

## ŞİRKETLER TARAFINDAN YÜRÜTÜLEN ORTAK PAZAR YÖNELİMİNİN ÖLÇÜMLENMESİNE YÖNELİK ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI\*

A Scale Development Study to Measure The Joint Market Orientation Conducted By Companies

Erkan KUZU<sup>1</sup>, Mehmet BAŞ<sup>2</sup>

### ÖZ

Pazar yönelimi (PY) firmaların daha pazar odaklı olmak için uygulamaları gereken kültür, davranış ve faaliyetleri açıklar. Başlangıçta PY odak firma perspektifinden araştırılırken, daha sonra dağıtım kanallarında veya tedarik zincirlerinde oynadığı rolü hesaba katacak şekilde araştırmalar gelişmiştir. Bu çalışma, firmalar arası pazar yöneliminin iş ilişkilerinde oynadığı rolü açıklamak için pazar yönelimi teorisini genişletmeyi amaçlamaktadır. Firmalar Arası Pazar Yönelimi (FPY) başlangıçta, PY'ne benzer şekilde, odak firma ile iş ortağı arasındaki ortak istihbarat oluşturma, ortak istihbarat yayma ve müşteriye ortak yanıt verme konusunda müşterek faaliyetler olarak kavramsallaştırıldı. Çalışmada, firmalar arası pazar yönelimini ölçmek için bir ölçek geliştirilmiş ve SPSS 26, AMOS 24, SmartPLS3 yazılımları kullanılarak deneysel olarak test edilmiştir. Sonuçlar, FPY yapısının aslında iki faktörden, ortak bilgi edinme (OBE) ve ortak bilgiyi yayma aksiyon almadan (OBYA) oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca, analiz sonucunda ulaşılan FPY'ni oluşturan iki faktörün başlangıçta beklenenden çok daha az olarak sekiz güvenilir ölçek ögesi içerdiği gözlemlendi. OBE çabalarının çoğu, bilgiyi edinmek için anket yerine son müşterilerle ortaklaşa görüşmek veya pazar araştırmaları yoluyla bu bilginin toplanmasına odaklanmakta. OBE çabalarının son müşteri bilgilerine odaklandığı ve diğer pazar veya iş eğilimlerine çok daha az odaklanıldığı görülmektedir. OBYA ölçek maddeleri, odak firma ile kanal ortakları arasındaki yanıt verme çabalarının proaktif bir çaba yerine öncelikle reaktif bir çaba üzerine odaklanmış olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** B2B, Endüstriyel pazarlama, Firma performansı, İş ilişkileri, Pazar yönelimi

### ABSTRACT

Market orientation (MO); describes the culture, behaviors and activities that firms must practice in order to become more market oriented. Initially the MO was studied from the perspective of the focus firm, but later research has evolved to take into account the role MO plays in distribution channels or supply chains. This study aims to expand the theory of market orientation to explain the role played by inter-firm market orientation in business relations. Inter-Firm Market Orientation (IMO) was originally conceptualized, similar to MO, as joint activities between the focal firm and its business partner; joint intelligence generation, joint intelligence dissemination, and joint response to customers. In the study, a measurement scale was developed to measure the inter-firm joint market orientation and experimentally tested using SPSS 26, AMOS 24, SmartPLS3 software. The results show that the IJMO structure actually consists of two factors, joint intelligence generation (JIG) and joint intelligence dissemination and responsiveness (JIDR). In addition, the two factors that make up the IJMO obtained as a result of the analysis included eight reliable scale items, much less than originally expected. Most JIG efforts focus on gathering this information through collaborative interviews with end customers or through market research, rather than surveys to obtain the information. JIG efforts appear to focus on end-customer information and much less on other market or business trends. JIDR scale items indicate that responsiveness efforts between the focal firm and channel partners are primarily focused on a reactive effort rather than a proactive one.

**Keywords:** B2B, Industrial marketing, Firm performance, Labour relations, Market orientation

1. ORCID: 0000-0001-7655-6708

2. ORCID: 0000-0002-5443-7617

1. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, erkankuzu@gmail.com

2. Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, mehmet.bas@hvbv.edu.tr

\* KUZU, E.; BAŞ, M. (2024) "Şirketler Tarafından Yürütülen Ortak Pazar Yöneliminin Ölçülmesine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması" *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11, S.31, s.1-24.

Makale Geliş Tarihi: 25 Nisan 2023 Kabul Tarihi: 25 Ekim 2023

**EXTENDED ABSTRACT**

Market orientation (MO) is conceptualized as the focus firm's ability to produce and disseminate market information and to respond proactively and reactively to customer needs based on this knowledge (Jaworski and Kohli, 1996). Initially in history, MO was studied from the perspective of the focus firm, but later research has evolved to take into account the role it plays in supply chains or distribution channels. The overall aim of this research is to expand the market orientation theory to explain the role played by Inter-firm Market Orientation (IMO) in business relations. "Can a measurement scale be developed to measure inter-firm market orientation?", the answer to the question has been sought. In order to answer this research question, the current scale, used to measure MO, was adapted to determine whether a scale could be developed to measure IMO. This study provides the conceptualization of this new relationship structure, called inter-firm market orientation, and develops a scale for IMO. The study covers companies dealing with B2B products and services in the defense industry. Business-to-consumer (B2C) products and services that can be sold through other industries, retailers or other dealers are not focused on. IMO was originally conceptualized as the joint activities of a focus firm and channel partners in knowledge generation, knowledge dissemination, and proactive and reactive response to customer needs. Firstly, IMO was determined as a second-order factor with three first-order factors (joint knowledge generation, common knowledge dissemination, and responsiveness to the common customer). Later, the MARKOR scale developed by Kohli et al. (1993) was adapted to develop a scale for IMO. The results of the IMO scale development show that the inter-firm market orientation structure actually consists of two factors (joint intelligence generation (JIG) and joint intelligence dissemination and responsiveness (JIDR)) rather than three as assumed based on the original MO literature. In addition, the two factors (JIG, JIDR ) of the IMO obtained as a result of the analysis included eight reliable scale items, much less than originally expected. Joint Intelligence Generation extent: When it comes to gathering market information between the focus firm and channel partners, the three scale items loaded on the joint information acquisition (JIG) factor are as follows. OBE1- Together with the defense industry's main contractor, we meet with end users at least once a year to find out what products or services they will need in the future. OBE2- Together with the defense industry main contractor, people from our in-house departments (e.g. production or technical support) communicate directly with end users to learn how they can better serve customers. OBE3- Together with the defense industry main contractor, we do a lot of market research. As can be seen, joint intelligence generation is an effort to create market knowledge in a coordinated way between the focus firm and channel partners. Joint Intelligence Dissemination and Responsiveness extent: The focus is a shared knowledge dissemination and response effort by the firm and channel partners to respond to end-customer needs based on market knowledge shared between them. The scale items constituting this factor are; OAA4- We periodically review our product development with defense industry main contractors to ensure that end users are compatible with what they want. OAA6- We meet periodically with the defense industry main contractor to plan a joint response to changes in our business environment. OAA8- If a major competitor launches an intense campaign targeting our end users, we will immediately respond together with the defense industry's main contractor. OBY1- We meet with the defense industry main contractor at least quarterly to discuss market trends and developments. OBY2- Together with the defense industry main contractor, we take the time to discuss the future needs of end users. These scale items indicate that responsiveness efforts between the focus firm and channel partners are primarily focused on a reactive effort rather than a proactive one. The findings of the study show that it is possible to measure the inter-firm market orientation of a firm using the developed scale.

**GİRİŞ**

Pazar yönelimi, odak firmanın pazar bilgisini üretmesi, yayması ve bu bilgiye dayalı olarak müşteri ihtiyaçlarına proaktif ve reaktif yanıt verme yeteneği olarak kavramsallaştırılır (Jaworski ve Kohli, 1996). Başlangıçta PY odak firma perspektifinden araştırılırken, daha sonra dağıtım kanallarında veya tedarik zincirlerinde oynadığı rolü hesaba katacak şekilde araştırmalar gelişmiştir. Bununla birlikte, araştırmaların bakış açısı ya firmanın kendisinin ya da ortaklarının pazar yönelimi hakkında, yani odak firma perspektifinden olmuştur. Bu araştırmanın genel amacı; iş ilişkilerinde, gelişmiş firma performansına yol açan pazarlama davranışları ve faaliyetlerine ilişkin literatüre katkı sağlamaktır. Ayrıca, firmalar arası pazar yöneliminin (FPY) iş ilişkilerinde oynadığı rolü açıklamak için pazar yönelimi teorisini genişletmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, PY için firmalar arası pazar yönelimi olarak adlandırılan bu yeni ilişki yapısının kavramsallaştırılmasını sağlamakta ve bir ölçek geliştirmektedir. Yeni ölçek, özellikle iş ilişkileri bağlamında pazar yönelimi ile ilgili davranışları ve faaliyetleri ölçmeye çalışacaktır. Firmalar arası B2B ilişkisini daha pazar yönelimli yapan pazarlama davranışları ve faaliyetleri nelerdir? Bu tür bir ölçüm ölçeği,

yöneticileri daha pazar yönelimli hale getirmek için iş ilişkileriyle ilgili olduğundan hangi davranışlara ve faaliyetlere odaklanmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olarak, yöneticiler için pratik çıkarımlar sağlayacaktır. Çalışma, savunma sanayi endüstrisindeki B2B ürünleri ve hizmetleri konu edinen firmaları kapsamaktadır. Diğer sektörler, perakendeciler veya diğer bayiler aracılığıyla satılabilecek firmadan tüketiciye (B2C) ürün ve hizmetlere odaklanılmamıştır.

## 1. Ölçüm Ölçekleri ve Kavramsallaştırmalar

Mümkün olan yerlerde, literatürdeki mevcut ölçekler kullanılmış ve gerektiğinde diğer ölçekler bu çalışmadaki kavramsallaştırmaları ele alacak şekilde uyarlanmıştır. Tablo 1.1.'de bu araştırmada kullanılan yapıların bir özeti sunulmaktadır.

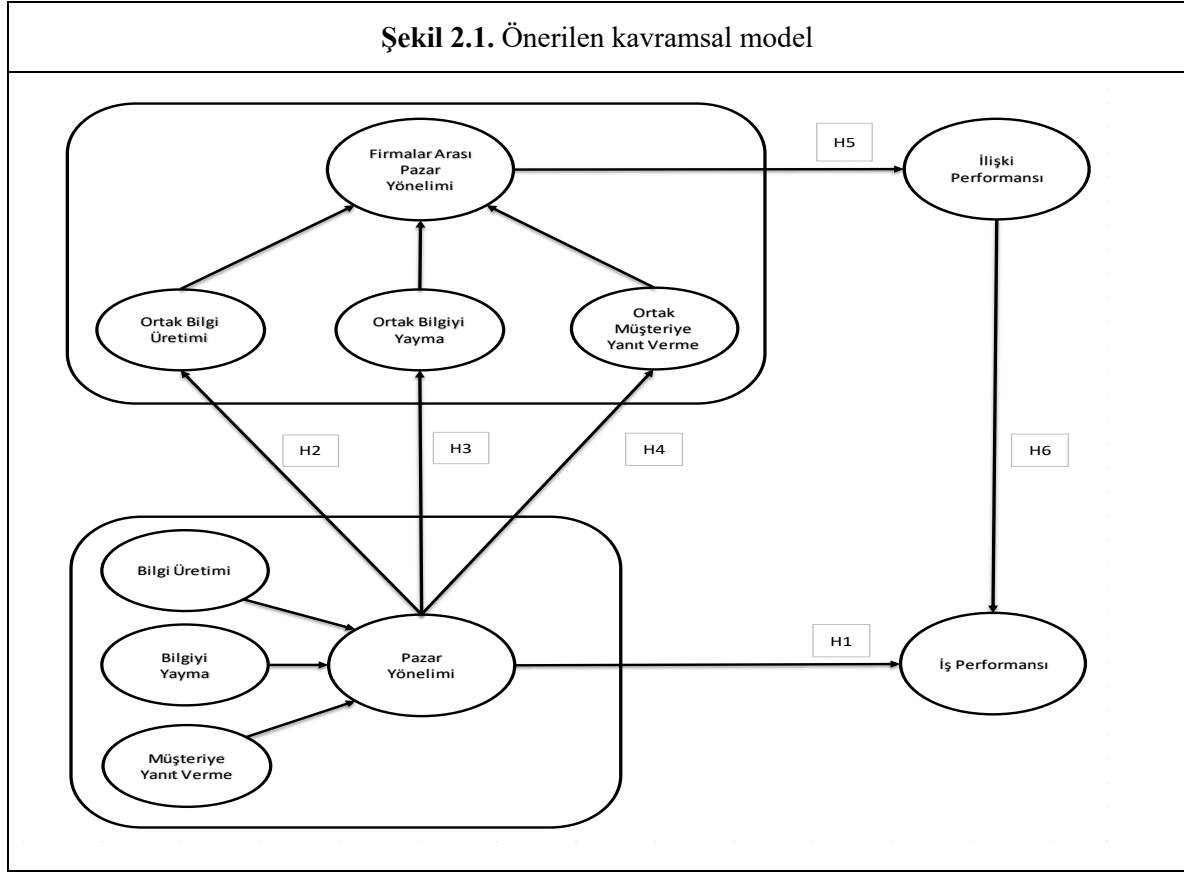
**Tablo 1.1.** Bu Çalışmada Kullanılan Yapıların Özeti

Yapılar	Kavramsallaştırma	Kaynak
Firmalar Arası Pazar Yönelimi	Bir odak firmanın ve onun kanal ortaklarının bilgi üretimi, bilgiyi yayma ve müşteri ihtiyaçlarına proaktif ve reaktif yanıt vermedeki ortak faaliyetleri.	Kohli ve ark. (1993) uyarlanmıştır.
Pazar Yönelimi	Müşterilere, rakiplere ve onları etkileyen güçlere ilişkin kuruluş çapında pazar bilgisi oluşturma, bilginin dahili olarak yayılması ve bilgiye karşı reaktif ve proaktif yanıt verme.	Kohli ve ark. (1993) uyarlanmıştır.
İlişki Performansı	Bir tarafın, ilişkiyi hem finansal hem de finansal olmayan bir bakış açısıyla üretken ve ödüllendirici olarak algılaması.	Selnes ve Sallis'ten (2003) uyarlanmıştır
İş performansı	Rakip performansına kıyasla, yöneticileri tarafından algılanan, şirketin performansının küresel öznel bir ölçüsü.	Deshpande ve ark. (1993) ve Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., (1993) uyarlanmıştır.

