



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**PAZARLAMA YETKİNLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Ali Koray ÖZGÜÇLÜ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bora DEDEOĞLU

Nevşehir

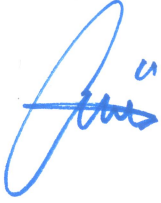
Nisan, 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Ali Koray ÖZGÜÇLÜ



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Pazarlama Yetkinliğinin İşletme Performansına Etkisi: Nevşehir’deki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Ali Koray ÖZGÜÇLÜ



Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bora DEDEOğLU



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bora DEDEOĞLU danışmanlığında Ali Koray ÖZGÜÇLÜ tarafından hazırlanan “Pazarlama Yetkinliğinin İşletme Performansına Etkisi: Nevşehir’deki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

09/04/2019

JÜRİ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bora DEDEOĞLU

Üye : Doç. Dr. Duygu EREN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet UMUR

İMZA

[Handwritten signatures of the jury members]

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 15/04/2019 tarih ve 2019.15.318 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

15/04/2019

[Handwritten signature of Vedat Aktepe]
Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü-Müdürü

PAZARLAMA YETKİNLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ali Koray Özgüçlü

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bora Dedeoğlu

ÖZET

Günümüzde, yoğun bir rekabet içeren ve karmaşık ekonomik koşulların var olduğu piyasa koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rakiplerinden ne kadar farklı olduklarıyla ilişkilidir. Piyasa koşullarının zorlu olması işletmeler için rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlama ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler, pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirirken artık tüketici istek ve ihtiyaçlarının da ötesine geçerek sadece işletmenin kendisine değil çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, dağıtım kanalındaki aracılara, devlete ve hatta bütün topluma karşı önemli sorumluluklara vardır. Bu sorumlulukları yerine getirmek ve işletme performansı olarak rekabette üstünlük sağlamak için işletmenin sahip olduğu yetkinlikler son derece önemlidir. Pazarlama yetkinliğinin işletme performansı üzerindeki etkilerinden yola çıkarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amacı Nevşehir'de faaliyet gösteren butik, özel işletme belgeli, üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinden pazarlama yetkinliklerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Nevşehir ilinde yer alan konaklama işletmelerinin performanslarını geliştirmek için yararlanabileceği pazarlama yetkinliği araç ve stratejileri yalnız konaklama işletmeleri için değil tüm işletmelerin uzun vadede içerisinde bulunduğu sektörde var olabilmesi açısından bu iki değişken büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya katkıda bulunan 187 orta ve üst düzey yönetici ve bölüm şeflerinden elde edilen veriler korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemleri ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre pazarlama yetkinliği ve işletme performansı ana ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir etki çıkmıştır. Sadece objektif işletme performansı alt boyutlarından personel devir oranı arasında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bunun sebebi ise anket çalışmasına katılan orta ve üst düzey yönetici ve bölüm şeflerinin genel olarak objektif işletme performansı boyutlarında yer alan ifadelerine yanıt vermek istememesinden kaynaklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama yetkinliği, işletme performansı, Nevşehir, turizm, konaklama işletmeleri

THE EFFECT OF MARKETING COMPETENCE ON BUSINESS PERFORMANCE: A RESEARCH ON ACCOMMODATION BUSINESS IN NEVŞEHİR

Ali Koray Ozguclu

Nevsehir Haci Bektas Veli University, Institute of Social Sciences,

Department of Tourism Management, Master of Science, 2019

Supervisor: Assistant Professor Bekir Bora Dedeoglu

ABSTRACT

Nowadays, due to intensive competition and complex economic circumstances, business firms can be affected with their rivals. Tough market conditions, reveals the business firms to a sustainable competitive advantage. From now on, business firms are accomplishing their marketing activities by going further from consumer demand and needs taking important responsibilities up against their employees, customers, suppliers, chain of distribution mediates, government and even also to the society. It is very important implementing these responsibilities to take advantage against their rivals with business performance. This study is based on marketing competence impacts on business performance.

The aim of this study is to research the marketing competence impacts on business performance of boutique, private tourism operation licenced, three, four and five starred hospitality businesses located in Nevşehir. To improve the marketing competence of hospitality businesses in Nevşehir city who might benefit from these strategies which carries importance in long term to continue the tourism industry even for all other businesses.

The data obtained from 187 middle and senior managers and department chiefs who contributed to the study were tested with statistical analysis methods such as correlation and regression. According to the results, a positive and significant effect was found between the main and sub-dimensions of marketing competence and operational performance. No significant effect was found only between the objective of the operational performance of the sub-dimensions of the staff. The reason for this is due to the fact that the middle and top level managers and department chiefs who participated in the survey did not want to respond to the expressions of objective business performance.

Key Words: Marketing competence, business performance, Nevsehir, tourism, accommodation establishments

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda fikirleriyle destek olan ve çalışmanın sonuçlandırılması için bana yol gösteren danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bora DEDEOĞLU'na;

Lisans ve Yüksek Lisans eğitim hayatımla birlikte bu tez çalışması üzerinde benden sabır ve engin bilgilerini esirgemeyen ve üzerimde büyük emeği olan Doç. Dr. Duygu EREN'e;

Konumun seçilmesi sürecinde akademik çalışmama yön veren Araştırma Görevlisi Dr. Yusuf KARAKUŞ'a ve Yüksek lisans tez savunmamda jüri üyesi olarak bulunan, değerli fikir ve eleştirileri ile çalışmaya katkısı bulunan Dr. Öğr. Üyesi Mehmet UMUR'a;

Hayatım boyunca beni her konuda destekleyen Ayten SÜLÜKÇÜOĞLU'na, tezimin her aşamasında yanımda olan ve emeklerinden ötürü annem Necla B. ÖZGÜÇLÜ'ye, babam İbrahim H. ÖZGÜÇLÜ'ye ve ağabeyim Mustafa K. ÖZGÜÇLÜ'ye

Araştırma sürecinde çalışmamın ilerlemesinde bana destek olan Elif ÜNAL ÇOLAK ve Aydın İNAK'a, otel yöneticilerine yapılan anket çalışması saha sürecinde benden yardımlarını esirgemeyen başta Murat TORUN olmak üzere tüm otel çalışma arkadaşlarıma en içten dileklerimiz ile teşekkür ederim.

Ali Koray ÖZGÜÇLÜ

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YETKİNLİĞİ

1.1. PAZARLAMA YETKİNLİĞİ KAVRAMI.....	4
1.2. PAZARLAMA YETKİNLİĞİNİN BOYUTLARI.....	7
1.2.1. Ürün ve Ürün Geliştirme.....	8
1.2.1.1. Ürün Boyutları	10
1.2.1.2. Ürün Yaşam Eğrisi	11
1.2.1.3. Ürün Geliştirme	15
1.2.2. Fiyatlandırma	20
1.2.2.1. Fiyat Kavramı ve Önemi	21
1.2.2.2. Fiyatlandırma Süreci.....	23
1.2.2.3. Fiyatlandırma Politikaları	29

1.2.2.4. Fiyatlandırma Yöntemleri.....	33
1.2.3. Dağıtım ve Dağıtım Kanalı	35
1.2.3.1. Dağıtım Kanalinin İşlevleri ve Dağıtım Sisteminin Tasarlanması	37
1.2.3.2. Dağıtım Kanalinin Sınıflandırılması.....	39
1.2.3.3. Dağıtım Kanalı Üyeleri.....	42
1.2.4. Kişisel Satış ve Satış Geliştirme	44
1.2.4.1. Kişisel Satış ve Amaçları.....	44
1.2.4.2. Satış Geliştirme.....	50
1.2.5. Pazarlama Bilgi Sistemi	52
1.2.5.1. Pazarlama Bilgi Sisteminin Kaynakları.....	54
1.2.6. Pazarlama İletişimi.....	55
1.2.6.1. Pazarlama İletişiminin Amacı.....	57
1.2.6.2. Pazarlama İletişim Süreci	58
1.2.6.3. Pazarlama İletişim Stratejileri.....	60
1.2.7. Pazarlama Planlaması.....	61
1.2.8. Pazarlama Çabalarının Uygulanması	67

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

2.1. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI	70
2.2. İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI.....	74
2.2.1. ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ BOYUT	77
2.2.2. TÜKETİCİLER İLE İLGİLİ BOYUT	78
2.2.3. FİNANSAL BOYUT	79
2.2.4. ÖRGÜTSEL BOYUT	81
2.2.5. TOPLUMSAL BOYUT	81
2.3. İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ	82
2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME PERFORMANSI.....	85
2.5. PAZARLAMA YETKİNLİĞİ VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA YETKİNLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	92
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	92
3.3. ARAŞTIRMA KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	93
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	93
3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	95
3.5.1. Araştırmanın Değişkenleri	95
3.5.2. Evren ve Örneklem	99
3.5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	100
3.5.4. Verilerin Analizi	101

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	102
3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri	102
3.6.2. Araştırmaya Katılan Turizm Yöneticilerinin Profili ve Özellikleri.....	103
3.6.3. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	107
3.6.4. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	108
3.6.5. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi.....	111
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
KAYNAKÇA.....	132
EKLER.....	150
ÖZGEÇMİŞ	153

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Dokuz Fiyat – Kalite Stratejisi	28
Tablo 2. Kişisel Satış Süreci	48
Tablo 3. Pazarlama İletişim Süreci.....	64
Tablo 4. İşletme Performansı Boyutlarının İncelendiği Çalışmalar	76
Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Kat Sayıları.....	102
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri	104
Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler ile İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler	107
Tablo 8. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon Katsayıları (Pearson).....	109
Tablo 9. Pazarlama Yetkinliğinin Genel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 10. Pazarlama Yetkinliğinin Çalışanlarla İlgili Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 11. Pazarlama Yetkinliğinin Tüketiciler ile İlgili Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 12. Pazarlama Yetkinliğinin Finansal Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	115
Tablo 13. Pazarlama Yetkinliğinin Örgütsel Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	116
Tablo 14. Pazarlama Yetkinliğinin Toplumsal Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	117
Tablo 15. Pazarlama Yetkinliğinin Genel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	118
Tablo 16. Pazarlama Yetkinliğinin Doluluk Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	119
Tablo 17. Pazarlama Yetkinliğinin Oda Başı Yıllık Gelir Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	120
Tablo 18. Pazarlama Yetkinliğinin Personel Devir Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	121
Tablo 19. Hipotez Sonuçları.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ürün Yaşam Eğrisi	12
Şekil 2. Kronolojik Sıraya Göre Ürün Geliştirme Süreci	16
Şekil 3. Mal ve Hizmetlerin Dağıtım Kanalı	40
Şekil 4. Pazarlama İletişim Süreci	58
Şekil 5. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı İlişkisi	94



GİRİŞ

İçersinde bulunduğumuz zaman diliminde geçmişten günümüzde doğru sürekli gelişen, yoğun bir rekabet içeren ve karmaşık ekonomik koşulların var olduğu piyasa koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ancak rakiplerinden ne kadar farklı olduklarıyla ilişkilidir. Piyasa koşullarının zorlu olması işletmeler için rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlama ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmeleri için sahip olduğu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekir. İşletmelerin bunu yapabilmesi için belirli yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.

Genel olarak pazarlama yetkinliği denildiğinde pazarlama iletişimi üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde genel olarak pazarlama yetkinliği kavramı pazarlama iletişimi üzerinde toplanmaktadır. Fakat pazarlama yetkinliğinin pazarlama iletişimi ile bağlantısı olduğu gibi bütün bunların yanında ürünün nasıl tutundurulduğu, nasıl tasarlandığı, nasıl fiyatlandırıldığı ve nasıl dağıtıldığını da içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır.

Etkin bir pazarlama faaliyeti yüksek bir işletme performansını sağlamada yardımcı olacaktır. Yetkin pazarlama kaynakları olan bir işletme sadece yüksek performans elde etmeyecektir, aynı zamanda gelecekte üreteceği ürünlere de değer katacaktır (Golfetto ve Gibbert, 2006). İşletmelerin performansı denildiğinde akla öncelikle işletmenin karlılık durumu gelmektedir. Bununla beraber işletmelerin performansı değerlendirilirken işletmelerin diğer amaçlarına ne derece ulaştıklarını da incelemek gerekir. Yani işletme performansı denildiği zaman akla sadece gelir, kar, maliyet vb. ifadeler değil, bu ifadeler kadar önemli olan ve hatta daha önemli bir yere sahip olan ürün kalitesi, müşteri tatmini, pazar payı, motivasyon, inovasyon, çalışan memnuniyeti vb. ifadeler akla gelmelidir. Çünkü finansal veriler yöneticilere işletmelerin geçmişi ile ilgili bilgi verecektir. Ancak yönetici algılarını da içeren finansal olmayan unsurlar günümüz rekabet ortamında daha başarılı sonuçlar elde edecektir. Kısaca, başarılı bir işletme performansına sahip olmak isteyen yöneticiler pazara yetkin olduğu gibi hem finansal hem de finansal olmayan performans unsurlarından yararlanmalıdır. Aynı

zamanda piyasa koşullarına da dikkat etmek işletme performansının ne derece başarılı olduğunu anlamakta bizlere daha sağlıklı bilgi verecektir.

Konaklama işletmelerinde, ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım, pazarlama bilgi sistemi, iletişim, planlama ve satış ile ilgili stratejilerinin oluşturulmasında insanlar yani çalışanlar çok etkilidir. Çünkü konaklama işletmelerinin hizmet ağırlık olmasından dolayı hem bu hizmeti sağlayan hem de bu hizmetten yararlananlar insanlardır. Bu nedenle özellikle konaklama işletmelerinde çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olması kendi performansını geliştirebileceği gibi bünyesinde yer aldığı işletme performansının da gelişmesinde katkı sağlayacaktır. İşletme tarafından verilen bu önem ve insanın yetenekleri başarısının önemli belirleyicilerindedir. Bu araştırmanın sonucunda pazarlama yetkinliği ve işletme performansı arasındaki ilişki ortaya konulmakta ve işletme performansının artırılmasında işletme yetkinliklerinin önemi açıklanmaktadır.

Son zamanlarda işletme yönetimi ve pazarlama literatürü incelendiğinde pazarlama yetkinliğinin rekabette üstünlük sağlayacak önemli bir araç olarak karşımıza çıktığını ve incelendiğini görmekteyiz. Çalışmanın konaklama işletmelerinde yer alan yöneticilere başarılı bir işletme performansının geliştirilmesindeki en önemli unsurun, içerisinde bulunduğu sektöre tam anlamıyla yetkin olmasından geçeceğini ortaya koyarak otel işletmeleri yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Nevşehirde faaliyet gösteren butik, özel işletme belgeli, üç, dört ve beş yıldızlı otellerin içerisinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında, diğer işletmelere kıyasla bir adım daha önde olabilmek işletmeler için önem teşkil etmektedir. Bu sebeple işletmeler varlığını uzun süreler devam ettirebilmek adına yapacağı stratejik çalışmalar ile oluşturacak yetkinliklerin, işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda Nevşehir ilinde bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yer alan üst-orta düzey yöneticileri ve departman şefleri araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu örneklem grubuna pazarlama yetkinliği ve işletme performansı boyutları ile ilgili ifadeler ve demografik

özelliklerini içeren bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırmada anket formlarının konaklama işletmesi yöneticilerine yüz yüze görüşme tekniği, elden bırakıp alma, e-posta gibi kanallarla gönderilerek doldurulması amaçlanmıştır. Bunun yanında yöneticilerin tümüne ulaşmanın zaman ve maddi açıdan zorluğu nedeniyle hazırlanan web sayfası yoluyla çevrimiçi (online) anket doldurulması sağlanarak verilerin geri dönüş oranını arttırmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler “SPSS 21.0 (Statistical Package for the Social Sciences/ Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)” paket programı ile uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada standart sapma, frekans, yüzde, korelasyon ve regresyon gibi analizler yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde pazarlama yetkinliği kavramı ile birlikte pazarlama yetkinliği boyutları detaylı bir şekilde açıklanacaktır. İkinci bölümde işletme performansı kavramı ve boyutları açıklanacaktır. Çalışma yer alan her iki değişken, konaklama işletmeleri temel alınarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise konaklama işletmeleri ve yöneticilerin pazarlama yetkinliği ve bu yetkinliğin işletme performansı üzerindeki ilişkiyi belirleyebilmek için uygulanmış olan anket çalışmasından toplanan veriler ile bulgular değerlendirilmiştir ve çalışma sonuç kısmı ile son bulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YETKİNLİĞİ

Bu bölümde öncelikle pazarlama yetkinliği kavramı ve özellikleri ile birlikte rekabette, sürdürülebilir bir üstünlük sağlamakta kullanılabilecek bir araç olarak karşımıza çıkan pazarlama yetkinliği kavramının bir işletmede nasıl olması gerektiği ele alınmıştır. Daha sonrasında ise pazarlama yetkinliğinin boyutları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.1. Pazarlama Yetkinliği Kavramı

Eskiden insanlar ihtiyaçlarını karşılayacak kadar üretilen bu şekilde hayatlarını devam ettirmektedirler. Zaman geçtikçe ihtiyaçlarından fazlasını üretmeye başladılar ve ihtiyaç fazlası ürünlerini mübadele etme gereği duydular. Bunun bir sonucu olarak pazarlama kavramı insanlar için gereklilik haline gelmiştir. İlk başlarda "ne kadar üretirsen o kadar satarsın" mantığı hâkimdi ve işletmelerin temel amacı üretim miktarının artırılması olmuştur. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ya da ürünün kalitesi göz ardı edilmekteydi. Sanayi devriminden sonra seri üretime geçilmesiyle üretim miktarı çok fazla arttı ve artık üretim talepten daha fazla bir hal aldı. Bunun etkisiyle "ne kadar kaliteli ürün üretirsen o kadar satarsın" mantığıyla ürüne dayalı bir pazarlama anlayışı benimsenmeye başlandı. Pazarlama faaliyetleri o zamanlarda iktisat biliminin altında yer almaktaydı. Pazarlama kavramı, üretilen ürünlerin tüketicilere ulaştırılması, yani dağıtım faaliyetleri ile sınırlı bir şekilde ortaya çıkmıştır (Wilkie ve Moore, 2003).

Değişen dünya, gelişen teknoloji ve artan rekabet gibi unsurların etkisiyle tüketiciler farklı deneyimlerinde etkisiyle istek ve ihtiyaçlarında değişiklikler yaşamışlardır. Arzın çok fazla ve talebin sınırlı olması tüketicilere alternatifler arasından seçim yapma olanağı sağlamıştır. Bu yüzden üretim yapılırken tüketici istek ve ihtiyaçları takip edilmeye başlanmıştır. Zaman geçtikçe tüketici istek ve ihtiyaçlarını takip etmenin yetersiz kaldığını fark eden işletmeler, tüketicileri yönlendirebilecek, istek ve ihtiyaçlarını belirleme yolunda pazarlama faaliyetleri yapmayı tercih eder hale gelmişlerdir. Pazarlama sadece üretici ve tüketici arasındaki mübadelenin

arttırılmasına yönelik faaliyetler olmaktan çıkmış toplumsal boyutları da olan bütünleşik bir kavram haline gelmiştir.

Pazarlama kavramının tarihsel değişimine bakıldığında bu değişime paralel olarak tanımlarının da değiştiği bilinmektedir. Bundan dolayı pazarlama kavramının birçok tanımı mevcuttur. Günümüzde pazarlamayı şu şekilde tanımlamak mümkündür Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun bir şekilde mübadelesini sağlamak üzere; ihtiyaçlarını tatmin eden ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, satış çabası, dağıtımı ve tutundurulması sürecidir (Denizer, 1992; Kozak, 2008; Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012).

Günümüzde, yoğun bir rekabet içeren ve karmaşık ekonomik koşulların var olduğu piyasa koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rakiplerinden ne kadar farklı olduklarıyla ilişkilidir. Piyasa koşullarının zorlu olması işletmeler için rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlama ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler belirli girdilerle çıktı elde eden ve elde edilen bu değerlerle hitap ettiği hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını karşılayan kurumlardır. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmeleri için sahip olduğu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekir. İşletmelerin bunu yapabilmesi için belirli yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Son zamanlarda işletme yönetimi ve pazarlama literatürleri incelendiğinde pazarlama yetkinliğinin rekabette üstünlük sağlayacak önemli bir araç olarak karşımıza çıktığını ve incelendiğini görmekteyiz.

Pazarlama yetkinliğini açıklamadan önce yetkinlik kavramını açıklamak, bu kavramın konu ile ilgili olan doğrudan bağlantısını anlamamıza yardımcı olacaktır. Türk Dil Kurumu yetkinlik kavramını “Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” olarak ifade etmiştir (Türk Dil Kurumu, 2019). Yine Türk Dil Kurumu tarafından hazırlanan Türkçe sözlükte ise yetkinlik kavramını “gerekli olduğu düşünülen olgunluk düzeyine ulaşma durumu” olarak açıklamıştır. Bu tanımda anlamı daraltan nokta ise gerekli olgunluk düzeyine ulaşmada sahip olunması gereken özelliklerin tam anlaşılabilir olmasıdır. Yetkinlik kavramı incelenirken dikkat edilmesi gereken nokta yetkin olma durumu için gereken özelliklerin ne olduğudur. Helfat ve Peteraf (2003) yetkinliği, örgüt içerisindeki bilgi ve becerilerin bütünleşmiş şekilde var olması

şeklinde tanımlamıştır. Bu anlamda yetkinlik kavramını “gerekli olduğu düşünülen bilgi ve becerilere sahip olma durumudur” şeklinde tanımlayabiliriz. Bu bilgiler ışığında pazarlama yetkinliği kavramını “pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olma durumudur” şeklinde tanımlayabiliriz.

Pazarlama faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için bazı yetkinliklere sahip olmak gerekir. Genel olarak pazarlama yetkinliği denildiğinde pazarlama iletişimi üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Golfetto ve Gibbert’e göre mevcut literatürde dahi pazarlama yetkinliği kavramı pazarlama iletişimi üzerinde toplanmaktadır (2006). Fakat pazarlama yetkinliği, işletmenin ürünü nasıl tutundurulduğu, tasarlandığı, fiyatlandırıldığı ve nasıl dağıtıldığı süreçlerini içine alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabette, sürdürülebilir bir üstünlük sağlamakta kullanılabilecek bir araç olarak karşımıza çıkan pazarlama yetkinliği kavramının bir işletmede nasıl olması gerektiğini aşağıdaki on madde ile ifade edilmiştir (Kotler, 2009: 213);

1. İşletme pazarı bölümlere ayırır, bölümlenmiş pazardan hedef pazarı belirler ve belirlediği pazarda etkin bir konumlandırma çalışması yapar.
2. İşletme tüketicilerin ihtiyaçları, algıları, tercihleri ve davranışlarının bir haritasını çıkarır ve tüm iş ekibinin zihnine tüketicilere hizmet ve onları tatmin etme fikrinin aşılır.
3. İşletme piyasadaki belli başlı rakipleri bilir, onları tanır ve onların zayıf ve güçlü yönlerini çözer.
4. İşletme etkileşimde olduğu tarafları tanır ve onları paydaş olarak ödüllendirir.
5. İşleme fırsatları görebilecek, sınıflandırabilecek ve alternatifler arasından en iyi fırsatı seçebilecek bir sistem geliştirir.
6. İşletme uzun vadeli ve kısa vadeli planlar üretebilen pazarlama planlama sistemi geliştirir.
7. İşletme mal ve hizmet bileşeni üzerinde etkili bir denetim kurar.
8. İşletme maliyete en çok etki eden pazarlama iletişimi araçlarını kullanarak güçlü bir marka oluşturur.

9. İşletme farklı departmanlar arasında takım ruhunu ve pazarlama liderliğini tesis eder.
10. İşletme sürekli olarak kendisine rekabette üstünlük sağlayabilecek yeni teknolojileri temin eder.

Kotler'e göre bir işletme bu on özelliği etkin bir şekilde uygulayabiliyorsa pazarlama açısından oluşabilecek fırsatları yetkin bir şekilde değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Etkin bir pazarlama faaliyeti yüksek bir işletme performansına araç olacaktır. Golfetto ve Gibbert'in de dediği gibi yetkin pazarlama kaynakları olan bir işletme sadece yüksek performans elde etmeyecektir, aynı zamanda gelecekte üreteceği ürünlere de değer katacağını ifade edip, işletmenin ve ürünlerinin sürdürülebilir bir vizyona sahip olacağı gerçeğini de ortaya koymuştur (2006). Day (1994), Vorhies ve Morgan'ın (2005) belirttiğine göre literatür gözden geçirilirken, pazarlama yetkinliği konusunun pazarlama karması elemanları üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte pazarlama karması elemanlarının yanında pazar bilgisi yönetimi, pazarlama stratejisi geliştirme ve eşgüdümlü uygulama da pazarlama yetkinliğinin birer faktörü olarak sayılabilmektedir.

1.2. Pazarlama Yetkinliğinin Boyutları

Day (1994) pazarlama yetkinliğini üç alt boyut şeklinde sınıflandırmıştır. Etkili maliyet kontrolü, bilgi toplama gibi faaliyetleri kapsayan içerden dışarı yetkinlikler boyutu bunlardan birincisidir. İkincisi ise tüketiciler ya da tedarikçiler ile güçlü ilişkiler kurma, rakipler ya da tüketiciler araştırma gibi faaliyetleri kapsayan dışarıdan içeri pazarlama yetkinlikleri boyutudur. Son boyut ise diğer iki boyutun işletmenin stratejileri doğrultusunda birbirleri arasında bağlantı kurulması boyutudur. Arnett ve Badrinarayanan (2005) pazarlama yetkinliğini iki boyut altında toplamıştır. Bunlar, bilgi yönetimi boyutu ve pazarlama ilişkisi boyutu. Webster (1992) ise pazarlama yetkinliğini üç boyut altında incelemiştir. Bir işletmenin pazarlama faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için pazarlama kültürü, pazarlama stratejisi ve pazarlama taktikleri boyutları halinde pazarlama yetkinliklerine sahip olması gerekmektedir. Hooley ve diğerleri (1999) pazarlama yetkinliğini bir piramit yapı şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu yapının en üstünde pazarlama kültürü boyutu yer almaktadır. Piramidin orta kısmında ise pazarlama stratejisi boyutu yer almaktadır. Bu boyut; pazarın

bölümlendirilmesi, hedef pazarın seçilmesi ve konumlandırma faaliyetlerinin tamamını kapsamaktadır. Piramidin en alt kısmında ise pazarlama taktikleri boyutu yer almaktadır. Yapılan literatür araştırması sonucu pazarlama yetkinliklerini en geniş anlamda boyutlandıran çalışma, Vorhies ve Morgan (2005) tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada pazarlama yetkinlikleri sekiz alt boyut altında toplanmıştır. Bunlar; ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım, satış, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama iletişimi, pazarlama planlaması ve pazarlamanın uygulanması olarak sıralanmıştır.

