

# Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması

Araş. Gör. Güngör HACIOĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü, ÇANAĞKALE

## ÖZET

Pazarlama yöneticilerinin firma performansına yaptıkları katkıyı ölçmedeki yetersizlikleri pazarlamanın firma içindeki konumunu ve önemini kaybetmesine sebep olmaktadır ve bundan dolayı son yıllarda pazarlama fonksiyonu, pazarlama performansını değerlendirme ve finansal olarak ölçülebilir olma konusunda artan bir baskı altındadır. Bu bağlamda pazarlama performansının ölçümü için uygun ölçüm araçlarının neler olduğu hem uygulamacılar hem de akademisyenler tarafından tartışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, firmalarda pazarlama performansının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerin (metriklerin) neler olduğu, pazarlama performans değerlendirmede bunlara hangi sıklıkla başvurulduğu ve bu ölçüm araçlarına verilen önem ile ilgili literatürü araştırmaktır. Bunun yanısıra pazarlama performans ölçüm araçlarına ilginin artmasının sebepleri ile performans ölçümünde karşılaşılan zorlukları ve yöneltilen eleştirileri ortaya koymaktır. Ayrıca, çalışmanın sonunda uygulamacılara ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama Performansı, Pazarlama Ölçütleri

**JEL Sınıflaması:** M3, M31

## Marketing Metrics: A Literature Review

### ABSTRACT

Marketing's inability to measure its contribution to firm performance leads to losing its status in the firm, and therefore recently marketing function is under increasing pressure to evaluate its performance and be accountable. In this context, determining appropriate metrics to measure marketing performance is discussed by both marketing practitioners and scholars. The aim of this study is to review the literature on marketing metrics used to measure marketing performance and importance attached to these metrics. Besides, some forces elevating the importance of marketing metrics, difficulties and criticism of measuring marketing performance will be explicated. Also, managerial applications and future research opportunities are presented.

**Key Words:** Marketing Performance, Marketing Metrics

**JEL Classification:** M3, M31

## GİRİŞ

Son otuz yılda, pazarlama fonksiyonu ve bu fonksiyonun yönetiminde önemli değişimler gözlenmektedir (Gök, 2007; Webster, 2005; Webster v.d., 2005; Moorman ve Rust, 1999; Webster, 1992). Çevresel faktörlerdeki değişimler ve organizasyondaki içsel gelişmeler, pazarlama departmanlarının varlığını sürdürüp sürdürmeyeceği ve eğer sürdüreceksen ne şekilde sürdüreceği konusuna yönelik soruların artmasına sebep olmaktadır (Thomas ve Gupta, 2005; Piercy ve Cravens, 1995). Ürün yaşam döneminin kısalması, bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, kalite konusundaki gelişmeler ve müşterilerin beklentilerindeki artış, pazarlama akademisyenlerini hem pazarlama yönetimi teorisini hem de pazarlama yönetimi uygulamalarını sorgulamaya itmektedir (Gök ve Hacıoğlu, 2010; Gök,

2007). Bu süreçte, pazarlama departmanının firma içindeki etkisinin azaldığı olgusu üzerine yapılan tartışmalar da artmaktadır (Verhoef ve Leeflang, 2009; Nath ve Mahajan, 2008).

Pazarlamacıların firma performansına yaptıkları katkıyı ölçmedeki yetersizlikleri, pazarlamanın firma içindeki statüsünü kaybetmesinin sebeplerinden birisidir (O'Sullivan ve Abela, 2007; Lehmann 2004; Webster v.d., 2005). Brookes v.d. (2004) de pazarlama uygulamalarındaki en önemli değişimlerden birinin finansal ölçülebilirlik olduğunu belirtmiştir. Bu sebeplerden ötürü, ölçülebilirlik, pazarlama ölçütleri (metrikleri) ve pazarlama izleme araçlarının kullanımı çok daha önemli hale gelmiştir.

Yönetimsel olarak, yöneticilerin pazarlama performansını neye göre başarılı veya başarısız olarak değerlendireceğini anlamak, pazarlama stratejilerinin tasarlanması ve uygulanmasında yardımcı olmalıdır (Clark, 2000). Ölçüt seçimi, pazarlama yöneticisinin pazarlama kontrol değişkenleri ile ilgili kaynakların kullanım seviyelerini daha iyi performans elde etmek için ne şekilde değiştirmesi gerektiğini anlayabilmesini sağlayan rasyonel bir süreçtir (Ambler v.d., 2004). Bu da pazarlama performansının ve firma değerine etkisinin değerlendirilmesi için kapsamlı bir ölçüm sisteminin oluşturulması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda pazarlama performansının ölçümü için uygun ölçüm araçlarının neler olduğu hem uygulamacılar hem de akademisyenler tarafından tartışılmaya başlanmıştır (Frösen, 2008; Lenskold, 2002; Patterson, 2007; Ambler 2006; Grönholdt ve Martensen, 2006). Ancak, bu konuda artan baskıya ve konunun daha fazla ele alınması için yapılan çağrılara rağmen, yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Yöneticilerin pazarlama performansını nasıl değerlendirdikleri hakkında çok az şey bilinmektedir (Clark, 2000).

Bu çalışmada, firmalarda pazarlama performansının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan ölçüm araçlarının (ölçütlerin) neler olduğu, pazarlama performans değerlendirmede bunlara hangi sıklıkla başvurulduğu ve bu ölçüm araçlarına verilen önem ile ilgili literatür araştırılacaktır. Bunun yanı sıra pazarlama performans ölçüm araçlarına ilginin artmasının sebepleri ve performans ölçümünde karşılaşılan zorluklar ve yöneltelen eleştiriler ortaya konulacaktır. Ayrıca uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## **I. Pazarlama Performansını Ölçmede Kullanılan Ölçütler ve Ölçüt Seçimi**

Pazarlama ölçütleri, pazarlama ve pazarlamanın kurumsal performans ile olan ilişkisine dair finansal veya pazardan elde edilen içsel ve dışsal ölçümlerdir (Ambler, 2003). Ölçütler, üst yönetimin düzenli olarak gözden geçirdiği genellikle kantitatif performans göstergeleri olarak da tanımlanabilir (Ambler v.d., 2001). Performans ölçütleri, finansal olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir.

### **A. Finansal Ölçütler**

Finansal ölçütler genellikle pazarlama performansını ölçmede kullanılan ölçütler arasında ilk sırada yer almaktadır (Ambler, 2000; Clark, 1999; Eccles,

1991; Sevin, 1965). Karlılık, satışlar ve nakit akışı pazarlama performansının değerlendirilmesinde uzun zamandır sıklıkla kullanılan finansal ölçütlerdendir. Pazar payı da hem akademisyenler hem uygulamacılar tarafından en çok kullanılan ölçütlerdendir (Ambler vd., 2004). Çünkü pazar payı nakit akışının ve karlılığın öncülü olarak kabul görmektedir (Ambler v.d., 2001).

Ambler vd. (2004) İngiliz yöneticilerin pazarlama performansını değerlendirmede finansal ölçütleri kullandığını söylemiştir. Clark (1999) ise satış rakamlarının Amerikalı yöneticiler tarafından en çok kullanılan ölçüt olduğunu bulmuştur. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar bile performansı bağımsız değişken olarak aldıklarında sıklıkla satış ve pazar payını performans göstergesi olarak kullanmaktadır (Ambler ve Kokkinaki, 1997).