## 2. Firmalar Arası Pazar Yönelimi Ölçeği

Pazar yönelimi, “müşteriler, rakipler ve onları etkileyen güçlerle ilgili kuruluş çapında pazar bilgisi üretimi, bilginin firma içi dahili olarak yayılması ve bilgiye karşı aktif ve proaktif yanıt verme” (Jaworski ve Kohli, 1996: 131) şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Burdan yola çıkarak, Firmalar Arası Ortak Pazar Yönelimi (FPY), bir odak firmanın bilgi oluşturma, bilgiyi yayma ve müşteri ihtiyaçlarına proaktif ve reaktif yanıt verme süreçlerinde kanal ortakları ile ortak faaliyetleri olarak kavramsallaştırılmıştır. FPY'ne bir ölçüm ölçeği geliştirmek için, Kohli ve diğerlerinin (1993) orijinal 32 maddelik MARKOR ölçeği, firmalar arası pazar yönelimini ölçmek için uyarlandı. Kohli ve diğerleri (1993) tarafından nihai MARKOR ölçeği yalnızca 20 madde içerecek şekilde rafine edilmesine rağmen, orijinal 32 madde başlangıçta FPY'nin geliştirilmesinde firmalar arası pazar yönelimi ile ilgili olabilecek maddeler olup olmadığını belirlemek için kullanıldı. Küçük anlam nüanslarının farklı sonuçlara sebep olma ihtimalinden, orijinal 32 maddelik MARKOR ölçeğiyle başlama seçimi, ölçek geliştirmenin çok sayıda görünürde örtüşen maddeyle başlaması gerektiğini öneren prosedürlerle tutarlıdır (Churchill, 1979). Çalışmada MARKOR ölçeğindeki bireysel pazar yönelimi maddeleri, FPY kavramını ölçmek için uyarlandılar. 32 maddelik ölçekteki bir madde sadece firma içi faaliyetler için geçerli olduğundan uyarlanamamış ve analizden çıkarılmıştır, 31 madde ile devam edilmiştir. FPY için tüm maddeler, kesinlikle katılmıyorum “1” ile kesinlikle katılıyorum “5” arasında 5'li Likert ölçeğinde ölçülmüştür. EK Tablo 2.1. ile FPY'nun birinci dereceden yapıları için kullanılan uyarlanmış ölçüm öğelerinin bir listesi verilmiştir. Çalışmanın anketleri Savunma Sanayi Ana Yüklenicileri (SSAY) ile iş yapan savunma sanayi alt yüklenicilerine uygulanmıştır.

PY orijinal olarak üç yansıtıcı birinci dereceden yapıya sahip bir yansıtıcı ikinci dereceden yapı olarak kavramsallaştırılırken, (Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli vd., 1993), bu çalışma, uyarlanmış FPY yapısını, üç yansıtıcı birinci dereceden yapıya sahip biçimlendirici ikinci dereceden yapı olarak kavramsallaştırmaktadır. Yapı, Şekil 2.1'de gösterildiği gibi kavramsal modelde kullanıldı.



### 3. Çalışmada Kullanılan Diğer Ölçüm Maddeleri

Şekil 2.1.'de tanımlanan modeli kullanarak FPY'nin Pazar Yönelimi - Performans (PY-P) ilişkisindeki rolünü araştırmak için, pazar yönelimi (PY), ilişki performansı (ILP) ve iş performansı (İP) kavramları için ölçüm ölçeklerinin seçilmesi gereklidir. Pazar yönelimi kavramı; "Müşteriler, rakipler ve onları etkileyen güçlerle ilgili kuruluş çapında pazar bilgisi üretme, bilginin dahili olarak yayılması ve bilgiye karşı reaktif ve proaktif yanıt verme" (Jaworski ve Kohli, 1996: 131).

Bu çalışmanın model PY test aşamasında Kohli vd. (1993) tarafından geliştirilen nihai 20 maddelik MARKOR ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçü orijinal olarak üç yansıtıcı birinci dereceden yapıya sahip yansıtıcı ikinci derece yapı olarak modellenmişken, bu çalışmanın amacı için, bu ölçü üç yansıtıcı birinci derece yapıya sahip biçimlendirici ikinci derece yapı olarak modellenmiştir. EK Tablo 3.1. ile PY'nin birinci dereceden yapılar için kullanılan ölçüm öğelerinin bir listesi verilmiştir. EK Tablo 3.1.'de gri renkte gösterilen maddeler, yalnızca FPY ölçeğini geliştirmek amacıyla kullanılan PY maddeleridir. Şekil 2.1.'de ana hatları verilen modelin PY kısmının test edilmesinde yalnızca gri olmayan maddeler kullanılmıştır.

Bu çalışmada, ilişki performansı, bir tarafın ilişkiyi hem finansal hem de finansal olmayan bir bakış açısıyla üretken ve ödüllendirici olarak algılaması olarak kavramsallaştırılmıştır (Selnes ve Sallis, 2003). EK Tablo 3.2. ile ILP yapısı için kullanılan ölçüm öğelerinin bir listesi verilmiştir. ILP, yansıtıcı birinci dereceden bir yapı olarak modellenmiştir.

İş performansı (İP), rakibin performansına kıyasla bir şirketin yöneticileri tarafından algılanan performansının küresel öznel ölçüsü olarak kavramsallaştırıldı (Deshpande vd., 1993). EK Tablo 3.3. ile İP yapısı için kullanılan ölçüm öğelerinin bir listesi verilmiştir. İP, yansıtıcı birinci dereceden bir yapı olarak modellenmiştir.

### 4. Biçimlendirici ve Yansıtıcı İkinci Derece Yapılar

Yansıtıcı ve biçimlendirici yapılar veya ölçüm modellerinin kavramsallaştırılma biçiminde önemli farklılıklar vardır (Diamantopoulos ve Winklhofer, 2001; MacKenzie vd., 2005). Yansıtıcı yapılar veya ölçüler, yapıya katkıda bulunan ölçülen öğelerin genel kavramları yansıttığını gösterir. Okların yönü gizli yapıdan ölçüm öğesine doğrudur (Hair vd., 2010). Yansıtıcı bir ölçümün, tüm öğelerin aynı gizli yapıdan kaynaklandığını ima ettiği göz önüne alındığında, bir

yapı içindeki ögeler yüksek oranda ilişkilendirilmelidir. Ayrıca, tüm bireysel ölçüm ögeleri birbirinin yerine kullanılabilir ve tek bir öge, iki koşul (1- yapının yeterli güvenilirliği vardır, 2- herhangi bir tanımlama probleminden kaçınmak için en az 3 ölçüm ögesi vardır) karşılandığı sürece bir yapının kavramsallaştırmasında temel yapıyı değiştirmeden dışarıda bırakılabilir.

Bunun aksine, biçimlendirici yapılar, ölçüm ögelerinin yapıya neden olduğu varsayımına dayanır. Bu nedenle nedensellik, ölçüm ögesinden yapıya doğru akar. Yansıtıcı örtük yapıların aksine, biçimlendirici yapılar, tüm ögelerin dizinin bir parçasını oluşturması ve bu nedenle bir ölçüm ögesinin kaldırılması kavramsallaştırmayı veya anlamı temelden değiştireceği için daha iyi endeksler veya bileşikler olarak görülür. Biçimlendirici yapılarla ilgili ölçüm hatası tipik olarak yapıları tam olarak açıklayamamanın bir sonucudur (Diamantopoulos ve Sigauw, 2006).

Diamantopoulos ve Winklhofer (2001), bir yapıyı biçimlendiriciye karşı yansıtıcı olarak tanımlama kararının, göstergeler ve örtük değişkenler arasındaki nedensel anlamlılığa ilişkin teorik bir temele dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Dahası, Jarvis ve ark. (2003) bir yapının biçimlendirici mi yoksa yansıtıcı mı olarak modellenmesi gerektiğini değerlendirmek için kullanılacak bir dizi kavramsal kriter önermektedir. Bu kriterler EK Tablo 4.1. ile sunulmuştur.

Yansıtıcı ve biçimlendirici yapılar konusu, bir araştırma çalışmasında daha yüksek dereceli yapılar tanıtıldığında daha da karmaşık hale gelir. Daha yüksek sıralı yapılar, tipik olarak, çalışılan bir yapı için daha yüksek bir soyutlama düzeyini göstermek için sunulmaktadır (Jarvis vd., 2003). Yapının soyutlama düzeyine (birinci düzey seviye veya ikinci düzey seviye) bakılmaksızın her düzeyde yapıların ve ilgili ölçüm göstergelerinin biçimlendirici veya yansıtıcı olarak modellenip modellenmemesi gerektiğini belirlemek önemlidir. EK Tablo 4.1.'de gösterildiği gibi kavramsal kriterler, ikinci derece yapı seviyesinde de uygulanabilir.

Bu çalışma, iki birinci dereceden yapı (İlişki Performansı (ILP) ve İş Performansı (İP)) ve iki ikinci derece yapı (Pazar Yönelimi (PY) ve Firmalararası Pazar Yönelimi (FPY)) içermektedir. Birinci dereceden yapılar, literatürde modellendikleri yolla tutarlı olan yansıtıcı yapılar olarak modellenmiştir. Literatürde PY, yansıtıcı birinci dereceden yapılara sahip yansıtıcı bir ikinci derece yapı olarak modellenmiştir (Jaworski ve Kohli, 1993). Benzer şekilde, FPY'nin PY ölçeği uyarlanarak geliştirildiği düşünüldüğünde, PY'ne benzer şekilde modellenmesi beklenir. Bununla birlikte, daha yeni çalışmalar (Jarvis vd., 2003; Diamantopoulos vd., 2008; Cadogan ve Lee, 2013), ikinci dereceden yapıların yansıtıcı olmaktan çok biçimlendirici olarak modellenmesi gerektiğini önermektedir. PY ele alındığında, üç yansıtıcı birinci dereceden yapıya (bilginin üretimi, bilginin yayılması ve müşteriye yanıt verme) sahip ikinci dereceden bir yapıdır. PY başlangıçta yansıtıcı bir ikinci dereceden yapı olarak modellenmiş olsa da, üç birinci dereceden yapısının pazar yöneliminin kavramsal olarak farklı yönlerini ölçtüğü ve birbirinin yerine geçemez olduğu göz önüne alındığında, pazar yöneliminin biçimlendirici bir ikinci derece yapı olarak modellenmesi gerektiği önerilecektir. Aslında, Jarvis vd. (2003) ve Coltman vd. (2008), üç birinci dereceden yansıtıcı yapı ile yansıtıcı bir ikinci derece yapı olarak modellenen pazar yönelimi kavramının yanlış tanımlandığını iddia etmişlerdir. PY'nin yansıtıcı değil, biçimlendirici ikinci dereceden yapılar olarak modellenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu çalışma bu kavramsallaştırmayı desteklemektedir ve bu nedenle PY, üç birinci dereceden yansıtıcı yapıya sahip biçimlendirici ikinci derece bir yapı olarak modellenmiştir. Benzer şekilde, FPY, üç birinci dereceden yansıtıcı yapıya (ortak bilgi oluşturma, ortak bilgiyi yayma ve müşterilere ortak yanıt verme) sahip ikinci dereceden bir yapı olması bakımından PY'ne benzer şekilde kavramsallaştırıldı. PY'ne çok benzer şekilde, firmalararası pazar yönelimi kavramsal olarak farklı yönlerini ölçen ve birbirinin yerine geçmeyen üç birinci dereceden yapıya sahiptir, bu da firmalar arası pazar yöneliminin biçimlendirici bir ikinci derece yapı olarak modellenmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Yapısal eşitlik modellerinin oluşturulmasında biçimlendirici ölçümün kullanımında dikkate alınması gereken bir diğer konu, modelleri doğru bir şekilde tahmin edebilmek ve modelin tanımlanmasına ilişkin sorunların üstesinden gelebilmek için modeldeki biçimlendirici yapıların doğru şekilde nasıl belirleneceğidir (Jarvis vd., 2003; Diamantopoulos vd., 2008). Diamantopoulos vd. (2008: 1213), "biçimlendirici ölçüm modellerinin, tahminini mümkün kılmak için söz konusu gizli değişkenin sonuçlarını (yani etkilerini) içeren daha büyük bir model içine yerleştirilmesi gerektiğini" savunmaktadır. Daha spesifik olarak, biçimlendirici gizli yapı, diğer yansıtıcı yapılar veya göstergelere giden en az iki yol yaymalıdır. Bu yaklaşım, çoklu göstergeler çoklu nedenler (MIMIC) yaklaşımı olarak adlandırılır. Literatür, biçimlendirici ölçüm modellerini doğru şekilde modellemek için üç yaklaşım önermektedir; 1- sonuç olarak iki yansıtıcı göstergenin eklenmesi, 2- sonuç olarak iki yansıtıcı yapı eklenmesi veya 3- önceki ikisinin

bir karışımı (sonuç olarak bir yansıtıcı gösterge ve bir yansıtıcı yapı). Ancak ilk yaklaşım, farklı kavramsal yorumlara izin verdiği için zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Jarvis vd., 2003). Üçüncü yaklaşımın birinci yaklaşımın unsurlarını içerdiği düşünüldüğünde, ilk yaklaşımla aynı zorlukları ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle, bu çalışmada, bir ölçüm ölçeği olarak doğrulamak için FPY ikinci dereceden yapıyı modellemek ve test etmek için ikinci seçenek olarak kullanılacaktır. Bazı araştırmacılar biçimlendirici yapıları modellemeye yönelik bu yaklaşımı sorgularken (Cadogan vd., 2013; Cadogan ve Lee, 2013; Lee ve Cadogan, 2013; Lee vd., 2013), Diamantopoulos ve Temme (2013) bu iddialara karşı bu yaklaşımı eleştirenlerin önerdiği alternatif özelliklerle MIMIC yaklaşımı ve MIMIC yaklaşımının mutlak terimlerle ve diğer modellere kıyasla en iyi uyumu ürettiğini savunurlar. Bu nedenle, MIMIC yaklaşımı, biçimlendirici bir yapı olarak FPY ölçüm ölçeğini tahmin etmek ve doğrulamak için kullanılacaktır.

