar, çünkü bilginin yaygın olmadığı durumlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler (Sargut, 2001: 180) ve en iyi bilgiye sahip olana inanma ihtiyacı hissederler. Bu durumda da, kişisel satış elemanı veya teknik destek elemanları gibi kişisel, ticari bilgi kaynaklarının kullanımını ön plana çıkarabilirler.

**Önerme 4:** Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda endüstriyel alıcıların ticari ve kişisel bilgi kaynaklarına verdikleri önem diğer bilgi kaynaklarına verdikleri önemden daha fazladır.

Son kültürel farklılık boyutu, erillik/dişillik boyutudur. İş yerindeki amaçlara verilen önem ile ilgili yapılan çalışmalar (Mottazi, 1986: 359; Gibson, 1995) kadınların ilişkiler, diğerlerine yardım etme, fiziksel ortam gibi daha sosyal amaçlara önem verdiklerini; buna karşın erkeklerin ise kariyer, para, rekabet gibi daha çok egoları ile ilgili amaçlara önem verdiklerini göstermektedir. Hofstede (2001: 280) de buradan yola çıkarak ulusal kültürler arasında da böyle bir farklılaşma olduğunu belirtmekte ve dördüncü kültürel farklılık boyutu olarak Erillik/Dişillik boyutunu belirlemektedir. Buna göre, erilliğin yüksek olduğu toplumlarda grup kararından çok bireysel karar verme ön plandadır, kişisel başarı ve güç sahibi olma arzusu daha yüksektir. Örneğin, bu tür kültürlerde kişiler başarı oranlarını arttırmak amacıyla satışlarında kişisel

isteklere bağlı olarak ayarlamalar yapabilirler. Ayrıca bu toplumlarda daha formal ve esnek olmayan örgüt yapıları mevcuttur (Nakata ve Sivakumar, 1996: 61). Bu özellikler Boisot'un "piyasa" yapısı ile uyuşmaktadır. Piyasa mekanizmalarında ilişkiler kişisel değildir, kimlik önem taşımamaktadır. Toplumsal değerler genelde ikinci plandadır. Her örgüt üyesi kendi amaçlarını gerçekleştirme yönünde çaba harcayabilir. Bu tür yapılarda bilgi tamamen kodlanmıştır, kişisel bilgi aktarımı en az düzeydedir. Ayrıca bilginin yayılma düzeyi de yüksektir, diğer bir ifade ile tüm aktörler bilgiye ulaşabilmektedir (Sargut, 2001).

Dişillığın yüksek olduğu kültürlerde ise, grupça karar verme söz konusudur ve kişi kendi isteklerine karşı daha katıdır, sorumluluk duygusu ağır basmaktadır dolayısı ile satın alma durumunda mümkün olduğunca değişiklik yapmamaya ve duygusal kararlar vermemeye çalışmaktadır (Chang ve Ding, 1995: 277). Ayrıca, Hofstede'e göre erillğin yüksek olduğu toplumlarda çalışmak için yaşanır, çalışanlar için iş yerinin anlamı güvenlik, ücret ve ilginç işler yapmaktır; yöneticilerin sert, karar verici, rekabetçi olmaları beklenir; dişil toplumların aksine hizmet sektörü değil, üretim sektörleri gelişmiştir ve fiyat rekabeti fazladır. Bu toplumlarda reklamlara olan güven de dişil toplumlara göre daha yüksektir (Hofstede, 2001: 285). Dolayısıyla erillğin yüksek olduğu toplumlarda endüstriyel alıcıların ticari bilgi kaynaklarına daha fazla önem verebilecekleri; dişil toplumlarda ise paylaşma, dostluk ve ilişkiler daha önemli olduğu için kişisel ve ticari olmayan bilgi kaynaklarına verilen önemin daha fazla olacağı düşünülebilir.