### **B. Finansal Olmayan Ölçütler**

Geleneksel performans ölçütlerinin finansal muhasebe sistemine dayanmasına karşın, 1980'lerden sonra pazarlama başarısının değerlendirilmesinde finansal olmayan ölçüm araçlarına olan ilgi giderek artmaktadır (Seggie v.d., 2007; Meyer, 2004; Yenyurt, 2003; Ambler v.d., 2001; Clark, 2001; Clark, 1999; Davidson, 1999). Clark (1999) pazarlama performans ölçümünün tarihçesini anlattığı çalışmasında geleneksel finansal ölçüm araçlarından finansal olmayan ölçüm araçlarına doğru nasıl genişlediğini göstermiştir.

1990'larda finansal olmayan göstergelerin daha geniş çapta ilgi görmeye başladığı ve müşteri memnuniyeti, kanal memnuniyeti, müşteri sadakati, ekonomik katma değer (EVA), marka değeri, müşteri hayatboyu değeri (CLV), müşteri değeri, ilişki değeri ve yeni ürün geliştirme başarısı gibi ölçütlerin sıklıkla kullanılmaya başladığı söylenmektedir. İşletmeler, piyasa yapılarındaki değişimle birlikte, finansal olmayan bu performans ölçütlerini kullanılarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır (Coşkun, 2005). Kalite, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik gibi finansal olmayan ölçütler genellikle firmanın ekonomik durumunu ve büyüme olasılığını, raporlanan gelirlere göre daha iyi yansıtmaktadır (Eccles, 1991). Geleneksel satış ve karlılık analizlerine ek olarak ortaya çıkan bu ölçütlerin firmanın uzun vadedeki durumu hakkında daha aydınlatıcı olduğu düşünülmektedir (Clark, 2001).

Günümüzün bilgi-yoğun iş hayatında muhasebe ölçüm araçları firma tarafından sahip olunan maddi olmayan varlıkların ortaya konulması konusunda yetersiz kalmaktadır (Seggie v.d., 2007). Taşınmaz varlıkların kurumsal büyümenin tetikleyicisi olarak önemi giderek daha çok anlaşılmaktadır ve son 10 yılda marka, teknoloji, yetenek ve müşteri gibi maddi olmayan varlıklar kurumsal performans değerlemede önemli hale gelmiştir. Örneğin FTSE 350 listesinde yer alan şirketlerin 1997 yılındaki değerlerinin %70'i bilançoda gösterilemeyen maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır (Davidson, 1999). 1978'de %17 olan maddi olmayan varlıkların firmaların toplam pazar değeri içindeki payı günümüzde % 69 oranına ulaşmıştır (Seggie v.d., 2007).

Davidson (1999) kurumsal performans değerlendirmesinde finansal olmayan ölçüm araçlarına ilginin artma sebeplerini ve firmaların buna sınırlı tepki

vermesinin sebeplerini incelemiştir. Somut olmayan varlıkların artışının sebeplerini alıcıların gücünün artması, üretim endüstrisinin yerini hizmet endüstrisine bırakması, değişimin hızını arttırması, müşteri odaklı pazarlamanın öneminin artması, dağıtım kanallarının dinamik hale gelmesi, kurumsal performans ölçümünde yeni yaklaşımların ortaya çıkması, marka değerlemede bazı gelişmelerin olması olarak sıralamıştır (Davidson, 1999).

Ürün odaklılığın yerine müşteri odaklı anlayışın hakim olmasıyla birlikte pazarlama düşüncesinde ve uygulamalarında da değişimler ortaya çıkmıştır (Gök ve Hacıoğlu, 2010). Pazar odaklı anlayışın (Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990) öneminin artmasıyla birlikte firmaların hizmet ettikleri pazara odaklanmaları gerektiği düşüncesi hakim hale gelmiştir. Müşteri ile ilgili ölçütler içinde de müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ilgi görmüştür. 1990'larda ürün başarısını ölçmekten müşteri ilişkilerinin gücü ölçülmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler "satış değil müşteri yap" kavramını ortaya çıkarmıştır (Clark, 2001). Morgan v.d. (2002) müşteri memnuniyetinin pazarlama performans değerlendirme sisteminin en önemli değişkenlerden biri olduğunu iddia etmiştir. Itner ve Larcker (1998) müşteri memnuniyeti ile muhasebe performansı arasında pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Achrol ve Kotler'e (1999) göre pazarlamanın yaşadığı en önemli değişimlerden birisi, pazarlamacının satıcının temsilcisi ve ürün ve hizmet pazarlayıcısı olmaktan çıkarak, müşterinin danışmanı rolünü üstlenir hale gelmesidir. Zaten öteden beri pazarlamanın en önemli işlevi müşteri ile firma arasında köprü görevi görmek olmuştur. Bu durum pazarlama performansının değerlendirilmesinde müşteri ile ilgili unsurların ağırlık kazanmasının başlıca sebebi olarak gösterilebilir. Ambler v.d. (2001) tarafından yapılan pazarlama performansının ölçütleriyle ilgili çalışmada da müşteri ile ilgili unsurların önemli bir yer tutuyor oluşu bu durumun pazarlama performansının ölçümüne de olması gerektiği gibi yansıdığını göstermektedir.

### **C. Ölçütlerin Kullanımı**

Ölçüm araçlarının hem sayısı hem de çeşitliliği önemli ölçüde artmıştır (Good, 1992). Ancak bu yeni düşüncelere karşın kurumsal raporlamanın çeşitliliğinde önemli bir değişiklik gözlenmemektedir. İş başarısı, pazarlama başarısı, ve markalarda başarı ölçümlemesi ile ilgili geniş bir literatür olmasına karşın bunların firmaların raporlamalarında yer aldığı söylenemez (Davidson, 1999). CMO Konseyinin üst düzey pazarlama yöneticileriyle yaptığı araştırmada, Avrupa'da kurulu firmaların yarısında pazarlama performansını değerlendirme sisteminin olmadığı ve sadece % 9'unda formal gelişmiş bir sistemin var olduğu görülmüştür (CMO, 2005). UK ve ABD'de son 20 yılda rapor edilen kurumsal performans ölçümünde kullanılan finansal olmayan ölçüm araçlarında çok az değişim gözlenmektedir (Davidson, 1999). Üst düzey yöneticilerin üçte birinin firmalarının pazarlama performansını değerlendirmek için basit ve sıradan yöntemleri bile kullanmadığı görülmektedir (McKinsey, 2009). Bunun bir muhtemel sebebi firma raporlarında yer alacak üzerinde uzlaşmış pazarlama ölçütleri setinin olmamasıdır (Davidson, 1999).

Meyer (2004) firmaların ölçütlerin içinde boğulduğunu, bunların sayısının bazen 100'ü geçtiğini ileri sürmüştür. Bu çeşitlilik yöneticiler için ideal seti oluşturmayı ve değişik çalışmaların sonuçlarını karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır. Clark'a (1999) göre yeni ölçütler türetmek yerine varolanları daha iyi kullanmak gerekmektedir. Ambler'e (2000) göre iyi ölçüt, gözden geçirme amaçları göz önüne alındığında yeterince açık, gerekli, tutarlı ve kapsamlı olmalıdır. Pazarlama stratejileriyle uyumlu olmalı, zaman içinde evrilmeli, duruma adapte edilmiş olmalı ve deneme yanılma yoluyla seçilmelidir.