Dikkate alınması gereken son konu, kavramsal modellerde dışsal gizli değişkenler ile içsel biçimlendirici değişkenler arasındaki yolların doğru modellenmesidir. Cadogan ve Lee (2013: 233), "içsel biçimlendirici değişkenlerin dışsal nedenlerini tanımlamakla ilgilenen araştırmacıların, biçimlendirici yapının bireysel ölçüm gösterge düzeyi yerine, genellikle birleştirilmiş biçimlendirici değişken düzeyinde içsel değişkeni modelleme hatası yaptığını" iddia etmektedir. Cadogan vd. (2008) bir yapının göstergelerinin farklı öncül faktörlere sahip olabileceğini ve bu öncüllerin tüm göstergeleri aynı şekilde etkileyebileceğini iddia etmektedir. Bu nedenle dışsal gizli değişkenleri, yapı düzeyine giden yollar yerine bir içsel gizli değişkenin göstergelerine giden yollarla modellemek gerekir.

## 5. Ön Test

Ön test, araştırma sürecinde anket geliştirmenin ayrılmaz bir parçasıdır (Hunt vd., 1982; Reynolds ve Diamantopoulos, 1998). Tipik olarak, ölçüm ölçekleri seçildikten sonra ve anket örnek popülasyona geniş çapta dağıtılmadan önce gerçekleşir. Dilin belirsiz olduğu ve kelimelerin farklı yanıtlayıcılar için farklı anlamları olabileceği düşünüldüğünde, araştırmada kullanılan kelimelerin tüm yanıtlayıcılar için araştırmacının amaçladığı şekilde aynı anlama sahip olmasını sağlamak önemlidir (Reynolds ve Diamantopoulos, 1998).

Anket aracının bir dizi ölçüm ölçeğinden uyarlandığı göz önüne alındığında, anket bir dizi nitel ön testten geçirilmiştir. İlk olarak, işletmeden işletmeye pazarlamada uzmanlığa sahip birkaç uzmandan, bir üretici ile kanal ortakları arasında gerçekleşen ortak pazarlama çabaları bağlamında uyarlanmış ölçek maddelerini gözden geçirmeleri ve eleştirel olarak değerlendirmeleri istendi. Net olmayan tüm öğeler belirlendi ve yeniden ifade edildi. Girdilerine bağlı olarak, ölçüm ölçeklerinin her biri için başlangıçta önerilen tüm öğeler korunmuştur, ancak bazı ifadeler anlamlarını iyileştirmek için minimum düzeyde değiştirilmiştir.

Daha sonra, incelemeler elde edilen anket, birkaç üreticiyle test edildi. Katılımcıların her birinden anketi tamamlamaları ve net olmayan veya ilişkileri için geçerli olmayan herhangi bir madde ifadesini tanımlamaları istendi. Yine bu ön test sonucunda az sayıda madde kelimesi değiştirilmiş ancak ölçek listesinden hiçbir madde çıkarılmamıştır.

## 6. Veri Toplama

Veriler Savunma Sanayi Başkanlığı tarafından 2018 yılında başlatılan Endüstriyel Yetkinlik Değerlendirme ve Destekleme Programı'nın (EYDEP) Yeten Havuzuna kayıtlı Savunma Sanayi Altyüklenicilerine gönderilen anket maili ile toparlanmıştır. Mail içeriğinde çalışmanın özeti ve önemi hakkında firmalara bilgilendirme yapılmıştır. 2020 tarihinde Dünya geneline yayılan COVID-19 salgını sebebiyle firmalara yüz yüze ziyaret gerçekleştirilememiştir. Anket çalışması ve bilgilendirmeler mail ve telefon yolu ile yapılabilmektedir.

## 7. Kilit Bilgi Veren

Kurumlar arası araştırma yürütürken ilgili yapılarla, ilgili verilere erişim elde etmek genellikle zordur ve bu nedenle birçok araştırmacı ilgili verileri toplamak için kuruluşlardaki kilit bilgi kaynaklarının kullanımına güvenir (Kumar vd., 1993). Bu kapsamda firmaların konuyu ciddiye alması ve anketin firmalarda doğru kişilere ulaşması için mail SSB Yeten portalı üzerinden gönderilmiş, anket içeriğine firmaların EYDEP denetimi sonucu aldıkları Yeten puanlarını da yazmaları istenmiştir. Ayrıca "Soru 22- Lütfen bu anketi doldururken ne kadar bilgili hissettiğinizi derecelendirin" sorusuna 30 kişi orta bilgili, 32 kişi çok bilgili, 8 kişi son derece bilgiliyim cevabını seçmiştir. Hiç bilgili değilim, az bilgiliyim seçenekleri hiç seçilmemiştir. Bu da bize anket katılımcılarının konuyu bilen doğru kilit bilgi veren kişiler olduğu kanaatine getirmiştir.

## 8. Örneklem

Yaklaşık 400 firmaya çalışmaya katılmaları ve destek vermeleri için SSB Yeten portalı üzerinden mail gönderilmiştir. Araştırma çalışmamızda, katılımcıların katılım oranlarını artırmak için bir dizi teknik kullanıldı. Olası soru belirsizliğini en aza indirmek, soruların yanıt verenler için olduğu kadar açık ve uygun olması adına çeşitli önlemler alınmıştır. Çalışmaya katılmayı teşvik etmek için, katılımcılara bunun Ankara'daki büyük ve saygın Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi tarafından yürütülen bir akademik araştırma çalışması olduğu bilgisi verildi. Çabalara rağmen, anket aracını tamamlamamayı seçen çok sayıda katılımcı oldu. 71 firmadan maillere dönüş gelmiştir, 1 adet ankette fazla sayıda işaretlenmemiş madde olduğundan analize dahil edilmemiştir. 70 anket cevabı ile çalışmaya devam edilmiştir. Çalışmanın kapsamı, soru sayısı ve tercih edilen sektör düşünüldüğünde 70 adet firmadan cevap alabilmek başarılı sayılmıştır. Seçmiş olduğumuz analiz yöntemi için 50 ve üzeri anket yeterli olmaktadır. EK Tablo 1. ile elde edilen cevapların özellikleri hakkında ek bilgiler verilmiştir.

Yanıt verenlerin ötesine geçip üst düzey düşünme ile meşgul olmasını isteyen çalışmalarda potansiyel yöntem yanlılığı ortaya çıkabilir. Bu, katılımcılardan belirli bir olayı veya gerçeği hatırlamalarını istemeyi veya bir çıkarım, yorum veya hatta bir değerlendirme yapmayı içerebilir (Podsakoff ve Organ, 1986). Ortak yöntem sapması potansiyelini en aza indirmek için bir dizi önlem alınmıştır. İlk olarak, anket aracı tasarımında, anket yapısı ile ilişkili sorular, yanıtlayandan aradaki iş performansıyla ilgili soruları değerlendirmelerini isteyerek FPY yapı sorularından ayrıldı. Bu yöntem ile psikolojik ayrılık önyargıyı azaltmalıdır çünkü şirket içi PY ile FPY'ne karşı herhangi bir ipucu veya ilişkinin önemini azaltır (Podsakoff vd., 2012). İkinci olarak, katılımcılara yanıtlarının isimsiz kalacağı ve ne ilişki ortağı firmanın ne de şirketten herhangi birinin verilere erişemeyeceği konusunda güvence verildi. Ayrıca kendilerine sorulan soruların hiçbirine doğru ya da yanlış cevap olmadığı ve görüşlerinin ya da algılarının araştırıldığı söylendi. Bu, yanıtlayanın sosyal olarak daha cazip görünmesi için yanıtlarını düzenlemesine, filtrelemesine neden olabilecek olası endişeleri azaltmaya yardımcı olacaktır (Podsakoff vd., 2012). Yaygın yöntem yanlılığının bir başka olası nedeni de ölçek maddesi belirsizliğidir (Podsakoff vd., 2012). Bir anket aracının bilinmeyen terimleri, belirsiz kavramları veya karmaşık soruları olmasından dolayı belirsizlik ortaya çıkabilir. Bu çalışmadaki belirsizlik potansiyelini azaltmak için, gerekli terimler anket aracında önceden tanımlanmıştır. Ayrıca, ilişkiye dayalı gösterge soruları sırasında, katılımcılardan belirli bir ortak ilişkisi hakkında düşünceleri istenmiş ve bu ilişkideki ilgili şirketi belirtmeleri istenmiştir. Son olarak, tüm sorular beş puanlı Likert ölçeği (performans göstergeleri hariç) kullanılarak basit tutuldu, böylece katılımcıların referans çerçevelerini değiştirmeleri gerekmedi.

## 9. Çoklu Grup Analizi Kullanarak Organizasyonel Farklılıkları Kontrol Etme

Deneysel araştırma yapmanın merkezinde, kontrol değişkenlerinin kullanımı kavramı yer alır (Spector ve Brannick, 2010). Bu, araştırmacıların olası geçersiz içgörü tehditlerini dışlamak için araştırmalarında kontrol değişkenleri kullanmaya çalıştıkları zamandır (Atinc vd., 2012). Kontrol değişkenleri tipik olarak istenen etkiye yabancı olarak tanımlanan faktörlerdir. Böylece bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin etkisini şişirme veya söndürme eğiliminde olabilecek rahatsız edici bir varyansa neden olur. Kontrol değişkenleri, bir araştırmada test edilen hipotez ve teorilere bağlı olmayan gereksiz değişkenler olarak kabul edilir (Spector ve Brannick, 2010). Araştırma tasarımında kontrol, deneysel veya istatistiksel yollarla kullanılabilir. Araştırmada deneysel kontrolün kullanılması, katılımcıların erişebileceği uyarıcıları sınırlandırarak dış etkileri kontrol etmeye çalışır ve genellikle laboratuvar benzeri bir bağlamda kullanılır. İstatistiksel kontrol, kontrol değişkenleriyle ilişkili varyansı matematiksel olarak kısmen devre dışı bırakarak olgudan sonra yabancı etkileri kontrol etmeye çalışır. İstatistiksel kontrol, verilerin daha doğal bir bağlamda toplanmasına, potansiyel olarak bulgunun daha genelleştirilmesine izin verir ve genellikle deneysel kontrol makul, etik veya mümkün olmadığında kullanılır (Carlson ve Wu, 2011). Bu çalışmanın tasarımında, organizasyonel parametrelere dayalı olarak sonuçlardaki potansiyel farklılıkları kontrol etmek için istatistiksel kontrol kullanılacaktır.

İlişkiye dayalı yapıları araştıran çalışmalarda dikkate alınan ortak kontrol değişkenleri arasında firma büyüklüğü, şirket türü ve coğrafi konum bulunmaktadır (Subramanian ve Gopalakrishna, 2001; Qu ve Ennew, 2003; Lee ve Cavusgil, 2006). EK Tablo 8.1. ile Örneklem Özellikleri sunulmuştur. Bu araştırmada firma tipi, firma büyüklüğü ve coğrafi lokasyonların kontrol değişkenleri dikkate alınmıştır. Şirket türü, üretim /imalat firmalarına karşı diğer tip türüne göre ölçülmüştür. Bu çalışmada, lokasyon kontrol değişkeni, Ankara ve ikinci gruptaki diğer merkezli şirketleri içermektedir. Firma büyüklüğü çalışan sayısına göre kontrol edildi. Çalışan sayısına dayalı firma

büyüklüğü, küçük şirketleri (150'den az çalışanı olan), orta ölçekli şirketleri (150 ila 999 çalışanı olan) ve büyük şirketleri (1000'den fazla veya ona eşit çalışan) içerir. Son olarak, ankete cevap verenlerin bilgi seviyesine göre gruplandırma yapıldı.

## 10. Verilerin İncelenmesi ve Temizlenmesi

### 10.1. Görsel İnceleme

Veri inceleme ve temizleme sürecinde veriler gözden geçirildi ve herhangi bir hata veya eksiklik olup olmadığı görsel olarak incelendi. Bunun yanı sıra, veri analiz yazılımının korelasyonlarını doğru bir şekilde değerlendirebilmesi için anket aracında olumsuz olarak ifade edilen değişkenlere ait verilerin yeniden kodlanması yapıldı (İdaszak ve Drasgow, 1987; Hair vd., 2010). Negatif ifade içeren değişkenlerin her birinin sonuna T (ters kodlanmış) kısaltması eklenerek aynı değişken adı kullanılarak yeni bir değişkene yeniden kodlandı. Veri yeniden kodlama tamamlandıktan sonra, herhangi bir değişkenin eksik değerler içerip içermediğini belirlemek için veriler görsel olarak incelendi.