Kültürün endüstriyel pazarlarda seçim kriterleri üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmada (Chang ve Ding, 1995: 277) Erillik/Dişillik boyutu anlamlı sonuçlar vermiştir: Çin ve Tayvan'daki 72 endüstriyel alıcının fiyat ve dağıtım kriterlerini algılamaları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Çalışmada kültürel farklılıkların ölçümü için iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Biri Hofstede'in kültürel farklılıkları belirleyen ölçeği; diğeri de Çin Değerleri Ölçeği (ÇDÖ)'dir. Çalışma sonucunda Çin Değerleri ölçeğinin belirtilen ülkelerdeki kültürel farklılıkları daha iyi ortaya çıkardığı ve Hofstede'in boyutlarından erillik ile ÇDÖ'nün entegrasyon ve ahlaki disipline göre incelenen seçim kriterlerinin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Önerme 5:** Erillğin yüksek olduğu toplumlarda endüstriyel alıcıların ticari, kişisel olmayan bilgi kaynaklarına verdikleri önem diğer bilgi kaynaklarına verdikleri önemden daha fazladır.

### **3. TÜRKİYE’DE BİLGİ KAYNAKLARININ KULLANIMI**

Türkiye, Hofstede’in kültürel boyutlarına göre, güç mesafesi yüksek, toplulukçu, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek ve dişil özellikler gösteren bir kültüre sahiptir (Hofstede, 2001). Yapılan önermeler doğrultusunda, toplulukçu, dişil özellikler gösteren ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda kişisel bilgi kaynaklarının yaygın olabileceği söylenebilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ise, kişisel olmayan bilgi kaynaklarının daha önemli olabileceği önerilmektedir. Türk kültürünün Hofstede’in çalışmasını uyguladığı yıllarda (1973-1978 arası), güç mesafesi yüksek kültürler arasında yer aldığı bilinmektedir (Hofstede, 1991: 87). Ancak, son 30 yıl içerisinde Türkiye’deki örgüt yapılarının değiştiği, bürokratik yapıların azalmaya başladığı, hiyerarşik olarak daha yatay örgüt yapılarının arttığı, dolayısıyla örgütlerdeki güç mesafesinin günümüzde daha düşük olabileceği düşünülmektedir. Güç mesafesinin azalması ise bu çalışmaya göre, yine kişisel bilgi kaynaklarının kullanımını destekler niteliktedir.

Ticari olma boyutu ile ilgili olarak, toplulukçu, dişil ve güç mesafesi yüksek kültürlerde ticari olmayan bilgi kaynaklarının kullanımının yaygın olabileceği önermesini destekler nitelikte, Türkiye’de de genel olarak, ticari olmayan bilgi kaynaklarının kullanımının yaygın olabileceği düşünülmektedir. Ancak, belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda ticari olmayan bilgi kaynaklarının daha önemli algılanabileceği önermesi de yapılmıştır. Dolayısıyla herhangi bir kültüre özgü genellemelere gidilmeden önce, kültürel boyutların tekrar, günümüz koşullarında ölçülmesinin daha güvenilir sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

### **SONUÇ**

Bu çalışmada alıcı konumundaki firmaların içinde buldukları kültürel özelliklerin kullandıkları bilgi kaynaklarının önemini etkileyebileceği fikrinden yola çıkılarak, ileride yapılacak kültürlerarası ampirik çalışmalar için kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır. Tedarikçi konumundaki firmalar kısıtlı tutundurma bütçelerini tutundurma karması elemanları arasında paylaştırırken bir öncelik izlemelidirler. Bu nedenle alıcı konumundaki firmaların hangi bilgi kaynaklarından yararlanarak tedarikçilerin gönderdiği mesajlara ulaştıklarını ve böylece satın alma kararlarını verdiklerini bilmeleri gerekir. Örgütlerin kullandıkları ve önem verdikleri bilgi kaynakları bireysel ve örgütsel değişkenlerin yanısıra, uluslar arası iş ilişkilerinin yoğunlaştığı ve kültürel farklılıkların daha iyi bilinmesi gereğinin ortaya çıktığı bir ortamda, kültür gibi sosyo-ekonomik bazı faktörlerden etkilenebilir. Yapılan literatür incelemesinde, bireysel ve/ya örgütsel bazda bir takım unsurların yanısıra

kültürün de bilgi kaynakları üzerinde etkili olabileceğine ilişkin ipuçları yakalanmış; Moriarty ve Spekman'ın sınıflandırması, Hofstede'in kültürel farklılık boyutları ve Boisot'un bilgi akışı sınıflandırması kullanılarak olası farklılıklara ilişkin önermeler geliştirilmiştir.