Clark v.d. (2006) performans değerlendirme bilgisinin üst yönetime sunulmasında ölçüt sayısının aşırı miktarda fazla olmasının hiç olmamasıyla aynı anlama geldiğini ve memnuniyet konusunda ters U şeklinde bir durumun sözkonusu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Odaklanılması gereken noktanın gözden kaçırılmaması için ölçüm aracı sayısının yaklaşık 20 olması uygun bulunmuştur. Bu ölçüm araçlarının seçiminde ise, kritik başarı faktörleri olarak adlandırılan, stratejinin uygulanması açısından önemli olan alanların belirlenmesi önemlidir (Kald ve Nilsson, 2000).

Meyer (2004) de optimal performans değerlendirme sistemi tasarlanırken bazı noktalara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Meyer'e (2004) göre seçilen ölçütlerin sayısı takip etmeyi zorlaştıracak kadar çok olmamalıdır. Üç finansal üç finansal olmayan ölçüt yeterli olacaktır. Seçilen finansal olmayan ölçütler finansal ölçütlerin önceli değildir. Ölçütler organizasyonun geneline yayılmış olmalı ve birimler arasında karşılaştırma imkânı vermelidir. Ölçüm sistemi zaman içinde bir miktar dönüşüm göstermekle birlikte çok fazla değişken olmamalıdır. Ayrıca ölçüm sisteminin firmanın ödül ve yükselme sistemiyle de ilişkisinin kurulması gerekmektedir.

#### **D. Ölçütlerin Seçimi ve Ölçütlere Verilen Önem**

Ambler ve Kokkinaki (1997) 5 önde gelen pazarlama dergisini incelemiş ve pazarlama başarısını ölçmede sıklıkla kullanılan 19 ölçüt bulmuşlardır. Pazarlama aktivitelerinin performansının ölçümünde kullanılan bu ölçütlerin 6 kategoride toplandığı sonucuna varmışlardır: finansal ölçütler, rekabet piyasasının ölçümü, müşteri davranışlarının ölçümü, müşteri davranışları araçları, ticari müşteri ölçümleri ve yenilikçilik ölçümleri. Finansal ölçütler, satışlar, katkı marjı ve karıdır. Rakiplerin durumuyla ilgili ölçütler, rakiplere göre pazar payı, pazardaki reklam ve tutundurma payıdır. Müşteri davranışları ile ilgili ölçütler müşteri sayısı, müşteri sadakati ve kazanılan müşterilerdir. Müşteri davranışlarının aracıları olan ölçütler ise marka algılanması, memnuniyet ve satın alma niyetidir. Ticari müşteri ölçütleri dağıtım seviyesi, araçların karlılığı ve hizmet kalitesidir. Yenilikçilik ise firmanın pazara yeni ürün sunma sıklığı ve bunlardan elde ettiği karıdır.

Pazarlama verimliliğinin değerlendirilmesi ve pazarlama ölçütlerinin kullanımına ve ölçütlere verilen önemle ilgili çeşitli ülkelerde çalışmalar yapılmıştır. Ambler v.d. (2001) İngiltere'de hangi ölçütlerin kullanıldığını ve hangi ölçütlere önem verildiğini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yürütmüştür. Finansal performans değerlendirme ölçütleri İngiliz yöneticilerin pazarlama

performansını değerlendirmede en çok önem verdikleri ölçüt kategorisi olmuştur. Ticari müşteri ölçütleri ikinci sırada yer alırken, nihai müşteri ile ilgili ölçütlerin daha az önemsendiği görülmüştür. Yenilikçilik ise en az önemsenen ölçüt grubu olmuştur.

Ambler ve Xiucun (2003), ölçütlere verilen önemi bulmaya yönelik benzer bir çalışmayı Çin'de yapmıştır. İngiltere'de yapılan çalışmada en çok önemsenen ölçüt kategorisi finansal ölçütler iken, Çin'de en çok önemsenen ölçütler, marka bilinirliği, memnuniyet gibi müşterilerin duygu ve düşüncelerini yansıtan ölçütler olmuştur. Çin'de en az önemsenen ölçüt kategorisi ise ticari müşterilerle ilgili ölçütler olmuştur.

Eusebio v.d. (2006) İspanya'da turizm ve üretim sektörlerinde yer alan firmaların üst düzey pazarlama yöneticileriyle yaptıkları çalışmada, aynı ölçüt listesine ve ölçüt kategorilerine verilen önemi karşılaştırarak araştırmıştır. En çok önem verilen ölçütlerin, elde edilen müşteri sayısı, müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi müşteri davranışlarını gösteren ölçütler olduğunu bulmuştur. En az önem verilen ölçütler ise aracılarn karlılığı, dağıtım seviyesi gibi ticari müşterilerle ilgili ölçütler olmuştur.

Frosen (2008) Finlandiya'da 1119 firmadan yöneticilerle yürüttüğü çalışmada, Ambler v.d. (2001) tarafından oluşturulan 41 ölçütten oluşan listedeki ölçütlere verilen önemi araştırmıştır. Finlandiya'daki firmaların önem verdiği ölçüt kategorileri de İngiltere'dekilerle büyük benzerlik göstermektedir. Finansal ölçütler burda da en çok kullanılan ölçütler olmuştur. Yenilikçilik ise benzer şekilde en az önemsenen ölçütler arasında yer almıştır. En önemli ayrışma rakiplere göre algılanan kalite veya müşteri memnuniyeti gibi rakiplerle ilgili ölçüt kategorisinde sözkonusudur. Bu kategorideki ölçütler İngiltere'de üçüncü sıradayken, Finlandiya'da en son sırada yer almıştır.

Franchi (2007) yaptığı çalışmada İngiltere'deki yöneticilerin pazarlama ölçütlerine verdiği önemi belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmada da daha önce İngiltere yapılan çalışmada belirlendiği gibi karlılık, satış hacmi ve katkı payı gibi finansal ölçütler en çok önem verilen ölçütler olmuştur. Rekabet ile ilgili ölçütler ise Ambler v.d.'nin (2001) yaptığı çalışmaya oranla daha alt sıralarda yer almıştır. Yenilikçilik ise 16 ölçüt arasında en az önem verilen ölçüt olmuştur.

Farley v.d. (2008) Vietnam'da 76 firmadan 200 stratejik iş biriminin yöneticisiyle yaptıkları çalışmada bir geçiş ekonomisinde pazarlama ölçütlerinin kullanılma durumunun ne olduğunu ortaya koymuşlardır. Ambler ve Kokkinaki (1997)'nin çalışması esas alınarak oluşturulan ve müşteriler, perakendeciler, marka, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve reklam ve tutundurma kategorileri altında yer alan 22 ölçüt içeren listedeki ölçütlerin kullanılma sıklığı araştırılmıştır. Firmaların yarıdan fazlasının her kategoriden en az bir metriği kullandığı görülmüştür. Bu pazarlama performansının geniş bir perspektiften ele alındığının göstergesidir. Ancak yine de kanal memnuniyeti, kanal başına kar, reklam ve yeni ürün gibi geleneksel ölçütler en çok kullanılan ölçütler olurken, müşteri hayat boyu değeri, marka değeri gibi son zamanlarda ön plana çıkmaya başlayan ölçütlerin daha az kullanıldığı görülmüştür.