### 10.2. Normallik ve Çarpıklık

Verilerin dağılımını veya şeklini anlamak, çok değişkenli analizde önemli bir husustur çünkü birçok analiz, veri setinin normal olarak dağıldığını varsayar. Normal olarak dağılmış veriler, hem bireysel değişken düzeyinde (genellikle tek değişkenli normallik olarak adlandırılır) hem de değişkenlerin bir çifti (çok değişkenli normallik olarak adlandırılır) olarak görülebilir. Çok değişkenli normalliği ölçmek için özel testler olsa da, bu testler genellikle hassastır ve bu nedenle sıklıkla yapılmazlar. Hair vd. (2010) tek değişkenli normalliğin dikkate alınmasının yeterli olduğunu öne sürmektedir. Hair vd. (2010) tarafından normal bir dağılımdan farklılıkların anlamlılık düzeyini ve veri setinin dağılımının çarpıklığını test eden Shapiro-Wilks testi önerilmektedir. Veri setimize uygulana Shapiro-Wilks testinin sonuçları, verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Çoğu psikometrik amaç için  $\pm 1,0$  arasındaki basıklık değeri mükemmel kabul edilir, ancak belirli uygulamaya bağlı olarak çoğu durumda  $\pm 2,0$  arasındaki bir değer de kabul edilebilir (George & Mallery, 2012). Benzer şekilde, çarpıklık testinin sonuçları, gizli yapıların her biri boyunca birkaç değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Veri setimizin çarpıklığı ve normal olmayan dağılımı göz önüne alındığında, seçilen analiz yönteminin uygun olduğu düşünülmektedir.

## 11. Firmalar Arası Pazar Yönelim Ölçeğinin Değerlendirilmesi

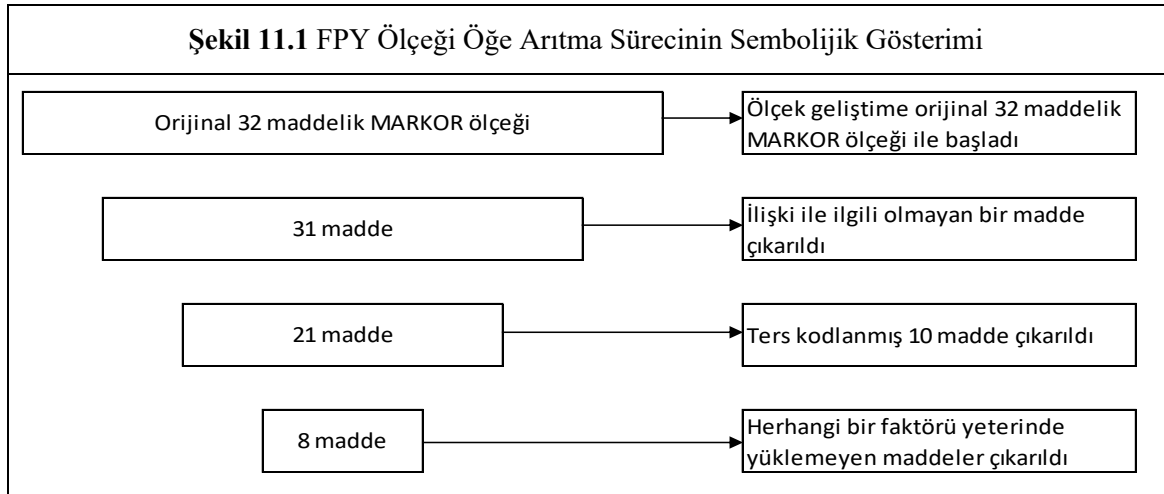
Veri setindeki eksik değerleri inceledikten sonra ilk seviye analiz olarak FPY için oluşturulan yeni ölçeği doğrulamak ile başlandı. Bu kısım, bir KFA-keşif faktör analizi (Exploratory Factor Analysis-EFA), ardından veri setinin bir DFA-doğrulamalı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis-CFA) ve son olarak yapıların güvenilirliği için bir test içeriyor.

### 11.1. Keşif Faktörü Analizi (KFA)

FPY ölçeğinin KFA analizi, odak firma ile kanal ortakları arasındaki ortak pazarlama çabalarını açıklamak için uyarlanmış MARKOR ölçeğinin 31 maddesiyle başladı (EK Tablo 2.1.'e bakınız). Hangi varyans yöntemi ve rotasyon yöntemi ile çalışılacağına karar vermek gerekiyordu. Toplam varyans ile çalışılacak ise "component factor" analizi, ortak varyans ile çalışılacak ise "principal axis" analizi yapılmalıdır. Hangi varyans ile çalışılacağını seçmek için iki temel kriter söz konusudur (Velicer ve Jackson, 1990). 1) Faktör analizinin amacı, 2) Değişkenlere yönelik daha önceki bilgilerdir. Veri kümesinin yukarıda normal dağılmamış olarak tanımlandığı, ölçek geliştirme çalışması göz önüne alındığında, SPSS 26'deki veri azaltma tekniği olan Ana Eksen Faktörleme (Principal Axis Factoring (PAF)) yöntemi KFA analizinde kullanılmıştır (Costello ve Osborne, 2005). Ayrıca rotasyon yöntemini de belirlemek gereklidir. Rotasyon yöntemlerinin temel amacı faktör matrislerindeki satır ve sütunları birleştirerek anlaşılır hale getirmektir (Coan, 1959: 151-166). Orthogonal olarak adlandırılan yöntemler faktörler arası korelasyona izin vermez, ancak oblique yöntemler faktörler arası korelasyona izin verecektir. Dolayısıyla orthogonal yöntem kullanımı birbirleriyle ilişkili (correlated) faktörler yerine bağımsız faktörler çıkarmaya çalışacaktır. Çalışmamızın yapısı gereği oblique yöntemlerden olan promax (kappa 4) seçilmiştir. KFA analizinin ilk geçişinde, ters kodlu (negatif anlam içeren) maddelerin birçoğunun diğer maddelerin teori ile tutarsız faktörlere yanlış yüklenmesine neden olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz sözcüklerle ifade edilen maddelerin olumlu sözcüklerle ifade edilen maddelere göre farklı faktör yapıları sağlayabileceğini ve olumsuz sözcüklerin faktör analizinden çıkarılması gerektiğini gösteren kanıtlar vardır (Schriesheim ve Eisenbach, 1995; Woods, 2006). Bu nedenle, FPY ölçeğindeki 10 ters kodlu madde daha ileri



analizlerden çıkarıldı ve geriye 21 madde kaldı. Analiz daha sonra 21 madde ile tekrarlandı. 0,25 ile 0,4 arasındaki Communalities değerleri kabul edilebilir eşik değerler olarak önerilmiştir, ideal Communalities değerlerinin 0,7 veya üzeri olmasıdır (Beavers vd., 2013) Örneğin 350 kişilik bir örnekleme 0.3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örnekleme sayısı 200'e düştüğünde bu rakam 0.4'e, 120 civarında 0.5'e ve 85'e düştüğünde ise 0.6'ya çıkar. 50 örnekleme için kabul edilebilecek değer 0.75'dir. 50'nin altı örneklemlerde ise faktör analizi zaten önerilmemektedir (Hair vd., 2010). Bunu takiben, herhangi bir faktöre özellikle güçlü bir şekilde yüklenmeyen bazı maddeler (Hair vd., 2010; Beavers vd., 2013) kaldırılarak geriye yalnızca sekiz madde kaldı. Şekil 11.1. ile FPY ölçeği için veri azaltmanın sembolik gösterimi verilmiştir. Son olarak, herhangi bir öğe kaldırılırsa güvenilirliğin artıp iyileşmeyeceğini görmek için bir kontrol yapıldı. Tablo 11.1., herhangi bir ek maddenin çıkarılmasının her iki faktörün de güvenilirliğini artırmayacağını göstermektedir.



**Tablo 11.1. KFA Güvenilirlik Testi Puanları Sonhali**

		Öge Silindiğinde Güvenilirlik	Yapı Güvenilirliği
	<b>Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma</b>		
OAA6	İş çevremizde meydana gelen değişikliklere ortak yanıt planlamak için SSAY ile birlikte periyodik olarak bir araya geliriz.	0,844	0,881
OAA8	Büyük bir rakip, son kullanıcılarımızı hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olursa, SSAY ile birlikte hemen ortak bir yanıt veririz.	0,862	
OAA4	Son kullanıcıların istedikleri ile uyumlu olmalarını sağlamak için ürün geliştirme çalışmalarımızı periyodik olarak SSAY ile birlikte gözden geçiriyoruz.	0,854	
OBY1	Pazar trendlerini ve gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir SSAY ile toplantı yapıyoruz.	0,861	
OBY2	SSAY ile birlikte son kullanıcıların gelecekteki ihtiyaçlarını tartışmak için zaman ayırırız.	0,854	
	<b>Ortak bilginin edinilmesi</b>		
OBE2	SSAY ile birlikte, şirket içi departmanlarımızdan (örn. Üretim veya teknik destek) kişiler, müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini öğrenmek için son kullanıcılar ile doğrudan iletişim kurarlar.	0,744	0,833
OBE1	SSAY ile birlikte, gelecekte hangi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını öğrenmek için son kullanıcılar ile yılda en az bir kez görüşme yaparız.	0,793	
OBE3	SSAY ile birlikte, bir çok pazar araştırması yapıyoruz	0,769	

Nihai KFA analizi, başlangıçta varsayılmış üç faktörlü yüklemeye yerine toplam sekiz maddeli iki faktörle sonuçlanmıştır. Yüklemeler, önemli çapraz yüklemeye olmaksızın ve her bir gösterge beklenen yapıya veya gizli değişkene yüklenirken değerler 0,619 ile 0,924 arasında değişmiştir. İki faktör, ortak bilgi edinme (OBE) ve ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma (OBYA) olarak yeniden adlandırıldı. Son olarak, bu faktörler Cronbach's Alpha

güvenilirlik testi kullanılarak güvenilirlikleri açısından test edildi. 0.881 ve 0.833 güvenilirlik puanlarının tümü kabul edilebilir aralıktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Faktör yükleri ve güvenilirlik puanları (Cronbach's Alpha) için Tablo 11.2.'a bakınız.

**Tablo 11.2.** Nihai KFA - Firmalar Arası Pazar Yönelimi Ölçüm Modeli

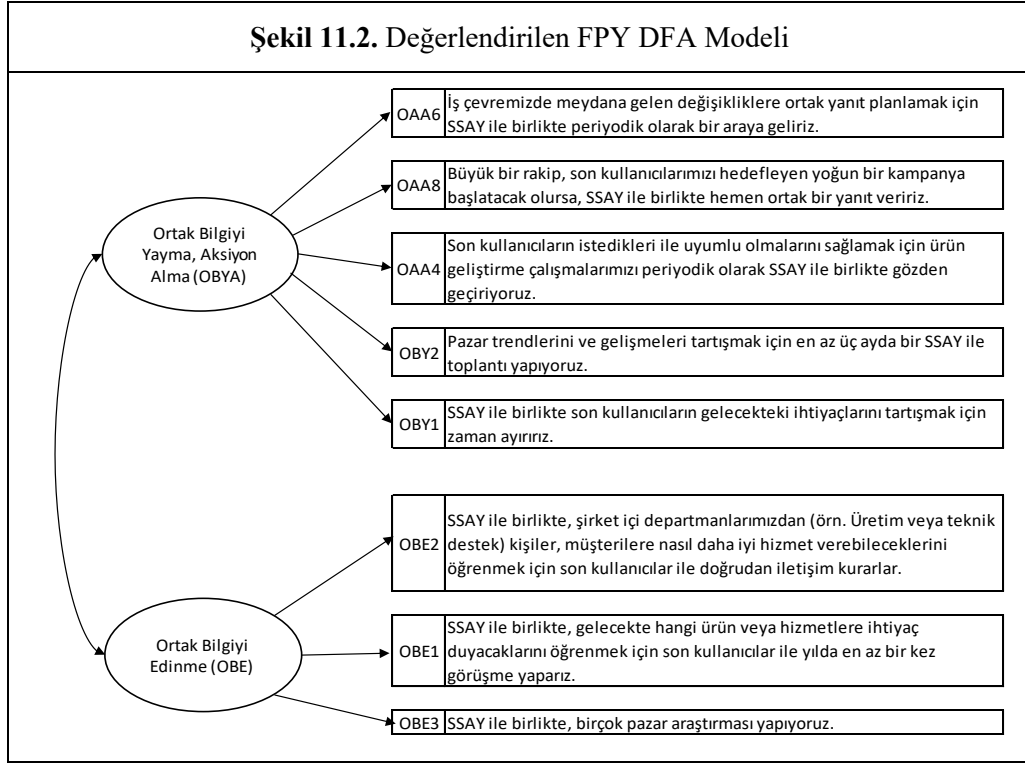
		Faktör 1	Faktör 2
	Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma, ( $\alpha = 0,881$ )		
OAA6	İş çevremizde meydana gelen değişikliklere ortak yanıt planlamak için SSAY ile birlikte periyodik olarak bir araya geliriz.	0,906	
OAA8	Büyük bir rakip, son kullanıcılarımızı hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olursa, SSAY ile birlikte hemen ortak bir yanıt veririz.	0,833	
OAA4	Son kullanıcıların istedikleri ile uyumlu olmalarını sağlamak için ürün geliştirme çalışmalarımızı periyodik olarak SSAY ile birlikte gözden geçiriyoruz.	0,773	
OBY1	Pazar trendlerini ve gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir SSAY ile toplantı yapıyoruz.	0,626	
OBY2	SSAY ile birlikte son kullanıcıların gelecekteki ihtiyaçlarını tartışmak için zaman ayırırız.	0,619	
	Ortak bilginin edinilmesi ( $\alpha = 0,833$ )		
OBE2	SSAY ile birlikte, şirket içi departmanlarımızdan (örn. Üretim veya teknik destek) kişiler, müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini öğrenmek için son kullanıcılar ile doğrudan iletişim kurarlar.		0,924
OBE1	SSAY ile birlikte, gelecekte hangi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını öğrenmek için son kullanıcılar ile yılda en az bir kez görüşme yaparız.		0,771
OBE3	SSAY ile birlikte, bir çok pazar araştırması yapıyoruz		0,675

KFA analizi, orijinal 32 maddelik ölçekten sadece sekiz maddeyle sonuçlanırken, 32 maddenin bir tanesinin firmalar arası ilişkilere ait olmadığı ya da uyarlanamadığı için dışlandığına dikkat etmek önemlidir. Ölçek geliştirme süreci, Churchill (1979) tarafından önerilen prosedüre göre nihai FPY ölçeği için gerekli olandan çok daha fazla maddeyle başladı. Son olarak, FPY'nin PY'den farklı olarak kavramsallaştırıldığı göz önüne alındığında, FPY faktörlerinin PY faktörlerinden önemli ölçüde farklı olması uygun olacaktır. Bu nedenle, ortaya çıkan sekiz maddelik iki yapıli ölçek yeterli kabul edilebilecektir.