1.2.1. Ürün ve Ürün Geliştirme

Ürün kavramını anlayabilmek için önce ürün kelimesinin anlamına bakmak gerekmektedir. Türk Dil Kurumu ürünü, “Doğadan elde edilen, üretilen yararlı şey mahsul” olarak tanımlanmıştır. Bir diğer açıklamada ise, “Türlü endüstri alanlarında ham maddelerin işlenmesiyle elde edilen şey” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2019). Yapılan bu tanımlar ürünün daha çok genel anlamda bilinen somut bir unsur olduğu ortaya koymaktadır. Tüketiciler bir ürün satın alırken veya incelerken, ürünün sadece fiziksel özellikleri ile ilgilenmemektedirler. Ürün fiziksel özelliklerin yanı sıra hizmetler, olaylar, düşünceler, kişiler ve organizasyonlar gibi unsurları da kapsamaktadır. Örneğin; Bir turistın konaklamak için oda satın alması durumunda, o konaklama işletmesinin somut olmayan hizmet unsurlarını da göz önüne alarak satın alma işlemi gerçekleştirmektedir. Örnekten de anlaşılacağı gibi ürün tüketicilerin isteğine uygun olmalı, ihtiyaçlarını karşılayacak özelliklere sahip olmalıdır.

“Pazarlama açısından ürün, müşterilerin belirli gereksinimleri karşılamak amacıyla faydalanmak için satın aldıkları, objektif ve sübjektif özelliklere sahip olan üretilmiş değerler şeklinde tanımlanmıştır” (Clemente, 1992: 272). Pazarlama araştırmalarında yapılan diğer kaynaklara baktığımızda ise farklı açıklamalar ile karşılaşmak mümkündür. Cemalcılar (1999) ürünü “belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği olan ve değişime konu olan her şeydir” olarak tanımlamaktadır. Keegan (1999) ise ürünü “kullanıcısına ve tüketicisine fayda sağlayan ve onları tatmin eden fiziksel, psikolojik ve sembolik özelliklerin toplamı” olarak tanımlamıştır. Bir başka açıklamaya göre ürün, mübadeleye konu olan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla tasarlanan, üretilen ve arz edilen soyut ve somut olan her şeydir (Cemalcılar, 1999;

Keegan, 1999; Oral, 2001; Rızaoğlu, 2003; Uygur, 2007). Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bazen bir mal giderirken bazen de bir hizmet giderebilir. “Genellikle de bazı ihtiyaçlarının giderilmesi ya da sorunlarının çözümü ise mal ve hizmetin karışımını gerektirebilir. Pazarlama yöneticilerin pazara sunduğu bu mal ve hizmet karışımlarının bütününe ürün olarak isimlendirilir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012). Son olarak tüketiciler için potansiyel tahminler veya yararlar demeti olarak da tanımlanabilir (Oluç, 1988).

Ürün pazarlama stratejisinin en önemli temel elemanıdır. Bir işletme pazarlama bileşenleri ile ilgili çalışmalara öncelikle ürün ile başlar. Çünkü işletmenin pazarlama faaliyetleri, ürünün gerektireceği şartlara göre planlanacaktır (Yükselen, 2015). Tüketiciler açısından mal ve hizmetlerin ifade ettiği anlam ile pazarlamacılar açısından mal ve hizmetlerin ifade ettiği anlam farklıdır. Mal ve hizmet tüketici açısından elde edilmek istenen fayda iken pazarlamacı açısından ise tüketicinin elde etmek istediği faydayı sağlayacak ve tüketicinin sorununu çözecek somut veya soyut unsurların birleşimi olarak tanımlanabilir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012). Pazarlamaya konu olan ürünler ve hizmetler çok çeşitli olduğu gibi değişik ürünlerin pazarlama yöntemleri de değişiklik göstermektedir. Mal ve hizmeti etkili bir şekilde pazarlayabilmek için sınıfı hakkında tam bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Ürünler değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Pazar türlerine göre ürünler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar (Uygur, 2007: 234);

- **Tüketim ürünleri:** Tüketim malları başka bir işlem uygulanmadan, kullanabilecekleri şekillerde tüketiciye ulaşan ve tüketicinin kendi kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerdir (Mucuk, 2014).
- **Endüstriyel ürünler:** İşletmeler ya da diğer kuruluşlar tarafından başka mal ve hizmetlerin oluşturulmasında kullanılan ürünlerdir. Örneğin; hammaddeler, yardımcı maddeler vb. (Tek;1999: 343).

Ürünlerin bir diğer sınıflandırma şekli ise (Uygur, 2007: 234);

- **Dayanıklı Ürünler:** Uzun bir süre ya da birçok kez kullanılan ürünlerdir. Örneğin; otomobil, buzdolabı vb.
- **Dayanaksız Ürünler:** Bir veya birkaç kez kullanılabilen ürünlerdir.

- **Hizmetler:** Satın alındığında somut bir şeye sahip olunmayan sadece bir yarar elde edilebilen, kullanım hakkının satın alındığı somut olmayan şeylerdir.

Tüketim ürünleri, tüketicinin satın alma alışkanlıklarına göre dört gruba ayrılabilir. Bunlar (Yükselen, 2015: 176);

- **Kolayda Ürünler:** Tüketicilerin sık satın aldıkları ve alırken fazla çaba harcamadıkları ürünlerdir. Örneğin; ekmek, gazete, sakız vb. gibi.
- **Beğenmeli (Araştırılan) Ürünler:** Tüketicilerin fiyat, kalite, moda uygunluk gibi faktörleri değerlendirerek satın aldıkları ürünlerdir. Örneğin; giyecek, mobilya ve diğer ev eşyaları beğenmeli ürünlerdir.
- **Özellikli Ürünler:** Tüketicilerin satın almadan önce ve satın alırken, özellikleri ile ilgili bilgi toplamak için yoğun çaba harcadıkları ürünlerdir.
- **Aranmayan Ürünler:** Tüketicilerin haberdar olmadıkları ve satın alma isteği içinde bulunmadıkları ürünlerdir. Örneğin; mezar taşı.

1.2.1.1. Ürün Boyutları

Ürün aslında oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Tüketici ise ürünü bir bütün olarak değerlendirir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bazı araştırmacılar ürünü 3 boyutta incelemiş, bazı araştırmacılar ise 4 veya 5 boyutta incelemiştir. Genel olarak ürün 3 boyut olarak ele alınmıştır. Bu araştırmalara göre ürün; öz (çekirdek ürün), gerçek (somut) ürün ve genişletilmiş (zenginleştirilmiş) ürün olarak sıralanmıştır. Kotler (2000) ise, ürün kavramını asıl fayda, somut ürün, beklenen ürün, zenginleştirilmiş ürün ve potansiyel ürün olmak üzere 5 boyutta değerlendirmiştir. Yine başka bir araştırmaya göre ürün; çekirdek ürün, kolaylaştırıcı ürün, destekleyici ürün ve zenginleştirilmiş ürün olarak ele alınmıştır (Kotler, 2000; Kotler, Bowen ve Makens, 2003). Bu çalışmada ise Kotler, Bowen ve Makens (2003) tarafından kullanılan ürün boyutları ele alınacaktır. Bunlar (Kotler, Bowen ve Makens, 2003'den aktaran Uygur, 2007);

- **Çekirdek Ürün:** Ürünün birinci düzeyi asıl fayda veya hizmettir. Çekirdek ürün tüketiciye asıl fayda ve hizmeti sunar. Müşterinin gerçekten neyi satın aldığı sorusuna yanıt verebilen ve tüketilmesi sonucu tüketicinin elde edeceği

temel faydayı ifade eder.

- **Kolaylaştırıcı Ürün:** Müşterinin çekirdek ürünü kullanabilmesi için bulunması gereken mal ve hizmetleridir.
- **Destekleyici Ürün:** Çekirdek ürünlere değer katan, rekabette fark yaratan ekstra ürünlerdir. Kolaylaştırıcı ürünle farkı, kolaylaştırıcı ürün, bir pazar bölümü için geçerliken, destekleyici ürün, diğer pazar bölümlerini de destekler.
- **Zenginleştirilmiş Ürün:** Tüketiciye ürün ile birlikte garanti, satış sonrası hizmet, ödeme kolaylıkları gibi hizmetler sunarak rekabet avantajı sağlayıp, ürünü satın almayı sağlayacak unsurlardır.

1.2.1.2. Ürün Yaşam Eğrisi

Günümüz piyasalarında rekabetin oldukça fazla olması ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tercihlerinin değişmesi mevcut ürünlerin pazara belli bir süreliğine hitap edebilmesine neden olmaktadır. Ürünlerde tıpkı insanlar gibi doğar, büyüyüp, gelişir ve ölürlür. Yapılan araştırmalar sonucunda bu sürece ürün yaşam eğrisi ismi verilmiştir. Ürün yaşam süreci, ürün yaşam seyri gibi eş anlamlı kavramlarda kullanılmaktadır (Yükselen, 2015).

Ürün yaşam eğrisi, bir ürünün pazara sunulduğundan, çekiliş aşamasına kadar uzanan dönemdeki satış hacmini, karlılığını, tüketici ve rakiplerin davranış özelliklerini ve pazarlama stratejilerini anlatmaya çalışan bir kavramdır (Evans ve Berman, 1990: 278). Yani ürünün piyasaya sürülmesi ile başlayan süreci satış gelirleri ile bölümlendirmesi anlamına gelmektedir. Ürün yaşam eğrisi incelendiğinde şu hususlar ön plana çıkmaktadır (Kotler, 2000: 349);

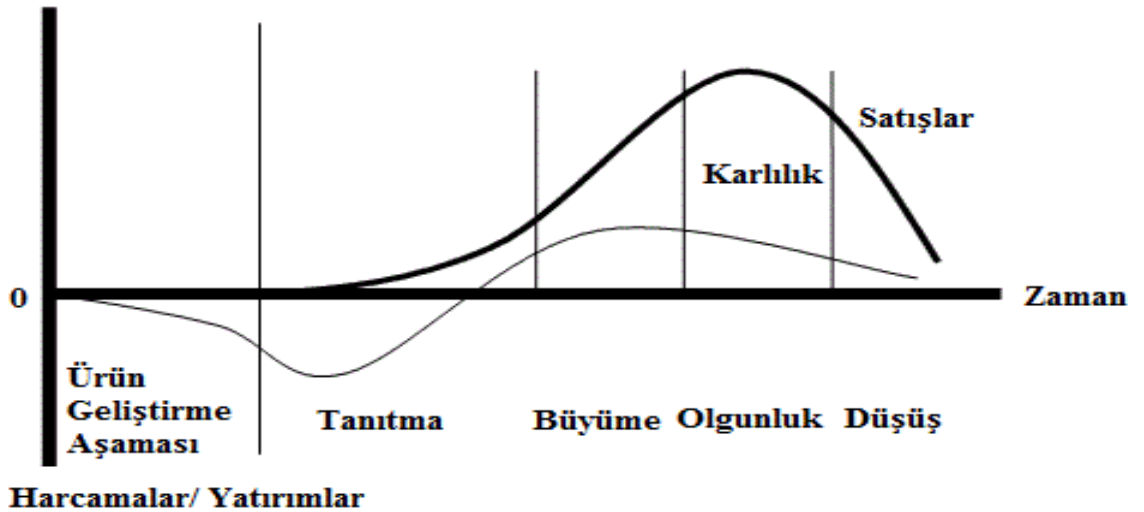
- ❖ Ürünler sınırlı bir ömre sahiptir.
- ❖ Ürün satışları ayrı bölümlerden geçmekte ve her bölüm satıcı için farklı zorluklar taşımaktadır.
- ❖ Ürün karlılığı ürün yaşam eğrisinin farklı bölümlerinde artış veya azalış gösterir.
- ❖ Ürünler hayat eğrisinin farklı bölümlerinde farklı pazarlama, finansman, üretim, satın alma ve kişisel satış stratejileri gerektirir.

İşletmelerin pazarlama yönetimleri, yeni bir ürün geliştirdikten ve pazar piyasasına sunduktan sonra ürünün uzun ve karlı yaşamını izlemek isterler. Fakat ürün sonsuza

kadar talep edilmeme ihtimali söz konusudur. Yöneticiler, faaliyetlerini ve oluşabilecek riskleri dengede tutabilmek için yeteri kadar kar elde etmek isteyecekleridir. Bunu yaparken ise ürünün pazarlama stratejilerini tekrar gözden geçireceklerdir. Pazarlama stratejileri tekrar kontrol edilirken işletmelerin uygulayacakları stratejiler, genelde pazar değişiminin ve çevresel durumların sonucu olarak ortaya çıkacak ürün, ürün yaşam eğrisinde ilerlerken değişmektedir (Kotler, Bowen ve Makens, 2003).

Genel olarak bir ürün yaşamına ilk satış ile başladığı varsayılsa da aslında ürün, piyasaya sunulmadan önce bir ürün geliştirme aşamasından geçer. Bu durum üründen ürüne değişebilmektedir. Örneğin; tuz, ekme, un gibi nispeten fazla değişiklik göstermeyen ürünlerde hayat seyri piyasaya sürüş ile başlamaktadır. Bu adım tamamlandıktan sonra ürün satışa sunulmaktadır. İlk dönemlerde satışlar belli bir seviyeye kadar yükselir. Daha sonra rekabet ve ürün özelliklerinin durumuna göre satış hacminde yavaş yavaş düşüş başlar ve artık karlılık verimsiz hale geldiğinde ise ürünün hayati seyri sona erer. Ürün yaşam eğrisi planlama aracı önemli bir pratik kullanıma sahiptir. Birçok başarılı pazarlama işletmesi uzun ve kısa vadeli planlarını bu süreç üzerinde hazırlamaktadır (Zikmund ve Amico, 1996: 166).

Satışlar ve Karlılık



Şekil 1: Ürün Yaşam Eğrisi

Kaynak: Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 335

Şekilde de görüldüğü gibi ürün yaşam seyri, yapılan araştırmalar doğrultusunda genel olarak dört aşamadan oluştuğu kabul edilmiştir (Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 335);

1. Giriş, Tanıtma,
2. Büyüme (Gelişme),
3. Olgunluk,
4. Düşme (Gerileme).

Her üründe farklı özellikler gösteren hayat seyri incelendiğinde bazı ürünlerde bazı aşamaların atlanmasına rastlanabilir. Bazı ürünlerde ise hayat aşamaları birbirinden bu denli keskin bir şekilde ayrılmayabilir. Bu anlamda hayat seyri subjektif bir özelliğe sahiptir denilebilir (Mucuk, 2014).

Giriş (Tanıtma) aşaması: Firmanın yeni ürün fikri bulması ve geliştirmesi ile ürün geliştirme başlar. Ürün geliştirme aşaması süresince firmanın satışları sıfır, yatırım maliyetleri zirvededir (İslamoğlu, 1999: 308). Giriş aşaması ise ürünün satışa sunulduğu ilk aşamasıdır. Bu aşamada genellikle hedef pazar ürünü henüz tanımadığı için satışlar düşüktür. Tüketicilerin zihninde ürünle ilgili bir çok belirsizlik vardır ya da henüz ürüne karşı farkındalığı yoktur. İşte bu yüzden ürün ile ilgili yoğun tutundurma ve dağıtım çalışmaları gerektirir (Cemalcılar, 1999). Bu sebepten dolayı karlı bir aşama değildir. İşletmeler bu aşamada genellikle ya zarar durumundadırlar ya da çok düşük karlarla faaliyetlerine devam ederler. Aynı zamanda üretim miktarı da az olduğu için birim maliyetlerde fazladır. Bu sebeplerden dolayı birçok işletme bu aşamada kaybederler (Kotler, 2000).

Büyüme (Gelişme) aşaması: Bu aşamada tüketiciler ürünü benimseyip, ürüne ait satışlar artar. Üretimin artması ile birlikte üretim hacmi artar, buna bağlı olarak ürün üretimi karşılığında katlanılan birim maliyetleri de azalmaya başlar. Bu sayede işletmenin kar oranı giderek artar. Bu aşamada karlılığı gören rakip firmaların sayısında da artış meydana gelmektedir. Eğer ürünün taklit edilmesi mümkün ise rakiplerin pazara girişleri hızla artmaktadır. Bu yüzden işletme ürün üzerinde farklılaştırma yaparak, bu tarz sorunları gidermeye çalışır. Tutundurma faaliyetleri bu aşamadan sonra ürünü tanıtmaktan marka imajı yaratmaya doğru kayar. İşletmenin üretim hacmi arttığı ve rakip firmaların sayısında artış olduğundan dolayı satışlarını

arttırmak için ürün fiyatını düşürebilir. Ürün yaşam seyriindeki bu aşamada pazar hacmi oldukça geniş bir hal almıştır (Mucuk, 2014).

Olgunluk aşaması: Ürünün olgunluk aşamasına girmesi pazarın doyuma ulaşmasıyla başlar. Bu aşama uzun süren bir aşamadır. Ürün yaşam seyriindeki bu aşamada satışların artması beklenmez. Çünkü piyasa koşullarında ürün muhtemel tüketici kitlesine hitap eder hale gelmiştir. Ancak nüfus artışı ya da ailelerin artması gibi faktörler satışların artmasına neden olabilir (Tek, 1999). Bu süreç içerisinde pazara birçok rakip firma pazarda nüfuz etmeye çalışır. Arzın piyasa koşullarında artması fiyatın geri çekilmesine neden olur. Bu noktada rakiplerine göre daha az yetkin olan işletmeler çekilmek zorunda kalabilir. Ürünün fiyat esnekliği bu aşamada oldukça fazladır. Rekabette üstünlük sağlayabilmek için tutundurma bütçelerini arttırmaları. Bazen rakiplerin pazar paylarından pay alabilmek için birtakım faaliyette bulunurlar. Yoğun tutundurma faaliyetleriyle pazar payını kaybetmemek için, işletmeler pazarda, üründe ve pazarlama karmasında değişikliğe gidebilirler (Cemalcılar, 1999; Kotler, Bowen ve Makens, 2003).

Ürün yaşam eğrisinin olgunluk aşamasın kendi içinde üç başlık altında toplanabilir (Mucuk, 2014);

- ***Büyüme olgunluğu aşaması:*** Bu aşamada ürünü yeni almaya başlayan tüketicilerin sayesinde satışlar artar. Fakat büyüme aşamasına göre satış artış hızı düşüktür.
- ***Durgun olgunluk aşaması:*** Bu aşamada satış artış hızı durur yani satış oranları sabit bir düzeyde devam eder. Bu aşamada yeni tüketiciler ürünü talep etmez hale gelir ve sadece mevcut tüketiciler ürünü satın almaya devam ederler.
- ***Gerileyen olgunluk aşaması:*** Bu aşamada ürün satışları gerilemeye başlar. Piyasaya sunulan yeni benzer ürünler ya da ikame ürünler mevcut tüketici kitlesinde azalmaya neden olur. Bunun sonucu olarak satışlar azalmaya başlar. Ancak bu satışlar yine de işletme için iyi seviyededir.
- ***Düşme (Gerileme) aşaması:*** Satışların ve karlılığın giderek azaldığı aşamadır. Pazarlama yöneticileri ürünün düşüş aşamasına girdiğini tespit etmesinden dolayı pazardaki firmaların sayısında azalma meydana gelecektir. Hatta bu aşamada ayakta kalmayı başarabilen firmalar pazarda ürünün pek tedarikçisi

kalmadığı için kar bile elde ederek piyasadaki varlığından bahsedilebilir
(Zikmund ve Amico, 1996'dan aktaran Erkan 2013: 19).

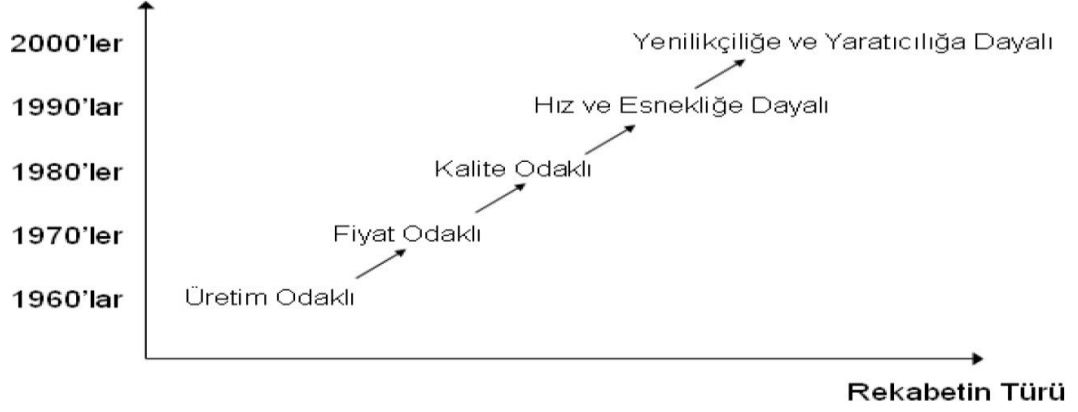
Satışların azalması üretimin de oldukça azalmasına neden olur. Üretim azalmasına rağmen fiyatlar düşmeye devam eder. İşletmeler piyasaya sunduğu ürünleri üretimden kaldırıp, kaldırılmayacağına karar vermeye çalışır. Üretimde var olmak isteyen işletmeler, yeni mal üretmeye ya da eski malda teknolojik değişikliklerde bulunabilir. Bu dönem içerisinde işletmeler tutundurma ve dağıtım faaliyetleri gibi maliyetlerini arttıracak olan unsurları minimize ederek, karlarını arttırmaya çalışırlar. Ancak bu dönem içerisine girip, piyasadaki varlığını sürdürmek için çaba gösteren işletmeler sadece düşme dönemini geciktirebilecektir (Yükselen, 2015).

Ürün yaşam eğrisinin uzun ya da kısa olması pek çok değişkene bağlıdır. Bunlar içerisinde en önemli yere sahip olanlar, teknolojik yenilik, sosyal ve kültürel değişim, yeni kullanım alanlarının olması ve ikame ürünlerinin ortaya çıkması gibi olgulardır. Ayrıca pazarda yer alan tüketicilerin, ürünü hayatlarının içerisine ne kadar aldıkları da ürünün pazarda kalma sürecini etkileyecektir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012: 146).

1.2.1.3. Ürün Geliştirme

Ürün geliştirme; gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak iletişim ve bilgi dağılımının hızını oldukça arttırmıştır. Dünya üzerindeki sınırlar yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. İlk bakışta sınırların kalkması ve küreselleşen piyasalar yeni pazarlara girmek ve yeni tüketicilere ulaşarak yeni fırsatları değerlendirmek gibi düşünülmekteydi. Fakat küreselleşen dünyada işletmeler çok yoğun bir rekabet ortamı ile karşılaşmaktadırlar. Ürün geliştirme, mevcut ürünlere kıyasla müşteri ihtiyaçlarına daha cazip ürünlerin pazara sürülmesini amaçlayan bir süreç olup, ürünü başka bir ürüne farklı veya yenileyerek başka bir ürüne dönüştürülmesidir. Ürün geliştirme pazar fırsatları ile ilgili verilerle başlar, onların üretim aşamasından, teslimat aşamasından kadar geçen bilgileri kesin bilgilere dönüştürülür. İşletmelerin kendilerine belirlediği ürün geliştirme stratejisi rakip işletmelerine karşı maliyet, zaman ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Emiroğlu, 2011).

Ürün geliştirme kavramına işletmelerin bakış açıları zaman içinde önemli farklılıklar göstermiştir. Bu farklılıklar kronolojik sıraya göre şöyledir (Cengiz, Ayyıldız ve Kırkbir, 2005);



Şekil 2: Kronolojik Sıraya Göre Ürün Geliştirme Süreci

Kaynak: Kumkumoğlu, 2007: 45

- **1950-1960 yılları arası:** Bu dönemler arasında mal ve hizmetin talebi arzdan fazla olup işletmeler için yeni ürün geliştirme, firmalar tarafından bir maliyet unsuru olarak görülmektedir (Kumkumoğlu, 2007).
- **1960-1970'li yılları arası:** İşletmeler artık bu dönemde arz talep dengesini yavaş yavaş sağlanmaya başlamış ve rekabet olgusu kendisini ortaya çıkarmıştır. Bu zaman aralığında işletmeler faaliyetlerinde yeni ürün geliştirmeye önem vermişlerdir (Büyüközkan ve Baykasoğlu, 2004).
- **1970-1980 yılları arası:** Enflasyonun ortaya çıkması ve talebin sabitlenmesiyle birlikte maliyet kontrolü ve fiyat indirimi önemli bir hale gelmiştir ve bu dönemde faaliyet gösteren işletmeler stratejileri doğrultusunda yeni ürün geliştirmeye yönelmişlerdir (Huang vd., 2003: 302).
- **1990- 2000 yılları arası:** Bu dönemde işletmeler müşterileri ve takımları yeni ürün geliştirme sürecine katmış ve hıza önem veren yeni ürün geliştirme anlayışı kendini göstermeye başlamıştır (Kumkumoğlu, 2007).

- **2000'den sonrası:** Bu dönemde ise sistem entegrasyonunu temel alan müşterilerin, tedarikçilerin ve işletme çalışanlarının işbirliğine dayanan yeni bir yapı oluşmuştur. Zamanla işletmeler tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha fazla dikkate almaları gerektiğini anlamışlardır. Fakat tüketici istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması küreselleşen piyasa koşullarında tek başına yeterli değildir (Yang and Yu, 2002: 219).