Nwokah (2009), Nijerya'da 69 firmanın üst düzey yöneticisiyle pazarlama ölçütlerinin kullanımı ve bu ölçütlere verilen önemi araştıran bir çalışma yürütmüştür. Ambler ve Kokkinaki (1997) tarafından oluşturulan 6 ölçüt kategorisindeki ölçütlerin sorgulandığı çalışmada, tüm kategorilerde ölçütlere verilen önem ile kullanım düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani tüm kategorilerde kullanım düzeyi, kategorilere verilen önem düzeyinden düşük çıkmıştır. Bunun yanı sıra en çok önem verilen ölçüt kategorisi yenilikçilik, en az önem verilen kategori ise müşteri duygu ve düşünceleri olarak ortaya çıkmıştır.

Davidson (1999), PriceWaterhouseCooper (1997 ve 1998) tarafından yapılan araştırmaya dayanarak bazı çıkarımlar yapmıştır. PriceWaterhouseCooper araştırmasında analistlerin 20 kurumsal performans ölçütünü önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. 5 finansal ölçütün en çok önem verilen ölçüt olduğu ortaya çıkmıştır. 8 pazarlama ölçütü içinde de pazar payı ve pazarın büyümesi gibi ölçütlerin en çok önem verilen ölçütler olduğu görülmüştür. Yeni ürün geliştirme ve Ar-Ge yatırımlarının da önemli olduğu bulunmuştur. Müşteri ile ilgili veriler ve ürün kalitesi daha az önemsenmiştir (Davidson, 1999).

## **II. Pazarlama Performansının Ölçümünü Gerekli Kılan Nedenler**

Günümüzde, pazarlama performansının ölçülmesi hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların ilgisini daha önce hiç olmadığı kadar çok çekmektedir (Wyner, 2004; Clark, 1999). Firmalarda hem pazarlamanın hem de pazarlamacıların faaliyetlerinin daha ölçülebilir hale gelmesinin istenmesinin çeşitli sebepleri vardır.

Firma başarısında pazarlamanın değerinin daha önce hiçbir zaman günümüzdeki kadar önemli olmadığını ileri süren Clark (2001), ABD ve İngiltere'de pazarlama performansı konusunda yapılan araştırmaların sayısının artması ve derinleştirilmesine dair çağrılarının ve ihtiyacın artmasının temel sebeplerini ortaya koymuştur. Birincisi, 1990'larda firmalar küçülme eğilimine girmiş ve çalışan sayılarını ve operasyonel etkinliklerini artırarak karlılıklarını korumaya çalışmışlardır. Üretim ve yönetim maliyetlerinde yaşanan düşüşler, pazarlama harcamalarının firma bütçesindeki payının artmasına sebep olmuştur. İkincisi, yatırımcılar firmaların finansal tablolarında sunulan pazarlama çabalarının kalitesine dair bilgileri yetersiz bulmuşlar ve firmanın pazarlama aktiviteleri hakkında daha fazla bilgi talep eder hale gelmişlerdir (Mavrinac ve Siesfeld 1997). Üçüncüsü, Dengelenmiş Performans Karnesi (Balanced Score Card) gibi işletme performans ölçümünü daha kapsayıcı şekilde ele alan anlayışlar, hangi pazarlama ölçütlerinin bu performans karnesinde yer alması gerektiği konusuna duyulan ilgiyi arttırmıştır. Dördüncüsü, pazarlama yöneticileri yaptıkları işi olduğundan daha az değerliymiş gibi gösteren geleneksel performans ölçüm kriterlerinden muzdariptirler ve daha geniş açılımlı ölçütlere ihtiyaç olduğunu düşünmektedirler (Clark, 2001; Clark, 1999).

Seggie v.d.'e (2007) göre bu ihtiyacın sebepleri, firmada ölçülebilirliğe olan talebin artması, geleneksel ölçüm araçlarının yetersiz kalması, bilgi teknolojilerinde ve internet altyapısında yaşanan gelişmelerdir. Pazarlamanın

harcama olarak değil yatırım olarak algılanmaya başlaması, mevcut finansal ölçütlerden daha fazlasına ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. Geleneksel olarak bilanço ve gelir tablosu gibi muhasebe göstergeleri kullanılmakta ve göstergeler geçmişe dayalı olduğu için firmanın gelecekteki performansı hakkında bilgi verme konusunda yetersiz kalmaktadır. Diğer taraftan, geleneksel ölçütler firmanın sahip olduğu somut olmayan varlıkları yansıtmakta da başarısızdır. Somut olmayan varlıkların oranının arttığı günümüzde, somut olmayan varlıkları da hesaba katan ölçütlere duyulan ihtiyaç doğal olarak artmaktadır. Ölçümün, objektif ölçütler yerine sadece subjektif ölçütlere dayalı olması ve göreceli ölçütlerin yeterince kullanılmaması geleneksel ölçütlerin memnuniyetsizlik yaratmasının diğer sebepleri olarak gösterilmektedir (Seggie v.d., 2007). Bu sebeplerin yanısıra teknolojiadaki gelişmeler de yeni ölçütlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımları ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) yazılımlarının yaygınlaşması, firmaların alternatif ölçütler kullanarak izleme ve denetleme faaliyetlerini gerçekleştirmelerini sağlamıştır (Seggie v.d., 2007). Pazarlama performansının ölçümünü gerekli kılan bu nedenler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### **A. Pazarlama Verimliliğinin ve Etkinliğinin Düşük Oluşu**

Günümüzde pazarlamanın temel sorunu düşük verimliliklerdir. Maliyetler artarken pazarlama verimliliğinin düştüğü görülmektedir (Sheth ve Sisodia, 2002). Booz Allen & Hamilton ve McKinsey gibi bazı danışmanlık firmalarınca yapılan çalışmalarda pazarlamanın verimliliğinin azaldığı görülmektedir (Sheth, Sisodia ve Sharma, 2000). Pazarlama dışındaki departmanlar son on yıllarda verimlilik artışında önemli gelişmeler göstermiştir. Örneğin üretim; altı sigma, sıfır hata ile üretim, otomasyon, tam zamanında üretim yaklaşımı, esnek üretim sistemleri gibi yeni yaklaşımların ve tekniklerin kullanılması sayesinde kaynakların doğru kullanılması (etkinlik) ve belirlenen amaçlara ulaşma (etkililik) konusunda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Finans, muhasebe, İK, ve hukuk, BT ve Ar-Ge gibi destek birimler de küçülerek, büyüklüklerini yeniden gözden geçirerek, dış kaynak kullanarak ve iş yapma süreçlerini yeniden gözden geçirerek daha etkin hale gelmiştir. Diğer birimlerdeki bu gelişmeler üst düzey yöneticilerin pazarlama departmanının verimliliği ile ilgili hassasiyetini de arttırmıştır.