## 11.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

KFA'da geliştirilen iki faktörlü model ve KFA'dan geliştirilen faktörleri kullanarak ölçeğin ölçüm modelini doğrulamak için bir DFA gerçekleştirilmiştir. DFA modeli AMOS 24 kullanılarak doğrulanmıştır. Analiz edilecek DFA modeli Şekil 11.2. ile değerlendirilen FPY'nin DFA modelinde ana hatlarıyla verilmiştir.

AMOS 24'de kullanılan standart tahmin prosedürü (Maximum Likelihood- Maksimum Olabilirlik), analiz edilen veri setini normal bir dağılım olarak varsayar. Bizim veri setimizin normal olmayan dağılımı nedeniyle bir önyükleme (bootstrapping) prosedürü gerçekleştirmek gereklidir (Bollen ve Stine, 1992; Nevitt ve Hancock, 2001). Önyükleme, popülasyonu temsil etmek için orijinal örneğin ampirik dağılımını kullanan bir yeniden örnekleme prosedürüdür (Zhu, 1997). Önyükleme örneği, orijinal örnekten değiştirilerek N vaka (N, orijinal örnek boyutu eksi bire eşit) çekilerek elde edilir. Daha sonra önyükleme tahmini bu N vaka üzerinden hesaplanır. Bu prosedür, önyükleme tahminlerinin varyans ve güven aralıklarını hesaplamak için birkaç kez tekrarlanır. Artıkların çoğu standartlaştırılmış kovaryanslarının mutlak değerleri üçten küçükse modelin doğru olacağı önerilmiştir Byrne (2001). Standartlaştırılmış artık kovaryansların incelenmesi, faktörler arasında herhangi bir çapraz yükleme göstermemiştir (bkz. Tablo 11.3. Standartlaştırılmış Artık Kovaryans Matrisi). Tablo 11.4., önyükleme prosedürünün ardından DFA modeli için parametre tahminlerini ve ilişkili güven aralıklarını özetlemektedir. Tabloda ayrıca, her biri 0,001 düzeyinde veya daha iyi anlamlı olan her bir parametre için anlamlılık seviyeleri de belirtilmektedir. Önyükleme prosedürünün son bir testi olarak, modelin doğru olduğuna dair sıfır hipotezini test etmek için Bollen ve Stine (1992) önyükleme analizi yapılmıştır. Bu test için Bollen-Stine düzeltilmiş p değeri 0,290 gözlenmiştir ve modelin reddedilmemesi gerektiğini desteklemiştir.



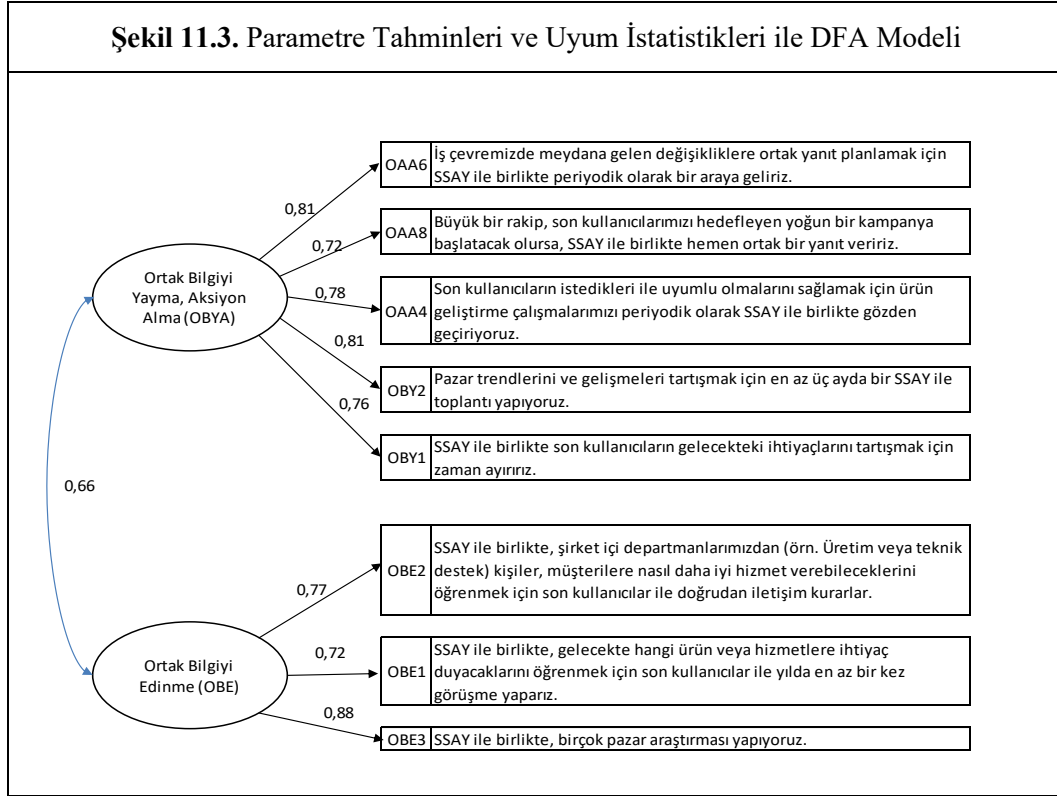
**Tablo 11.3. Standartlaştırılmış Artık Kovaryans Matrisi**

	OBE3	OBE1	OBE2	OBY1	OBY2	OAA4	OAA8	OAA6
OBE3	0							
OBE1	-0,203	0						
OBE2	-0,035	0,507	0					
OBY1	0,138	0,064	0,212	0				
OBY2	0,855	0,953	0,118	0,443	0			
OAA4	0,33	-0,322	-0,639	-0,506	-0,042	0		
OAA8	-0,005	-0,565	-1,46	-0,36	-0,351	0,45	0	
OAA6	0,158	-1,024	-1,06	0,152	-0,367	0,156	0,465	0

**Tablo 11.4. Önyükleme prosedürünün ardından DFA modeli için parametre tahminleri**

		Tahmin	P değeri
OAA6	İş çevremizde meydana gelen değişikliklere ortak yanıt planlamak için SSAY ile birlikte periyodik olarak bir araya geliriz.	0,807	0,001
OAA8	Büyük bir rakip, son kullanıcılarımızı hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olursa, SSAY ile birlikte hemen ortak bir yanıt veririz.	0,725	0,001
OAA4	Son kullanıcıların istedikleri ile uyumlu olmalarını sağlamak için ürün geliştirme çalışmalarımızı periyodik olarak SSAY ile birlikte gözden geçiriyoruz.	0,776	0,001
OBY2	Pazar trendlerini ve gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir SSAY ile toplantı yapıyoruz.	0,806	0,001
OBY1	SSAY ile birlikte son kullanıcıların gelecekteki ihtiyaçlarını tartışmak için zaman ayırırız.	0,755	0,001
OBE2	SSAY ile birlikte, şirket içi departmanlarımızdan (örn. Üretim veya teknik destek) kişiler, müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini öğrenmek için son kullanıcılar ile doğrudan iletişim kurarlar.	0,772	0,001
OBE1	SSAY ile birlikte, gelecekte hangi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını öğrenmek için son kullanıcılar ile yılda en az bir kez görüşme yaparız.	0,719	0,001
OBE3	SSAY ile birlikte, birçok pazar araştırması yapıyoruz	0,876	0,001

Bu model için ortaya çıkan uyum iyiliği istatistikleri şöyledir: Chi<sup>2</sup> = 30,006 (df 19), standardize edilmiş RMR (root mean square residual)=0,117, GFI (goodness of fit index)=0,893, CFI The comparative fit index =0,961, RMSEA=0,092, CMIN/DF=1,579. Model için uyum istatistikleri, kabul edilebilir aralık dahilindedir (Nunnally ve Bernstein 1994), bu nedenle FPY ölçeği için yeterli uyum sağlanmaktadır (bkz.Şekil 1-4 - Parametre Tahminleri ve Uyum İstatistikleri ile DFA Modeli)



Son olarak, Tablo 11.5. ile nihai FPY modeli için ölçek ögesi değişkenlerinin her biri için korelasyon matrisi verilmiştir. Korelasyonlar  $0,01 >$  düzeyde anlam seviyesindedir.

**Tablo 11.5. Nihai FPY Ölçek Maddeleri için Korelasyon Matrisi**

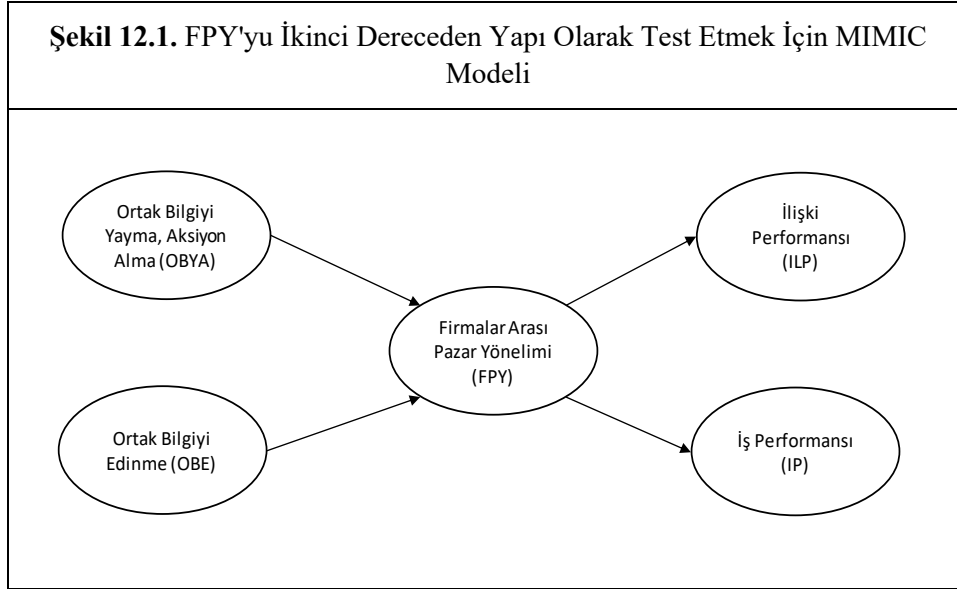
	OBE3	OBE1	OBE2	OBY1	OBY2	OAA4	OAA8	OAA6
OBE3	1							
OBE1	0,63	1						
OBE2	0,676	0,555	1					
OBY1	0,437	0,359	0,385	1				
OBY2	0,466	0,383	0,411	0,608	1			
OAA4	0,449	0,369	0,395	0,586	0,625	1		
OAA8	0,419	0,344	0,369	0,547	0,584	0,562	1	
OAA6	0,467	0,383	0,411	0,609	0,65	0,626	0,585	1

## 12. Firmalar Arası Pazar Yöneliminin İkinci Derece Biçimlendirici Yapı Olarak Değerlendirilmesi

Firmalar arası Pazar Yönelimi yapısının geliştirildiği Pazar Yönelimi yapısının ikinci dereceden bir yapı olduğu göz önüne alındığında, FPY'nin ikinci dereceden biçimlendirici bir yapı olup olmadığını belirlemeye yönelik bir test gereklidir. Jarvis vd. (2003) ve Coltman vd. (2008), tarihsel olarak iki birinci dereceden yapıya sahip yansıtıcı ikinci dereceden bir yapı olarak modellenen pazar yönelimi kavramının yanlış tanımlandığını iddia etmişlerdir. PY'nin yansıtıcı değil biçimlendirici bir ikinci derece yapı olarak modellenmesi gerektiğini savunmuşlardır. FPY'nin operasyonelleştirmesinin orijinal PY kavramsallaştırmasından uyarlandığı göz önüne alındığında, OBYA (ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma) ve OBE'nin (ortak bilgiyi edinme) FPY için ikinci dereceden bir biçimlendirici olarak modellenip modellenemeyeceğine dair bir değerlendirme yapmak gerekir.

OBYA ve OBE 'nin iki birinci dereceden yansıtıcı yapıya sahip biçimlendirici ikinci dereceden bir yapı olarak modellenip modellenemeyeceğini değerlendirmek için, ikinci dereceden yapıyı (yani OBYA ve OBE) oluşturan yapılar arasında yüksek düzeyde çoklu bağlantı ve ardından çoklu göstergelerin ve çoklu nedenlerin bir değerlendirmesi (MIMIC modeli) doğrulamasını test etmek gerekir (Diamantopoulos vd., 2008). Varyans şişirme faktörüne (VIF) dayalı yüksek seviyelerde çoklu bağlantı, iki birinci dereceden faktörün ikinci derece yapıya katkılar sağlamadığını gösterir (Diamantopoulos ve Winklhofer, 2001). Odak yapıları arasındaki VIF ve yapılar arasında

çoklu eşdoğrusallığın bulunmadığını gösteren değerler önerilen 10 eşliğin altında olmasıdır (Hair vd., 2010). Dış geçerliliği değerlendirmenin yanında, ikinci dereceden biçimlendirici yapıyı diğer iki birinci dereceden yansıtıcı yapıya bağlayan modelin değerlendirilmesini içeren bir MIMIC model yaklaşımı kullanıyoruz (Diamantopoulos ve Winklhofer 2001). MIMIC analizinde, FPY, ilişki performansı ve iş performansı ile bağlantılıdır; (bkz. Şekil 1-4). MIMIC modelini değerlendirmek için bir Kısmi En Küçük Kareler (KEK) analizi yapılacaktır.