Tüketicilerin istek ve ihtiyacına hitap eden ürünlerde hayat seyrini olağan süreçlerle yaşamaktadır. Bazı ürünler bu süreçleri daha uzun bazen bazı aşamaları atlayarak da olsa geçirmektedirler. Ürün geliştirme, bu anlamda oldukça önemli ve kendini tekrar eden bir süreç olarak göze çarpmaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için yeni ürün geliştirme bilgi ve becerilerine sahip olmak durumundadırlar. Ürün geliştirmenin birçok sebebi olabilir. Bu sebeplerden en önemlileri şu şekilde sıralanabilir (Kotler, 2000; Üreyen, 2007; Mucuk, 2014);

- ❖ Yoğun rekabet ortamı,
- ❖ Değişen tüketici istek ve ihtiyaçları,
- ❖ Tüketicilerin demografik özelliklerindeki değişiklikler,
- ❖ Ürün ömrünün sınırlı olması,
- ❖ Gelişen ve değişen teknoloji ve bilgi aktarımı,
- ❖ Pazarlama stratejileri,
- ❖ İşletmelerin büyüme isteği,
- ❖ İşletmelerin mevcut kaynaklarını daha verimli kullanabilme isteği,
- ❖ İşletmelerin riski dağıtma isteği,
- ❖ Edinilen bilgi ve tecrübelerden faydalanma isteğidir.

Yeni ürün, işletme için herhangi bir yenilik taşıyan üründür. İşletmeler dört farklı şekilde ürünü yenileyebilirler (Geylan ve Tenekecioğlu, 2001);

- **Gerçek anlamda yeni ürünler:** Pazardaki gizli talebi hareketlendirmek amacıyla geliştirilen, pazarda faaliyet gösteren işletmeler için tam anlamıyla yeni olan ürünleri ifade etmektedir ve gerçek anlamda icat olan ürünlerdir.

- **Pazar için yeni olan ürünler:** İşletmenin içerisinde bulunduğu pazarda tüketiciler tarafından o zamana kadar pek fazla bilinmeyen, ancak başka pazarlarda bilinen ürünlerdir.
- **İşletme için yeni ürünler:** Pazarda uzun süre boyunca var olan ürünlerdir. İşletme de söz konusu bu ürünleri üretmeye karar vererek ürün karmasına eklerse, bunlar işletme için yeni ürünler olurlar.
- **Pazarda var olan bir ürünün yerini alan ürünler:** Farklı özellikleri olan ürünler de yeni ürün kavramı içerisinde değerlendirilmektedir.

Ürün geliştirme süreci; yeni bir ürün geliştirme, yeni fikirler geliştirip, bunlardan başarısız olanların eleyip, başarılı olanların fizibilite analizini yapmakla süreç başlar ve gelişme gösterir (Karabulut, 2006: 57). İşletmeler başarısızlıklara karşı önlem almak için, yeni ürünleri başarılı bir şekilde geliştirme fırsatlarını artıracak kurumsal kültürü ve süreçlerini geliştirilmesi gerekir. Yeni ürün geliştirme süreci sekiz aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar (Kozak, Özel ve Yüncü, 2011: 75);

- **Fikir Yaratma:** Yeni bir ürünün geliştirilme çalışması fikir yaratmakla başlar. Bir fikir geliştirmek için çok sayıda fikir üretilebilir. Yeni ürün oluşturulurken yaratıcı fikirler çok önemlidir (Tek, 1999). “Yeni ürün geliştirme fikri, iç (ürün geliştirme, araştırma ve geliştirme, satışı) ve dış (müşteri, dağıtım kanalları, rakipler, özel araştırma kuruluşları, lisans vb.) bilgi kaynaklarından gelebilir” (Karabulut ve Kaya, 1991:42). Üretim yapan işletmelerde, işletme içerisinde başvurulabilecek en önemli kaynak, işgörenlerdir. Bunların yanında yöneticilerin ve satış elemanlarının da görüşleri alınabilir. Ürün geliştirme ile ilgili yapılan araştırmalarda üretilen yeni fikirlerin %55’i işletme içinden, %28’i müşterilerden, %27’si rakip işletme kaynaklarından elde edildiği ortaya çıkarılmıştır.
- **Fikirlerin Değerlendirilmesi:** Ürün gelişimi ile ilgili yeni fikirler ortaya koymanın amacı çok sayıda fikirlerin toplanmasıdır. Ortaya atılan fikirlerin elemeye tabi tutulduğu evrenin amacı ise, çok sayıdaki fikirlerin azlatılmasıdır.

Bu aşamada yapılabilecek hatalar iki şekilde olmaktadır. Bunlardan birincisi, alternatif fikirler arasından başarısız olacak fikrin başarılı olabileceği varsayılarak yapılan yanlış tercihtir. İkinci tür hata ise fikirler arasından başarılı olma potansiyeline sahip fikirlerin elenmesi sonucu ortaya çıkar. Bu aşamada ürün fikirlerinin test edilebilir ürün kavramı haline gelmesi sağlanır. Küçük bir potansiyel müşteri grubuna ürün fikri yazılı veya sözlü olarak sunulur ve onlardan ürün ile ilgili düşünce ve izlenimlerini açıklamaları beklenir. Ürün fikri, ürün kavramı ve ürün imajı birbirinden farklı kavramlardır. Ürün fikri, bir işletmenin pazara sürebileceği olası bir üründür. Ürün imajı, tüketicinin fiili ve veya potansiyel bir ürün ile ilgili olarak elde ettiği algılamadır. Ürün kavramı ise, ürün fikirlerinin tüketici açısından anlamlı terimler halinde ifade edilmesidir (Doyle, 2008).

- **Ürün Tasarımı Geliştirme ve Test Edilmesi:** Bu aşamada ürün fikirlerinin test edilebilir ürün kavramı haline gelmesi sağlanır. Küçük bir potansiyel müşteri grubuna ürün fikri yazılı veya sözlü olarak sunulur ve onlardan ürün ile ilgili düşünce ve izlenimlerini açıklamaları beklenir (Kozak, Özel ve Yüncü, 2011). Elde edilen fikirlerin kavram geliştirme ve test edilmesi bu aşamada gerçekleştirilir.
- **Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi:** “Pazarlama stratejisi üç kısımdan meydana gelir. Birinci kısım hedef pazarı, planlanan ürün konumunu, satışları, pazar payını ve ilk birkaç yıl için olan kar hedeflerini açıklamaktadır. Pazarlama stratejisinin ikinci kısmı ilk yıl için ürünün planlanan fiyat, dağıtım, tasarım, tutundurma, reklam stratejileri ve pazarlama bütçesinin hazırlanmasıdır. Pazarlama stratejisinin üçüncü kısmı planlanmış uzun dönem satışları, kar amaçları ve pazarlama karmasını tanımlamaktadır” (Kozak, Özel ve Yüncü, 2011: 76).
- **İş Analizinin Gerçekleştirilmesi:** Bu aşamada tasarlanan ürünün satış, gider ve kar öngörülerini işletmenin hedeflerine uygunluğu ve sağlayacağı tatmin incelenir. Seçilen yeni mal ve fikrin ekonomik analiz aşamasında Başabaş noktası veya yatırım karlılığı gibi tekniklerden biri ile değerlendirmeye tabi tutulur (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 207). İş analizleri sonunda bir ürün fikri kabul edilirse bunu takiben ticarileştirilebilir bir ürün üretmek ve ürün ile ilgili

değerleri tamamlayacak bir markalaşma faaliyetleri yapılır. Markaya dahil olanlar isim, ambalaj, reklam ve fiyattır, bunların da yaratılıp test edilmeleri gerekir (Doyle, 2008).

- **Ürün Geliştirme:** Ürün tasarımı ticari analiz aşamasını geçebilirse, ürünün geliştirilmesi aşamasına gelinmiş olunmaktadır.
- **Ürünün Pazarda Test Edilmesi:** Tasarım aşamasından sonra ürünün pazarda test edilmesi aşamasına gelinmiştir. Pazar testinde ise, gerçek piyasa koşullarında ürün ilk defa değerlendirilecektir. Pazar testi, ürünün ve pazarlama programının bir bütün olarak, iyi seçilmiş gerçeğe uygun küçük bir piyasa çevresinde, ilk defa ne durumda olduğunun tecrübe edilmesi, küçük çapta bir ön sürümdür (Helvacıoğlu, 1999: 68).
- **Ürünün Ticarileştirilmesi:** Pazarda test aşamasında başarıyla geçen ürünün pazara sunulması gerçekleştirilebilir.

1.2.2. Fiyatlandırma

Fiyatlandırma kavramı kısaca belli bir ürünün belli piyasa koşullarında fiyatının belirlenmesi durumudur (Kozlu, 1991). Fiyat, diğer pazarlama unsurlarından farklı olarak işletmeye kar sağladığı için daha önemli bir yere sahiptir. Fiyatlama sürecinde karı doğrudan belirlediği için, hedeflenen karın da elde edilmesini sağlayacak şekilde yönetilmelidir (Yükselen, 2015). Genellikle fiyatın üst sınırını piyasada faaliyet gösteren rakip firmaların uyguladıkları fiyat politikaları belirler. Ürün fiyatının alt sınırının belirlenmesinde ise ürün maliyeti ve yönetici kademesinin kararları belirleyici rol oynar. Ürün fiyatlandırması yapılırken birçok değişken dikkate alınmalıdır. Bu değişkenlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Kozlu, 1991; Halil, 1999; Uygur, 2007; Mucuk, 2014);

- ❖ Ürünün, üretim, satış, dağıtım ve tutundurma gibi bütün maliyet giderleri,
- ❖ Ürünün satışa sunulduğu piyasanın koşulları,
- ❖ Ürünün satış hacmi (yeni ürünlerde satış tahminleri),
- ❖ İşletmeler için olan firmaların fiyatları,

- ❖ Marka gücü,
- ❖ Hukuki ve sosyal çevre,
- ❖ Diğer pazarlama karması faaliyetleri,
- ❖ Ürününün özellikleri.

1.2.2.1. Fiyat Kavramı ve Önemi

Fiyat kavramı, en basit tanımıyla bir mal ya da hizmet için ödenen değer olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise fiyat, tüketicilerin mal ya da hizmetten faydalanması, kullanmasından dolayı verdiği değerlerin toplamıdır (Hiebing ve Copper, 1996: 242; Kotler, 2000: 456). Örneğin; otellerde yapılan her konaklama günü için ödeme yapılmaktadır veya seyahat acentasından alınan tur için komisyon ücreti alınmaktadır. Günümüz modern işletmeleri için hayati önem taşıyan, işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlamada; firmaların mal ve hizmetlerinin fiyatı önemli bir yere sahiptir. Diğer pazarlama araçları (ürün, dağıtım, tutundurma) maliyet yaratırken, fiyat gelir sağlayan tek pazarlama aracıdır (Çetin, 2010). Fiyat, kaynakları yönlendirici, işadamlarını bir alandan başka bir alana çekici ve tüketicilere fayda maksimizasyonu sağlamada yol gösterici bir değişken olarak tanımlanabilir (İslamoğlu, 2013: 137).

Uluslararası pazarlamada, fiyatın pazarlama yönetiminde oynadığı rol daha farklı olabilmektedir. Çünkü küreselleşen dünya pazarlarında rekabet her geçen gün daha da artmaktadır. Bu durumda fiyat rekabeti bilinen klasik rekabet aracı olsa da, uluslararası pazarlamada riskli konumunu korumaktadır (Ecer ve Canitez, 2005: 194). Fiyatlandırmayı etkileyen değişkenlerden biri de rekabettir. Özellikle rekabet fiyat üzerinde yoğunlaşırsa, rekabetin fiyatlandırma üzerindeki etkisi daha etkili olur. Her ne kadar uluslararası rekabette fiyat dışındaki diğer pazarlama karması elemanları etkin bir şekilde kullanılıyor olsa da, klasik rekabet stratejisi olan fiyat kavramının rekabet sürecindeki etkisi ihmal edilemez (Serwer,1995: 187). İşletmeler fiyatlandırma stratejisinde pazarın değişen ve gelişen rekabet durumunu, alıcı beklentilerini göz önüne alımlarsa işletmeyi başarısızlığa götürme ihtimali olabilmektedir. Fiyat stratejisi işletmeler için çok önemlidir. Çünkü fiyat işletmenin pazardaki konumunu, pazar payını, pazar bölümlerini ve pazarlama programını

doğrudan etkileyebilir. Ayrıca fiyat, işletmenin elde edeceği gelir ve kar unsurunda önemli bir etkiye sahiptir (Yükselen, 2015).

Pazara dayalı ekonomilerde fiyat, arz ile talebi karşılaştırır; alıcı ile satıcının üzerinde anlaşması ile mübadeleyi sağlar. Bu nedenle fiyat hem makro düzeyde, hem mikro düzeyde işletmeler açısından, hem de tüketiciler açısından önemli bir değişkendir. Makro açıdan bakıldığında, fiyat pazara dayalı ekonomilerde ekonomik hayatın temel düzenleyicisidir. Mikro açıdan, işletmeler için de fiyat, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir değişkendir. Tüketiciler açısından ise, ürünü algılamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olur (Mucuk, 2014: 154).

Tüketiciler kıt kaynakları ile sınırsız ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedirler. Bu yüzden en düşük fiyat ve en fazla fayda sağlamak isterler. Bu noktada alternatifler arasından seçim yaparken fiyata dikkat etme durumundadırlar. Bazı durumlarda ise fiyat unsurunun etkisi daha az olabilir. Ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durum, bireylerin gelir ve refah düzeyleri ve psikolojik sebepler gibi etkileyicilerden dolayı fiyat daha geri plana atılabilir.

Piyasa koşullarına göre fiyattın önemi değişmektedir. Benzer ürünlerin olduğu ve fazla bilginin sahip olunmadığı koşullarda fiyat ile kalite doğru orantılı gibi algılanabilmektedir. Bu gibi durumlarda tüketici fiyatın artması ile kalitenin arttığını düşünebilir, çünkü fiyat dışında fazla bir karşılaştırma unsuruna sahip değildir. Bazı durumlarda ise yoğun tutundurma çabaları sayesinde tüketiciler için ürün satın alma değişkenleri arasında fiyat geri atılabilir. İşletmeleri açısından pazarlama faaliyetleri düşünüldüğünde fiyat unsuru oldukça önemli olmasına rağmen tek başında başarıyı sağlamada başarısız olabilir. Fiyat, diğer pazarlama karması elemanları ile bereber düşünüldüğünde başarı ihtimalini arttırabilir (Halil, 1999).

“İşletmeler için pazarlama sürecinde fiyat neden önemlidir?” sorusuna cevap verecek olursak bunu aşağıdaki maddelerle özetleyebiliriz (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012: 170);

1. Bir ürünün fiyat seviyesi bir işletme için başarı veya başarısızlığı belirleyen faktörlerin başında gelmektedir.
2. Bir ürünün fiyatı o ürünün sağladığı değer hakkında tüketiciye mesajlar vermektedir.
3. Dağıtım kanalında görev alan taraflar için bir motivasyon ve ilgi kaynağı olmaktadır.
4. Etkili bir fiyatlandırma politikası ile bir firma olası yeni rakiplerin pazara girişine engel teşkil oluşturabilir.
5. Alıcı ile satıcı arasında gerçekleşen mübadele sürecinde, taraflar arasında değişime konu ürünler arasında standart veya ölçüt görevi üstlenmektedir.
6. Talep miktarında değişiklik meydana getirebilecek bir uygulamadır.
7. Elde edilecek karın büyüklüğünü önemli ölçüde fiyat belirler yani başabaş noktası veya kara geçiş fiyat tarafından sağlanmaktadır.
8. Esnek olduğu kadar hassas da olan fiyat işletmelerin kullanmış olduğu stratejik bir silahtır.

1.2.2.2. Fiyatlandırma Süreci

Her işletmenin kendine has özellikleri, uygulamaları, süreçleri vardır. Fiyatı etkileyen unsurlar, işletme yöneticilerinin belirlediği fiyatlandırma yöntemleri, politikaları ve işletmelerin elde ettikleri bilgiler doğrultusunda fiyat kararlarının nasıl verildiği, ürünün hangi aşamalardan geçirilerek karar verileceği fiyatlandırma sürecinde ulaşılacak olan hedefler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilecektir. Bu yüzden her işletme fiyatlandırma yaparken standart bir yol izlemeyebilir. Bazı işletmeler uyguladıkları fiyatı düşürerek rakiplerinden müşteri transfer etmeye, bazıları ise yoğun bir rekabet karşısında ayakta durmaya çalışmaktadır. Ancak işletmeler her ne kadar rekabet içerisinde olsalar da temel amaçları olan tüketici ve müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda faaliyet gösterdiklerini unutmamalıdır. Bununla birlikte fiyatlandırma işlemi bir süreç olarak şu şekilde sıralanabilir (Cemalcılar, 1999: 235; Kotler, 2000: 458; Çetin, 2010);

- ❖ Fiyatlandırma amacının belirlenmesi
- ❖ Hedef pazarın değerlendirilmesi
- ❖ Talebin ölçüsünün kestirilmesi ve esnekliğin incelenmesi

- ❖ Fiyat, talep, maliyet ve kar ilişkisinin incelenmesi
- ❖ Rakiplerin fiyatlarının incelenmesi
- ❖ Fiyat politikasının seçilmesi
- ❖ Fiyatın hesaplanması ve belirlenmesi
- ❖ Fiyatların karşılaştırılması

a) Fiyatlandırma Amacının Belirlenmesi: Fiyatlama süreci ilk önce fiyatlama amacının belirlenmesi ile başlamaktadır. İşletme kolay bir şekilde fiyatlandırma yapabilmek için amaçlarını net ve açık bir şekilde ortaya koymalıdır. İşletmelerin en temel amaçlarından birisi, hatta en önemlisi varlıklarını devam ettirebilmesidir. Bir işletme için varlığını sürdürebilme amacı söz konusu olduğunda diğer amaçlar söz konusu olamaz. Fakat bu durum uzun vadede böyle değildir. Uzun vadede sadece işletmenin varlığının sürdürülmesi yeterli değildir. Bunu yanında karlılık, verimlilik, hisse değerinin artırılması ve iç ve dış diğer bütün paydaşların memnuniyetinin sağlanması gibi ek amaçlar belirlenmesi gerekir. Fiyatlandırma işlemi yapılırken bu gibi hedeflerin belirlenmesi daha doğru bir sürecin işlemesine yardımcı olabilir. İşletmenin başlıca fiyatlama amaçları; Fiyatlarda istikrar sağlama, ayakta kalabilmek, hedeflenen pazar payına ulaşma, karı yükseltmek, rekabete karşı koyma, pazarın kaymağını almak veya ürün- kalite lideri olarak sıralanabilir (Cemalcılar, 1987; Kotler, 2000: 458).

b) Hedef Pazarın Değerlendirilmesi: Fiyatlandırma amaçları belirlendikten sonra işletmeler için olmazsa olmaz hedef pazarların değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmeler önce pazarlama faaliyetleri kapsamında pazarı bölümlendirirler ve daha sonra mevcut pazar bölümleri arasından bir hedef pazar seçerler. Bu aşamada oldukça fazla değişken hedef pazarın seçiminde belirleyici rol oynar. Ürünün fiyatlandırılması aşamasında ise seçilmiş olan hedef pazarın özellikleri ürün başarısı üzerinde oldukça etkilidir. Belirlenmiş olan hedef pazarın özelliklerine göre bir fiyat belirlenmesi önemli bir ayrıntıdır. Fiyatlandırma kararları verilirken hedef pazar açısından dikkate alınması gereken bazı unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Cemalcılar, 1999; Mucuk, 2014);

- ❖ Hedeflenen pazarın büyüklüğü,
- ❖ Hedeflenen pazarın satın alma düzeyi/sıklığı,

- ❖ Hedeflenen pazarın gelir düzeyi,
- ❖ Pazarlama iletişimi faaliyetleri,
- ❖ Hedeflenen pazarın varsa marka bağımlılığı,
- ❖ Hedeflenen pazarın rakip ve birbirine benzer ürünlere olan esnekliği,
- ❖ Hedeflenen pazarın talep esnekliği.

c) Talep Ölçüsünün Kestirilmesi ve Esnekliğin İncelenmesi: İşletmelerin belirlemiş olduğu her fiyat farklı bir talep seviyesine neden olacaktır. Normal piyasa koşullarında talep ile fiyat arasında ters orantı vardır. Yani fiyat ne kadar yüksek olursa, talepte bir o kadar az olur. Bu durumda pazarlama yönetimi, hedef pazarda yer alan müşterilerin fiyata karşı duyarlılıklarını analiz etmesi sonucu işletmelerin ürünlerine yönelik talep eğrilerini ortaya koyması gerekmektedir (Uygur, 2007). Bir pazarda faaliyet gösteren işletmeye olan talebin saptanmasında kullanılan farklı yöntemler mevcuttur. Bu işlemi yaparken zaman analizleri, korelasyon, anket, ve pazar testi gibi yöntemler ile ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşılabilir. Bu sayede belirli bir zaman içerisinde işletmenin sunmuş olduğu ürünün ne kadar talep edilebileceği konusunda tahminler yapılabilir (Alpagun vd., 1995).

Ürünün satış miktarı hakkında tahminler yapıldıktan sonra hedef pazarın ürüne olan talebinin esnekliği ölçülür. Fiyat esnekliği sayesinde ürünün fiyatında meydana gelecek bir birimlik değişim karşısında talebin nasıl bir değişim göstereceği tahmin edilir. Eğer fiyatta belirli bir oranda yapılan değişiklik talep edilen miktarda da büyük bir değişikliğe neden oluyorsa *talep esnek*dir. Talepte daha düşük bir oranda değişim görülüyorsa *talep esnek değildir* yani *inelastiktir*. Talebin esnek olması durumunda, fiyattaki bir değişiklik işletmedeki toplam geliri ters yönde etkilemektedir. Eğer talep esnek değilse fiyattaki bir değişiklik toplam geliri aynı yönde etkileyecektir. İşletmenin sahip olduğu ürüne karşılık talep esnekse, talebin esnek olmadığı piyasa durumlarına göre belirlenen fiyatın aşağısında bir fiyat belirlenebilir. Böylece farklı fiyat seviyelerinde ürünün talebi kestirilmekle birlikte, ürünün talep eğrisi de belirlenmiş olacaktır. Bu bilgi sayesinde işletme yöneticileri ürünün fiyatında değişiklikler yaparak işleme hedef ve amaçlarına hizmet edecek kararlar alabilirler (Cemalcılar, 1999; Çetin, 2010).

d) Fiyat, Talep, Maliyet ve Kar İlişkisinin İncelenmesi: İşletmeler ürünün fiyatını belirlerken üzerinde en fazla durdukları iki kavram bulunmaktadır. Bunlardan biri kar, bir diğeri ise maliyet kavramıdır. Bir işletmenin maliyetleri iki ana başlık altına toplanmaktadır. Bunlar, değişken maliyetler ve sabit maliyetlerdir. Sabit maliyetler, işletme bünyesinde üretim yapılsa da, yapılmassa da katlanılması gereken maliyet giderleridir. Değişken maliyetler ise üretilmiş olan ürünün miktarına göre değişiklik gösteren maliyet giderlerini ifade etmektedir. İşletme yönetimini hedefi toplam maliyeti en aza indirmek olmasına karşın, yöneticiler sabit maliyetler yerine değişken bir maliyeti tercih ederler. Yöneticiler, satış gelirindeki düşüş durumunda, değişmez sabit giderlerin karlılık üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler nedeniyle değişken maliyet yönetimini yaklaşımını tercih ederler (Alpagun vd., 1995).

Fiyatlandırmada maliyeti kar ve talep ilişkilerini inceleyebilmek için kullanılan başlıca iki yaklaşımlardan biri *başabaş noktası* bir diğeri ise *marjinal analiz*dir. İşletme satışlardan kar elde edebilmek için sabit maliyetleri telafi edebilecek kadar satış gerçekleştirmek durumundadır. İşletmenin sabit maliyetleri telafi edip bir sonraki satıştan kar elde edebilecek konuma gelmesi *başabaş noktası* olarak adlandırılır. Bunun için işletme yöneticileri ürün fiyatlandırırken, satış tahminleri gibi diğer değişkenleri de dikkate alarak optimum başabaş noktasına ulaşmak için karar verirler. Bir diğer fiyatlandırma yöntemi ise marjinal analizdir. Birim talep ile maliyetin dengelenmesine *marjinal analiz* denilmektedir. Analiz sonucunda en çok karı sağlayan birim fiyat karşılaştırılır. Maksimum karı hedef olarak belirleyen işletmelerde liste fiyatını belirleyebilmek için bu yöntem kullanılabilir (Cemalcılar, 1999; Ercan ve Ban, 2009).

e) Rakiplerin Fiyatlarının İncelenmesi: Fiyatlama amaçlarını belirleyen talebi inceleyen ve maliyet çalışmalarını yapan işletme yönetimi, pazar fiyatlarını ve rakiplerin fiyat politikalarını da incelemesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler uygulamış oldukları stratejileri ve ürünlerinin fiyatlarını, müşterilerine ve piyasada yer alan rakip işletmelerine göre fiyat yöntemleri geliştirmektedir (Yükselen, 2015).

Tüketicilerin ürün tercihlerini etkileyen birçok değişken vardır. İşletme, oluşturacağı ürüne fiyat belirlerken rakip işletmelerin fiyatlarını ve ürünleri de iyi bir şekilde analiz

etmelidir. Benzer ürünler üreten işletmelerin piyasada talep edilebilmesini ürünün fiyatı oldukça etkilemektedir. İşletmenin sunacağı ürün, rakip ürünlerle benzer ise, işletme ürün fiyatını rakibin fiyatına yaklaştırmalıdır. Sadece benzer ürünler değil, ikame ürünler ve hatta tamamlayıcı ürünlerin bile rekabet yarattığı günümüz piyasalarında tüketiciler fazla alternatif arasından seçim yaparken fiyata önem verirler. İşletme ürünü rakip üründen düşük nitelikteyse, işletme rakipten daha yüksek fiyat isteyemeyecektir. Tam tersi bir durumda ise yüksek fiyat isteyebilecektir. Bu yüzden fiyatlandırma işlemi yapılırken piyasada faaliyet gösteren ürün için rakip ürünlerin fiyatları dikkate alınmalıdır. Bazen rakip firmalar sizin işletmenizin fiyatlarını takip etme yoluna gidebilirler (Uygur, 2007).

f) Fiyat Politikasının Seçilmesi: Her işletmenin mevcut bir pazarlama politikası bulunmaktadır. Ürün fiyatı belirlenirken bu politikaları ve stratejileri destekleyecek bir fiyatlandırma yapılmalıdır. Gereğinden agresif veya işletmenin ana amacından uzak fiyatlandırmalar da ek maliyetler taşır. Bununla birlikte her ürünün kendine has özellikleri mevcuttur ve bu özellikler fiyatlandırma esnasında belirleyici rol üstlenmektedir. Ayrıca işletmeler kendilerine birtakım fiyatlandırma stratejileri belirlemektedirler (Çetin, 2010).