Pazarlama da diğer fonksiyonlarda görülen etkinlik ve etkililik artırmaya yönelik çabalardan çeşitli dersler çıkartabilir. Pazarlama, hem müşteri hem de firma için etkili etkinliği düşük maliyetle yaratmaya odaklanmalıdır. Pazarlama daha etkin hale gelmek için üretim ve muhasebe departmanlarının kullandığı yöntemlerden faydalanabilir. Üretimcilerin kullandığı çevrim zamanını azaltma teknikleri ve istatistikî süreç kontrolü, muhasebecilerin kullandığı gelişmiş maliyet muhasebesi yöntemleri pazarlamacılar için de etkinliği artırmak için faydalı olabilir. Ayrıca pazarlama, daha fazla müşteri odaklı hale gelerek daha etkili hale gelebilir (Sheth ve Sisodia, 2002).



## **B. Pazarlamanın Firma İçindeki Yeri ve Önemi Sorunu**

Üst düzey yöneticiler, sebep olduğu maliyetle kıyaslandığında pazarlamanın katkısının yetersiz olduğu kanısındadır (Sheth ve Sisodia, 2002). Birçok danışmanlık firması pazarlama fonksiyonunun temel amaçlarını başarma konusunda başarısız olduğunu öne sürmektedir. Diğer taraftan pazarlamacılar kendi özelleştirilerini yaparak, pazarlama disiplininin durumunu, entellektüel varoluşunun yansımaları ve varoluşunun kaynağını (raison d'etre) sorgular hale gelmiştir (Sheth ve Sisodia, 2002).

Pazarlama strateji oluşturulmasına sınırlı girdi sağlamaktadır (Srivastava v.d., 1999), ve bunun sebeplerinden birisi, pazarlamacıların firmaya sağladıkları katkının değerini belirlemek ve ölçmek konusunda yetersiz oluşudur (Seggie v.d., 2007). Pazarlamacılar kendilerini pazarlamayla finansal çıktılar arasında kantitatif bir bağlantı kuramamakla suçlanmaktadır (Webster, Malter, ve Ganesan, 2005). Baker ve Holt (2004) tarafından pazarlamacı olmayan 81 üst düzey yönetici ile yapılan çalışmada pazarlamacıların “ölçülemez, dokunulamaz, zor anlaşılır ve masraflı” olarak algılandığı sonucuna varılmıştır.

Pazarlamanın daha ölçülebilir olması ve firmaya olan katkısını daha somut olarak gösterebilmesi ve pazarlamacıların kendilerini bu bağlamda geliştirmeleri gerektiğine dair hem akademisyenler hem de bu işin uygulamacıları arasında bir fikir birliği olmasına (Uncles, 2005), rağmen kurumsal raporlamada çok az temel değişim olmuştur (Davidson, 1999). Değişimin önündeki muhtemel engellerden birisi kurumsal raporlamada varılması gereken pazarlama ölçütleri kümesi üzerinde bir fikir birliği olmayışıdır (Ambler ve Roberts, 2006). İşletme başarısındaki, pazarlamadaki ve markalardaki başarı ölçüleri ile ilgili geniş bir literatür olmasına rağmen, bu durum kurumsal raporlamaya doğrudan yansımamaktadır (Davidson, 1999).

## **C. Yatırımcıların Ölçme Konusundaki Artan Talebi**

Pazarlamanın sadece dar anlamda müşteri ile ilişkilendirilen bir olgu olmadığı, daha fazla sayıda paydaşın var olduğu ve konunun yatırımcıları da içine alan çok daha geniş bir perspektiften ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Lemon ve Seiders, 2006; Clark, 2004). Pazarlamanın amacı sadece müşteri için değer yaratmak değildir, pazarlamanın aynı zamanda yatırımcı için de değer yaratması gerekmektedir (Mortanges ve Van Riel, 2003).

Apple, cep telefonu fiyatını 200\$ düşürdüğünde yatırımcılar bunu kötü bir şeyin habercisi olarak algılamış ve Apple hisseleri % 5 değer kaybetmiştir. Wal-Mart, 2006 yılında Almanya'daki operasyonlarını sonlandırdığında hisse senetleri % 1 artmış, Dell bilgisayarın müşteri memnuniyeti %6,3 oranında düştüğünde hisse fiyatları 41,79\$'dan 36,58\$'a düşmüştür. Bu örnekler belli pazarlama aktivitelerine ve finansal olmayan performans değişimlerine yatırımcıların da tepki verdiğini göstermektedir (Srinivasan ve Hanssens, 2009).

Srinivasan ve Hanssens (2009) pazarlamanın yatırımcıların değerlendirmeleri üzerindeki etkisini incelemiştir ve pazarlamanın firma değerini nasıl etkilediğini ve yatırımcıların buna nasıl tepki verdiğini ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre marka değeri, müşteri memnuniyeti,

müşteri değeri, Ar-Ge ve ürün kalitesi ve belirli pazarlama karması aktiviteleri firma değeri üzerinde etkilidir.

Brand Finance danışmanlık firmasının araştırmasına göre, halka açık firmaların pazarlama harcamaları konusunda yeterli bilgi sağlamada başarısız oldukları görülmektedir (Davidson, 1999). Bu konudaki durum yatırımcıları da tatmin edecek düzeyde değildir. ABD ve Avrupa'daki büyük yatırım fonlarının yöneticileriyle yapılan uluslararası bir çalışmada yatırımcıların da ihtiyaç duydukları bilgiyi alamadıkları sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak belirli pazarlama ölçütlerine yatırımcıların da talebinin artmasına karşın, bu talep yeterince karşılanmamaktadır (Davidson, 1999).

#### **D. Mevcut Pazarlama Ölçütlerinin Yetersizliği ve Yeni Ölçütlerin Ortaya Çıkması**

Mevcut literatürde geleneksel ölçütlerle ilgili memnuniyetsizlik olduğu öne sürülmektedir (Seggie v.d., 2007). Pazarlama performansı konusundaki mevcut literatür ve pazarlama aktivitelerinin etkisini ortaya koyma konusundaki çabalar teşhis gücünün sınırlı olması, kısa vadeye odaklanması, karşılaştırılması zor olan bir çok farklı ölçütün olması, algılanan performansın seçilen indikatörler kümesine bağlı olması, paydaş değeri yaratmaya yeterince ilgi gösterilmemesi gibi çeşitli yönleriyle eleştirilmektedir (Ambler v.d., 2004).

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde sadece finansal ölçütlerin kullanılması birçok kişi tarafından eleştirilmiştir (Bhargava v.d., 1994; Doyle, 2000; Eccles, 1991). Performans değerlendirmede sadece finansal ölçütlerin kullanılması ile ilgili memnuniyetsizlik yeni ortaya çıkan bir durum değildir. Fakat şu andaki durumun önemli bir farkı geleneksel muhasebe sistemi ölçütlerine olan eleştirilerin yoğunluğu ve içeriğidir (Eccles, 1991).