### 13. MIMIC Ölçüm Modeli Değerlendirmesi

SmartPLS3 yazılımı kullanılarak MIMIC modelini KEK kullanarak değerlendirirken, hem ölçüm modelini hem de yapısal modeli değerlendirmek gerekir. Ölçüm modelini değerlendirirken öncelikle yapıların güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmek gerekir. Güvenilirliği değerlendirmek için, Henseler vd. (2009), iç tutarlılık güvenilirlik kriterinin gözden geçirilmesini önermektedir, Cronbach Alpha bu kriterin geleneksel göstergesi olsa da, iç tutarlılık güvenilirliğini hafife alma eğiliminde olabileceğini öne sürüyorlar. Bileşik güvenilirliğin bu kriter için daha iyi bir ölçü olduğunu savunuyorlar. Tablo 13.1., tüm yapılar için iç tutarlılık güvenilirliğini kabul edilebilir aralık dahilinde olan 0.7 eşliğin üzerinde olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

Gösterge değişkenlerinin güvenilirliğinin dalgalandığı göz önüne alındığında, bireysel göstergelerin güvenilirliğinin de değerlendirilmesi önerilmiştir. Bunu yapmak için, yapılar ve gösterge değişkenlerinin her biri arasındaki mutlak korelasyonların değerlendirilmesi gerekir (Henseler vd., 2009). Tablo 13.1., MIMIC modelindeki yapıya göre her gösterge için yükleri vermektedir. Gösterge değişken yüklerinin çoğu 0.7 eşik seviyesini karşılar (Churchill, 1979). Bazıları bu seviyenin altına düşerken, göstergelerden iki tanesi hariç (EBRBÜYÜME, EBRBOYUT) minimum seviye olan 0.40'ın altına düşmez. Hair ve ark. (2012) bunu keşif çalışmalarında kabul edilebilir olarak önermişlerdir. Yükleme değeri 0,4 ün altında olan EBRBÜYÜME 0.1999 ve EBRBOYUT 0.2681 analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 13.1.** MIMIC Modeli - Ölçüm Modeli Güvenilirlik ve Geçerlilik Sonuçları

Değişken	Etiket	Yüklenme	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
Ortak bilginin edinilmesi	OBE1	0.8424	0.9019	0.8375	0.7540
	OBE2	0.8715			
	OBE3	0.8903			
Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma	OAA4	0.8260	0.9137	0.8819	0.6793
	OAA6	0.8539			
	OAA8	0.7924			
	OBY1	0.8075			
	OBY2	0.8397			
FPY	OAA4	0.7711	0.9083	0.8838	0.5553
	OAA6	0.7731			
	OAA8	0.7082			
	OBE1	0.6457			
	OBE2	0.6392			
	OBE3	0.7889			
	OBY1	0.7738			
OBY2	0.8378				
İlişki performansı	FOPİ6	0.8768	0.8502	0.7646	0.5902
	FOPİ7	0.8190			
	FPI3	0.6297			
	FPI4	0.7243			
İş performansı	EBRBYÜME	0.1999	0.7429	0.6547	0.3668
	EBRBOYUT	0.2681			
	EBRPAZAR	0.5103			
	EBRKAR	0.6954			
	FPO2	0.8188			
	FPO1	0.8213			

**Tablo 13.2.** MIMIC Modeli - Ölçüm Modeli Güvenilirlik ve Geçerlilik Sonuçları (Düşük Yüklenmiş Maddelerin Çıkarılmış hali)

Değişken	Etiket	Yüklenme	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
Ortak bilginin edinilmesi	OBE1	0.8424	0.9019	0.8375	0.7540
	OBE2	0.8715			
	OBE3	0.8903			
Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma	OAA6	0.8539	0.9137	0.8819	0.6793
	OBY2	0.8395			
	OAA4	0.8262			
	OBY1	0.8075			
FPY	OAA8	0.7924	0.9083	0.8838	0.5553
	OBY2	0.8379			
	OBE3	0.7889			
	OBY1	0.7738			
	OAA6	0.7728			
	OAA4	0.7710			
	OAA8	0.7081			
OBE1	0.6459				
İlişki performansı	OBE2	0.6394	0.8502	0.7646	0.5902
	FOPİ6	0.8768			
	FOPİ7	0.8190			
	FPI3	0.6297			
İş performansı	FPI4	0.7243	0.8077	0.6863	0.5272
	FPO1	0.8600			
	FPO2	0.8536			
	EBRKAR	0.6754			
	EBRPAZAR	0.4296			

Geçerliliği değerlendirmek için hem yakınsak geçerliliği göz önünde bulundurmak hem de geçerliliği ayırt etmek gerekir. Yakınsak geçerlilik, belirli bir yapı için göstergelerin aynı olduğunu ve bu nedenle tek boyutlu olduğunu gösterir. Bu, her yapı için çıkarılan Ortalama Varyansa (AVE) bakılarak değerlendirilebilir. AVE, 0.50'lik minimum eşik seviyesini karşılırsa, gizli bir değişkenin göstergelerinin varyansının yarısından fazlasını açıklayabildiğini gösterir (Fornell ve Larcker 1981). Tablo 1-14 da bulunan AVE değerleri tüm yapıların minimum eşik seviyesini karşıladığını göstermektedir. Ayrımcı geçerlilik, yapılar yeterince farklıysa tüm yapılardaki tüm göstergelerin birleşik kümesinin tek boyutlu olmaması gerektiğini gösterir (Henseler vd., 2009). Henseler vd. (2009) ayrımcı geçerliliğini değerlendirmek için iki kriterin dikkate alınmasını önermektedir; Fornell-Larcker kriterinin ve göstergelerin çapraz yüklenmesinin değerlendirilmesi. Fornell-Larcker (1981) kriteri, her yapının AVE'sinin karekökünün diğer herhangi bir yapı ile en yüksek korelasyonundan daha yüksek olması gerektiğini savunur. Tablo 13.3. ile Fornell-Larcker kriteri sonuçları verilmiştir. Tüm yapılar, göstergelerin yalnızca kendi ilgili yapılarını ölçtüğünü öne sürerek ayırt edici geçerliliği gösterir.

**Tablo 13.3.** MIMIC Modeli - Ayrımcı Geçerlilik Sonuçları

	Ortak bilginin edinilmesi	Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma	İlişki performansı	İş performansı
Ortak bilginin edinilmesi	0.8683			
Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma	0.5506	0.8242		
İlişki performansı	0.3685	0.5517	0.7682	
İş performansı	0.1631	0.3811	0.3051	0.7261

Köşegen (gölgeli), AVE'nin karekökünü gösterir, diğerleri korelasyonları gösterir

Ayrımcı geçerliliğini değerlendirmek için ikinci kriter, göstergelerin çapraz yüklenmesini dikkate almaktır (Henseler vd., 2009). Bir göstergenin ölçtüğü yapıda diğer tüm yapılardan daha yüksek olması beklenir. Tablo 13.4., tüm yapılarda göstergelerin yüklemelerini ve çapraz yüklenmesini göstermektedir. Diğer tüm göstergeler, ölçtükleri yapılar üzerinde diğer tüm yapılara göre daha yüksek yüke sahiptir.

**Tablo 13.4.** MIMIC Modeli – Yapı Gösterge Yükleri

	Ortak bilginin edinilmesi	Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma	İlişki performansı	İş performansı
OBE1	0.8424	0.4226	0.3025	
OBE2	0.8715	0.3944		
OBE3	0.8903	0.5932	0.3734	
OAA4	0.4434	0.8262	0.4078	0.3808
OAA6	0.4000	0.8539	0.4171	0.3093
OAA8	0.3449	0.7924	0.4951	
OBY1	0.4763	0.8075	0.5033	0.3878
OBY2	0.5854	0.8395	0.4549	
FOPİ6	0.4378	0.4781	0.8768	
FOPİ7		0.4445	0.8190	0.3371
FPI3		0.3299	0.6297	
FPI4		0.4275	0.7243	
FPO1		0.3098		0.8600
FPO2		0.3098	0.3273	0.8536
EBRKAR				0.6754
EBRPAZAR				0.4296

Tablo yalnızca 0,40 veya daha yüksek çapraz yüklemeleri gösterir

Yukarıdaki analiz, MIMIC ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik gösterdiğine dair yeterli kanıtlar sağlar.

#### 14. MIMIC Yapısal Model Değerlendirmesi

Ölçüm modeli değerlendirilmesi tamamlandığında, artık MIMIC modelinin yapısal yönlerini değerlendirmek gereklidir. Hair vd. (2013) önerdiği üzere yapısal modeli değerlendirme kriteri, çoklu doğrusallık ve yol katsayılarının önemini değerlendirilmesini veya test edilmesini içerir.

Tablo 4-10, MIMIC yapısal modeli içindeki bağımsız gizli yapıların her biri için varyans şişirme faktörlerini (VIF) göstermektedir. Hair vd. (2011), 5'in üzerindeki VIF değerlerinin, gizli değişken yapılar arasında eşdoğrusallıkla ilgili olası sorunları gösterdiğini öne sürmektedir. Tablo 14.1.'daki tüm değerlerin kabul edilebilir seviyelerin oldukça altında olduğu göz önüne alındığında, gizli değişken yapılar arasındaki çoklu bağlantı bir sorun olarak görünmemektedir.

**Tablo 14.1.** Çoklu Bağlantılılık Testi - Varyans Şişirme Faktörleri

	FPY	Ortak bilginin edinilmesi	Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma	İlişki performansı	İş performansı
FPY	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000	1,0000
Ortak bilginin edinilmesi	1,4350	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma	1,4350	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
İlişki performansı	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
İş performansı	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Tablo 14.2., MIMIC yapısal modeli için yol katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Yol katsayıları, MIMIC modelindeki yapılar arasındaki ilişkileri temsil eder. Tüm yollar için anlamlılık seviyeleri 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 14.2.** MIMIC Yapısal Model Sonuçları

	Orijinal Örnek (O)	Örnek Ortalama (M)	Standard Sapma (STDEV)	T İstatistik ((O/STDEV))	P Değeri
Firmalar Arası Pazar Yönelimi-> İlişki Performansı	0.5457	0.5581	0.0886	61.622	0.0000
Firmalar Arası Pazar Yönelimi-> İş Performansı	0.3405	0.3710	0.0930	36.596	0.0003
Ortak bilginin edinilmesi-> Firmalar Arası Pazar Yönelimi	0.4099	0.4071	0.0323	127.072	0.0000
Ortak bilgiyi yayma, aksiyon alma-> Firmalar Arası Pazar Yönelimi	0.7139	0.7158	0.0401	178.045	0.0000

Ölçüm ve yapısal MIMIC modelinin yukarıdaki değerlendirmesi göz önüne alındığında, FPY'nun iki birinci dereceden yansıtıcı yapı (OBE ve OBYA) ile ikinci derece biçimlendirici yapı olarak modellenebileceği varsayılmaktadır.

#### 15. SONUÇ

Bu çalışma, firmalar arası pazar yönelimi (FPY) için bir ölçek geliştirmek ve FPY'nin iş ilişkilerinde oynadığı rolü açıklamak için pazar yönelimi literatürünü genişletmek amacıyla yapılmıştır. "Firmalar arası pazar yönelimini ölçmek için bir ölçüm ölçeği geliştirilebilir mi?" sorusuna cevap aranmıştır. Mevcut literatürü kullanarak bu araştırma sorusunu cevaplamak adına, PY ölçmekte kullanılan mevcut ölçek, FPY'yu ölçmek için ölçek oluşturulup oluşturulamayacağını belirlemek üzere uyarlanmıştır.

FPY başlangıçta bir odak firmanın ve kanal ortaklarının bilgi üretimi, bilgiyi yayma ve müşteri ihtiyaçlarına proaktif ve reaktif yanıt verme konusundaki ortak faaliyetleri olarak kavramsallaştırılmıştır. FPY başlangıçta, üç birinci dereceden faktörle ikinci dereceden bir faktör olarak kavramsallaştırıldı; yani, ortak bilgi üretimi, ortak bilgiyi yayma ve ortak müşteriye yanıt verme. Daha sonra, FPY'ne bir ölçek geliştirmek için Kohli vd. (1993) tarafından geliştirilen MARKOR ölçeği uyarlandı. FPY ölçek geliştirmesinin sonuçları, firmalar arası pazar yönelimi yapısının, orijinal PY literatürüne dayalı olarak varsayıldığı gibi üç yerine aslında iki faktörden, yani ortak bilgi edinme (OBE) ve ortak



bilgiyi yayma aksiyon almadan (OBYA) oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca, analiz sonucunda ulaşılan FPY'ni oluşturan iki faktör (ortak bilgi edinme ve ortak bilgiyi yayma aksiyon alma), başlangıçta beklenenden çok daha az olarak sekiz güvenilir ölçek ögesi içerdi.

Ortak Bilgi Edinme Boyutu: Odak firma ile kanal ortakları arasında pazar bilgisi toplamak söz konusu olduğunda, ortak bilgi edinme (OBE) faktörüne yüklenen ölçek maddeleri aşağıdakilerdir.

OBE1- SSAY ile birlikte, gelecekte hangi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını öğrenmek için son kullanıcılar ile yılda en az bir kez görüşme yaparız.

OBE2- SSAY ile birlikte, firma içi departmanlarımızdan (örn. Üretim veya teknik destek) kişiler, müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini öğrenmek için son kullanıcılar ile doğrudan iletişim kurarlar.