Talebin fiyat esnekliğinin az olduğu durumlarda, rekabetin yoğun olmadığı piyasa koşullarında ve bu koşulların kısa bir sürede değişmeyeceği pazarlara ürün için yüksek fiyatlama stratejisi yoluna gider. Buna *“pazarın kaymağını alma”* denir. Bu sayede işletmeler kısa süre içerisinde yüksek karlar elde ederek yatırımlarının geri dönüşünü sağlayabilirler. Bu koşullardaki pazarlar genellikle yeni gelişen üretici pazarlarıdır. Yüksek fiyat politikası ile işletmeler tam rekabet koşullarına yaklaştıkça fiyatı düşürerek pazarı korumanın daha kolay olmasıdır. Bunun tam tersi bir durumda yani fiyatı düşük belirlenen bir ürünün pazarda fiyatının arttırılmak istenmesi çok zor ve yüksek marka yatırımı isteyen bir durumdur. Bazen de işletmeler tüketicilerin ürünü daha kaliteli algılaması için fiyatı yüksek tutabilir (Cemalcılar, 1999; Ercan ve Ban, 2009; Mucuk, 2014).

Piyasa koşullarına göre bazen de düşük fiyat stratejisi de güdülebilir. Eğer ürüne olan talep esnekliği fazlaysa ve pazara girişlerin nispeten kolay olduğu durumlarda

uygulanabilecek bir stratejidir. Buna “*pazara nüfuz etme*” denir. İşletme bu politika ve strateji ile çok kısa sürede piyasada belirli bir yere gelmeyi hedefler. Ayrıca yeni rakipler pazara girmeden yer tutar. Bu politikanın en önemli faydası ise uzun vadede düzenli kar elde edilmesi ve maliyet düşüşüne neden olmasıdır (Cemalcılar, 1999; Mucuk, 2014). İşletmeler bazı durumlarda kar beklentisi gütmekten çok düşük fiyatlarla pazara ürün sunarlar. Bu şekilde ürettikleri diğer ürünleri destekleyerek pazara girmesi kolaylaştırmak istemelerinden kaynaklanır. Bu tip çalışmalar genellikle rekabetin çok yoğun olduğu ve özel günlerde daha çok talep görür. Bazı ürünler birbirini tamamlayıcı ürünlerdir. Bu nedenle yüksek kar getiren bir mal düşük kar getiren tamamlayıcısı ile farklı fiyat politikaları ile ancak aynı pazarda satılabilir (Cemalcılar, 1999; Ercan ve Ban, 2009).

İşletmeler sunacağı ürünlerin hem fiyatı hem de kalitesi açısından konumlandırabilecek planlamalar ortaya koymalıdır. Bunu ise bir diğer strateji politikası olan “*dokuz fiyat-kalite stratejisi*” ile gerçekleştirebilir. Bu strateji tablo ile özetlenecek olunursa (Kotler, 2000: 457’den aktaran Uygur, 2007: 279);

Tablo 1: Dokuz Fiyat-Kalite Stratejisi

FİYAT				
ÜRÜN KALİTESİ	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük
		1) Pahalı Strateji	2) Yüksek Değer Stratejisi	3) Süper Değer Stratejisi
	Orta	4) Üst Fiyatlama Stratejisi	5) Vasat Değer Stratejisi	6) İyi Değer Stratejisi
	Düşük	7) Aldatma Stratejisi	8) Sahte Ekonomi Stratejisi	9) Ekonomi Stratejisi

Kaynak: Kotler, 2000: 457’den aktaran Uygur, 2007: 279

Tablo 1’de görülen dokuz ayrı strateji farklı fiyat ve kalite seviyeleri sonucu oluşturulan politikalardır. İşletme yüksek fiyatla yüksek kalite, orta fiyatla orta kalite veya düşük fiyatla düşük kalite gibi doğru orantılı stratejiler kullanabilir ki bunlar makul olanlardır ama bunun tam tersi yüksek fiyatla düşük kalite sunan işletmelerde olabilir. Bunlar tamamen işletmenin içerisinde bulunduğu piyasanın durumuna göre belirleyip,

sunabileceği stratejilerdir (Kotler, 2000: 458'den aktaran Uygur, 2007: 279). Son olarak her işletmenin tercih ettiği belirli fiyatlandırma politikaları bulunmaktadır. Bu politikalar sektöre ve işletme geleneklerine göre değişebilmektedir.

g) Fiyatın Hesaplanması ve Belirlenmesi: Ürünün fiyatlandırma politikası belirlendikten sonra, belirlenecek olan fiyatın hesaplanması aşaması başlar. Ürün fiyatlandırması, belirlenen fiyat politikası ile çelişmemelidir. Örneğin pazarın kaymağını alma politikasını belirleyen işletme yöneticileri, fiyatı belirlerken talebe göre fiyatlandırma yöntemine göre hesaplamasını yapmalıdır (Çetin, 2010).

h) Fiyatların Karşılaştırılması: İşletmeler, fiyatı belirledikten sonra piyasa koşullarında işletme hedef ve amaçlarına ulaşmada hizmet edecek şekilde, ürün yaşam seyri gibi etkenleri de dikkate alarak gerekli zamanlarda değişiklikler yapmalıdırlar. Periyodik olarak fiyata etki eden tüm faktörler izlenerek fiyatın ne zaman değiştirilmesi gerektiği tahmin edilebilir (Halil, 1999).

Günümüzde pek çok işletmenin piyasa koşullarından dolayı karlılık, büyüme, rekabet üstünlüğü gibi belirleyicilerin etkisinde kalarak birden fazla fiyatlandırma hedefi olduğu bilinmektedir. İşletmeler yüksek kar elde etmek, pazar payını arttırmak, büyümek, ürün yelpazesini genişletmek gibi hedefleri belirlemiş olabilirler. İşletmeler bu belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek için farklı fiyatlandırma stratejilerine başvururlar. Bu doğrultuda fiyatlandırma stratejisini şu şekilde tanımlayabiliriz: doğrudan fiyatlandırma hedeflerinde üretilen, geniş ve açık planlardır (Çetin, 2010). Kısacası bir işletme bir ürünü piyasaya sürerken neyi gerçekleştirmek, hangi noktaya ulaşmak istediğine karar vermelidir. Zaten bu durum stratejinin belirlenmiş olması anlamına gelir. Bu doğrultuda işletme gerekli değişkenleri dikkate alarak strateji doğrultusunda süreçleri uygulamak durumundadır.

1.2.2.3. Fiyatlandırma Politikaları

Fiyatlandırma politikası, işletmelerin ürünlerinin fiyatını belirlerken göz önüne aldıkları düşünce anlamına gelmektedir. Bu politikalar belirlenen fiyatlandırma hedeflerine ulaşmada öncülük yapar, aynı zamanda pazarlama karması elemanlarından fiyatın nasıl kullanılacağını gösterir (Cemalcılar, 1999: 229).

İşletmeleri hedef ve amaçlarına ulaşmak için çeşitli yöntemlerle, ürünlerin temel fiyatlarını belirledikten sonra, ürünün özelliği, piyasa koşulları gibi belirleyicilerin de etkisi ile farklı fiyat politikaları belirlerler. Bu belirlenen fiyatlar işletmeden işletmeye, üretilen üründen ürüne, faaliyet gösterilen sektörden sektöre değişiklik gösterebilmektedir. Fiyatlandırma politikaları, psikolojik fiyatlandırma, tutundurucu fiyatlandırma, farklılaştırılmış fiyatlandırma, indirimli fiyatlandırma ve diğer fiyatlandırma politikaları olmak üzere beş ana başlık altında toplanmıştır. Aşağıdaki şekilde bu beş politika başlığı altındaki fiyatlandırma politikaları verilmiştir (Çetin, 2010: 30-49);

- ❖ Psikolojik Fiyatlandırma,
- ❖ Tutundurucu Fiyatlandırma,
- ❖ Farklılaştırılmış Fiyatlandırma,
- ❖ İndirimli Fiyatlandırma,
- ❖ Diğer Fiyatlandırma Politikalarıdır.

▪ **Psikolojik Fiyatlandırma:** İktisat teorisi, insanın akılcı hareket ettiği, üstelik akılcı motivelemesine etkisi altında harcadığı her liranın marjinal yararını en üst düzeye çıkarmaya çalıştığını varsaymaktadır. Ancak davranış bilimlerinde geliştirilen modeller, insanın her zaman akılcı davranmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçtan yararlanarak özellikle perakende noktasındaki ürün fiyatlarında psikolojik fiyatlandırma stratejisine başvurulduğu gözlenmektedir (Yükselen, 2015). Psikolojik fiyatlandırma, ürünün fiyatın belirlenmesinde kullanılan bir yöntem olmayıp, belirlenmiş olan fiyatın tüketiciyi etkileyecek bir şekilde sunulmasıdır (Uygur, 2007). Psikolojik fiyatlandırma kullanılan başlıca taktikler (Çetin, 2010);

- **Küsuratlı/Kalanlı fiyatlandırma:** Belirlenen fiyatın tam olarak belirtilmeyip, küsuratlı bir şekilde belirlenerek tüketicilerin farklı algılamaları sağlanmasıdır. Örneğin; 1000 TL yerine 999 TL olarak fiyat belirlenmesi daha az para ödeme algısı oluşturabilir.

- **Sabit fiyatlandırma:** İşletmelerin fiyatlarını uzun vadede sabit tutması sonucu tüketicilerin firma ürünlerine bağlanmasını ve işletmeye olan güvenilirliğinin artmasını sağlar.
 - **Prestij fiyatlandırma:** İşletme fiyatını, tüketicilerin kaliteli algısı yaratması için yüksek fiyat uygulaması sonucu yüksek kalite algısının oluşturulmasıdır.
 - **Fiyat çizgisi:** İşletmenin belirli bir tüketici grubuna, kabul edilebilir fiyat çeşitliliği sunmasıdır. Örneğin; Otellerin oda statüsüne göre farklı fiyatlar uygulaması.
 - **Tasnif fiyatlandırma:** Benzer nitelikteki ürünlerin tek bir fiyat ile satılmasıdır. Örneğin; Ne alırsan 1 Türk Lirası satışları.
 - **Miktar indirim yoluyla fiyatlandırma:** İşletmeler ürünün fiyatını arttırmak yerine miktarında bir azaltma yapmasıdır. Örneğin; Ambalajlı olan aperiatif yiyeceklerin fiyatlarını arttırmak yerine gramajının azaltılması.
- **Tutundurucu Fiyatlandırma:** İşletmeler yer aldıkları piyasalarda tutunabilmek için bazen üretmiş oldukları ürünlerin fiyatlarını maliyetleri ile aynı bazen de maliyetlerinin altında bir fiyat belirleme yoluna gidebilirler. Böylece işletmeler piyasada kendisine yer bulana kadar böyle bir fiyat yöntemi uygulayabilirler. Tutundurucu fiyatlama yönteminde kullanılan başlıca taktikler (Çetin, 2010);
- **Fiyat liderleri:** İşletmeler ellerinde yer alan yüksek fiyatlı ürünlerinde bir takım indirimler uygulayarak ellerinde yer alan normal ürünlerin de satılmasını sağlar.
 - **Özel olay fiyatlandırma:** İşletmeler satışlarını arttırabilmek için yılbaşı, bayram gibi özel günlerde çeşitli tanıtımlar ve kampanyalar yaparak ürünlerinin satışını kolaylaştırırlar.

- **Nakit iadesi:** İşletme satmış olduğu bir ürünün belirli bir kısmını tüketiciye geri iade etmesidir. Ülkemizde bu uygulama yerine satın alınan ürünün yanında başka ürünler hediye edilmektedir.
- **Psikolojik indirim:** İşletmeler ürünleri etiketlerinde yüksek fiyat ile beraber ikinci bir düşük fiyat belirleyerek tüketiciye yapay indirim gösterilmesidir.
- **Farklılaştırılmış Fiyatlandırma:** İşletmeler, tüketici gruplarına, ürünlerine, imajına, coğrafik konumuna, yere ve zamana göre fiyatlarında değişiklik yapabilirler. Örneğin; Otel işletmelerinde yüksek ve düşük sezonlarda farklı fiyat stratejilerinin uygulanması veya denize sıfır olan oteller ile denize uzak olan oteller arasında fiyat farkının olması veya deniz gören oda ile deniz görmeyen oda fiyatlarının farklı olması gibi.
- **İndirimli Fiyatlandırma:** İndirimli fiyat politikası, belirlenen temel fiyatın belirli koşullara bağlı olarak belirli miktar ya da oranda düşürülmesidir. Ticari hayatta esas, liste fiyatının belirlenmesinden sonra uygulanmakta olan çeşitli indirimlere çok sık rastlanılır. Bu politika özellikle aracı işletmelerin satışlarını teşvik etmek amacıyla yapılmaktadır. Başlıca indirim uygulamaları; Nakit, miktar, ticaret ve mevsimlik indirimlerdir (Çetin, 2010).
- **Diğer fiyatlandırma politikaları:** Fiyatlandırma politikaları işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ve varlıklarını gelecek dönemlere de taşıyabilmesi için gerekli olan önemli stratejik noktalardır. Diğer fiyatlandırma politikaları ise (Çetin, 2010);
 - **Esnek fiyat:** Tüketicilerin satış fiyatları üzerinde pazarlık yapmasına izin veren fiyatlandırmadır.
 - **Çok birimli fiyatlandırma:** İşletmeler daha fazla ürün satıp karlarını arttırmak için bir ürünün içerisinde benzer ürünler koyması ile birlikte ürünü satışa sunmasıdır. Örneğin; Paket turlar içerisinde alınan hizmetlerin daha uygun olması.

- **Kuponlar:** İndirim amaçlı kullanılan kartlar veya gazete nüshaları ile oluşan unsurların tüketicilere satın alma olayına teşvik eden promosyon araçlarıdır.
- **Geleneksel fiyatlandırma:** İşletmeler bir piyasaya ürün sunduğu zaman uzun vadede belirli bir seviyede muhafaza edilmesidir. Örneğin: Gazete fiyatları vb.

1.2.2.4. Fiyatlandırma Yöntemleri

Fiyatlandırma stratejileri maliyete, talebe, rekabete göre fiyatlandırma ve son olarak değer temelli fiyatlandırma şeklinde olmak üzere dört grupta incelenebilir (Özdeveci ve Karaarslan, 2016);

▪ **Maliyete Göre Fiyatlandırma:** “Maliyete dayalı fiyatlandırma üretim, dağıtım ve satış için gösterilen çabayı ve girilen riski karşılayabilmek adına ürün için katlanılan maliyete belirli bir miktar eklenerek yapılmaktadır” (Kotler ve Armstrong, 2012: 295). “Maliyete göre fiyatlandırma, basit, maliyetin geri dönüşünün kesin olması ve değişen piyasaya uyum göstermesi bakımından olumlu ve avantajlı yanlara sahiptir” (Sherlekar, Prasad ve Victor, 2010: 200). “Buna karşın maliyet temelli fiyatlandırmada müşterinin fiyatlandırmaya ilişkin tercihleri ve istekleri göz ardı edilmesinden dolayı dezavantajı olduğu söylenebilir” (Phillips, 2011: 45).

▪ **Talebe Göre Fiyatlandırma:** “Ekonomide talep kavramı çoğu zaman belirli bir mal ve hizmete duyulan gereksinim veya arzu gibi düşünülse de aslında talep, bir bedel karşılığında bir ürün veya hizmete olan isteğin veya arzunun satın alma gücüyle desteklenmesini ifade etmektedir. Bir başka tanımlamaya göre talep, belirli bir zaman dilimi içerisinde, belirli fiyat karşılığında insanların satın alabileceği ürün miktarı olarak açıklanabilir” (Parasız, 2010: 24). “Talebe dayalı fiyatlandırma kararlarında, firma ürün için doğru fiyatı bulmak için çabalarken aynı zamanda fiyatın talepten nasıl etkilendiğini anlamaya çalışmaktadır” (Kimes, Phillips ve Summa, 2012: 110).

▪ **Rekabete Göre Fiyatlandırma:** “Maliyete ve talebe dayalı fiyatlandırma mevcut pazar şartlarındaki rekabeti göz önüne almadığından dolayı rakiplerin olası tepkilerini göz ardı etmektedirler. Bu da firmaların fiyatlandırma stratejilerini eksik veya yanlış

değerlendirmelerine neden olmakta ve tüketici kaybına sebep olmaktadır” (İslamoğlu, 2013: 422). “Rekabet temelli fiyatlandırmada firmalar fiyatlandırma stratejilerini rakiplerinin stratejilerine, maliyetlerine, fiyatlarına ve piyasaya sunduğu tekliflere göre değerlendirirler” (Kotler ve Armstrong, 2012: 299). Yani rakipleri nasıl adım atıyorsa bunu göz önüne alarak rekabet stratejisi geliştirmektedirler.

Fiyatlandırma kararını verecek olan yöneticiler, fiyatlarda yapmış olacakları herhangi bir değişikliğin rakiplerini nasıl etkileyeceğini göz önüne almalı ve kendilerine “Eğer rakip ben olsaydım ne yapardım?” sorusunu sorarak rekabet durumunda rakiplerinin hangi adımları atabileceği konusunda tahminler yapabilmeli ve almış olacakları fiyatlandırma kararlarında sektörün kârlılığı üzerindeki etkilerini ihmal etmemelidirler (Dolan, 2011).

▪ **Değer Temelli Fiyatlandırma:** Değer temelli fiyatlandırmada tüketicilerin satın almak istediği ürün ile ilgili zihninde belirlemiş olduğu bir fiyat vardır. Bu fiyata karşılık ürün bulması durumunda tüketici tatmin olmaktadır. İşletmelerin, tüketicilerin zihninde yer aldığı fiyata göre bir strateji izlemesine değer temelli fiyatlandırma denilmektedir (Phillips, 2011). Bu fiyatlandırma yaklaşımında, tüketici bir ürünü satın alırken belirli bir fiyat karşılığında fayda sağlayacağı değeri satın almak isteyecekleridir. Bu doğrultuda işletmenin piyasaya sunmuş olduğu ürünlerinin fiyatının doğru olup olmadığını tüketicilerin kendisi belirleyecektir (Kotler ve Armstrong, 2012). Bu yüzden işletmeler burada tüketicilerin isteyeceği fiyatı tahmin etmesi gerekebilir.

Günümüzde işletmeler açısından fiyatlandırma en önemli konuların başında gelmektedir. İşletmeler uygulayacağı doğru fiyatlandırma politikaları neticesinde piyasadaki geleceğini sağlamakta, işletmelerine kâr sağlamakta ve pazar payını artırmaya çalışmaktadır. Ayrıca diğer pazarlama karmaları işletmeye maliyet oluştururken, fiyat işletmeye gelir sağlayan tek pazarlama unsurudur. Bu sebeple fiyatlandırma konusunun işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. İşletmeler açısından fiyatlandırmanın önemi bunlarla da sınırlı kalmamakta, ayrıca işletme rakipleri ile rekabet edebilmekte, piyasaya

sunmuş oldukları ürünlerinin gerçek değerini yansıtması açısından da önemli bir rol üstlenmektedir.

Fiyatlandırma tüketicilerin ürünü veya hizmeti satın almasında etkili olmaktadır. İşletmelerin fiyatlandırma kararlarında ne fiyatları düşük tutarak ürün veya hizmetin değerini azaltmaları ne de yüksek fiyatlar belirleyerek müşteri kaybına sebep olabilecek bir faaliyette bulunmamaları gerekmektedir.

1.2.3. Dağıtım ve Dağıtım Kanalı

Dağıtım pazarlama karmasında yer alan önemli bir elemandır. Dağıtım unsurunun önemini daha iyi kavrayabilmek için araştırmacılar tarafından ortaya konan tanıma baktığımızda, pazarlama, bireylerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak tatmin edici mübadele ilişkilerini kolaylaştırmak için ihtiyaç ve istek duyulan mal ve hizmetlerin tasarlanması (geliştirilmesi) fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulması sürecidir (Pride & Ferrell, 2003; Boone & Kurtz, 2009). Buradan da anlaşılacağı gibi işletme belirli bir süreç sonunda ortaya bir ürün koyduktan sonra, yapılan analizlerle birlikte ürünün fiyatını tespit eder. Ancak işletmeler için belki de daha önemli olan aşama dağıtım unsurudur. Çünkü işletme ürününü tüketicilere sunmadığı sürece ürün yaşam seyri son bulabilecektir. Ayrıca günümüzde ulusal ve uluslararası tüketicilerine ulaşabilmesi için iyi bir dağıtım sistemi oluşturması gereklidir.

Dağıtım; ürünün bir ortamda fiziksel sunumuyla ya da temsil edilmesiyle, müşterilere mevcut ürünün uygun bir şekilde satımını içermektedir (Hsu and Powers, 2002: 221). Bir başka ifadeyle dağıtım, hizmete sunulmaya hazır ürüne, tüketicinin ulaşmasını sağlamak amacıyla yapılan bilgilendirme, rezervasyon, satış ve ulaşım gibi sosyal ve ekonomik unsurlardan oluşan çabalardır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 490). Dağıtım, bir ürün veya hizmetin üretildiği yerden tüketileceği yere götürülmesi için harcanan çabalar bütünü olarak özetlenebilir. Turizm işletmelerinde ise durum bunun tam tersi bir şekilde işlemektedir. Yani turizm işletmelerinin üretmiş olduğu mal ve hizmetler üreticiden tüketiciye doğru değil, tüketicilerin ürünün üretildiği yere doğru seyir gösterdiği bir sistem vardır. Çünkü turizm işletmelerinin üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin taşınmış olduğu soyut, heterojen, emek-yoğun stoklanamaz bir ürün ve üretildiği yerde tüketilme özelliğinden dolayı bu durum yaşanmaktadır. Özetlenecek

olursa, turizm işletmelerinin üretmiş olduğu mal ve hizmetler soyut içerikli ve anlık hizmetler içermesinden dolayı ürünün üretildiği yerde tüketilmesi gerekmektedir. Bu süreçte ise tur operatörleri, seyahat acentaları vb. araçlar görev üstlenmektedir.

Üretici işletmelerin büyük bir çoğunluğu ürünlerini müşterilerine doğrudan doğruya ulaştıramamaktadır. Üreticiler ve tüketiciler arasında çeşitli fonksiyonları yerine getiren araçlar bulunmaktadır (Uygur, 2007: 293). Bir ürün veya hizmetin ilk üreticisinden son kullanıcıya ulaştırılması ve ulaşım esnasında izlediği yollar dağıtım kanalları ve dağıtım kanalı sistemi olarak tanımlanır (Öz, 2008). Dağıtım kanalı, bir mal veya hizmetin üreticiden tüketiciye doğru ulaşımında kullanılan yöntem ve araçlardır. Üretilen her mal ve hizmet kendiliğinden tüketiciye ulaşmamaktadır. Muhakkak ki bir aracıya yani bir dağıtım kanalına ihtiyaç vardır. Dağıtım kanalı, bilgilendirme, rezervasyon, satış ve ulaşım gibi sosyal ve ekonomik çabaları sağlayan işletme içi birimler ve işletme dışı aracı kuruluşların yer aldığı bir sistemdir. Diğer bir ifade ile dağıtım kanalı, "bir mal veya hizmetin tüketiciye ulaştırılması sürecine katılan bağımsız organizasyonların bütünüdür" (Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 490). Dağıtım kavramı içine üretici ile tüketici arasında yer alan kurumlardan oluşan araçlar girmektedir. Toptancılar, Perakendeciler Franchise kuruluşlar, özellikle turizmde normal dağıtım sisteminin tersine bir işleyişte turistin ürünün üretildiği yere getirilmesinde büyük rol oynayan tur operatörleri, seyahat acenteleri dağıtım araçlarına örnek olarak verilebilir.

İşletmeler için ürün üretmek önemli yatırımları ve büyük teknolojileri gerektirmektedir. Ne kadar mükemmel bir ürün üretilirse üretilsin onu tüketici ile birleştirecek dağıtım kanalı yoksa işletmenin rakipler karşısında başarılı olması zordur. Taşıma araçlarının gelişmiş olması yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra taşınan ürünlerin satışını ve dağıtımını yapacak örgütsel yapının da oluşması zorunlu olmaktadır. Tüketicilere ulaşmanın en ekonomik yolu etkin bir dağıtım sistemi veya ağı kurmaktan geçmektedir. Dağıtım modelleri de tüketici taleplerindeki, kullanım alışkanlıklarındaki değişimler ve gelişen ürün teknolojisiyle değişiklikler gösterebilmektedir (Türkmen, 1996: 135).

1.2.3.1. Dağıtım Kanalının İşlevleri ve Dağıtım Sisteminin Tasarlanması

Dağıtım kanalı, üreticinin ürününü müşterisine ulaştırma işini yapmaktadır. Mal veya hizmetlere ihtiyacı olanlarla, mal veya hizmeti üretenler arasındaki zaman, yer ve sahip olma konularındaki açığı kapatma, dağıtım kanalının en önemli işlevleridir. Dağıtım kanalları hem ülke ekonomisi hem de işletme ekonomisi açısından vazgeçilmez bir araçtır ve etkinliği ülkelerin gayri safi milli hâsıllarının artmasına yol açmaktadır (Öz, 2008). Dağıtım kanalında yer alan aracı kuruluşların yerine getirdiği temel işlevler aşağıda sıralanmaktadır (Kotler, Bowen ve Makens, 2003: 501);

- **Bilgi Toplama:** Potansiyel ve mevcut müşteriler, rakipler ve pazarlama çevresindeki diğer faktörler hakkında bilgi toplarlar.
- **Tutundurma:** Ürün hakkında müşterinin satın alma kararı vermesini sağlamak için ikna edici iletişim biçimlerini geliştirir ve uygularlar.
- **İlişki Kurmak:** Potansiyel müşterileri bulur ve iletişime geçerler.
- **Ürünle İlgili Düzenlemeler:** Ürünlerin müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak hazırlanmasını sağlarlar.
- **Satışla İlgili Düzenlemeler:** Fiyat üzerinde anlaşma, ödeme koşulları ve vade konularının karar altına alınmasını sağlarlar.
- **Fiziksel Dağıtım:** Malların tüketiciye götürülmesi ve depolanmasını sağlarlar. Turizm işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde ise fiziksel anlamda hareket eden tek şey tüketicidir. Tüketicinin hizmetin üretildiği yere ulaştırılması sağlanır.
- **Finanslama:** Dağıtım kanalındaki faaliyetlerle ilgili maliyet giderlerini karşılayacak fonların yönetimini gerçekleştirirler.
- **Risk Taşıma:** Ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılması sırasında çeşitli kademelerdeki riski üstlenirler.