Muhasebe ölçütleri çoğunlukla sadece geçmişe dayalıdır, gelecek hakkında bilgi vermez, kısa dönemlidir ve uzun vadeli müşteri tercihlerinin veya pazarlama yatırımlarının firmaya katkısını çok az dikkate almaktadır (Ambler v.d., 2001; Seggie v.d., 2007; Clark, 2001). Pazarlama aktivitelerinin finansal etkisini ölçmek pazarlamanın değerini anlamada gerekli bir adım olsa da yeterli görülmemektedir (Clark, 2001). Firmanın stratejilerinin izlenebilmesini sağlayabilmek için gelecekteki performansı etkileyecek olasılığını da kapsayan ölçütler gerekmektedir (Ambler v.d., 2001).

Üst yönetim pazarlama harcamalarını finansal getiri sağlayan uzun vadeli yatırım değil de finansal etkisi ortaya konulamayan kısa vadeli masraf olarak görür (Schultz ve Gronstedt 1997; Rust v.d. 2004). Ancak pazarlamanın getirilerinin ölçülebilmesi için pazarlama harcamalarının masraf değil yatırım olarak algılanması gerekmektedir (Schultz ve Gronstedt, 1997; Slywotzky ve Shapiro, 1993). Bu sebeplerden dolayı firmanın performans ölçümünün geleneksel finansal araçlardan daha geniş bir perspektiften ele alınması gereği doğmuştur (Davidson, 1999).

### III. Pazarlama Performansının Ölçümüne İlişkin Zorluklar

Pazarlama ölçütlerinin departmana uygulanmasındaki zorluklar literatürde sıklıkla tartışılmıştır. Pazarlamanın etkinliğini ve verimliliğini ölçmek imkânsız değilse bile çok zor olarak görülmektedir (Clark, 2004). Nil Houston 1948’de yazdığı doktora tezinde pazarlamanın etkinliğinin kantitatif olarak değerlendirmenin mümkün olamayacağını belirtmiştir (Sheth ve Sisodia, 2002). Pazarlama verimliliğini ölçmenin zor olmasının ve pazarlama ölçütleri konusundaki çalışmaların az olmasının sebepleri arasında tekil pazarlama aktivitelerinin diğer uygulamalardan ayırt edilmesinin zorluğu; pazarlama aktivitelerinin uzun vadeli etkisini gösterebilmenin zorluğu; marka değerinin ölçülebilmesinin zorluğu; yönetimin finansal ölçütlere aşırı değer veriyor olması ve sadece finansal ölçütlerin kullanılmasının pazarlamanın gerçek değerini ortaya koymada yetersiz kalışı sayılabilir (Ambler v.d., 2001; Rust v.d., 2004). Ayrıca literatürde sıklıkla bahsedilen bu zorluklara ek olarak karmaşık bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi için gereken zaman ve aşırı ölçülebilirlik isteğinin pazarlama yaratıcılığını köreltmesi de sebepler arasında gösterilmiştir (Bennett, 2007).

Yatırımcılar finansal tablolardaki kar ve gelir artışlarına hızlı ve tam olarak tepki verdiklerinden, eğer pazarlamanın katkısı bilançolardaki satış ve gelir rakamlarında açıkça görülür olsaydı pazarlama için iş çok daha kolay olabilirdi. Lakin iyi pazarlama çabalarının çoğu marka değeri, müşteri sadakati ve pazarı algılama yeteneği gibi soyut varlıklar yaratmaktadır. Bu alanlardaki ilerlemenin bilançodaki gelirlerle açıkça görülmemesinin sebebi sadece müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan aracı değişkenlerin kullanılması değil, bu soyut varlıkların finansal getirilerinin zaman içinde ortaya çıkmasıdır. Ar-Ge bölümünde olduğu gibi pazarlama alanında yapılan harcamalara da etkisi uzun bir zaman diliminde ortaya çıkan yatırım olarak bakılması gerektirmektedir (Srinivasan ve Hanssens, 2009).

Clark (2004) da pazarlama performansının değerlendirilmesinin, çoğunlukla müşteri ve rakipler gibi firmanın kontrol edemediği dış aktörlere bağlı olduğu için zor olduğunu belirtmiştir. Bonoma ve Clark (1998) pazarlamanın çıktılarının hemen ortaya çıkmaması, çok boyutlu oluşu ve birçok farklı etkiye açık oluşunun sebep sonuç bağlantılarını kurmayı zorlaştırdığını belirtmiştir.

Pazarlamanın firmaya etkisini ve finansal katkısını yeterince gösterememesinin sebeplerinden birisi de bu çalışma alanının pazarlama ve finans gibi birbirinden farklı iki alanı kapsıyor olmasıdır (Zinkhan ve Verbrugge, 2000). Pazarlama ile finans arasında bir boşluk oluşu pazarlamanın ölçülebilir olamamasının önündeki engellerden birisidir. Bazı pazarlamacılar, pazarlamanın finansal çıktıları konusunda oldukça bilgiliyken bazıları finansal kavramlardan oldukça uzaktır (Wyner, 2004; Uncles, 2005). Thomas ve Deans (1998) finans direktörlerinin de pazarlama direktörlerinin finans konularındaki yeterliliklerinden yeterince memnun olmadığını gösteren çalışmalar olduğundan bahsetmiş ve pazarlama mesleğinin geleceğinin pazarlama yöneticileri ile finans yöneticileri arasındaki anlayış ve kültür farkının kapatılmasına bağlı olduğunu

öne sürmüştür. Hem iş dünyasında hem akademik çevrelerde pazarlama ölçütlerinin önemi arttığı için pazarlamacıların bu konuda kendilerini daha bilgili hale getirmeleri gerektiği de vurgulanmaktadır (Uncles, 2005). Bu yüzden pazarlamacıların analitik yeteneklerini ve finansla ilgili bilgi seviyelerini artırması gerekmektedir. Birçok pazarlamacı finansal tabloları okuyabilmektedir, ancak çok azı bunun ötesinde bir finans bilgisine sahiptir. Finans ve muhasebe ile ilgili yöneticilerin de en az pazarlamacılar kadar, firma içinde daha çok pazarlamacıların odaklandığı müşteri, müşteri pazarları ve gelir yaratma konularıyla ilgilenmeleri gerekmektedir (Uncles, 2005).

### **Sonuç ve Öneriler**

Pazarlama performansının ölçülmesi konusunda katedilmesi gereken yol zor ve karmaşıktır ve ancak belirli aşamalarda gerçekleştirilebilir. Pazarlama performansının değerlendirilmesi tek bir çıktı, yöntem veya iş süreci olarak değil, firmaların zaman içinde ulaşabileceği bir yolculuk olarak görülmelidir (Wyner, 2004).

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

Yöneticiler, performans değerlendirme için tek bir ölçüt kullanamazlar. Pazarlama performansını tek başına yansıtabilen böyle bir ölçüt yoktur. Bunun yerine yöneticiler optimum sayıda ölçüt seçmeli ve performansı bu ölçütlere göre değerlendirmelidirler. Ancak bu sayının kaç olması gerektiği konusunda çeşitli rakamlar ifade ediliyor olsa da, kesin bir şey söylemek çok mümkün değildir. Yöneticiler, ölçütlerdeki literatürde sözü edilen değişimleri gözönünde bulundurarak ölçüt seçimini yapmalıdırlar. Pazarlama faaliyetlerinin finansal etkisini ortaya koyabilen, geçmişe değil geleceğe dönük olan uzun vadeli olan, makro değil mikro veriler içeren, çeşitli unsurlara göre göreceli durumu yansıtan ölçütler seçilmeli ve ölçütler bağımsız olarak ele alınmamalı, onun yerine ölçütlerin kendi aralarındaki sebep sonuç ilişkisini ortaya koyan ilişki zincirleri oluşturulmalıdır. Pazarlama ölçütlerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisini belirlemek ve göstermek zor olduğu için, yöneticilerin, pazarlama harcamaları ve firma performansı arasındaki ilişki ağını ve etki zincirini

belirleyerek, hangi pazarlama aktivitesine ne kadar kaynak ayrılacağına dair fikir edinebilmeleri mümkün olacaktır.