OBE3- SSAY ile birlikte, bir çok pazar araştırması yapıyoruz

Görüleceği üzere ortak bilgi edinme OBE, odak firma ve kanal ortakları arasında koordineli bir şekilde pazar bilgisi oluşturulması çabasıdır. Bu faktöre yüklenen ölçek maddelerine dayanarak, ortak pazar bilgisi edinme çabalarının çoğu, bilgiyi edinmek için anket yerine son müşterilerle ortaklaşa görüşmek veya pazar araştırmaları yoluyla bu bilginin toplanmasına odaklanır. Son olarak, tüm bilgi işbirliği çabalarının son müşteri bilgilerine odaklandığı ve diğer pazar veya iş eğilimlerine çok daha az odaklandığı görülmektedir.

Ortak Bilgiyi Yayma Aksiyon Alma Boyutu: Ortak Bilgiyi Yayma Aksiyon Alma (OBYA), odak firma ve kanal ortakları tarafından aralarında paylaşılan pazar bilgisine dayalı olarak son müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermek için gösterilen ortak bilginin yayılması ve yanıt çabasıdır. Bu faktörü oluşturan ölçek maddeleri;

OAA4- Son kullanıcıların istedikleri ile uyumlu olmalarını sağlamak için ürün geliştirme çalışmalarımızı periyodik olarak SSAY ile birlikte gözden geçiriyoruz.

OAA6- İş çevremizde meydana gelen değişikliklere ortak yanıt planlamak için SSAY ile birlikte periyodik olarak bir araya geliriz.

OAA8- Büyük bir rakip, son kullanıcılarımızı hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olursa, SSAY ile birlikte hemen ortak bir yanıt veririz.

OBY1- Pazar trendlerini ve gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir SSAY ile toplantı yapıyoruz.

OBY2- SSAY ile birlikte son kullanıcıların gelecekteki ihtiyaçlarını tartışmak için zaman ayırırız.

Ölçek maddeleri, odak firma ile kanal ortakları arasındaki yanıt verme çabalarının proaktif bir çaba yerine öncelikle reaktif bir çaba üzerine odaklanmış olduğunu göstermektedir. Çalışmadaki bulgular, bir firmanın firmalar arası pazar yönelimini, iki birinci dereceden faktör (ortak bilgi edinme ve ortak bilgiyi yayma aksiyon alma) ile ikinci dereceden bir faktörden oluşan bir ölçek kullanarak ölçmenin mümkün olduğunu göstermektedir.

Pazar yönelimi teorisini, firmalar arası pazar yöneliminin ve ilişki performansının sıklıkla incelenen pazar yönelimi - performans ilişkisi içinde oynadığı rolü hesaba katacak şekilde genişleterek, pazar yönelimi literatürüne katkıda bulunuldu. Tedarikçinin ve kanal ortaklarının ortak pazarlama çabalarının ve bunların firma performansı üzerindeki etkisini anlamak için çok az deneysel araştırma yapılmıştır. Çalışmamız, firmalar arası pazar yönelimi alanında önceki kavramsallaştırmalar ve nitel çalışmalar için deneysel destek sağlar. FPY başlangıçta Elg (2002) tarafından kavramsallaştırılırken, bu çalışma daha iyi kavramsallaştırma için ampirik destek ve FPY için bir ölçüm ölçeği sağlıyor. Araştırma, firma performansını iyileştirmek için gerekli olan bazı ilişkisel pazarlama faaliyetlerini açıklamaya yardımcı olması açısından firmalar arası (B2B) literatüre katkıda bulundu.

Son olarak, firmalar arası pazar yönelimini tam olarak anlamak için daha yapılacak çok iş vardır. Gelecekteki araştırmalar, metodolojik ve/veya etik değerlendirmeler bir ağ perspektifini zorlaştırırsa da FPY'ni ikili bir bakış açısıyla ve mümkünse bir ağ perspektifinden ele almalıdır. İlişki ile ilgili her iki tarafın birleşik algılarını dikkate alan bir FPY ölçüm ölçeği geliştirmek mümkün müdür? Mümkün ise bu ölçek, FPY'nin PY-performans ilişkisine aracılık etmesi gerektiğini öne süren teoriyi destekler mi? Sorularına yanıtlar aranabilir. FPY fenomeninin diğer endüstrilerde ve diğer coğrafyalarda geçerli olup olmadığını anlamak da önemlidir.

Yazarların Katkı Düzeyleri: Birinci Yazar %75; İkinci Yazar %25.

Etik Komisyon Onayı: Çalışmada etik kurul iznine gerek yoktur.

Finansal Destek: Çalışmada finansal destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Çalışmada potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKLAR

- ATINC, G., SIMMERING, M. ve KROLL, M., 2012. Control variable use and reporting in macro and micro management research. *Organizational Research Methods*, 15(1), 57-74.
- BEAVERS, A. S., LOUNSBURY, J. W., RICHARDS, J. K., HUCK, S. W., SKOLITS, G. J., ve ESQUIVEL, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 18(1), 6.
- BOLLEN, K. ve STINE, R., 1992. Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205- 229.
- BYRNE, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- CADOGAN, J.W., SOUCHON, A.L. ve PROCTER, D.B., 2008. The quality of market-oriented behaviors: Formative index construction. *Journal of Business Research*, 61(12), 1263-1277.
- CADOGAN, J.W. ve LEE, N., 2013. Improper use of formative endogenous variables. *Journal of Business Research*, 66(2), 233-241.
- CARLSON, K. D. ve WU, J. (2011). The Illusion of Statistical Control. *Organizational Research Methods*, 15(3), 413-435.
- CHURCHILL, G.A., 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- COAN, R. W. (1959). A comparison of oblique and orthogonal factor solutions. *The Journal of Experimental Education*, 27(3), 151-166.
- COLTMAN, T., DEVINNEY, T.M., MIDGLEY, D.F. ve VENAİK, S., 2008. Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1250-1262.
- COSTELLO, A.B. ve OSBORNE, J.W., 2005. Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 10(7), 1-9.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J.U. ve WEBSTER, F.E.,JR, 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. ve WINKLHOFER, H.M., 2001. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 269-277.
- DIAMANTOPOULOS, A. ve SIGUAW, J.A., 2006. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
- DIAMANTOPOULOS, A., RIEFLER, P. ve ROTH, K.P., 2008. Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203-1218.
- DIAMANTOPOULOS, A. ve TEMME, D., 2013. MIMIC models, formative indicators and the joys of research. *AMS Review*, 3(3), 160-170.

- ELG, U., 2002. Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management*, 18(7), 633-655.
- FORNELL, C. ve LARCKER, D.F., 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- GEORGE, D. ve MALLERY, P. (2012). IBM SPSS statistics 19 step by step. Boston, Mass.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. ve TATHAM, R.L., 2010. *Multivariate data analysis*. 7th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HAIR, J.F., HULT, G.T.M., RINGLE, C. ve SARSTEDT, M., 2013. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, CA: SAGE Publications, Incorporated.
- HAIR, J.F., RINGLE, C.M. ve SARSTEDT, M., 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151
- HENSELER, J., RINGLE, C.M. ve SINKOVICS, R.R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- HUNT, S.D., SPARKMAN, R.D.,JR ve WILCOX, J.B., 1982. The pretest in survey research: Issues and preliminary findings. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 269-273.
- IDASZAK, J.R. ve DRASGOW, F., 1987. A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.
- JAWORSKI, B.J. ve KOHLI, A.K., 1996. Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- JARVIS, C.B., MACKENZIE, S.B. ve PODSAKOFF, P.M., 2003. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. ve KUMAR, A., 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- KUMAR, N., STERN, L.W. ve ANDERSON, J.C., 1993. Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- LEE, Y. ve CAVUSGIL, S. T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. ve JARVIS, C.B., 2005. The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- NEVITT, J. ve HANCOCK, G.R., 2001. Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 8(3), 353-377.
- NUNNALLY, J.C. ve BERNSTEIN, I.H., 1994. *Psychometric theory*. New York: McGraw- Hill.
- PODSAKOFF, P. ve ORGAN, D., 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. ve PODSAKOFF, N.P., 2012. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- PRESSER, S., COUPER, M. P., LESSLER, J. T., MARTIN, E., MARTIN, J., ROTHGEB, J. M. ve SINGER, E. (2004). Methods for Testing and Evaluating Survey Questions. *Public Opinion Quarterly*, 68(1), 109-130.

- QU, R. ve ENNEW, C. T. (2003). An examination of the consequences of market orientation in China. *Journal of Strategic Marketing*, 11(3), 201–214.
- REYNOLDS, N. ve DIAMANTOPOULOS, A., 1998. The effect of pretest method on error detection rates. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 480-498.
- SCHRIESHEIM, C. ve EISENBACH, R., 1995. An exploratory and confirmatory factoranalytic investigation of item wording effects on the obtained factor structures of survey questionnaire measures. *Journal of Management*, 21(6), 1177-1193.
- SELNES, F. ve SALLIS, J., 2003. Promoting relationship learning. *The Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- SPECTOR, P. E. ve BRANNICK, M. T. (2010). Methodological Urban Legends: The Misuse of Statistical Control Variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), 287–305.
- SUBRAMANIAN, R. ve GOPALAKRISHNA, P. (2001). The market orientation–performance relationship in the context of a developing economy. *Journal of Business Research*, 53(1), 1–13.
- VELICER, W. F. ve JACKSON, D. N. (1990). Component Analysis versus Common Factor Analysis: Some issues in Selecting an Appropriate Procedure. *Multivariate Behavioral Research*, 25(1), 1–28.
- WOODS, C.M., 2006. Careless responding to reverse-worded items: Implications for confirmatory factor analysis. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 28(3), 186-191.
- ZHU, W., 1997. Making bootstrap statistical inferences: A tutorial. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 68(1), 44-55.

## EKLER

**Tablo 2.1.** Firmalar Arası Pazar Yönelim Ölçeği - Birinci Derece Yapılar

<b>Firmalar Arası Pazar Yönelimi- Ortak Bilgi Üretimi- Kohli vd. (1993) uyarlanmıştır</b>
OBE1- (SSAY) ile birlikte, gelecekte hangi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını öğrenmek için son kullanıcılar ile yılda en az bir kez görüşme yaparız.
OBE2- SSAY ile birlikte, şirket içi departmanlarımızdan (örn. Üretim veya teknik destek) kişiler, müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini öğrenmek için son kullanıcılar ile doğrudan iletişim kurarlar.
OBE3- SSAY ile birlikte, birçok pazar araştırması yapıyoruz
OBE4- SSAY ile ilişkimizde, son kullanıcıların ürün tercihlerindeki değişiklikleri tespit etmekte yavaş kalıyoruz. (T)
OBE5- Ürünlerimizin ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için son kullanıcılara yılda en az bir kez SSAY ile birlikte ortak anket uyguluyoruz.
OBE6- Son kullanıcılarımızın satın alma işlemlerini etkileyebilecek kişilerle SSAY ile birlikte ortaklaşa sık sık görüşür veya anket yaparız. (Ör. perakendeciler, distribütörler)
OBE7- Sektör bilgilerini resmi olmayan yollarla SSAY ile birlikte ortaklaşa topluyoruz. (Örneğin, endüstri arkadaşlarıyla öğle yemeği, ticaret ortaklarıyla görüşmeler)
OBE8- Rakiplerimiz hakkındaki "pazar bilgileri", SSAY ile her ortak tarafından bağımsız olarak oluşturulur.
OBE9- Sektörümüzdeki temel değişimleri SSAY ile birlikte ortak tespit etmekte yavaş kalıyoruz (örneğin rekabet, teknoloji, yasal düzenleme). (T)
OBE10- SSAY ile birlikte ortak olarak, iş ortamımızdaki değişikliklerin (ör. düzenleme, yönetmelik) müşteriler üzerinde olası etkilerini periyodik olarak gözden geçiriyoruz.

(T) ters kodlanmış öğeleri gösterir

<b>Firmalar Arası Pazar Yönelimi- Ortak Bilgiyi Yayma- Kohli vd. (1993) uyarlanmıştır</b>
OBY1- Pazar trendlerini ve gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir SSAY ile toplantı yapıyoruz.
OBY2- SSAY ile birlikte son kullanıcıların gelecekteki ihtiyaçlarını tartışmak için zaman ayırırız.
OBY3- Son kullanıcılara ilişkin çeşitli bilgileri kapsayan rapor, haber bülteni vb. dokümanlar SSAY ile şirketler arasında periyodik olarak paylaşılır.
OBY4- Büyük bir son kullanıcıya veya pazarda önemli bir şey olduğunda, her iki ortak da bunu kısa sürede öğrenir.
OBY5- Son kullanıcı memnuniyetine ilişkin veriler düzenli olarak SSAY ile ve/veya SSAY tarafından paylaşılır.
OBY6- Pazardaki gelişmelerle ilgili olarak bu ortakla (SSAY) asgari iletişimimiz var. (T)
OBY7- Bir ortak, rakipler hakkında önemli bir şey ortaya çıkardığında, diğer ortağı harekete geçirmek çok zaman alır. (T)

(T) ters kodlanmış öğeleri gösterir

<b>Firmalar Arası Pazar Yönelimi- Ortak Müşteri Duyarlılığı Kohli vd. (1993) uyarlanmıştır</b>
OAA1- SSAY iş ortağımızla, rakiplerimizin fiyat değişikliklerine nasıl yanıt vereceğimize birlikte karar vermemiz sonsuza kadar sürüyor, kısa sürede karar veremiyoruz. (T)
OAA2- Pazar bölümlenme ilkeleri, SSAY ile ortak yeni çözüm geliştirme çabalarını yönlendirir.
OAA3- SSAY iş ortağımızla, şu veya bu nedenle son kullanıcılarımızın ürün veya hizmet ihtiyaçlarındaki değişiklikleri görmezden gelme eğilimindeyiz. (T)
OAA4- Son kullanıcıların istedikleri ile uyumlu olmalarını sağlamak için ürün geliştirme çalışmalarımızı periyodik olarak SSAY ile birlikte gözden geçiriyoruz.
OAA5- SSAY ile ortak iş planlarımız, pazar araştırmasından çok teknolojik gelişmeler tarafından yönlendirilmektedir. (T)
OAA6- İş çevremizde meydana gelen değişikliklere ortak yanıt planlamak için SSAY ile birlikte periyodik olarak bir araya geliriz.
OAA7- SSAY ile birlikte satmayı seçtiğimiz ürün çözümü, gerçek pazar ihtiyaçlarından daha çok bu iş ortağıyla olan politikaya bağlıdır. (T)
OAA8- Büyük bir rakip, son kullanıcılarımızı hedefleyen yoğun bir kampanya başlatacak olursa, SSAY ile birlikte hemen ortak bir yanıt veririz.
OAA9- SSAY ile ortak satış ve pazarlama faaliyetleri iyi koordine edilmiştir.
OAA10- Son kullanıcıların şikayetleri bu ortaklıkta sağır kulaklara düşüyor. (T)
OAA11- SSAY ile harika bir ortak pazarlama planı bulsak bile, muhtemelen bunu zamanında ortaklaşa uygulayamayacaktık. (T)
OAA12- SSAY ve biz, rakiplerimizin fiyatlandırma yapılarındaki önemli değişikliklere hızlı yanıt veriyoruz.
OAA13- Son kullanıcıların hizmet kalitemizden memnun olmadığını öğrendiğimizde, derhal düzeltici önlem almak için SSAY ile birlikte ortak çalışma başlatırız.
OAA14- Son kullanıcıların bir ürün veya hizmeti değiştirmemizi istediğini fark ettiğimizde, SSAY ile bunu yapmak için uyumlu şekilde çaba sarf ederiz.