Etkili bir dağıtım sisteminin oluşturulması için yapılan yatırımlar maliyetlerin düşürülmesini, tüketicilerin tatminlerinin artırılmasını ve önemli rekabet avantajları elde etmesini sağlayabilir. Dağıtım sistemi kurulurken önceliği tüketicilerin istekleri, gereksinimleri, beklentileri ve işletmenin karşılaştığı pazar fırsatları yer almaktadır. İşletmelerin bazıları doğrudan dağıtım sistemini tercih edebileceği gibi dolaylı dağıtım sistemini de tercih edebilir. Ancak genel olarak işletme rakiplerine karşı daha iyi

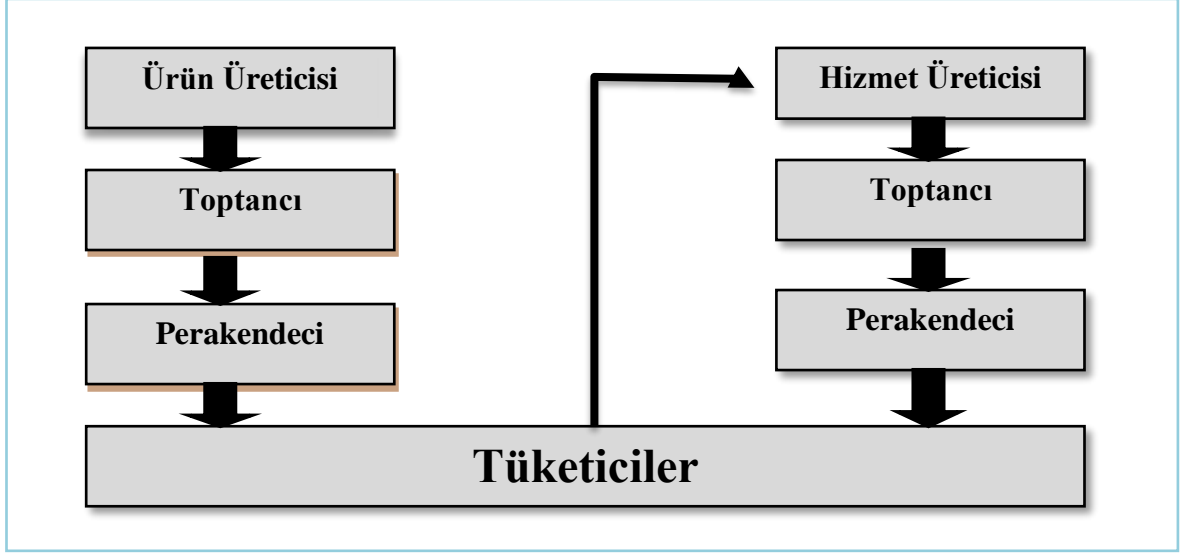
olabilmek, pazar payını arttırabilmek için ve faaliyet gösterdiği alanda daha başarılı olabilmek için dolaylı dağıtım sistemini yani içerisinde aracılığı kapsayan dağıtım sistemini tercih edebilmektedir (İçöz, 2001). Turizm gibi hizmet sunan işletmelerin dağıtım sistemleri oluşturulurken ya da yönetilirken aşağıda yer alan beş durumdan uzak durulmalıdırlar (*Layton ve Lazer, 1999:269'dan aktaran İçöz, 2001: 44*);

- 1. Mal ve hizmetlerin gereğinden fazla vurgulanması:** Otellerdeki havalandırma ve ısıtma sistemi, havuzlar, çamaşırhane hizmetleri vb. hizmetler dağıtım sisteminin maliyetini yükselten hizmetlerdir. Yöneticiler daha iyi sistem oluşturmak için bu gibi hizmetlerinin maliyetlerini en aza indirerek başarabilirler.
- 2. Sistem miyopluğu:** Sistem üyeleri tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılamak için kendi rollerini ve büyük bir sistemin parçası olduklarını göz ardı edebilir ve tüketicilerin ve sistemdeki diğer üyelerin amaçlarından çok kendi sınırlı amaçlarını gerçekleştirmek ve tatmin etmek için çalışabilirler. Ancak, sistemi bir bütün olarak değerlendirmek ve sistemdeki diğer üyelerin ve unsurların rolünü de unutmamak gerekir.
- 3. Ürünün oluşumu:** Yöneticiler sistem içindeki mal ve hizmetlere daha çok önem verirler ve bilgi, promosyon, risk paylaşımı ve sahiplik gibi diğer önemli faktörleri geri planda tutarlar. Hem tüketiciler hem de üyeler için önemli yararlar sağlayan sistemler bir hizmet ürününün oluşumunu iyi anlamalıdır.
- 4. Bir tek üyenin belirleyiciliği:** Bazen sistem içindeki bir ya da iki üye belirleyici konumda yer alır. Bir ortaklık içerisinde yer alan prestijli bir otel ya da bir zincir içerisindeki çok atak çalışan bir restoran sistem içindeki kendi gücünü, tüm sistemin çıkarları yerine kendi çıkarları için kullanırlar. Bu durum sistem içindeki işbirliği ruhunu bozabilir, ciddi sorunlar ortaya çıkarabilir ve tüm sistemin ya da diğer üyelerin çalışmalarına zarar verebilir.

5. Statik yaklaşım: Dağıtım sistemleri statik yapılar olarak algılanmamalıdır, çünkü sistemler dönemseller gelişmelere ve değişimlere gereksinim duyarlar. Pazar piyasalarının sürekli olarak değişmesi, rekabetin değişken ve dinamik yapısı ve yeni mal ve hizmetlerin ortaya çıkması nedeniyle sisteminde değişmesi gerekir.

1.2.3.2. Dağıtım Kanalının Sınıflandırılması

Dağıtım kanalını farklı değişkenleri ele alarak sınıflandırmak mümkündür. Dağıtım kanalları arasında üreticinin vermiş olduğu hizmetlerin ve müşterilerin beklentilerine göre farklılık gösterebildiği için tüketim ve endüstriyel ürünler olarak iki farklı başlık altında ele alınmıştır. Tüketim ürünleri açısından dağıtım kanalları; üretici-tüketici, üretici-perakendeci-tüketici, üretici-toptancı-perakendeci-tüketici, üretici-acentaperakendeci-tüketici ve son olarak üretici-acentatoptancı-perakendeci ve tüketicidir. Endüstriyel ürünler açısından üretici-endüstriyel alıcı, üretici-endüstriyel dağıtımci-endüstriyel alıcı, üretici-acentaperakendeci-endüstriyel alıcı ve son olarak üretici-acentaperakendeci-endüstriyel dağıtımci ve endüstriyel alıcıdır. Yapılan bir başka araştırmaya göre dağıtım kanalını dağıtılacak ürüne göre hizmet ve ürün dağıtım şeklinde sınıflandırmıştır. Hizmet ürünlerinde somut mallara göre dağıtım genel olarak tersine işlemektedir. Yani genelde hizmet satın alacak tüketiciler ürünü tecrübe edebilmek için ürünün üretildiği yere gitmek durumundadırlar. Örneğin bir turist turizm ürününden faydalanabilmek için o destinasyona ve o işletmeye gitmek durumundadır. Dağıtım kanalı sisteminde yaygın olarak doğrudan ve dolaylı dağıtım sistemi tercih edilmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012; Mucuk, 2014; İslamoğlu ve Aydın, 2016).



Şekil 3: Mal ve Hizmetlerin Dağıtım Kanalı

Kaynak: İslamoğlu ve Aydın, 2016: 74

En yaygın olarak kullanılan dağıtım kanalı sınıflandırması, kanal üyeleri arasındaki ilişkiyi temel alır. Üretici ve tüketici arasındaki dağıtım ilişkisine göre doğrudan ya da dolaylı olarak iki başlık altında incelenir (Mucuk, 2014: 251):

▪ **Doğrudan Dağıtım Sistemi:** Bu tür dağıtım kanallarında dağıtım işlemi sadece üretici ve tüketici arasında gerçekleşir. Üretici ürünü doğrudan tüketiciye satar. Fakat doğrudan dağıtım işleminin gerçekleşebilmesi için bazı durumların buna uygun olması gerekir. Doğrudan dağıtım için gereken koşulları ise şunlardır (Mucuk, 2014);

- ❖ Üretim ve tüketim bölgeleri arasında dağıtımı aksatacak kadar fazla mesafe olmamalıdır.
- ❖ Üretim ve tüketim temposunun aynı ya da birbirine benzer olması gerekir.
- ❖ Tüketici sayısının az veya belirli merkezlerde toplanmış olması gerekir.
- ❖ Ürünlerin yeterince standartlaşmış olması gerekir.

Doğrudan dağıtım sisteminin bir takım avantajları bulunmaktadır. Bunlar (Mısırlı, 2008: 34);

1. Zaman Tasarrufu,
2. Kar Artışı,

3. Esneklik,
4. Kontrolün Artması,
5. Ek Satış Fırsatı Sunması.

Doğrudan dağıtım sisteminin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar ise (Mısırlı, 2008: 35);

1. Maliyetli olduğundan satıcılar sürekli iş potansiyelini yakalayamayabilirler,
2. Aracı kuruluşlar o işletmeye karşı olumsuz durum sergileyebilir,
3. Tüketicilere tek başına ulaşmak çok zor olabilir,
4. Tüketici için maliyeti yüksektir.

▪ **Dolaylı Dağıtım Sistemi:** Üretici ile tüketici arasına aracı kurumların girmesi durumudur. Aracılar üretici ve tüketici arasında dağıtım yardımcı eden dağıtım kanalı üyeleridir. Bu aracılar ürünleri mülkiyetlerine almalarına göre ikiye ayrılırlar. Ürün mülkiyetini üstlenen aracılar tüccar aracılar denir. Eğer aracı ürün mülkiyetini üstlenmiyorsa, sadece belli bir ücret ya da komisyon karşılığında üretici ve tüketici arasında bağlantı kuruyorsa bu aracılar yardımcı aracılar denir (Cemalcılar, 1987; Uygur, 2007; Mucuk, 2014). Dolaylı dağıtım sisteminin, işletmelere sağladığı avantajlar şunlardır (İçöz, 2001: 40);

- 1) Profesyonellik,
- 2) Farklı ürün çeşitliliği,
- 3) Ücretsiz yardım hizmeti,
- 4) Sayısal grup oluşturma gücü,
- 5) Ödemeler kolaylık,
- 6) Fiyat ve hizmet avantajı,
- 7) Ulusal/Uluslararası alanda katkı,
- 8) Satış gücü artışı,
- 9) Üretici işletmelere tahsilatlarda yardım,
- 10) Sezon dışı tanıtım imkânı.

Dağıtım kanalında aracılardan faydalanmanın nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Mucuk, 2014);

- Üretici işletme ne kadar da büyük bir işletme olsa da doğrudan bir dağıtım kanalı kullanması maliyetli olabilir. Taşıma, depolama, finansman gibi dağıtım maliyetleri tüketici ile mesafe arttıkça artacaktır.
- Bir üretici, tüketici ile doğrudan dağıtım kanalı oluşturmaya çalışırsa, diğer işletmelerin ürettikleri tamamlayıcı mallarında dağıtımını üstlenmesi gerekir. Bu yüzden bir aracı kullanmak daha akılcı olabilmektedir.
- Aracı firmaların temel becerileri dağıtım oldukları için bu alanda daha tecrübelidirler. Bu sebepten dolayı dağıtım olayını daha ucuz ve daha başarılı bir şekilde gerçekleştirebilirler.
- Tüketici sayısının arttığı durumlarda direkt tüketici ile muhatap olmak işletmeler açısından zahmetli ve masraflı olabilmektedir. Bu yüzden aracı kullanmak bu tür masraf ve zahmetlerin katlanmasına engel olabilir.

İşletme pazarlamasını gerçekleştireceği ürün veya hizmetin dağıtım faaliyetlerini tam anlamıyla geliştiremediği sürece üretim işletmecileri için ürün bir anlam ifade etmemektedir. Yani işletmenin ulusal ve uluslararası bir statüye kavuşması için tek başına ürün üretmek yeterli olmayabilir. Sistemli bir dağıtım işletmeyi rakiplerden farklı kılarak satışlarının arttırmasını sağlar. Özellikle turizm işletmeleri için dağıtım daha da önemli bir konumdadır. Çünkü ürünün üretildiği yere tüketicileri getirmekle beraber yurtdışı kurumlarla da faaliyette olmasını sağlar. Ayrıca bir veya birden fazla aracının olabileceği dolaylı dağıtım sisteminde işletmeler satış ve pazarlama alanında daha az personele ihtiyaç duyabilmektedir.

1.2.3.3. Dağıtım Kanalı Üyeleri

Dağıtım kanalı üyelerini üretici işletmeler başta olmak üzere toptancılık ve perakendecilik olarak 3 başlık altında inceleyebiliriz (Yükselen, 2015).

▪ **Üretici İşletmeler:** Üreticiler çoğunlukla, çeşitli yöntemlerde ürün üretimini ve tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan ve pazarlama kararlarını alan işletmelerdir. Teknolojik gelişmelerle birlikte, yoğun rekabet koşulları gibi değişik nedenlerle üreticiler üretim olanaklarını daha etkin ve verimli kullanmak zorunluluğuyla karşı karşıya kalmışlardır. Geleneksel üretim metotlarının yerine çağdaş üretim sistemlerini ve çağdaş yönetim tekniklerini kullanmaya başlamışlardır. Çağa ayak uyduramayan üreticiler rekabet şartlarının ağırlığı nedeniyle yok olup gitmişlerdir (Yılmaz, 2009: 8). Örneğin; Oyuncak fabrikasının oyuncak üretmesi, konaklama işletmelerinin oda hizmeti sunması, restoranların yiyecek hizmeti sunması vb.

▪ **Toptancılar:** “Toptancılık, mal ve hizmetlerin diğer işletmelere ve diğer örgütlere tekrar satmak, üretimde kullanmak veya örgütsel çalışmalarını sürdürmek üzere satışı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar” (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012: 88). Toptancılık en geniş anlamda, ürünlerin satın alma ve satış mübadelelerini kolaylaştırmak için üreticiler ve endüstriyel müşteriler arasında pazarlama kanalındaki aracılardan yaptıkları faaliyetler içerir (Dibb vd., 2001: 8).

Turizm dağıtım kanalında yer alan toptancılar ise, “tur operatörleri” olarak isimlendirilmektedir. Tur operatörleri, birbirinden bağımsız işletmelerin ürettikleri hizmetleri bir araya getirerek turizm ürünü oluşturmakta ve pazara sunmaktadır. Tur operatörleri, turizm ürünlerini bir araya getirerek bir paket oluşturmakta ve bunu tek bir fiyat ile seyahat acentaları aracılığıyla pazarlamayı sağlayan kuruluşlardır (Uygun, 2007: 309).

▪ **Perakendeciler:** “Perakendecilik, mal ve hizmetlerin kişisel veya ailevi kullanımı için satışı ve bununla doğrudan ilişkili tüm faaliyetlerdir veya mal ve hizmetlerin kişisel kullanımı için doğrudan doğruya nihai tüketicilere satışıyla ilgili tüm faaliyetlerdir” (Mucuk, 2014: 285). Perakendecilik faaliyetleri genellikle, bir mağaza veya bir hizmet işletmesinde gerçekleşmekle beraber, telefonla satışlar, içine para atılarak içecek, sigara vs. alınabilen makineler (otomatlar), posta havalesiyle yapılan katalog perakendeciliği ve internette alışveriş gibi yollarla mağazalar dışında da perakende alışveriş yapılabilmektedir (Dibb vd., 2001: 10).

Turizm dağıtım kanalında ise perakendeci olarak seyahat acentaları yer almaktadır. Dünya Turizm Örgütü'ne göre seyahat acentaları, "halka seyahatler, konaklama ve ulaştırma hakkında bilgi veren ve belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini belli fiyatlarla müşteriye satış için aracılık yapan kuruluşlar" dır. A, B ve C olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadırlar (Uygur, 2007: 312).

Turizm dağıtım kanalında tur operatörü ve seyahat acentasının dışında; Otel temsilcileri, teşvik seyahati planlamacıları, turizm büroları, merkezi rezervasyon sistemi, global dağıtım sistemleri ve günümüzde en önemli konuma sahip olan internet araçları mevcuttur (İçöz, 2009).

1.2.4. Kişisel Satış ve Satış Geliştirme

İşletmeler üretim faaliyetlerinde bulunurken önce geliştireceği bir ürün ortaya koyar ve bu ürün için bir fiyat politikası belirler. Fiyatını belirlemiş olduğu ürüne uygun bir dağıtım kanalı oluşturur. Yapılan bütün bu çalışmalar daha çok işletmenin kendisi için oluşturulmuş eylemlerdir. İşletmeler tüketicilerin arzu ve isteklerine göre bir ürün oluşturabilir ancak bu yeterli değildir. Oluşturulan ürün uygun bir tutundurma aracı ile (reklam, kişisel satış, satış geliştirme, halkla ilişkiler vd.) tüketicilerin o üründen faydalanmasını cazip hale getirilmesini sağlayabilecek iletişim stratejilerinden yararlanmalıdır. İşletmeler tutundurma araçlarıyla daha geniş kitlelere kendi seslerini duyurabilmekte ve kendi ürününe yönelik talep ve satışlarını arttırmayı hedeflemektedirler (Uygur, 2007; Mucuk, 2014; Yükselen, 2015). Tutundurma araçları içerisinde yer alan kişisel satış ve satış geliştirme, özellikle konaklama işletmeleri açısından önemli bir konuma sahiptir. Bu sebeple bu iki tutundurma aracı detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Diğer tutundurma araçları ile ilgili olan bilgiler ise çalışmanın ilerleyen kısımlarında ele alınacaktır.

1.2.4.1. Kişisel Satış ve Amaçları

Tüm pazarlama çabaları, alıcılarla satıcıları bir araya getirerek, alıcıların bilgilendirilmesi ve ikna edilmesini ve satışın gerçekleştirilmesini sağlamaya yöneliktir. Satış, tüketiciler açısından satın alma süreci, görüldüğünün aksine oldukça karmaşık bir süreçtir. Ürün satışının gerçekleşmesi için ise özellikle üretici

işletmelerin birçok çaba göstermesi gerekmektedir. Bu çabalar içerisinde işletmeler, tüketicileri satın alma konusunda isteklendirmeli ve bunu yaparken ise satış ve kişisel satış yöntemlerinden yararlanmalıdırlar. Satış, bir ürün veya hizmeti uygun yerde, uygun zamanda, uygun kişiye, uygun yöntemle, uygun bir bedel karşılığında verilmesi olarak tanımlanabilir (Oluç, 1991; Altunışık ve İslamoğlu, 2007).

“Kişisel satış, bir satış elemanının potansiyel müşteriler ile görüşüp, onların satın alma gereksinimlerini, kendi firmasının mal ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüz yüze iletişim şeklidir” (Ömürgönülşen, 2005: 49). “Bir başka tanıma göre ise kişisel satış, satışı gerçekleştirmek amacı ile konuşma ve kişisel kanaatleri kullanarak, karşılıklı yararlı ilişkiler kurmak, geliştirmek, devam ettirmek için gerekli kişiler arası, yüz yüze iletişim şekli olarak ifade edilebilir” (Can, 2010: 11). Kişisel satış bir pazarlama işlevidir. İşletmelerde bu görev, pazarlama bölümü içinde satış müdürüne bağlı olarak çalışan, satışçılar tarafından yerine getirilir. Kişisel satış, birçok ürün veya hizmetin satışında anahtar bir görev üstlenir. Tüketicilerin satın alma kararını vermesine yardımcı olan, memnun olmasını sağlayan ve satış sonrası hizmetleri yapan, işletme ile tüketici arasındaki doğrudan iletişimi sağlayan kişisel satış işlevidir (Taşkın, 2000: 35-36).

Kişisel satış diğer tutundurma metotlarından en belirgin ve önemli farkı, kişisel satışın kişisel iletişimden, reklamın ise kişisel olmayan, kitlesel iletişimden oluşuyor olmasıdır. Diğer tutundurma metotları, işletmenin ürettiği mal ve hizmetler ile ilgili bilgilerin mevcut veya potansiyel tüketiciler ile olan ilişkisini sağlar iken, kişisel satış; ürün ile potansiyel alıcılar arasındaki iletişimi bir satış elemanı aracılığı ile sağlamaya çalışan bir tutundurma faaliyetidir. Bu sebeple kişisel satış uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahiptir: satışçı ürün veya hizmet takdimini, tüketicinin istek ve ihtiyaçları ile tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar. Kişisel satışın reklam ve diğer metotlara göre diğer bir üstünlüğü de harcanan çabanın nispi olarak daha az bir kısmının boşa gitmesidir. Reklam çok geniş kitlelere, yüksek toplam maliyetlerle pek çok mesajın gönderilmesini sağlar. Ama özellikli bir pazara isabet payı daha azdır. Ayrıca bu mesajların ne ölçüde sonuç verdiğini belirlemek de hayli güçtür. Kişisel satış

yönteminde yapılan harcamalar reklam yönteminden çok daha fazladır. Ancak kişisel satış yönteminde gösterilen çabaların çoğu geri dönüş verirken, reklamda ise bu durum kişisel satışa göre daha düşük olabilmektedir (Şafak, 2004: 125; Mucuk, 2014: 196). Kişisel satış faaliyetlerinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Çabuk, 1999: 12-13);

- ❖ Satış işini gerçekleştirmek,
- ❖ Mevcut müşterilere hizmet sunmak,
- ❖ Yeni müşteri temin etmek ve araştırmak,
- ❖ Müşterilerin ürün satışlarına yardımcı olmak,
- ❖ Özellikle karışık ürünler için olmak üzere teknik bilgileri ve gerekli yardımı müşterilere vermek,
- ❖ Aracılara, kendi satış personellerini eğiterek yardımcı olmak,
- ❖ Araçların yönetim problemlerine yardımcı olmak,
- ❖ Pazar hakkında bilgi toplamak ve bunları rapor etmek.

Kişisel satış; saha satışları, perakende satışlar ve tele pazarlama olarak üçe ayrılmaktadır. Alıcının iş yerine giderek yapılan satışlara saha satışları, nihai tüketiciye yapılan satışlara perakende satışlar, telefon ile gerçekleşen satışlara tele pazarlama denilmektedir (Tapan, Akiş, Akan ve Hortaçsu, 1996: 300).

Turizm işletmeleri açısından kişisel satış ise, turizm işletmelerinin, ürünlerinin satışını gerçekleştirmek amacıyla, turistik tüketicilerle yüz yüze ilişkiler kurulmasıyla oluşan iyi ilişkiler sonucunda, paket turlarla turistik ürünlerin pazarlanması sürecindeki çabaların tümü olarak ifade edilebilir. Kişisel satış faaliyetleri, turizmde yüksek doluluk oranlarının sağlanması, işletmenin bilinirliğine katkı sağlaması ve işletmedeki çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması yönleriyle de önemli bir tutundurma aracıdır. Turistik tüketicilerin sorularına anında cevap verebilme ve problemi yerinde çözme, kişisel satış faaliyetlerinin önemli yararlarından (İnal, İri ve Sezgin, 2010).

▪ **Kişisel Satış Planlaması ve Yönetimi:** Kişisel satış işletmeler için önemli tutundurma araçları içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Bu yüzden işletmeler yoğun geçen rekabet ortamında sunmuş oldukları ürünün pazarlanmasında ve ürünün tüketiciler tarafından benimsenmesi için kişisel satış önce iyi bir şekilde planlanmalı ve ardından etkili yönetim şekli ile başarıya kavuşmalıdır. Kişisel satışta planlama kritik süreçte başarılı olmasını sağlayacağı için yöneticiler tarafından bu süreç etkin bir şekilde incelenmelidir.

Satış planlaması, satış dönemi içindeki kişisel satış hedefleri ile müşteri özelliklerinin belirlenmesini kapsayacağı gibi; günlük iş hacminin planlanması, sahadaki ziyaretlerin planlanmasını, müşteri ve bölge planlanması ile kişisel olarak yapılan son hazırlık çalışmalarını kapsamalıdır. Satış ve özellikle kişisel satış sürecinde satışı sağlayan kişiler ise firmanın üst yönetim ile satış yönetiminin yaptığı planlamanın sahada gerçekleştirilmesini sağlamalıdır (Kotler, 2000: 495). Bu planlar ise, satış elemanlarının yapmış olduğu araştırmalar sonucunda tüketicilerin satın alma hedeflerini tespit edip, ürünün tanıtımını sağlayarak, onlara ürünlerin satışını gerçekleştirmeye çalışarak işletmenin satış hedeflerini tutturacaktır.

Satış planlaması yapmanın birçok yararları vardır. Satıcı; satış planlaması yaparak zamanını en iyi şekilde değerlendirebilir, beklenmedik sorunlara hazırlıklı olur, kendine güven duyar ve tüketiciye güven uyandırır, tüketicinin ihtiyaçlarını daha çabuk belirler ve satış hedeflerini net bir şekilde gerçekleştirir (Karadeniz, 2006).