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde hangi ölçütlere daha fazla önem verildiği çok önemli değildir. Önem verildiği söylenen ölçütlerin işaret ettiği unsurlar konusunda başarının da elde edilmesi gerekir. Ölçme, pazar bilgisini elde edilmesini sağlar, ancak bu bilginin firma için değere dönüşebilmesi, firmanın öğrenme yönlü olmasıyla mümkündür. Firma içinde departmantalizm, diğer bir deyişle fonksiyonel oryantasyon fazla olduğu zaman pazarlama departmanı elde ettiği pazar bilgisini diğer departmanlarla paylaşmak konusunda isteksiz davranabilir.

Pazarlamanın amacı sadece müşteriler için değer yaratmak değildir. Pazarlama aynı zamanda hissedarlar ve yatırımcılar için de değer yaratmaktadır. Bu yüzden pazarlamacılar, yatırımcıların pazarlamanın sadece firmanın kısa vadedeki performansını değil, firmanın uzun vadedeki değerini de önemseydiğini gözönünde bulundurarak performans değerlendirme sistemi tasarlamak ve pazarlamanın firmanın değeri üzerindeki etkisini ortaya koyan pazarlama ölçütlerini oluşturmak ve sağlamak zorundadırlar.

Üst yöneticiler yenilikçilik faaliyetlerine pazarlamacıları daha fazla dâhil etmelidirler. Çünkü yeni ürün, yeni kanal ve iş geliştirme süreçlerinin tümünde müşteri çoğu durumda en önemli paydaştır ve pazarlamacılar, müşteri istek ve ihtiyaçlarına dair en çok bilgiye sahip olduklarından, yenilikçiliğe de önemli katkı sağlayabilirler.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte performans değerlendirme panellerinin (dashboard) gelişmesi ve yaygınlaşması pazar bilgisinin daha hızlı ve etkin bir şekilde elde edilmesine ve bu bilginin departmanlar arasında paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Yöneticiler bu performans değerlendirme ve izleme araçlarının kurum içinde daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır. Böylece kurumdaki tüm birimlerin pazarda oluşan fırsat ve tehditlere yönelik atılacak adımlar ve alınacak tedbirler konusunda katkı sağlaması mümkün olacaktır.

Pazarlama başarısını belirleyen unsurların neler olduğu konusundaki tutumlarının yanısıra firmanın kurumsal performansı da ölçülerek bu unsurların her birinin genel performans üzerindeki etkisinin ne olduğu anlaşılmalıdır. Yapılacak çalışmalarda bu unsurlar konusunda firmanın başarısı sorgulanarak bunların her birindeki başarının firmanın genel başarısı üzerindeki etkisi de ortaya konulabilir. Ayrıca başarıyı belirleyen bu unsurların her biri için kullanılan pazarlama (ve/veya firma) kaynaklarının miktarı belirlenerek pazarlama kaynaklarının pazarlamaya dair aktiviteler arasındaki stratejik tahsisi daha iyi sağlanabilir ve ayrıca yine kullanılan kaynakların firma ve hissedar değerine etkisi kantitatif olarak ortaya konulabilir.

Pazarlama performansının değerlendirilmesi ve performans değerlendirmede hangi ölçütlere önem verilmesi gerektiği konusunda üst yönetimin ve diğer birimlerin görüş ve beklentilerine dair çalışmalar yapılmış olmasına karşın, hissedarlar, yatırımcılar gibi diğer paydaşlarla yapılan kapsamlı

çalışmalara rastlanmamıştır. Gelecek çalışmalarda farklı paydaşların da pazarlama performansının değerlendirilmesi konusundaki görüş ve düşüncelerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Ölçütler yoluyla elde edilen verilerin ve bilginin firma performansını arttırmayı sağlayabilmesi için, bilginin sadece toplanması ve yorumlanması yetmez. Bu bilginin firma içinde tüm birimlere ve üst yönetime aktarılması ve firma içinde strateji oluşturmadan günlük aktivitelere kadar tüm unsurları etkilemesi gerekmektedir. Bu bağlamda öğrenme odaklılık, elde edilen bilginin performansa dönüşmesine katkı sağlayabilecek bir olgudur. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmalarda öğrenme odaklılığın etkisinin araştırılmasının pazarlama ölçütleri literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Pazarlama performansının ölçümüne ilişkin literatür, ölçüm araçlarının tahmin etme gücünün yeterince irdelenmemesinden dolayı eleştirilmektedir. Çok az çalışmada ölçütlerin kendi aralarındaki korelasyon ele alınarak kendi aralarındaki ilişki ağı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılacak çalışmalarda konunun bu yönüyle ele alınması uygundur.

#### KAYNAKÇA

- Achrol, R.S. ve Kotler, P. (1999). "Marketing in the network economy", *Journal of Marketing*, 63 (Special issue), 146-63.
- Ambler, T. ve Kokkinaki, F. (1997). "Measures of Marketing Success", *Journal of Marketing Management*, 13, 665-678.
- Ambler, T. (2000). "Marketing Metrics", *Business Strategy Review*, 11(2), 59-66.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. ve Puntoni, S. (2001). "Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics", Centre for Marketing Working Paper, No. 01-903.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line – the Marketing Metrics to Pump up Cash Flow*, 2nd edition. Financial Times / Prentice Hall.
- Ambler, T. ve Xiucun, W. (2003). "Measures of Marketing Success: A Comparison Between China and the United Kingdom", *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 267–281.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. ve Puntoni, S. (2004). "Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection", *Journal of Marketing Management*, 20, 475-498.
- Ambler, T. (2006). "Don't Cave in to Cave Dwellers", *Marketing Management*, 15 (5), 25-29.
- Ambler, T. ve Roberts, J. (2006). "Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement Has to Be Multidimensional", Report No 06-113, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Baker, S. ve Holt, S. (2004) "Making marketers accountable: a failure of marketing education?", *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 557 – 567.
- Barwise P. ve Farley J. (2004). "Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries", *European Management Journal*, 22(3), 257–262.
- Bennett R. (2007). "The use of marketing metrics by British fundraising charities: a survey of current practice", *Journal of Marketing Management*, 23(9), 959-989.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. ve Ramaswami, S. (1994). "Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology", *Journal of Business Research*, 31 (2), 235-246.
- Bonoma, T.V. ve Clark, B.H. (1988). *Marketing performance assessment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Brookes, R.W., Brodie, R.J., Coviello, N.E. ve Palmer, R.A. (2004). "How managers perceive the impacts of information technologies on contemporary marketing practices", *Journal of Relationship Marketing*, 3 (4), 7-26.