(T) ters kodlanmış öğeleri gösterir

**Tablo 3.1. Pazar Yönelimi Ögeleri (Birinci Derece Yapılar)**

<b>Pazar Yönelimi-Bilgi Üretimi- Kohli vd. (1993) uyarlanmıştır</b>
BEF1- Gelecekte hangi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını öğrenmek için müşteriler ile yılda en az bir kez görüşme yaparız.
BEF2- Şirket içi departmanlarımızdan (örn. üretim veya teknik destek) kişiler, müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini öğrenmek için müşterilerle doğrudan iletişim kurarlar.
BEF3- Firma olarak birçok şirket içi pazar araştırması yapıyoruz.
BEF4- Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişiklikleri tespit etmekte yavaş kalıyoruz. (T)
BEF5- Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için son kullanıcılara yılda en az bir kez anket yapıyoruz.
BEF6- Son kullanıcılarımızın satın alma işlemlerini etkileyebilecek kişilerle sık sık görüşür veya anket yaparız. (ör. perakendeciler, distribütörler)
BEF7- Sektör bilgilerini resmi olmayan yollarla topluyoruz (örneğin, endüstri arkadaşlarıyla öğle yemeği, ticaret ortaklarıyla görüşmeler).
BEF8- Firmamızda, rakiplerimiz hakkındaki "pazar bilgileri" birkaç departman tarafından bağımsız olarak oluşturulur.
BEF9- Sektörümüzdeki temel değişimleri tespit etmekte yavaş kalıyoruz (örneğin rekabet, teknoloji, yasal düzenleme). (T)
BEF10- İş ortamımızdaki değişikliklerin (ör. düzenleme, yönetmelik) müşteriler üzerindeki olası etkisini periyodik olarak gözden geçiriyoruz.

(T) ters kodlanmış öğeleri gösterir

<b>Pazar Yönelimi- Bilgiyi Yayma- Kohli vd. (1993) uyarlanmıştır</b>
BYF1- Pazar trendlerini ve gelişmeleri değerlendirmek için en az üç ayda bir şirket içi diğer departmanlarla toplantılarımız oluyor.
BYF2- Firmamızda pazarlama veya satış personeli, diğer işlevsel departmanlarla son kullanıcıların gelecekteki ihtiyaçlarını değerlendirmeye zaman ayırır.
BYF3- Firmamız, müşterilere ilişkin çeşitli bilgileri kapsayan rapor, haber bülteni vb. dokümanları periyodik olarak çalışanlarıyla paylaşır.
BYF4- Büyük bir müşteriye veya pazarda önemli bir şey olduğunda, tüm şirket bunu kısa sürede öğrenir.
BYF5- Müşteri memnuniyetine ilişkin bilgi ve veri, firmamızda tüm seviyelerde düzenli olarak paylaşılır.
BYF6- Pazardaki gelişmelerle ilgili olarak şirket içi (ör. Üretim veya teknik destek) ve dışarıdan bakan (pazarlama veya satış) departmanlar arasında bilgi paylaşımı en düşük seviyededir. (T)
BYF7- Bir bölüm rakipler hakkında önemli bir şey ortaya çıkardığında, diğer bölümleri harekete geçirmek çok zaman alır. (T)

(T) ters kodlanmış öğeleri gösterir

<b>Pazar Yönelimi- Müşteriye Yanıt Verme- Kohli vd. (1993) uyarlanmıştır</b>
AAF1- Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine nasıl yanıt vereceğimize karar vermemiz sonsuza kadar sürüyor, kısa sürede karar veremiyoruz. (T)
AAF2- Pazar bölümlerine ilkeleri, bu iş biriminde yeni çözüm geliştirme çabalarını yönlendirir.
AAF3- Herhangi bir sebepten ötürü (şu veya bu nedenle) son kullanıcılarımızın ürün veya hizmet ihtiyaçlarındaki değişiklikleri görmezden gelme eğilimindeyiz. (T)
AAF4- Son kullanıcıların istedikleri ile uyumlu olmalarını sağlamak için ürün geliştirme çalışmalarımızı periyodik olarak gözden geçiriyoruz.
AAF5- İş planlarımız, pazar araştırmalarından çok teknolojik gelişmeler tarafından yönlendirilmektedir. (T)
AAF6- Birkaç departman, iş çevremizde meydana gelen değişikliklere yanıt planlamak için periyodik olarak bir araya gelir.
AAF7- Sattığımız ürün çözümleri, gerçek pazar ihtiyaçlarından daha çok iç politikamıza bağlıdır. (T)
AAF8- Büyük bir rakip, müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanya başlatırsa, hemen bir yanıt veririz.
AAF9- Bu iş birimindeki farklı departmanların faaliyetleri iyi koordine edilmiştir.
AAF10- Bu iş biriminde müşteri şikayetleri sağır kulaklara düşüyor. (T)
AAF11- Harika bir pazarlama planı bulsak bile, muhtemelen zamanında uygulayamayacaktık. (T)
AAF12- Rakiplerimizin fiyatlandırma yapılarındaki önemli değişikliklere hızlı yanıt veriyoruz.
AAF13- Müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadığını anladığımızda, derhal düzeltici önlemler alırız.
AAF14- Müşterilerin bir ürün veya hizmeti değiştirmemizi istediklerini fark ettiğimizde, ilgili departmanlarımız bunu yapmak için uyumlu şekilde çaba sarf eder.

(T) ters kodlanmış öğeleri gösterir

Gri yazılanlar varsayılan FPY modeli değerlendirmesinde kullanılan PY ölçeğinin bir parçasını oluşturmadı.

**Tablo 3.2. İlişki Performansı Ögeleri**

İlişki Performansı- Selnes ve Sallis'ten (2003) uyarlanmıştır
FPI3- İlişkideki kaynaklara, zaman ve para gibi, yapılan yatırımlar çok iyi sonuç verdi.
FPI4- SSAY ile olan ilişki, lojistik maliyetlerinin düşmesine neden oldu.
FOPİ6- Bu ilişki sayesinde ortak satış ve pazarlama çalışmalarında sinerji sağlanmıştır.
FOPİ7- Talepte öngörülemeyen dalgalanmaları yönetme esnekliği, bu ilişki nedeniyle artırıldı.

**Tablo 3.3. İş Performansı Ögeleri**

İş performansı- Deshpande vd. (1993) ve Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., (1993)'dan uyarlanmıştır.
S18- İşletmenizin en büyük rakibini düşündüğünüzde, şirketinizin; daha az karlı, eşit derecede karlı, daha karlı olduğunu söyleyebilir misiniz?
S19- İşletmenizin en büyük rakibini düşündüğünüzde, şirketinizin; daha küçük, yaklaşık aynı boyutta, daha büyük olduğunu söyleyebilir misiniz?
S20- İşletmenizin en büyük rakibini düşündüğünüzde, şirketinizin; daha küçük bir pazar payına sahiptir, yaklaşık aynı pazar payına sahip, daha büyük bir pazar payına sahiptir olduğunu söyleyebilir misiniz?
S21- İşletmenizin en büyük rakibini düşündüğünüzde, şirketinizin; daha yavaş büyüyor, yaklaşık aynı oranda büyüyor, daha hızlı büyüyor olduğunu söyleyebilir misiniz?
FPO1- İş biriminizin veya şirketinizin genel performansını nasıl derecelendirirsiniz; Geçen yıl, genel olarak?
FPO2- İş biriminizin veya şirketinizin genel performansını nasıl derecelendirirsiniz; Geçen yıl, başlıca rakiplerinize göre?

**Tablo 4.1. Bir Yapının Biçimlendirici mi Yansıtıcı mı Olduğunu Belirlemeye Yönelik Karar Tablosu**

Karar kuralı	Biçimlendirici Olarak Model eğer;	Yansıtıcı olarak model eğer;
Gösterge / Yapı Özellikleri	Nedenselliğin yönü öğelerden yapıya doğrudur	Nedenselliğin yönü, yapıdan öğelere doğrudur
	Göstergeler, yapının özelliklerini tanımlıyor	Göstergeler yapının tezahürüdür
	Göstergelerdeki değişiklikler yapıda değişikliklere neden olmalıdır	Göstergelerdeki değişiklikler yapıda değişikliklere neden OLMAMALIDIR
	Yapıdaki değişiklikler, göstergelerde değişikliklere neden OLMAZ	Yapıdaki değişiklikler göstergelerde değişikliklere neden olur
Göstergelerin Değiştirilebilirliği	Göstergelerin birbirinin yerine geçmesi GEREKMEZ	Göstergeler birbirinin yerine geçebilir olmalıdır
	Göstergelerin aynı veya benzer içeriğe sahip olması GEREKMEZ / göstergelerin ortak bir temayı paylaşması gerekmez	Göstergeler aynı veya benzer içeriğe sahip olmalı / göstergeler ortak bir temayı paylaşmalıdır
	Bir göstergeyi düşürmek, yapının kavramsal alanını değiştirebilir	Bir göstergeyi düşürmek, yapının kavramsal alanını değiştirmemelidir
Göstergeler Arası Kovaryasyon	Göstergelerin birbiriyle kovaryasyonu için gerekli değildir	Göstergelerin birbirleriyle kovaryasyon yapması bekleniyor
	Bir göstergedeki değişiklikler, mutlaka diğer göstergelerdeki değişikliklerle İLİŞKİLİ OLMAMALIDIR.	Bir göstergedeki değişiklikler, diğer göstergelerdeki değişikliklerle ilişkilendirilmelidir.
Göstergelerin Nomolojik Ağı	Göstergeler için nomolojik ağ farklı olabilir	Göstergeler için nomolojik ağ farklı olmamalıdır
	Göstergelerin aynı öncüllere ve sonuçlara sahip olması gerekli değildir	Göstergelerin aynı öncüllere ve sonuçlara sahip olması gerekir

Kaynak: Jarvis ve ark. (2003) uyarlanmıştır.

**Tablo 8.1. Örneklem Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>			<b>Mesleki Unvan</b>		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Erkek	48	68,6	CEO / Başkan / Sahip / GM / Ortak	16	22,9
Kadın	22	31,4	Başkan Yardımcısı / Başkan Yardımcısı	2	2,9
Toplam	70	100,0	Direktör / Müdür Yardımcısı / Bölüm Başkanı	17	24,3
			Yönetici / Müdür Yardımcısı	22	31,4
<b>Yaş</b>			Küçük işletme sahibi	1	1,4
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
24 veya daha küçük	2	2,9	Diğer	12	17,1
25-34	18	25,7	Toplam	70	100,0
35-44	25	35,7			
45-54	17	24,3	<b>Gelir</b>		
55-64	8	11,4		Frekans	Yüzde
Toplam	70	100,0	50.000 \$ 'dan az	2	2,9
			50.000- 99.999 ABD doları	4	5,7
			100.000- 499.000 ABD Doları	10	14,3
<b>Eğitim</b>			500.000- 999.999 ABD doları	2	2,9
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Yüksek Okul	2	2,9	1.000.000- 9.999.999 ABD doları	27	38,6
Üniversite (Lisans)	42	60,0	10.000.000- 49.999.999 ABD doları	9	12,9
Yüksek Lisans	24	34,3	50.000.000 \$- 1 Milyar \$	2	2,9
Doktora	2	2,9	Bilmiyorum	4	5,7
Toplam	70	100,0	Cevap vermek istemiyorum	10	14,3
			Toplam	70	100,0
<b>Şirket Türü</b>			<b>Çalışan sayısı</b>		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cözüm Sağlayıcı	2	2,9	10'un altında	3	4,3
Üretim / İmalat Firması	48	68,6	10-19	9	12,9
Yazılım Firması	5	7,1	20-49	13	18,6
Tasarım Firması	10	14,3	50-149	24	34,3
Diğer	5	7,1	150-499	14	20,0
Toplam	70	100,0	500-999	4	5,7
			1000-4999	3	4,3
<b>EYDEP Puanı</b>			Toplam	70	100,0
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Belirsiz	33	47,0	<b>Şehir</b>		
50'den küçük	3	4,0		Frekans	Yüzde
50'den büyük	34	49,0	Ankara	46	65,7
Toplam	70	100,0	İstanbul	7	10,0
			İzmir	1	1,4
<b>Cevaplayan ne kadar bilgili hissediyor</b>			Kocaeli	7	10,0
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Orta bilgili	30	42,9	Bursa	3	4,3
Çok bilgili	32	45,7	Konya	2	2,9
Son derece bilgili	8	11,4	Diğer	4	5,7
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100,0