Satış yönetimi; 1948'de Amerikan Pazarlama Derneği Tanımlar Komitesince "bir firmanın kişisel satış eylemlerinin planlanması, yönetilmesi ve denetimi ile yüz yüze satış gücünün toplanması, seçimi, eğitimi, donatımı, görevlendirilmesi, gezi çizelgelerinin hazırlanması, gözetimi ve güdülenmesi" olarak tanımlanmıştır (Gürdal, 1996: 6). Satış yönetiminin işleyişi aşağıdaki gibidir (Odabaşı ve Oyman, 2003, 186);

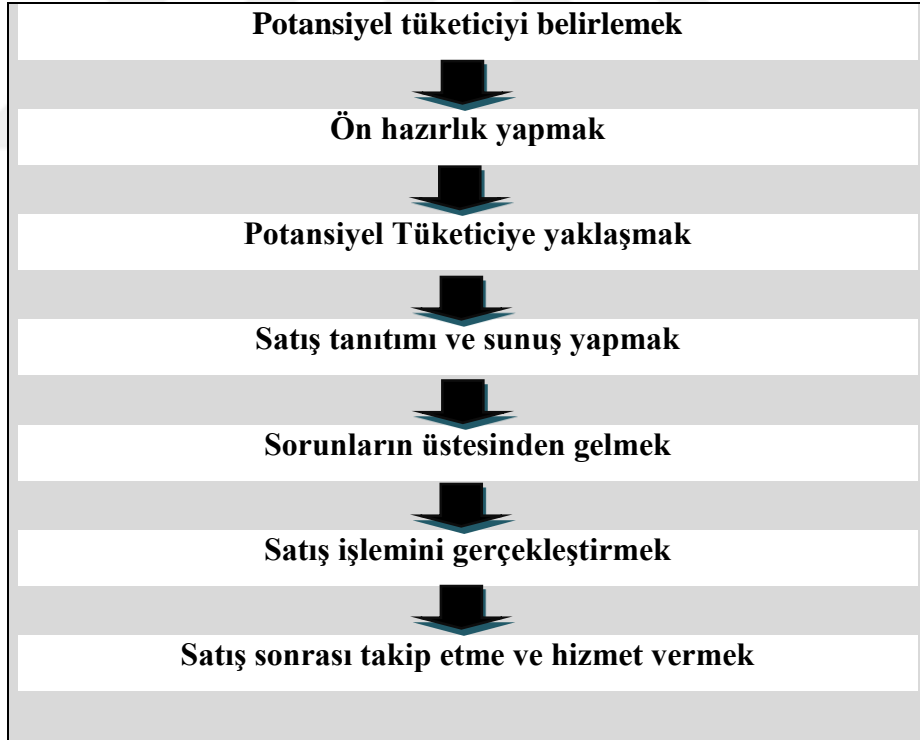
- ❖ Satış elemanlarının tedariki ve seçimi,
- ❖ Satış gücünün eğitimi,
- ❖ Satış elemanlarının teşviki ve ücretlendirilmesi,

- ❖ Satış çabasının örgütlenmesi,
- ❖ Satış gücünün gözetimi,
- ❖ Performans değerlendirilmesi.

İşletmenin satış yöneticileri ilk olarak pazar potansiyelini ve olası satış miktarını belirlerler. Buna bağlı olarak satış bölgelerini ve satış bölgelerinin potansiyellerini, kişisel satış görev tanımını ve satış gücü sayısını belirledikten sonra ise alım sürecini gerçekleştirirler. Satış elemanları ise alındıktan sonra belli bir eğitim programına dâhil edilirler. Daha sonra standartlar ve kotalar belirlenir. Son olarak denetleme süreci başlar bu süreç erişilen standartlar ve kotalar şeklindedir (Uygur, 2007).

- **Kişisel Satış Süreci:** Kişisel satış süreci 7 adımda aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir (Can, 2010);

Tablo 2: Kişisel Satış Süreci



Kaynak: Can, 2010: 32

- **Potansiyel tüketiciyi belirlemek:** Bu aşamada kişisel satış görevlisi potansiyel tüketiciler hakkında bilgi toplar ve bir liste oluşturur.

- **Ön hazırlık yapmak:** Potansiyel tüketicilerin listesi oluşturulduktan sonra bu tüketiciler hakkında araştırma yapılır. Bu aşamada görüşme sürecinde kişisel satış görevlisinin işini kolaylaştıracak bilgiler toplanır.
- **Potansiyel tüketiciye yaklaşmak:** Satış sürecindeki önemli aşamalardan olan görüşme satışçının tüketici ile temasa geçip randevu alması ile başlar ve görüşmesi ile sona erer. Bu aşama potansiyel tüketici ile doğru yerde ve doğru zamanda iletişime geçilir. Kişisel satış görevlisi önceden topladığı bilgiler ve kendi bilgi ve becerilerini kullanarak tüketici ile görüşür.
- **Satış tanıtımı ve sunuş yapmak:** Tüketici ile yapılan görüşme doğrultusunda ürünün sunuş aşamasına geçilir. Sunuş esnasında öncelikle tüketicinin dikkatinin çekilmesi gerekir. Bu sayede tüketicinin ürüne karşı ilginin artmış olması daha da muhtemeldir. Ürünün üstün yönleri, kullanımdan sağlanacak faydalardan bahsedilerek tüketicinin ürünü arzulanması sağlanır. Bu süreç aşamasında en önemli nokta tüketicinin harekete geçmesini sağlamaktır. En doğru zamanda tüketiciye satın alma işleminin gerçekleştirilmesi için uygun soru sorulmalıdır. Burada kişisel satış görevlisi tüketicinin özelliklerini de dikkate alarak zamanında hareket etmelidir.
- **Sorunların üstesinden gelmek:** Kişisel satış görevlisi sunumunu yaptığı ürünü çok iyi bilmelidir. Bu sayede tüketicinin zihninde ürün ile ilgili herhangi bir belirsizliğin kalmaması için tüketiciyi tatmin edici cevaplar vermelidir.
- **Satış işlemi gerçekleştirilmek:** Kişisel satış görevlisi tüketicinin sunum ile ilgili geri dönüşlerini, daha önceden topladığı bilgileri, kendisinin sahip olduğu bilgi ve becerileri dikkate alarak doğru zamanda satış işlemi gerçekleştirilmelidir. Bu işlemi gerçekleştirirken tüketiciye satın alma işleminin gerçekleştirilmesiyle ilgili soru sorulur. Yalnız bundan önce tüketicinin zihninde herhangi bir belirsizlik kalmadığından ve tüketicinin ürüne karşı ilgisinin olduğundan emin olunmasında fayda vardır.

- **Satış sonrası takip etme ve hizmet vermek:** Kişisel satış görevlisinin işi satış işlemi ile bitmez. Satın alma gerçekleştiikten sonra ürünün dağıtımını, tüketicinin memnuniyetinin sağlanması, tüketicinin tekrar satın alması gibi kişisel satış süreçlerinin takip edilmesi gerekir.

Kişisel satışın avantajları şunlardır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 168);

- ❖ Kişisel iletişime dayandığı için anında tepkiyi belirlemek olanaklıdır.
- ❖ Satış elemanı, bireysel olarak müşterinin ihtiyacına göre alternatif çözümleri analiz edebilecek esnekliğe sahiptir.
- ❖ Müşterilerin dikkat ve ilgi alanlarını yüksek tutabilmek olanaklıdır.
- ❖ Reklamlardan daha çok etkilenme ve ikna olma olasılığı vardır.

Kişisel satışın avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar (Etzel, Walker ve Stanton, 2004: 511);

- ❖ Hedef kitledeki tüketicilerin tamamına ulaşacak şekilde kişisel satış elemanı bulundurmak yüksek maliyetlidir.
- ❖ Belirli bir sürede ilişki içinde ilgilenilen müşteri sayısı azdır.
- ❖ Firmaların kişisel satış yapmak amacıyla istihdam edecekleri nitelikli personel seçiminde zorluklarla karşılaşmaktadır.

1.2.4.2. Satış Geliştirme

Satış geliştirme, reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış gibi diğer tutundurma araçlarını destekleyebilmek ve hatta onların yerinde kullanılabilen hemen sonuç almaya odaklı olan kısa süreli satış teşvik çabalarıdır. Bir başka ifadeyle satış geliştirme, tüketiciyi kısa sürede bir ürün veya hizmet alımını sağlayabilmesi için motive edici çabalarıdır. Satış ve kişisel satış, genellikle birbirleriyle karıştırılmaktadır. Her ne kadar ikisi de tutundurma aracı olarak birbirleri ile benzerlik gösterse de aralarında küçük bir fark bulunmaktadır. Kişisel satış mal ve hizmetlerin satın alımını sağlamak için bir neden gösterirken, satış geliştirme ise ürünün kısa sürede satın alınmasını sağlamaktadır (Mucuk, 2014; Yükselen, 2015).

Satış geliştirme söz konusu olabilecek amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012: 242);

1. Diğer tutundurma karması bileşenlerinin etkinliğini arttırmak,
2. Diğer pazarlama karması elemanlarının etkinliğine ilave katkılar sağlamak,
3. Satışları kısa dönem için veya hemen arttırmak,
4. Müşteri ve/veya mağaza yoğunluğunu arttırmak,
5. Tüketicinin veya müşterinin marka ve/veya mağaza sadakatini korumak, sürdürmek veya arttırmak,
6. Ürün ya da diğer pazarlama bileşenlerinde yapılan yeniliği vurgulamak, güçlendirmek ve bütünlemek,
7. Planlanmamış, anında güdülenmiş satın almaları arttırmak,
8. Müşterilere veya tüketicilere değer aktarmak ve değer vermek,
9. Satış problemlerini geçici olarak gidermek,
10. Bir süre için rekabeti karşılamak ve geciktirmek,
11. Tüketiciyi ürünü denemeye ve kullanmaya teşvik etmek.

Satış geliştirme etkinlikleri çok çeşitli olup ancak yöneltildiği hedef kitlelere göre sınıflandırılmaya gidilir. Bunlar; tüketicilere yönelik, aracı ve satış gücüne yönelik ve son olarak üretici işletmeler, perakendeci ve toptancı gibi aracılara yönelik olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılır. Tüketicilere yönelik satış geliştirme, kısa dönemde satışları artırma veya uzun dönemde pazar payını genişletme amacıyla kullanılmaktadır. Tüketicilere yönelik satış tutundurma etkinlikleri ise, örnek ürün dağıtımından kuponlara, para iadelerinden yarışma ve çekilişlere kadar uzanan çok geniş bir yelpazeyi kapsar. Aracı ve satış gücüne yönelik satış geliştirme ise, performans yükseltme amacı taşımaktadır. Satış gücüne yönelik olarak; satış yarışmaları, primler, özel ödüller, yıl ve ayın satışçısı, toplantılar, kataloglar vb. malzemeler gibi çalışmalar yaparlar. Üretici işletmeler, perakendeci ve toptancı gibi aracılara yönelik olarak; satış noktası malzemeleri, teşvik ödemesi, promosyon ürünler, hediyeler, yarışmalar, fuar ve sergilere katılma, bayi toplantıları gibi etkinlikler gerçekleştirirler Bu uygulamalar basitçe fiyata dayalı ve fiyata dayalı olmayan satış tutundurma etkinlikleri şeklinde sınıflandırılabilir ve her kategori de farklı amaçlara hizmet eder (Oyman, 2004: 58; Uygur, 2007: 347).

Turizm sektöründe satış tutundurma uygulamaları, tüketicilerle, seyahat acentaları ve tur operatörleri gibi araçlara yönelik sürdürülmektedir. Talebin sürekli değişiklikler gösterdiği dönemlerde turizm işletmeleri, talebin devamlılığını sağlamak ve müşterinin istediği mal ve hizmetleri sunabilmek için satış tutundurma faaliyet stratejilerini geliştirmelidir. Örneğin; çocuklu aileleri işletmeye çekebilmek için 0-12 yaş arası çocuklardan ücret alınmaması, erken rezervasyonlarda indirim seçeneklerinin sunulması gibi (Kozak ve Çuhadar, 2002).

1.2.5. Pazarlama Bilgi Sistemi

Teknolojik gelişmelerle birlikte artık günümüzde bilgiye ulaşma imkânları daha kolay bir hale gelmiştir. Ancak bu durum işletmelerin yanlış veya gereksiz bilgilere ulaşma durumu gibi bazı olumsuzlukları da ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden teknoloji ve bilgi çağının yaşanıldığı bu dönemlerde işletmeler sistemli analiz edebileceği doğru kararlara ve bilgiye ulaşabilmesi için bir yönetim aracı olan pazarlama bilgi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. “Pazarlama bilgi sistemlerinin ilk tanımı Cox ve Good tarafından ortaya konmuştur. Bu tanıma göre pazarlama bilgi sistemi, pazarlama kararları alınmasında kullanılacak olan bilginin düzenli ve planlı analizini ve sunumunu gerçekleştirmeye yönelik bir yöntem ve prosedürler bütünü olarak görülmüştür” (Uygun, 2007: 75). “Bir başka tanıma göre pazarlama bilgi sistemi, üretim ve pazarlama kararlarının alınmasında bilgi sağlayan, veri değerlendirme işlemidir” (Fidan, 2009: 45). Sistemin bilgi kaynakları: işletme içi kayıtları/raporlama sistemi, pazarlama izleme bilgileri/istihbarat sistemi, pazarlama karar destek sistemi ve son olarak pazarlama araştırmaları olmak üzere dört alt sistemden oluşmaktadır (Uygun, 2007; Fidan, 2009: 215; Servet, 2013: 26).

İşletme ve pazarların küçük olduğu durumlarda yönetici ve girişimciler tüketicilerini doğrudan kolayca tespit edebilmektedirler. Fakat teknolojideki değişiklikler başta olmak üzere çeşitli sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeler tüm kuruluşların daha iyi ve kaliteli pazarlama bilgilerine olan ihtiyaçlarını artırmaktadır (Tolon, 2006). Pazarlama bilgi sisteminin günümüz işletmeleri açısından önemli hale gelmesinde, birçok nedenden söz edilebilir. Bunlar (Yükselen, 2015: 94);

- ❖ Kararların kısa zamanda verilmesinin gerekliliği,

- ❖ Pazarlama eylemlerinin karmaşıklığı ve kapsamının genişliği,
- ❖ Tüketici memnuniyetinin artırılması,
- ❖ Bilgi işleme ve analiz süresinin kısalması,
- ❖ Tüketici davranışlarının izlenmesi,
- ❖ Satış elemanlarını, satış bölgelerini izleme ve performanslarını değerlendirme.

İşletmeler ile tüketiciler arasındaki mesafenin artması işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirleme ve bunları takip ederek kendini yenilemesi zor bir hale gelmiştir. İşletme yöneticileri sürekli karar vermek durumundadırlar ve bilgi eksikliğinden kaynaklanacak belirsizlikler yöneticilerin işini zorlaştırmaktadır. Rekabet ortamının da giderek artmış olması bu tür belirsizlikleri kaldıramayacak bir halde olduğu için işletmeler kendi bilgi sistemini oluşturmak durumunda kalmaktadırlar (Uygur, 2007: 131).

Pazarlama bilgi sistemi tarafından sağlanan bilgiler, yöneticiler tarafından faaliyete dönüştürülebildiği sürece, işletme yeni fırsat imkanları elde edebilecektir. İşletme yöneticileri, ürün kalitesini geliştirebilme, müşteri tatmin düzeyini yükseltebilme, pazar payını artırabilme, pazarını geliştirebilme, satış hacmini genişletebilme vb. çeşitli fırsatları, pazarlama bilgi sisteminin kendilerine sağladığı bilgiler ile değerlendirebilirler. Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama yönetiminin etkinliği açısından oldukça önemlidir (Kaya,1984: 25). Pazarlama bilgi sisteminin sağlayabileceği yararlar kısaca şöyle özetlenebilir (Tek, 1999: 129);

- ❖ İşletme yöneticilerinin günlük sorunlar arasında kaybolma yerine, zaman ufuklarının genişlemesine yardımcı olur.
- ❖ Yöneticilerin moralini ve verimliliklerini artırır, çabalardaki gereksiz tekrarı azaltır.
- ❖ Beklenmedik olaylar karşısında daha hazırlıklı olmaya yardımcı olur.
- ❖ Pazarlama çalışma ve uygulamalarını kolaylaştırır.
- ❖ Pazarlama faaliyetleri kontrollerindeki etkinliği artırır.
- ❖ Yöneticiler ve diğer personel için eğitim işlevi görür.

Pazarlama bilgi sisteminin temelde üç görev üstlendiğini ifade etmektedir. Bu görevleri şu şekilde sıralamıştır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012);

- ❖ Pazarlama yöneticilerin karar verme sürecinde ihtiyaç duydukları bilgilerin belirlenmesi görevi.
- ❖ Pazarlama yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu bilgilerin belirli araçlar kullanılarak toplanması, üretilmesi veya oluşturulması görevi.
- ❖ Elde edilen bilgilerin doğru zamanda ve doğru bir formatta, karar verme sürecinde kullanılmak üzere yöneticiye sunulması görevi.

1.2.5.1. Pazarlama Bilgi Sisteminin Kaynakları

Pazarlama bilgi sistemi farklı kaynaklardan faydalanmaktadır. Bu kaynaklar dört başlık altında toplanılabilir;

- ***İşletme kaynakları:*** Pazarlama yöneticileri, diğer kaynaklara göre ulaşımı kolay ve düşük maliyetli olmasından dolayı işletme içinde tutulan kaynakları kullanmaktadır. İşletme içinde tutulan kaynaklar pazarlama performansının değerlendirilmesi ve pazarlamada ortaya çıkabilecek tehlike ve fırsatların belirlenmesi ile ilgili bilgiler sağlamaktadır. İşletme kaynakları olarak daha çok işletmenin muhasebe bölümünden tutulan kayıtlar bu bilgileri oluşturmaktadır. Yöneticiler, işletme içi kaynaklarından elde ettiği bilgiler ile geçmişe yönelik bir analiz yaptıktan sonra işletmeler rakiplerinin faaliyet ve stratejilerini göz önüne alarak işletme için en uygun kararların vermesini sağlayacaktır (İçöz, 2001).
- ***Pazar izleme bilgisi (Pazarlama istihbarat sistemi):*** İşletme kaynakları sonuçlara ilişkin veri sağlarken, pazar izleme bilgisi veya istihbarat sistemi olanlara ilişkin veri sağlar. Bu veri gazete, dergi, kitap, müşteriler, araçlar, personel ve mülakatlarla yapılan görüşmelerden sağlanır. İşletme yöneticilerine pazarlama çevresinde olmakta olan ve/veya gelecekte olabilecek olaylarla ilgili bilgiler sağlanmasında kullanılan kaynak ve yöntemlerden oluşmaktadır. Ayrıca yöneticiler rakipleri hakkında bilgi toplayarak, onların faaliyetlerine karşı çeşitli planlar yapıp, piyasada daha iyi olabilmek için bu yöntemi kullanmaktadırlar (Servet, 2013).
- ***Pazarlama karar destek sistemi:*** Pazarlama karar destek sistemleri, çeşitli yöntemler ile sağlanan verilerin çeşitli tekniklerle analizini, yorumlanmasını

sağlayan pazarlama eylemlerine yönlendirici nitelikte destek bilgiyi sağlayan bir alt sistemdir. Yöneticiye destek olacak bilgi, söz konusu teknikler ve modellerle geliştirilen çözümler ışığında, pazarlama kararları verilmektedir (Yükselen, 2015: 96).

- **Pazarlama araştırmaları:** Pazarlama araştırmaları belirli bir konu üzerine detaylı bir araştırma yapmayı gerektirir. Pazar potansiyelini, pazar konumunu ve pazar payını belirleme, hedef pazarlar, müşteri tatmini, tüketici algıları gibi konular pazarlama araştırmalarının konusu olabilmektedir. Pazarlama araştırmaları, “pazarlama ile ilgili herhangi bir sorunun belirlenmesi, bu sorunun çözülmesi için, bilimsel yöntemlerle geçerli ve güvenilir bilgilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması ve gerekli önerilerde bulunulması” olarak tanımlanmıştır. Bu faaliyetler işletmenin bir departmanı altında gerçekleştirilebileceği gibi bir danışmanlık firması tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Uzmanlık gerektiren çalışmalar olduğu için çoğu işletme bu yükün altına girmektense alanında uzman bir firmaya yaptırmayı tercih edebilmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012; Tekin, 2007: 21).

Pazarlama araştırması, pazarlama kararlarının alınmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Karar alma, araştırmada ilk amaçtır. İşletmeler faaliyetlerinde doğru kararlar verebilmek için, planlı bir pazarlama araştırması ile doğru bilgiler elde edebilir ve rakiplerini geçme fırsatı sunabilir. Bu sebeple pazarlama araştırması diğer kaynaklara göre daha önemlidir (Uygur, 2007: 138).

1.2.6. Pazarlama İletişimi

Günümüzde rekabetin yoğunluğu ve teknoloji imkân ve olanaklarının giderek artması sonucunda işletmeler hızla gelişen iletişim olanakları karşısında hedef kitleye en etkin şekilde ve ideal olan kanaldan ulaşabilmek, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, giderek artan maliyetleri minimize edebilmek, uzun süre sektörde varlığını sürdürebilmek için işletmeler tüketiciler ile sürekli iletişim halinde olmalıdır. Bu sebeple pazarlama iletişimi kavramı ortaya çıkıp, özellikle pazarlama için iletişim ayrı bir önem kazanmıştır.

Pazarlama iletişimi, işletme ile hedef pazar arasında olan, mal ve hizmet karmasının dokunulabilirliğini arttıran, tüketicilerin beklentisini oluşturan ya da izleyen ve tüketicileri satın almaya ikna eden bütün iletişim şekilleridir. Bir başka tanıma göre pazarlama iletişimi, ürünün tüketiciler tarafından fark edilip tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmek için pazarlama yöneticilerinin çaba gösterdikleri bir eylemler bütünüdür (Odabaşı ve Oyman, 2003: 32; Eser 2007: 29).

Pazarlama faaliyetlerinin tarihsel değişim dikkate alındığında, işletme ile tüketici arasındaki iletişim açısından da bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. Geçmişte iletişim denildiği zaman sadece reklam faaliyetleri akla gelmekteydi. Fakat günümüze doğru pazarlama karması elemanlarından biri olan ve içerisinde reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler ve satış geliştirme gibi pazarlama yöntemlerini de içeren tutundurma faaliyetlerinin tamamı iletişim aracı olarak kullanılmıştır. Fakat zamanla bu da yeterli olmayıp, tüketici ile işletme arasında, diğer pazarlama karması elemanları olan ürün, fiyat ve dağıtım da pazarlama iletişimi aracı olarak kullanılmaktadır (Yurdakul, 2006: 20). Buradan da anlaşılacağı gibi pazarlama iletişimi denildiğinde tutundurma çabalarından daha geniş bir kavram akla gelmektedir. İşletmeler için iletişim üretim öncesinden başlayan sürecin, satış sonrasına kadar devam eden uzun bir süreçten oluşmaktadır. İşletme içerisinde yer alan pazarlama departmanlarındaki yetkililer çeşitli pazarlama iletişimi seçeneklerinde sunmak istedikleri şeyin ne olduğunu ve pazarlama iletişim programlarını en faydalı bir hale getirmeyi bilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla bir pazarlama iletişimi programının nasıl hazırlanacağını, nasıl değerlendirileceğinin, hangi iletişim seçeneklerinden yararlanılacağını belirlemesi pazarlama iletişimcilerinin göz önünde bulundurmaları gereken önemli konulardır.

Pazarlama iletişimi denildiğinde dört önemli unsurun göz önünde tutulması gerekmektedir. Bunlardan birincisi pazarlama iletişiminin işletme ile hedef tüketici arasında gerçekleştiğidir. Yani iletişim süreci iki taraflı olan bir süreçtir ve işletmenin iletişim çabalarına karşın tüketicilerden de geri bildirim alınır. İkinci olarak ürünlerin sadece somut mallardan oluşmadığını, bu ürünlerin çoğunlukla hizmet ile bütünleşmiş olduğunu ve iletişim sayesinde ürünün soyut kısmının nispeten somutlaştırılabileceğini vurgulamıştır. Çünkü ürünün soyutluğundan kaynaklanan

belirsizlikler tüketicilerin satın alma kararlarını etkilemektedir. Bir diğer unsur ise iletişimin sadece ikna etmek ya da beklentileri takip etmek için kullanılmadığıdır. Bazen iletişim, tüketiciler açısından beklenti ve ihtiyaçların oluşturulmasında kullanılabilirdiği gibi fark edilmesi açısından da kullanılabilir. Son olarak da pazarlama iletişimi, bütün çabaların asıl gayesi olan satın alma işlemi için ikna edici bir özellik taşımaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 32; Eser 2007: 29).

Pazarlama iletişimi, tüketiciler ile kurulan iletişimin yanında diğer işletmelere, hitap eden ve işletme kimliğini belirleme özelliğe sahiptir. Kitle iletişim araçları, pazarlama iletişiminin temeli olmasına rağmen, işletmenin tüketicilerine yönelik genel iletişimlerinin sadece belli yönleri bu kavram içinde ele alınmaktadır. Ancak kapsam olarak pazarlama iletişiminde bakıldığında, pazarlamanın tüm faaliyet sürecini içine alan çok yönlü bilgi verme, ikna etme ile hatırlatma faaliyetlerini konu edinir. Pazarlama karmaşı içerisinde ele alınan ürün, çeşitli nitelik ve özellikleriyle bilgi verici, etkileyici ve hatta ikna edici bir görev üstlenebilir. Aynı şekilde fiyatın düzeyi, tüketicilere ürün ve işletme açısından mesajlar vermekle birlikte dağıtım sürecinde kullanılan araçlarla da ürün ve işletme açısından iyi bir izlenimin kazanılması yönünde tüketicilere mesajlar göndermektedir. Bununla birlikte marka, ambalaj ve sosyal sorumluluk kapsamında yapılan faaliyetler de pazarlama iletişiminin önemli bir unsurudur (Kahraman, 2007: 15).