- Clark, B. (1999). "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Clark, B. (2000). "Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction", *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3-25.
- Clark, B. (2001). "A summary of thinking on measuring the value of marketing", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(4), 357-369.
- Clark, B.H. (2004), "Measuring Performance: The Marketing Perspective," içinde A. Neely (ed.) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, ss. 22-40.
- Clark, B.H., Abela, A.V. ve Ambler, T. (2006). "An information processing model of marketing performance measurement", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191-208.
- CMO Council. (Temmuz, 2005). Measures and Metrics: The European Marketing Performance Measurement Audit. [http://www.mpmforum.org/PDF/Eur\\_MPM\\_Report.pdf](http://www.mpmforum.org/PDF/Eur_MPM_Report.pdf) (13 Haziran 2010)
- Coşkun, A. (2005). "İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Davidson J. (1999). "Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement", *Journal of Marketing Management*, 15(8), 757-777.
- Doyle, P. (2000). "Valuing Marketing's Contribution", *European Management Journal*, 18(3), 233-245.
- Eccles, R.G. (1991). "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, (Ocak/Şubat), 131-37.
- Eusebio, R., Llonch, J. ve Belbeze M.P.L. (2006). "Measures of marketing performance: a comparative study from Spain", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 145-155.
- Farley, J.U., Hoening, S., Lehmann, D.R. ve Nguyen, H.T. (2008). "Marketing Metrics Use in a Transition Economy: The Case of Vietnam", *Journal of Global Marketing*, 21(3), 179-190.
- Franchi, F. (2007). "The Value of Marketing Metrics". Unpublished master's thesis, Cranfield University.
- Frosen, J. (2008). "Measuring Marketing Performance from a Shareholder Performance-The Use of Marketing Metrics in Finnish Companies", Unpublished master's thesis, Helsinki School of Economics (HSE).
- Frosen, J., Jaakkola, M., Vassinen, A., Parvinen, P. ve Aspara, J. (1-3 December 2008). Use and Perceived Importance of Marketing Metrics in Different Business Settings. Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, Sydney.
- Good, D. (1992). "A Need for The Revitalization of Indicators of Performance in The Marketing Organizations", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1 (Fall), 31-39.
- Gök, O. (2007). "Marketing and Marketing Managers in the New Era: Relational Perspective", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(2), 218-224.
- Gök, O. ve Hacıoğlu, G. (2010). "The Organizational Roles of Marketing and Marketing Managers", *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291-309.
- Grönholdt, L. ve Martensen, A. (2006). "Key Marketing Performance Measures", *The Marketing Review*, 6(3), 243-252.
- Ittner, C.D. ve Larcker, D.F. (1998). "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Kald, M. ve Nilsson, F. (2000). "Performance Measurement At Nordic Companies", *European Management Journal*, 18(1), 113-127.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lehmann, D. (2004). "Metrics for Making Marketing Matter", *Journal of Marketing*, 68(4), 73-75.
- Lemon, K.N. ve Seiders, K. (2006). "Making marketing accountable: A broader view". İçinde J.N. Sheth ve R.S. Sisodia (Eds.), *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. Armonk: M.E. Sharpe.

- Lenskold, J. (2002). "Marketing ROI: Playing to Win", *Marketing Management*, 11(3), 31-34.
- Mavrinac, S. ve Siesfeld, T. (1997). "Measures that matter: An exploratory investigation of investors' information needs and value priorities". Working paper, Ivey School of Business, University of Western Ontario, London, ON, Canada.
- McKinsey & Company. *Measuring marketing: McKinsey Global Survey Results*. <https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2313> (8 Mart 2009).
- Meyer, M.W. (2004). "Finding performance: The new discipline in management". A. Neely, (Ed.), *Business Performance Measurement* içinde (51-62). Cambridge: Cambridge University Press.
- Moorman, C. ve Rust, R.T. (1999). "The role of marketing". *Journal of Marketing*, 63, 180-97 (special Issue).
- Morgan, N.A., Clark, B.H. ve Gooner, R. (2002). "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment - Integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
- Mortanges, C.P.D. ve Van Riel A., (2003). "Brand Equity and Shareholder Value", *European Management Journal*, 12 (4), 521-527.
- Narver, J.C. ve Slater, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54(3), 20-35.
- Nath, P. ve Mahajan, V. (2008). "Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams". *Journal of Marketing*, 72(1), 65-81.
- Nwokah, N.G. (2009). "Customer-focus, competitor-focus and marketing performance", *Measuring Business Excellence*, 13(3), 20-28.
- O'Sullivan D. ve Abela A. (2007). "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
- Patterson L. (2007). "Taking on the metrics challenge", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(4), 270-276.
- Piercy, N.F. ve Cravens, D.W. (1995). "The network paradigm and marketing organization", *European Journal of Marketing*, 29 (3), 7-34.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V. ve Srivastava, R.K. (2004). "Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions", *Journal of Marketing*, 68 (3), 76-89.
- Schultz, D.E. ve Gronstedt, A. (1997). "Making Marcom an investment", *Marketing Management*, 6(3), 40-48.
- Seggie, S.H., Cavusgil, E. ve Phelan, S.E. (2007). "Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics", *Industrial Marketing Management*, 36 (6), 834-41.
- Sevin, Charles H. (1965), *Marketing Productivity Analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Sheth, J.N., Sisodia, R. ve Sharma, A. (2000). "Antecedents and consequences of customer centric marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55-66.
- Sheth, J. ve Sisodia, R. (2002). "Marketing productivity Issues and analysis", *Journal of Business Research*, 55(5), 349- 362.
- Slywotsky A.J. ve Shapiro B.P. (1993) "Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set", *Harvard Business Review*, September-October, 97-107.
- Srinivasan, S. ve Hanssens, D. (2009). "Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings and Future Directions", *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293-312.
- Srivastava, R.K., Shervani, T. ve Fahey, L. (1999). "Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing", *Journal of Marketing*, 63 (Special issue), 168-79.
- Thomas, M.J. ve Deans, K.R., (1998). "Marketing Performance Measurement: Connections between marketing and other functions", CD-ROM Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy, 2898-2909.
- Thomas, J. ve Gupta, R.K. (2005). "Marketing theory and practice: evolving through turbulent times", *Global Business Review*, 6 (1), 95-114.



- Uncles, M. (2005). "Marketing metrics: A can of worms or the path to enlightenment?", *Brand Management*, 12(6), 412-418.
- Verhoef, P.C. ve Leeflang P.S.H. (2009). "Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm", *Journal of Marketing*, 73 (2), 14-37.
- Webster, F.E. Jr (2005). "A perspective on the evolution of marketing management", *Journal of Public Policy & Marketing*, 24 (1), 121-126.
- Webster, F.E. Jr, Malter, A.J. ve Ganesan, S. (2005). "The decline and dispersion of marketing competence", *MIT Sloan Management Review*, 46 (4), 35-43.
- Webster, F.E. Jr (1992). "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-17.
- Wyner, G. (2004). "The Journey to Marketing Effectiveness", *Marketing Management*, 13 (March/April), 8-9.
- Yeniyurt, S. (2003). "A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies", *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 134-142.
- Zinkhan, G. ve Verbrugge, J. (2000). "The Marketing / Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm", *Journal of Business Research*, 50(2), 143-148.