Bilgi kaynaklarına verilen önemin kültürlerarasında farklılaşabileceği bilgisi sadece tutundurma karması bütçesinin etkin dağıtımında değil, genel olarak uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların pazarlama stratejilerinde kullanımı açısından önem taşıyabilir. Örneğin, aynı bilgi kaynaklarından yararlanan firmalar bir pazar bölümü olarak düşünülüp onlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirilebilir.

Kültürel farklılıkların yanısıra bilgi kaynaklarının kullanımını etkileyen bir çok toplumsal unsur gelecek çalışmaların konusunu oluşturabilir. Örneğin ülkenin gelişmişlik düzeyi bunlardan birisidir. Gelişmişlik düzeyi sadece ekonomik boyutuyla değil, toplam üretim, sağlık ve eğitim harcamaları, politik durağanlık, kullanılan teknoloji vb. gibi tüm boyutları ile incelendiğinde önemli etkilerinin ortaya çıkabileceğine inanılmaktadır. Diğer yandan ekonomik gelişmişlik ile kültürel boyutlar arasında da bir ilişki söz konusu olabilir. Örneğin, erilliğin yüksek olduğu toplumlarda ekonomik gelişmişlik en önemli ulusal amaçtır; toplumsallığın yüksek olduğu kültürler ise, ekonomik olarak daha az gelişmiş ülkelerdir. Bu ülkelerde orta sınıf gelişmemiştir. Şehirleşme ve modern teknoloji kullanımı daha azdır (Hofstede, 2001: 210). Bu iki faktörün birlikte etkisi de gelecekteki çalışmaların konusunu oluşturabilir. Ayrıca, bu çalışmada ortaya konulmaya çalışılan kavramsal yapı, belirtilen diğer faktörlerle birlikte kullanılarak, pazarlama yöneticilerinin kullanabileceği bir stratejik araç şeklinde gelecek çalışmalarda modellenebilir.

## KAYNAKLAR

- Anderson, P.F. and T.M. Chambers (1985) "A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior", **Journal of Marketing**, 49, 7-23.
- Bodur, M. and S.T. Çavuşgil (1985) "Export Market Research Orientations of Turkish Firms", **European Journal of Marketing**, 19, 2, 5-16.
- Boisot, M.H. (1986) "Markets and Hierarchies in a Cultural Perspective", **Organization Studies**, 7(2), 135-158.
- Bolton, R.N. and M.B. Myers (2003) "Price-Based Global Market Segmentation for Services", **Journal of Marketing**, 67, July, 108-28.