1.2.6.1. Pazarlama İletişiminin Amacı

Pazarlama iletişim etkinliklerinin önemli bir boyutu amaç yönlü olmasıdır. Belirli bir satış rakamına ulaşmak veya tüketicileri ikna edip onları yönlendirebilmek iletişimin başlıca amaçlarını oluşturur. Pazarlama iletişiminin amaçları, iletişim çabaları ile ulaşılabilecek nitelikte ise önem kazanmaktadır. Pazarlama iletişim amaçları, hedef pazar olan tüketiciler ile iletişimin nasıl çalışacağı hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunda geçerli olmaktadır (Eser, 2007: 32). Pazarlama iletişimi satış ve iletişim yönlü olmak üzere iki amaca hizmet etmektedir (Özden, 2006: 53). Pazarlama iletişiminin hem satış yönlü, hem de iletişim yönlü amaçlarını genel olarak şu şekilde sıralamıştır (Özden, 2006: 55);

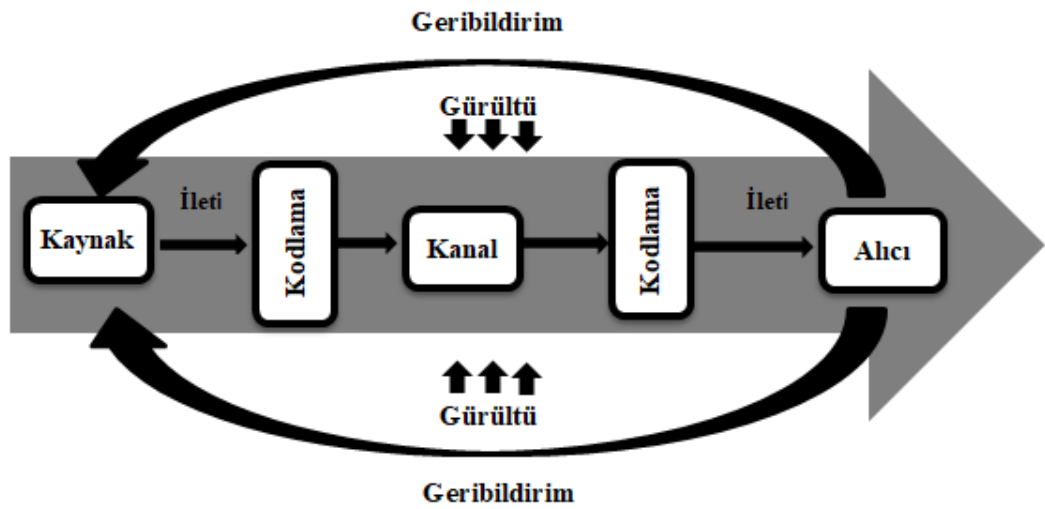
- ❖ Satışları artırmak ve desteklemek,

- ❖ Ürün ve marka farkındalığını sağlamak,
- ❖ Kurum ve ürünün farkında olunmasını sağlamak,
- ❖ Kurum ve ürün imajını geliştirmek ve yeni ürünler sunmak,
- ❖ Hedef kitlenin tutum ve davranışlarına etki etmek,
- ❖ Ürün veya kurum hakkında bilgi vermek ve hatırlatma yapmak,
- ❖ Hedef kitleyi ürün kullanımını hakkında eğitmek ve ikna etmek,
- ❖ Tüketici sadakati yaratmak,

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, arzın talepten fazla olması ve buna bağlı olarak işletmelerin yoğun bir rekabet içerisinde olması sebebiyle işletmeler sürekli tüketiciler ile iletişim halinde olmalı ve onlardan gelecek geribildirimler ile faaliyetlerine şekil vermeleri gereklidir. İşletmeler ile tüketici arasında kitle iletişim araçlarıyla pazarlama iletişimi kurulurken sadece üretici tarafı değil tüm süreçlerde tüketicilerin de var olması ürünlerin satın alınma durumunu açısından bir avantaj sağlayacaktır. Ayrıca işletmelerin kendisi ile birlikte piyasaya sunacağı ürünlerin yaşam süreci daha uzun süreler başarılı olabilecektir.

1.2.6.2. Pazarlama İletişim Süreci

İletişim süreci karşılıklı yapılan ve haber, bilgi, düşünce ve tutumların simgeler vasıtasıyla kişiler, gruplar arasında yapılan bir süreçtir (Altıntaş, 2009).



Şekil 4: Pazarlama İletişim Süreci

Kaynak: Kotler ve Armstrong, 2012

Pazarlama iletişimi açısından ise sürecinin başlangıç noktası olan göndericiler yani kaynak üreticiler, araçlar veya kurumlar gibi çeşitli kişi ve kurumlar olabilmektedir. Gönderici durumunda olan bu kişi ya da gruplar, tıpkı genel iletişim sürecinde olduğu gibi mesaj kodlama görevini yerine getirmektedirler. Burada kodlanan mesaj göndericinin karşı tarafa aktarmak istediği fikir, duygu ya da düşünceyi ifade etmektedir. Gönderici tarafından kodlanan bu düşünceler iletişim kanalı aracılığıyla alıcıya yani tüketici gurubuna iletilmektedir. Burada önemli olan unsur ise kodlanan mesaj veya mesajların alıcılar tarafından anlamlı ve dikkat çekici olmasıdır. İletilmek istenen mesaja göre hedef kitle seçilmeli ve hedef kitleye uygun bir mesaj tasarlanmalıdır. İletişim kanalı ise iletilmek istenen mesajın gönderici ile alıcı arasında kurulan bir yol denilebilir. Bu noktada iletişim kanalı ise, gazete, dergi, radyo, televizyon gibi medya olarak adlandırılan araçlardan oluşmaktadır. Sürecin alıcısı durumunda ise, kişiler, gruplar ve araçlar gibi tüketici gurupları bulunabilmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2003; Kotler ve Keller, 2006; Taş, 2014: 11).

Pazarlama iletişiminin başarıya ulaşması için işletmelerin medya araçlarıyla mal ve hizmet hakkında uygun yere doğru bilgiler sunması gereklidir. Pazarlama alanında rakiplerin çok fazla olması, planlanmayan değişikliklere neden olabileceği gibi alıcı durumunda olan tüketicilerin, işletmelerin vermek istediğinden farklı mesajlar almasına da neden olabilmektedir. Tüm bunlara iletişim sürecinde gürültü denilmektedir. Yaşanılan bu süreçlerde verilen mesajın yerine doğru olarak ulaşip ulaşmadığını anlamak ve istenilen davranışın sonucunu öğrenmek için pazarlama araştırmaları yapılarak tüketicilerden geri bildirim sağlanmalıdır. Eğer mesaj alıcıya doğru şekilde ulaşmış ve istenilen sonuç gerçekleşmişse başarılı bir pazarlama iletişim süreci oluşturulmuş demektir. Fakat olumsuz bir durumla karşılaşılması durumunda iletişim sürecinin düzeltilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Pazarlama iletişim sürecinin başarılı bir sonuç vermesi için iyi bir planlama, uygulama ve kontrol gerekmektedir. Mal ve hizmete yönelik hedef kitle belirlenmeli, hedef kitleye uygun mesajlar hazırlanmalı, hedef kitlenin isteğine uygun medya kanalları aracılığıyla mesajlar iletilmeli ve sonuçlar kontrol edilmelidir (Odabaşı ve Oyman, 2003; Kotler ve Keller, 2006; Taş, 2014: 11).

İletişim çabalarında temel olarak ele alınan tüketicinin iletişim çabalarından etkileşimini anlatmaya çalışan farklı modeller mevcuttur. Bunlardan en çok kullanılanları, “AIDA” Modeli ve “DAGMAR” modelidir. AIDA Modeli; “Attention, Interest, Desire, Action” İngilizce kelimelerin baş harflerinden meydana gelmekte ve Türkçe’ye “Dikkat, İlgi, Arzu, Eylem” olarak çevrilmiştir. Bu modele göre, önce ürün için tüketicilerin dikkatinin çekilmesi sağlanır ve daha sonra ürüne karşı yönelmenin sağlanması için tüketicilerin ilgisi uyandırılmaya çalışılır. Bütün bunların başarıyla gerçekleşmesi sonucunda tüketicilerin ürünü arzulaması ve satın alma eyleminin gerçekleştirilmesi sağlanır. Son zamanlarda AIDA modelinin başına, tüketici odaklı temeline yönelik olarak ihtiyaçlar eklenerek “N” (need/ihtiyaç) ve sonuna da, tüketicinin hareketinden sonra ulaşacağı tatmin dikkate alınarak “S” (satisfaction/tatmin) eklenip, NAIDAS modeli oluşturulmuştur (Akın, 2008; Karabulut, 2016).

DAGMAR veya etki hiyerarşisi modeli ise Rusel Colley tarafından 1961 yılında geliştirilmiştir. DAGMAR modelinin açılımı; “Defining, Advertising, Goals for Measured Advertising Results” yani ölçülebilir reklam sonuçları için reklam hedeflerinin belirlenmesi şeklinde Türkçe’ye çevrilebilir. Modelin ilk aşamasında, hedef kitlede ürüne yönelik farkındalık yaratılarak, markanın tanınması ve hatırlanması sağlanır. Daha sonraki aşamalarda, ürünün üstün yönleri ve faydaları konusunda detaylı bilgi verilerek tüketicilere benimsetilebilmesi amaçlanır. Son aşamada ise, tüketicilere ürüne sahip olmanın faydalarına inandırılarak, hedef kitleyi satın almaya yönlendirilebilmesi için çaba gösterilir (Akın, 2008; Karabulut, 2016).

1.2.6.3. Pazarlama İletişim Stratejileri

Pazarlama iletişim stratejisi, pazarlama iletişimi amaçlarının ve uzun dönemi kapsayacak faaliyetlerinin tespit edilmesi ve belirlenen hedeflere başarıyla ulaşabilmesi için gerekli kaynak dağılımının yapılması ve bulunacağı zamana göre faaliyetlerin nasıl olacağını belirlenmesini içermektedir. Pazarlama iletişim stratejileri üçe ayrılmaktadır. Bunlar (Özden, 2006: 49);

Ürün- Fayda Stratejisi: Bu stratejide işletmeler sunmuş oldukları ürünlerin diğer işletmelerin sunmuş oldukları ürünlere nazaran kendi oluşturmuş oldukları ürünün

farkını ve faydasını ortaya koyarak, satın alma işlevini en üst seviyeye çıkarması planlanmaktadır.

İmaj-Kimlik Stratejileri: İmaj stratejisi, tüketici tarafından belirlenen bir markanın diğer markalardan ayırt etmesini sağlayarak, onların zihnilerinde farklı bir marka izleniminin oluşturulmasıdır. Kimlik stratejisi ise imaj stratejisinin geliştirilmiş halidir. Burada ise, kimliğe önem veren tüketiciler üzerinde bir marka imajı yaratılır. İmaj stratejileri ürün üzerinde odaklanırken, kimlik stratejileri ise tüketiciler üzerinde odaklanmaktadır.

Ürün – Konumlandırma Stratejisi: Ürün konumlandırma, ürünü rakip ürünlerle kıyaslayarak veya akıllarda yer edinmiş bir markayla iletişim kurarak, markayı tüketici zihninde yer edindirmeye yani konumlandırmaya çalışır.

1.2.7. Pazarlama Planlaması

Planlama kavramını açıklamadan önce plan kavramını açıklamak gereklidir. Plan, bir işin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2019). Bir başka ifadeyle plan, bir karar veya kararlar toplamı olarak ifade edilmiştir. “Planlama ise; kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla, işletmenin gelecekte ulaşması gereken amaçlarını çeşitli seçenekler arasından seçim yaparak saptaması ve işletme içi çalışmalarını da seçilmiş olan amaca en etkili olarak ulaşmayı sağlayacak en etkili biçimde düzenlemesi işlemidir” (Koçel, 2012: 122). Planlama, işletmelerin görev ve sorumluluklarından yalnızca birisidir. Ayrıca geleceğini belirleyebilmesi için de en önemli olanıdır. Bir işletmenin tüzel kişiliği ve iş planı onun daha ileriye gitmesine önderlik eder (Zengin, 2010: 18; Koçel, 2012: 123).

“Pazarlama planlaması ise, işletme amaçları doğrultusunda hazırlanan ileriye dönük pazarlama hedefleri ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan pazarlama stratejileri, taktikleri ve programlarının hazırlanması işlemidir” (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012: 297). Pazarlama planı bu kapsamlı planın en önemli bölümüdür. Bu sebeple pazarlama planı sürecinin, işletme planlama ve bütçe sürecinin bir bölümü olarak yürütülmesi gerekir. Pazarlama planı işletmenin pazarlama hedeflerini belirler ve

bunları başarmak için stratejiler önerir. İşletmenin hedef ve stratejilerinin tamamını kapsamaz. Ayrıca işletmelerin mali, personel ve üretim vb. hedefleri olacaktır, bu hedeflerden hiçbiri birbirinden ayrı ele alınması beklenemez. İşletme planı, geniş bir iş planı içinde eş güdümlenmesi ve aynı fikirde sunulması gereken geniş kapsamlı işletme pazarlama planını içeren birçok alt planları içerir (Zengin, 2010: 21; Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012: 298). Bir pazarlama planının işletmeye sağlayacağı faydalar ise şunlardır (Kotler, 2000: 64);

- ❖ Yönetim geleceği sistemli olarak düşünür.
- ❖ İşletme çabalarının koordinasyonunda etkinlik sağlar.
- ❖ Yönetim denetim standartlarını geliştirir.
- ❖ Yönetim değişimlere karşı hazırlıklı olmasını sağlar.
- ❖ Yöneticiler arasında karşılıklı sorumluluk düşüncesi gelişir.

Pazarlama süreci; pazarlama planlaması ve pazarlama uygulamaları olarak iki başlık altında toplanabilir. Küçük ölçekli işletmeler genel olarak pazarlama uygulamalarına odaklanırlar. Ancak pazarlama uygulamaları anında eylem ve sonuçları içermektedir. Pazarlama planlaması ise, gelecek hakkında düşünmeyi, bir takım tahminlerde bulunmasını sağlar. İyi bir uygulamanın gerçekleşmesi için iyi bir plan göz ardı edilemez. Pazarlamanın bir süreç olarak düşünülmesi, sürekli yapılan ve takip içerisinde olan eylemleri kapsadığının bilinmesi, başarı için bir temel oluşturmaktadır. Pazarlama planını hazırlama, pazar koşullarında nelerin olduğunu ve girişimcinin bu durumdan nasıl etkileneceğini önceden görmesi açısından yardımcı olabilecektir (Odabaşı, 2001: 18). İyi bir pazarlama planı kapsamlı, esnek, tutarlı ve mantıklı olmalıdır (Karakoç, 2009).

Pazarlama planlaması üç önemli soruyu cevaplamak için tasarlanmaktadır. Bunlar (Tokol, 2010: 56);

1. ***İşletmenin durumu nedir?*** : Piyasa koşulları ve bu piyasa koşullarında işletmenin durumunu açıklamak için sorulan sorudur.
2. ***Nereye ulaşmak istiyoruz?*** : Gelecekte işletmenin ulaşmak istediği noktayı belirlemek için sorulur.

3. *İstenen noktaya nasıl ulaşabiliriz?* : İşletme belirlemiş olduğu amaçlar ve hedeflere ulaşabilmek için neler yapmalıdır. Pazarlama planlaması açısından bakıldığında ise nasıl bir pazarlama karması uygulanacak, nasıl bir strateji takip edilecek, uygulanacak olan stratejiler nasıl finanse edilecek gibi sorularına yanıt aranır. Etkin bir pazarlama planlamasının içermesi gereken özellikleri ise şunlardır (Odabaşı, 2001: 19);

- ❖ Şirket misyonunu ve amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak bir strateji içermelidir.
- ❖ Doğru varsayımlara ve gerçek bilgilere dayanmalıdır.
- ❖ Var olan kaynakların (insan, fiziksel ve finansal kaynaklar gibi) kullanımını sağlayabilmelidir.
- ❖ Pazarlama planının uygulanmasını sağlamak için uygun kültür ve örgütlerin tanımlanması yapılabilir.
- ❖ Bir kere yapıp bırakabilecek bir uygulama olmamalıdır. Süreklilik içeren ve yıllık olarak yapılacak bir pazarlama planı uzun dönemli amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmayı sağlayabilecektir.
- ❖ Kısa, açık ve basit olmalıdır. Geniş kapsamlı bir planın, hiç kullanılmama durumunun mümkün olabileceğini unutmamak gerekir. Bir diğer yandan ise, çok kısa olup da yol gösterici detaylardan yoksun olması da, planın geçerliliğini kaybettirebilir.
- ❖ Planın başarısı onun esnekliğine de bağlıdır. Değişimler plan içerisinde düşünülebilir ve bu planlar için gelişebilecek olası uygulamalardan söz edilebilir.
- ❖ Performans ölçümlerini içermelidir. Eğer amaçlara ulaşılmamışsa, yeni bir strateji ve performans standartları oluşturulmamalıdır.

Pazarlamada planlama yol gösterici olarak pazar değişkenlerini kurgulamak, pazar göstergeleri üzerine stratejiler belirlemek ve kaynakların en verimli şekilde kullanımını sağlamak açısından büyük önem taşır. Ayrıca “pazarlama planlamasının işletme içinde sürdürülen diğer planlama faaliyetlerine oranla özel bir yeri ve önemi vardır. Nitekim müşterilerin arzu ve ihtiyaçları ve bunları belirleyen çevresel faktörlerle rakiplerin davranışları ve zaman boyunca firmanın etkinliğini korumak

veya arttırmak amacı ile yararlanabileceği fırsatlar, ancak iyi bir pazarlama planı aracılığıyla gerçekleştirilebilir” (Yükselen, 2015: 63).

▪ **Pazarlama Planlaması Süreci:** Pazarlama planını, amaçlar doğrultusunda hazırlamak için belirli aşamalar sırasıyla izlenmelidir. Belirtildiği gibi pazarlama planının üç ana konusuna “Neredeyiz? Nereye Varmak istiyoruz? Nasıl Ulaşabiliriz?” gibi sorulara paralel olarak bir pazarlama planı beş adımdan oluşur. Bunlar (Kozak, 2008: 55):

Tablo 3: Pazarlama İletişim Süreci



Kaynak: Kozak, 2008: 52

➤ **Durum analizi:** Öncelikle “Neredeyiz?” sorusuna yanıt vermek gereklidir. Bu anlamda durum analizi planlama sürecinin ilk aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu analizde işletme ürünlerini gruplandırabileceği, pazarın durumunu, mevcut pazar şartlarında işletmelerin içsel olarak güçlü ve zayıf yönlerini, dışsal olarak işletmelerin karşılaşabileceği çevresel tehdit ve yeni fırsatlar değerlendirilmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012). Durum Analizi üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Odabaşı, 2001);

1. Rekabeti ve rakipleri değerlendirme: Rekabet ile ilgili çalışmaların öncelikli amacı pazardaki boşlukları bir diğer deyişle, pazarda hizmet verilmeyen ya da tatmin edilmemiş bölümleri ortaya çıkarmaktır. İkinci

amaç ise, işletmenin rakiplere karşı üstün yönlerini bulmak ve üstün yönlerine dayalı pazarlama faaliyetlerini uygulayıp, rekabetçi gücü koruyabilmektir.

2. **Pazar ve tüketici analizi:** İstek ve ihtiyaçları karşılanacak tüketiciler kimlerdir ve özellikleri nelerdir soruları yanıtlanmalıdır. Satın alma kararlarını verirken geçtikleri aşamalar ve kararlarını etkileyen faktörler ortaya koyulmalıdır. Tüketiciler ne sıklıkla ve ne tür bir satın alma durumu gerçekleştirirler sorusu da yanıtlanmalıdır.

3. **Pazar potansiyelinin belirlenmesi:** Pazar potansiyelinin belirlenmesi de durum analizi aşamasında ortaya koyulması gereken önemli bir unsurdur. Kısaca eğer ürünü satın alabilecek tüketiciler satın alırsa, ne kadar bir satış ortaya çıkar sorusuna cevap aramaktır.

➤ **Pazarlama amaç ve hedeflerinin belirlenmesi:** Durum analizi yapıldıktan sonra pazarlama planlamasının bu aşamasında işletmenin vizyon, misyon ve bunlara bağlı olarak da amaç ve hedefleri belirlenir. İşletme vizyon ve misyonunun destekleyici amaçlara dönüştürülmesi ile buradaki amaçlar alt düzeydeki planlama çalışmalarına da yol gösterebileceği gibi işletmelerin performansları için gerekli olan standartları da sağlamaktadır. Bu sebeple planlamanın her düzeyi için belirlenen amaçlar çok önemli olup bunlar açık, anlaşılır ve yazılı olarak ifade edilmeli; gerçekçi ve tutarlı olmalıdır. Ayrıca belirlenecek her amaç özellikli ve mümkün olduğunca nicel olarak ölçülebilmelidir. Hedefler ise, belirli bir dönem için olmalıdır ve onlarda nicel özellik taşınmalıdır. Pazarlama planı çerçevesinde şu amaç ve hedefler planlanabilir (Uygur, 2007: 111);

- ❖ Belirli bir zaman diliminde belirli bir satış artışı sağlamak,
- ❖ Belirli bir zaman diliminde işletmenin karlılığını arttırmak,
- ❖ Belirli bir zaman diliminde işletmenin pazar payını arttırmak,
- ❖ Ürün geliştirme ve yeni ürün tasarlama faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirerek riski dağıtmak.

➤ **Pazarlama stratejilerin belirlenmesi:** Durum analizi ve pazarlama amaç ve hedeflerinin belirlenmesinden sonra işletme stratejilerinin belirlendiği aşamaya geçilir. Strateji genel olarak bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çizilen bir yol haritası gibidir. İşletme yöneticileri, pazarlama planının bu aşamasında, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için bu doğrultuda izleyecekleri stratejilerini belirlerler. Bir pazarlama yöneticisi için, pazarlama stratejisi geliştirme aşaması aslında pazarda mevcut olduğuna inanılan risklerin ve fırsatların işletmenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak yapılacak olan bir değerlendirmedir. Yani pazarlama stratejisi, işletme hedef ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirilecek olan faaliyetleri sonucunda elde edilecek olan faydayı en çok aynı zamanda üstlenilen riski de en aza indirecek yolun belirlenmesidir. Örneğin, işletmeler mevcut pazarda taleplerini arttırmak isteyebilir. Aynı pazara hitap eden rakip firmaları tercih eden tüketicileri kendilerine çekmeye çalışabilirler. Bazen de mevcut ürünleri ile farklı pazarlara hitap etmeyi tercih edebilirler. Farklı bir strateji olarak farklı pazarlara farklı ürünler geliştirerek de girmeyi deneyebilirler. Pazarlama planları yapılırken strateji belirleme aşamasında işletme yöneticiler bütünleştirici büyüme stratejilerini de benimseyebilirler. Piyasa koşullarına göre yatay veya dikey birleşme ya da satın almalar gerçekleştirilerek işletmenin büyümesi stratejisi benimsenebilir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012: 306).

➤ **Pazarlama programının geliştirilmesi:** İlk üç aşama gerçekleştirildikten sonra işletmeler pazarlama programları geliştirirler. Pazarlama planları yapılırken bu aşamada yöneticiler pazarı bölümlendirip pazar bölümleri arasından bir veya birden fazla hedef pazar seçerler. Hedef Pazar seçiminden sonra hedef pazara hitap edebilecek bir pazarlama karması geliştirilir. Hedef pazar seçimi aşamasında seçilen pazar kesiminin büyüklüğü, sunulan ürüne olan talepleri, büyüme potansiyeli ve karlılık oranları dikkate alınır. Uygun bir hedef pazar seçildikten sonra bu doğrultuda pazarlama karması geliştirilmesi gerekmektedir. Geliştirilecek olan bu pazarlama karması işletmenin başarısını belirleyecektir (Kozak, 2008: 318).

➤ **Denetim ve Düzeltme:** Pazarlama planlamasının son aşamasını denetim ve düzeltme aşaması oluşturur. Bu aşamada, önceki aşamalarda yapılan tüm faaliyetlerin işletme hedef ve amaçlarına ulaşmada ne kadar hizmet ettiği

sorgulanır. Denetim, planın başında belirlenen amaçlarla ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasıdır. İşletmelerin amacı, planlanan amaçla, elde edilen sonuç arasında fark bulunmamasını sağlamaktır. Eğer hedef ve amaçlara ulaşmada sapmalar meydana geliyorsa, sürecin tamamı ya da bazı aşamaları tekrarlanarak düzetmeler gerçekleştirilir (Uygur, 2007).

1.2.8. Pazarlama Çabalarının Uygulanması

İşletmeler hedef ve amaçlarına ulaşması için bu amaç ve hedefler doğrultusunda detaylı ve eksiksiz planlar yapmalı ve bir takım farklı stratejiler geliştirilmelidir. Ancak geliştirilen stratejilerin veya yapılan plan ve planlamaların başarıya ulaşabilmesi için iyi bir uygulama gerekmektedir. Eğer uygulama başarılı bir şekilde hayata geçirilemezse iyi bir plan ve stratejinin geliştirilmesinin bir önemi kalmayacaktır.

Pazarlama stratejileri ya da planlaması ile ilgili teorik olarak literatürde birçok çalışma mevcuttur. Fakat pazarlama planlarının ve stratejilerinin uygulanması alanında çalışmalar olmasına rağmen yeterli seviyede olmadığı söylenebilir. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar ise pazarlama uygulamasını, pazarlama planının karar mekanizması ve süreçlerle iç içe geçmiş davranışsal ve kişiler arası unsurlar şeklinde ifade edebilmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise pazarlama planlamasını, plan ve stratejiler anlamında iletişim kurabilme, bilgi edinme, yorumlama, benimseme ve karar verme eylemlerinin bütün şeklinde tanımlamıştır (Noble ve Mokva, 1999). Bütün yapılan bu açıklamalardan yola çıkarak pazarlama uygulaması, işletmelerin elde ettiği bilgi ve birikimlerinin pazar ortamına başarılı bir şekilde yansıtmasıdır. Eğer işletme çalışanları tarafından ortaya konulan bu bilgi ve birikimleri işletmenin bulunduğu pazar koşullarını da dikkate alarak gerçekleştireceği plan ve stratejiler başarılı bir şekilde piyasaya sunulmazsa gerek işletme tarafından geliştirilen ürün gerekse de işletmenin kendi hayat eğrisi uzun olmayabilir ve rakipleri karşısında başarısızlığa uğrayabilir. Bu yüzden yapılacak olan bütün faaliyetler dikkatli ve bir şekilde planlanıp ve başarılı bir uygulama ortaya konulmalıdır.

İşletmenin başarılı bir plan ve strateji geliştirmiş olmasına rağmen başarısız bir uygulama sonucuyla karşı karşıya kalabilir. Bunun nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Cespedes ve Piercy, 1996);

1. Kurumsal atalet,
2. Örgütsel körlük,
3. Değişime direniş ve politik davranışlar,
4. Tasarlama hataları,
5. Bilgi akışı,
6. Ölçüm sistemleri,
7. Zaman dilimi.

Kurumsal ataletin, genel olarak örgütün sürekli gelişmesini engelleyen bir durum olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle kurumsal atalet, bir örgütün çevresel değişime cevap vermekten çok kendi içsel değişiminde ısrarcı olma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Atalet haline giren bir örgüt var olan yeteneklerini kısıtlayabilecek ve dolayısıyla ortaya çıkan fırsatları tam olarak değerlendiremeyip, potansiyel yeni risklerin artmasına da zemin hazırlayabilecektir (Soysal, 2010: 20). Örgütsel körlülük ise, işletmelerin yapmış olduğu hataları kabullenmemesi olarak ifade edilebilir. Değişime direniş ve politik davranışlar, işletmenin içinde bulunduğu piyasaya göre davranması ve değişim gereken yerlerde bunları göz artı etmesidir. Tasarlama hataları, plan ve stratejilerin yanlış uygulanması sonucu ortaya çıkan bir başarısızlık sebeplerinden bir diğeridir. Bilgi akışı, ölçüm sistemleri ve zaman diliminin de yanlış planlanması işletme pazarlama uygulamalarının başarısız olma nedenlerinden bir kaçıdır. Bu sıralanan maddeler daha da çoğaltılabilir ancak bunlar işletmelerin yapmış olduğu genel hatalardan birkaçıdır.