- Brilley, D.A. and J.L. Aaker (2006) "When Does Culture Matter? Effects of Personal Knowledge on the Correction of Culture-Based Judgements", **Journal of Marketing Research**, XLIII, August, 395-408.
- Brossard, H.L. (1998) "Information Sources Used by an Organization During a Complex Decision Process", **Industrial Marketing Management**, 21, 41-50.
- Chang, K. and C.G. Ding (1995) "The Influence of Culture on Industrial Buying Selection Criteria in Taiwan and Mainland China", **Industrial Marketing Management**, 24, 277-284.
- Clark, T. (1990) "International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory", **Journal of Marketing**, October, 54, 66-79.
- Choffray, J.M. and G.L. Lilien (1978) "Assesing Response to Industrial Marketing Strategy", **Journal of Marketing**, 42, 2, April, 20-31.
- Çavusgil, S. T. (1984) "Organizational characteristics associated with export activity" **Journal of Management Studies**, 21(1), 3-22.
- Dempsey, W. (1978) "Vendor Selection and the Buying Process" **Industrial Marketing Management**, 7, 257-267.
- Fam, K.S. and B. Merrilees (1998) "Cultural Values and Personal Selling, A Comparasion of Australian and Hong Kong Retailers' Promotion Preferences", **International Marketing Review**, 15(4), 246-256.
- Garrett, T.C., D.H. Buisson and C. M. Yap (2006) "National Culture and R&D and Marketing Integration Mechanisms in New Product Development: A Cross-Cultural Study Between Singapore and New Zealand", **Industrial Marketing Management**, 35, 293-307.
- Gibson, C.B. (1995) "**An Investigation of Gender Differences in Leadership Across Four Countries**", *Journal of International Business Studies*, 26.
- Griffith, D.A., M.Y Hu. and J.K. Jr Ryans, (2000) "Process Standardization Across Intra- and Inter-Cultural Relationships", **Journal of International Business Studies**, 31(2), 303.
- Hall, E.T. (1976) **Beyond Culture**, Garden City, NY: Anchor.
- Hegarty, W.H. and R.C. Hoffmann (1990) "Product/Market Innovations: A Study of Top Management Involvement Among Four Cultures", **Journal of Product Innovation Management**, 7(3), 186-199.

- Hofstede, G.H. (1991) **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw-Hill International (UK) Limited, London.
- Hofstede, G. H. (2001) **Culture's Consequences**, 2nd Ed., Sage Publications, 79-340.
- Jackson, D.F., J.E. Keith and R.K. Burdick (1987) "The Relative Importance of Various Promotional Elements in Different Industrial Purchase Situations". **Journal of Advertising**, 16(4), 25-33.
- Kavak, B. (2000) "Endüstriyel Mal Satın Alma Kararını Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörlerin Küçük Ölçekli İşletmeleri İçin Ampirik Olarak İncelenmesi", **H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 18(1), 143-162.
- Kohli, A. (1989) "Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach" , **Journal of Marketing**, 53, 50-65.
- Laroche, M., M. Kalamas, and M. Cleveland (2005) "I" versus "we" How Individualists and Collectivists use Information Sources to Formulate Their Service Expectations", **International Marketing Review**, 22(3), 279-308.
- Leonidou, L.C. and C.S. Katsikeas (1997) "Export Information Sources: The Role of Organizational and Internationalization Influences", **Journal of Strategic Marketing**, 5, 65-87.
- Money, R.B., M.C. Gilly and J.L. Graham (1998) "Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan", **Journal of Marketing**, 62, October, 76-87.
- Moriarty, R.T. and R.E. Spekman (1984) "An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process", **Journal of Marketing Research**, 21, Mayıs, 137-147.
- Mottazi, C. (1986) "Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction", **Human Relations**, 39, 4, 359-377.
- Nakata, C. and K. Sivakumar (1996) "National Culture and New Product Development: An Integrative Review", **Journal of Marketing**, 60(1), 61-72.
- Rosenbloom, B. and T. Larsen (2003) "Communication in International Business to Business Marketing Channels, Does Culture Matter?", **Industrial Marketing Management**, 32, 309-315.
- Sargut S.A. (2001) **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, 2. Baskı, sf:150-180.



- Sheth, J. (1973) "A Model of Industrial Buyer Behavior", **Journal of Marketing**, 37, October, 50-56.
- Steyn G. M. (2003) "Creating Knowledge Through Management Education: A Case Study Of Human Resource Management", **Education**, Spring, 123(3).
- Tunçalp, S. (1999) "Evaluation of Information Sources in Industrial Marketing: Implications for Media Planning in the Arabian Gulf" **Journal of Business and Industrial Marketing** 14(1).
- Ueltschy, L.C. and J.K. Jr Ryans (1997) "Advertising Strategies to Capitalize on Spain's Second Golden Age", **International Journal of Management**, 14(3), 456-67.
- Webster, F.E. and Y. Wind (1972) "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", **Journal of Marketing**, 36, 12-19.