İşletmeler piyasa koşullarına girerken ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, pazarlama bilgi sistemi ve iletişim unsurlarını göz önüne alıp, ortaya çıkacak olan ürün veya ürünlerin sunulacağı piyasadaki tüketiciler yani müşteriler dikkatli bir şekilde seçilip, Pazar bölümlendirildikten sonra işletme hem kendisini hem de ürün/ürünlerini başarılı bir plan ve uygulamayla kendisini konumlandırıp, piyasa da yer edinmelidir. Aksi takdirde yukarıda da bahsettiğimiz gibi işletmeler veya ürünün hayat seyri pek fazla uzun olmayacaktır. Bu yüzden plan ve stratejiler dikkatli bir şekilde belirlenip, başarılı

bir uygulama ortaya konulmalıdır. Bu durum diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de önem arz etmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

Bu bölümde ilk olarak işletme performansı kavramının tanımı ve işletme performansının boyutları ele alınmıştır. Bu kavram ve boyutlar incelenip, işletme performansını etkileyen faktörler ortaya konulmuştur. Ayrıca işletme performansı ölçümlerinde kullanılan modellerden ve son olarak da pazarlama yetkinliği ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.1. İşletme Performansı Kavramı

İşletme performansı, işletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanı belirleme konusunda destek olmakla birlikte işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyini de göstermektedir. Bu nedenle işletmenin kendi iç yapısına uygun performans süreci benimseyerek değerlendirme yapması, hem içerisinde bulunduğu durumu hem de işletme geleceğine ilişkin değerlendirmelerini daha tutarlı gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir (Balci, 2011). Performans kavramı denildiğinde, işletmelerin hedefleri doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan işlerin başarı ile gerçekleştirilmiş olması yani belli sayısal hedeflere ulaşmış olması anlamına gelmektedir (Armstrong, 2006: 7). Bu başarı, kendi içerisinde belirli aşamaları barındıran ve çeşitli faktörler tarafından etkilenen bir sistematiği ifade etmektedir. Performans kavramı aslında işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için yapması gerekenler ve yapabildikleri sonucunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkidir. Bir diğer tanımlamada ise işletme performansı, işletmenin faaliyetleri doğrultusunda ulaşmak istediği amaç, hedef ve sonuçlara ulaşma derecesi olarak açıklanabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda performans kavramı çok geniş alanları kapsayacak boyutlara sahiptir. Bu yüzden bu alanda yapılmış olan çalışmalarda performans ve bu kavram ile bağlantılı olan tanımlamalar farklı açılardan ele alınmış olabilir ancak hepsinin temeli yine aynı noktada birleşmektedir. Performans yönetimi esasen, ilk olarak 1955’de Peter Drucker tarafından ortaya atılan, 21. yüzyılın başlarında Taylor’un gerçekleştirdiği üretkenlik ölçümleri ile devam eden performans ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik ilgi, günümüze kadar sürekli bir artış eğilimi göstererek devam etmektedir (Coşkun, 2006: 28; Arısoy, 2010). İşletme

performansı, “kaynakların ve bilginin optimum şekilde birleştirilmesi ve çevresel değişiklikleri de dikkate alarak temel yeteneklerin rekabet avantajı yaratacak bir vizyona doğru yönlendirilmesi süreci” olarak açıklanmıştır (Balcı, 2011).

İşletme performansı, işletmelerin içerisinde yer aldığı sektörde ne derece başarılı olduğunu ve performans düzeyinin sürdürülebilir hale getirmesini sağlayarak güçlü rekabet ortamında tutunmasına yardımcı olur. Planlı ve sistemli bir şekilde oluşturulan işletme performansı ölçme ve uygulama metotları, işletme performansını olumlu yönde etkileyerek, sektörde başarılı olmasını sağlar. İşletme başarısı değerlendirilirken, belirlenen performans kriterleri, kritik bir karar mekanizması haline gelebilmektedir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009). İşletmelerde performans ile ilgili atılan adımlar geçmişten günümüze kadar gelene dek sürekli bir değişim rüzgârı içerisinde olmuştur. Bu ise her dönemin kendi içerisinde farklılık gösterdiğini ve bununla o dönem içerisinde ki teknoloji ve sanayi vb. üzerine olan gelişimlerin doğrudan, aynı veya farklı sektörlerde yer alan işletmelerin faaliyetlerini etkilediği görülmektedir. İşletmeler, düşük maliyet ile en fazla üretim ve en yüksek karı sağlama, yoğun rekabet durumu içerisinde farklılıklara hızla ayak uydurabilme gibi süreçleri değişime uğratarak, müşteri ve çalışan tatmini, kalite, yenilik gibi performans ölçümlerine odaklanan bir süreç içerisinde faaliyet göstermeye çalışmaktadır. Her geçen zamanla birlikte yenilenen ve sürekli değişen performans ölçümleri ortaya çıkmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006).

İşletme performansı, yapılan çoğu çalışmalar ve araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan bağımlı değişken olmakla birlikte (Rogers ve Wright 1998), uygulama sahasında ölçekte yer alan finansal değişkenlerden dolayı sağlıklı yanıtlar alınamama durumu söz konusudur. Ayrıca işletme performansı farklılık gösterdiği için ölçülmesi en zor olan değişkenler içerisinde yer almaktadır. İşletme performansının ölçülmesinde genelde objektif ve sübjektif performans ölçümleri kullanılabilir. Sübjektif veriler içerisinde yer alan çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut ve toplumsal boyutlar büyük ölçüde yöneticiler tarafından yapılan ve finansal olmayan kişisel yargıları ifade etmektedir. Sübjektif veriler, genellikle işletmelerin gelecekteki durumunu finansal verilere kıyasla daha iyi yansıttığı gibi işletmenin uzun dönemli amaçlarını vurgulamaktadır (Banker,

Potter ve Srinivasan, 2000). Objektif veriler ise daha çok işletmelerin faaliyet alanlarını içerisinde barındıran finansal durumları ifade eder. Objektif verilere ulaşmak, subjektif verilere ulaşmaktan daha zor olabilmektedir. Bunun sebebi ise işletmelerin örgüt içerisinde yer alan finansal içerikli verileri paylaşmak istememesinden kaynaklıdır. Konumuz işletme performansını konaklama işletmeleri açısından değerlendirmek olduğundan diğer sektörlerde olduğu gibi bu sektörde de objektif verileri oluşturan doluluk oranı, odabaşı yıllık gelir, personel devir oranı gibi veriler, işletme yöneticileri tarafından paylaşılmak istenmemesinden dolayı performans ölçümünde subjektif yani daha çok finansal olmayan ölçümler tercih edilmektedir. Zaman, kalite ve verimlilik gibi finansal olmayan ölçümler içerisinde işletme de çalışan kişilerin memnuniyet düzeyi de yer almaktadır. Çalışanın algısı davranışlarına dolayısıyla da performansına yansıdığından finansal düzeyde artış olmayan durumlarda da performans artışı sağlanabilmektedir. Çalışanı güçlendirme ve isteklendirme çabaları bu alanda verilebilecek en güzel örnekler içerisinde yer almaktadır (Balcı, 2011). Bütün bunların yanında işletmelerden elde edilen objektif verilerin doğruluğu ise tartışılan bir durum olduğu için subjektif veriler daha güvenilirdir (Des ve Robinson, 1984; Appiah-Adu, Fyall ve Singh, 1999). Böylece işletmeler ulaşabildiği objektif verilerin yanında subjektif verileri de dâhil ederek daha sağlıklı bir performans ölçümü ve hedefi ortaya koymaya çalışmaktadır. Pek çok araştırma (Dess ve Robinson, 1984; Dollinger ve Golden 1992; Powell 1992) objektif ve subjektif veriler arasında yüksek derecede pozitif korelasyon ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla, objektif ve subjektif performans ölçümleri birlikte kullanılabilirliği gibi, objektif verilerin elde edilemediği yerde, subjektif veriler de kullanılabilir (Je McCracken, McIlwain ve Fottler 2001: 212). Yapmış olduğumuz bu çalışmada da subjektif ve objektif veriler birlikte ele alınmış olup, Nevşehir ilinde uygulanan işletme performansı içerisinde yer alan objektif işletme performansı ölçeği içerisinde yer alan bazı sorulara işletme yöneticilerinin büyük bir kısmı yanıt vermek istemediklerinden dolayı bu ölçeğin değerlendirilmesinde subjektif veriler yol gösterici olmuştur.

Klasik işletme anlayışı içerisinde işletmeler, uzun zamandır performans ölçümünde finansal tabanlı sistemleri kullanmıştır. Ancak bu sistemler günümüz şartları göz önüne alındığında yetersiz kalmaktadır. Çünkü işletme sayısının giderek artış

göstermesi ve bu işletmeler yoğun rekabet ortamlarında kendilerini diğerlerinden farklı kılabilmek ve hedef kitlesinin isteklerine uygun hareket edebilmek için sadece finansal unsurları değil, finansal olmayan unsurları da dikkate alarak işletme ömrünün uzun vadeli olmasını sağlamaya çalışmalıdır. Geleneksel finansal tabanlı sistemler bize, geçmişe dönük ve sadece sayılarla ifade edilmiş muhasebe bilgilerini sağlamaktadır. Bu finansal içerikli bilgi ve ölçümlerin gerekliliği tartışılmazdır. Ancak bu bilgiler bizlere çoğunlukla neyin ne olduğunu ortaya koyarlar; nasıl gerçekleştiğini açıklayamazlar. Ürün kalitesi, çalışan memnuniyeti, müşteri tatmini ve pazar payı gibi finansal olmayan unsurlar ise yönetici pozisyonunda bulunan kişilere, işletme çevresinde oluşabilecek değişimleri tespit etme ve değerlendirme konusunda daha fazla destek sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 201; Banker, Potter ve Srinivasan, 2000). Böylece işletmeler amaç ve hedeflerini geliştirerek, performans düzeyini arttırmalarını mümkün kılabilirler. Yani işletmeler kendileri için benimsedikleri misyon ve vizyonu sadece ortaya koymakla değil, bu misyon ve vizyona en sağlıklı ve verimli bir şekilde nasıl ulaşabileceğini ortaya koymalıdır. Bu yüzden finansal unsurlarla birlikte finansal olmayan soyut ve somut adımlar işbirliği içerisinde olmalıdır.

İşletme performansını geliştirmek için aşağıda sırasıyla belirtilen dört temel soruya yanıt aramaktadır. Bunlar (Lawlor, 1986);

1. **“Biz şu an neredeyiz?”**: İşletmenin mevcut durumu, güçlü ve zayıf yönleriyle ele alınarak şimdiki durum ortaya konulmaktadır.
2. **“Biz nerede olabilirdik?”**: sorusuna cevap aranmaktadır.
3. **“Biz çalışmalarımız sonucu ne elde ettik?”**: sorusuna cevap aranarak performans geliştirme imkânları değerlendirilmektedir.
4. **“Biz nerede olmalıyız?”**: son olarak ise işletmeyle ilgili uzun dönemde mevcut tüm iç ve dış kısıtların ortadan kalktığı varsayılarak mevcut duruma göre işletme davranışları değerlendirilmekte ve nerede olmalıyız sorusuna cevap aranmaktadır.

Bu dört temel soru, işletme performansını daha iyi analiz etmemizi sağlamaktadır (Gül, 2012). İşletmenin faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, verimlilik gibi ilkelere ne düzeyde ulaşabildiğini ifade eden performans ölçümü ile

elde edilen bilgiler ışığında sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasını bizlere göstermektedir. Ancak işletmelerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sistemi geliştirilmemiştir (Elitaş ve Ağca, 2006).

İşletme performansı kavramı işletme içi ve çevresi gibi birçok unsurdan etkilendiği için bunları bir arada değerlendireceği gibi finansal ve finansal olmayan tüm unsurları süreç içerisinde dâhil eden çok geniş bir alandan oluşmaktadır. Özetleyecek olursak; “objektif değerler, nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir” (Yıldız, 2010). Konu içerisinde bahsedildiği gibi finansal olmayan veriler daha güvenilir olmakla birlikte işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmada daha fazla katkı sağlamaktadır. Özellikle turizm gibi hizmet ağırlıklı olan sektörlerde yaşanan yoğun rekabet ve küreselleşme içinde uzun vadeli planlamalar söz konusu olacağı için, subjektif verileri yani finansal olmayan verileri objektif veriler ile destekleyerek daha sağlam temelli bir işletme performansı çalışmaları elde edilecektir.

2.2. İşletme Performansının Boyutları

İşletme performansını incelemek için yapılan araştırmalarda işletme performansının farklı boyutlarının olduğu görülmüştür. Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında işletme performansıyla ilgili standart ölçütlerin olmadığı çeşitli ölçütler doğrultusunda performans değerlendirme yapıldığı görülmektedir (Gül, 2012). Kaplan ve Norton (1992) yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan işletme performansı boyutlarını; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel iç süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutları olarak incelemiştir. Kueng ve Krahn (1999) çalışmalarında işletme performansını toplumsal boyut, finansal boyut, yenilik boyutu, çalışanlarla ve müşterilerle ilgili olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Kueng 2000 yılında sonra yapmış olduğu çalışmasında ise yine işletme performansını bu beş boyut üzerinden daha detaylı incelemiştir. Akal (2003) işletme performansının boyutlarını etkinlik, verim, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve ekonomiklik olarak belirtmiştir. Tangen (2004) tarafından geliştirilen klasik modelde ise işletme performansı etkililik, etkinlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, yenilik ve karlılık ya da bütçeye uygunluk olarak yedi boyut olarak ele alınmaktadır.

Lai ve Cheng (2005) işgören motivasyonu, pazar performansı, verimlilik performansı ve toplumsal etki boyutları olarak değerlendirmiştir. Avcı (2005), işletme performansını, finansal boyut, hizmet kalitesi boyutu, çalışma yaşamının kalitesi boyutu, yenilik boyutu, verimlilik boyutu ve toplumsal boyut olarak incelemiştir. Turunç (2006)'a göre işletme performansı boyutları; kalite, etkililik-etkinlik, yenilik, verimlilik, karlılık ve bütçeye uygunluk, çalışma yaşamının kalitesi olmak üzere 7 boyutta incelenmiştir. Apaydın (2007)'a göre işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama başarısı, işletme performansının boyutlarını oluşturmaktadır. Eren (2007) yapmış olduğu çalışmada işletme performansını subjektif ve objektif işletme performansı olarak iki ana boyutta incelemiştir. Subjektif performans boyutu; çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve finansal boyuttan oluşmaktadır. Objektif boyut ise; konaklama işletmeleri temel alındığı için doluluk oranı, personel devir oranı ve odabaşına yıllık gelir oranından oluşmaktadır. Karabağ (2008) yapmış olduğu çalışmada işletme performansını; pazarlama performansı, finansal performans, üretim performansı, piyasa performansı ve rekabet performansı olarak incelemiştir. Uygur (2009), yılında yayınladığı makalesinde işletme performansı boyutlarını; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutları olarak incelemiştir. Biçkes (2011) ise, Karabağ tarafından yapılan çalışmaya benzer bir şekilde performans boyutlarını rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performans boyutları olmak üzere 5 boyutta değerlendirilmiştir.

Tablo 4: İşletme Performansı Boyutlarının İncelendiği Çalışmalar

Konuyla İlgili Araştırma Yapan Kişiler	Yıl	Araştırmalarında Ele Alınan İşletme Performansı
Kaplan ve Norton	1992	Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel iç süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutu
Kueng ve Krahn	1999	Toplumsal boyut, finansal boyut, yenilik boyutu, çalışanlarla ve müşterilerle ilgili boyut
Akal	2003	Etkinlik, verim, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve ekonomiklik
Tangen	2004	Etkililik, etkinlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, yenilik ve karlılık
Lai ve Cheng	2005	İşgören motivasyonu, pazar performansı, verimlilik performansı ve toplumsal etki boyutu
Avcı	2005	Finansal boyut, hizmet kalitesi boyutu, çalışma yaşamının kalitesi boyutu, yenilik boyutu, verimlilik boyutu ve toplumsal boyut
Turunç	2006	Kalite, etkililik-etkinlik, yenilik, verimlilik, karlılık ve bütçeye uygunluk, çalışma yaşamının kalitesi
Apaydın	2007	İşlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama başarısı
Eren	2007	Çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve finansal boyut, doluluk oranı, personel devir oranı ve odabaşına yıllık gelir
Karabağ	2008	Pazarlama performansı, finansal performans, üretim performansı, piyasa performansı ve rekabet performansı
Uygur	2009	Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyut
Biçkes	2011	Rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performans boyut

Kaynak: Literatür araştırması sonucunda bu tablo elde edilmiştir

Yapılan literatür araştırması sonucu işletme performansını farklı boyutlar ile değerlendiren çalışmalar mevcuttur. Bu durum işletme performansını standart bir ölçüm metodunun oluşturulmadığını ve geniş konuları kapsayan bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak işletme performansı, tüketici yani müşteri boyutu, çalışan boyutu, toplumsal, örgütsel ve finansal boyut olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar yapılan çalışmalarda boyutlar farklılık gösterse de temel de ifade edilmek istenen amaç hepsinde hemen hemen aynıdır. İşletme performansını finansal boyutlar (sayısal veriler) ve finansal olmayan boyutlar (kalite, yenilik, memnuniyet, zaman yönetimi) adı altında ölçmek mümkündür. Buradan hareketle yapılan bu çalışmada Eren (2007) tarafından oluşturulan Subjektif İşletme Performansı (çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve finansal boyut) ve çalışma içerisinde incelenecek olan konaklama

işletmelerinden dolayı doluluk oranı, personel devir oranı ve odabaşına yıllık gelir gibi objektif işletme performans boyutları altında çalışma irdelenecektir.

2.2.1. Çalışanlar ile İlgili Boyut

Çalışanın örgüt hakkında sahip olduğu duygu, düşünce ve inançların tümü olarak değerlendirilen bu boyut, işletme üzerindeki doğrudan etkisinden dolayı performans üzerinde oldukça belirleyicidir (Balcı, 2011). İşgörenler, işletmeler için temel yapı taşı konumundadır. İşletmeler içerisinde önemli bir paya sahip olan işgörenler, işletme faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bu durum ise işletme performansı ölçümünde çalışanların önemini vurgulamaktadır. Günümüz rekabetçi ortamında, dünyanın globalleşmesiyle ve elektronik ticaretin artmasıyla, işletmeler ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet vb. konularda diğer rakipleri ile artan bir rekabet içine girmişlerdir. İşletmeler rakipleri ile olan bu mücadelelerini sundukları mal ve hizmetlerle karşılaştırmaktadırlar (Dündar, 2010). Bütün bunların oluşturulmasında insanlar yani çalışanlar yer almaktadır. Ürün veya hizmet oluşumu içerisinde üretimden, satışa kadar olan süreçte ve hatta satış sonrası hizmetlerde dâhil çalışanlar yer almaktadır. İşletmeler giderek yaygınlaşan teknolojiden yararlansa da özellikle Turizm sektörü gibi hizmet içerikli olan sektörlerde teknolojik yapılardan belirli bir yere kadar yararlanılmaktadır. İşgörenlerin işletme içerisinde göstereceği başarılı faaliyetler doğrudan işletmenin başarı adımlar atması anlamına gelecektir. Bu durumda işletme performansını pozitif yönde etkileyecektir.

İşletme yöneticileri, performans seviyesini iyileştirmek için işgörenlerini memnun bir şekilde çalışabileceği bir ortamı yaratmaya çalışmaktadır. Ayrıca işgörenlerin davranışları örgüt kuralları çerçevesinde; planlama, ödüllendirme sistemi, kontrol/bilgi sistemi, çalışanların sahip olduğu yetenekleri ve kişisel özellikleri, çevreleri ile ilgili ilişkilerini dikkate alarak etkileyebilmektedir (Hansen ve Wernerfelt, 1989: 401). Yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiler, işgörenlerin kendi aralarında olan ilişkiler, işgörenlerin işletme içerisindeki verimliliği vb. unsurlar işletme performansı üzerinde etkili olmaktadır. Sonuç olarak işletmelerin başarılı adımlar atabilmesi, çalışanların başarısı ile doğru orantılıdır. Bu sebeple işletmeler işletme

performansı ile ilgili stratejiler oluşturabilmesi için öncelikle çalışanlarını göz önüne alarak yapması gereklidir.

Çalışanlar ile ilgili boyut, personelin iş tatmini seviyesi (Lui 1998; Huang, 2001; Lai, 2003; Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2005), işletmenin nitelikli işgörenleri işletmeye çekme yeteneği (Kalleberg ve Moody, 1994; Huselid, 1996), işletmenin nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi (Kalleberg ve Moody, 1994; Huselid, 1996; Wei ve Nair, 2006) yönetim ve işgörenler arası ilişkiler (Kalleberg ve Moody, 1994; Huselid, 1996; Wood, 1998), işgörenlerin kendi arasındaki ilişkiler (Kalleberg ve Moody, 1994; Daleney ve Huselid 1996; Wood, 1998), işgörenlerin verimliliği (Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000), işe devamsızlık (Wood, 1998; Harley, 2000; Avcı 2005; Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000), işgücü devir oranı (Ngo Turban, Lui, 1998; Lai, 2003) ve işgörenlerin işletmeye bağlılığı (Lui, 1998; Ahmad ve Schroeder, 2003; Ngo, Turban, Lai, 2003) gibi unsurlardan oluşmaktadır.

2.2.2. Tüketiciler ile İlgili Boyut

Tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve bunların ötesine geçilmesini kapsayan bu kavram öncelikle işletmenin var olan ve olabilecek tüketicilerini tanıması ve ardından pazar bölümlendirmesi yaparak, özel hizmet sunulmasının temelini tüketicilerle ilgili boyut oluşturmaktadır (Balcı, 2011). İşletme faaliyetlerini pazar odaklı bir anlayış ve strateji içerisinde oluşturması, işletmeye performans açısından katkı sağlayacaktır. Çünkü işletmelerin tüketici taleplerini göz önüne alarak üretim faaliyetinde bulunması, tüketicilerin bu işletmeyi tercih etme ihtimali ile birlikte tüketici gözündeki itibar ve imajını arttırmaktadır.

Tüketicilerle ilgili boyut, şirketlerin müşteri (tüketici) ile ilgili memnuniyet, kar, süreklilik ve bağlılık gibi temel kriterleri hedef müşterilerine ve hedef pazara uygun hale getirmelerine yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 2015: 81). Müşteri boyutunda belirlenecek olan performans boyutlarının finansal boyuttaki amaçları destekleyecek şekilde ölçütler içinden seçilmesi bu yöntemin başarısını etkilemektedir. Tüketicilerin, talep ve ihtiyaçlarını anlayamayan işletmeler, rakiplerinin tüketici taleplerini tatmin edici mal ve hizmetler ortaya koyarak kendilerine karşı rekabet sağladıklarını anladıkları zaman işletmeler bu durumu ortadan kaldırmak için müşteri odaklı olmaya doğru yöneleceklerdir (Özer, 2016).

İşletme performansının ölçümünde kullanılan tüketiciler boyutunda müşteri memnuniyeti (Kueng ve Krahn, 1999; Harris ve Ogbonna, 2001; Lai, 2003; Lai ve Cheng, 2005; Reichel ve Haber, 2005), müşteriye verilen hizmet kalitesi (Ramsay, Scholarios, Harley, 2000; Espino- Rodríguez ve Padron-Robiana, 2005), müşteri sadakati (Avcı, 2005; Eren, 2007), işletmenin tüketici gözündeki imaj ve itibarı (Reichel ve Haber, 2005) ve müşteri şikâyetlerini (Eren, 2007) minimum hale getirmeyi hedefleyen ve doğrudan işletme performansına katkıda bulunan bir boyuttur.

2.2.3. Finansal Boyut

İşletme performansının ölçülmesinde en sık kullanılan boyuttur. Finansla ilgili performans kriterleri, bir işletmenin strateji ile ilgili uygulamalarının işletmeye katkısının olup olmadığını gösterir (Kaplan ve Norton, 2015: 33). Uzun süreli finansal hedeflerden başlayarak, bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla uygulanan birtakım finansal çalışmaları, metodları ve de işletme çalışanları ve müşterileri de dâhil edecek şekilde işletme stratejisiyle yapılmalıdır (Kaplan ve Norton, 2015: 61; Özer, 2016).

Finansal göstergeler, performans ölçümlerinde yaygın olarak kullanılan geleneksel göstergelerdir. Finansal göstergeler işletmeler açısından başka konulara da ışık tutmaktadır. Finansal performans, işletmenin ekonomik amaç ve hedeflerinin başarıma düzeyini gösteren sonuç temelli mali göstergeler olarak ifade edilebilir. Mali sonuçlar, işletmenin etkinliklerinin sonucunda elde edilen parasal göstergeler olduğundan pazar payı, satış miktarı, öz sermaye, bilanço, net gelir vd. gibi finansal performans göstergeleri, işletme planlaması ve özellikle bütçeleme aşamasında temel veri kaynağı konumundadır (Bedük, 2009; Biçkes, 2011: 140; Çoban, 2017).

İşletme performansının finansal performans boyutu araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan bir boyuttur. Finansal performans boyutu, işletmenin genel olarak finansal işletme performansı (Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000), sermaye geri dönüş oranı (Rogers ve Wright, 1998; Harrison, 2001; Lai ve Cheng, 2005), net kâr marjı (Espino- Rodríguez ve Padron-Robiana, 2005; Reichel ve Haber, 2005), net kâr (Espino- Rodríguez ve Padron-Robiana, 2005; Reichel ve Haber, 2005), gelir artışı (Ngo, Turban, Lau, Lui 1998; Harrison, 2001) gibi değişkenlerden meydana gelmektedir.

İşletme performansı kavramını açıklarken de bahsedildiği gibi işletme performansı çok geniş bir içeriği sahip ve sürekli gelişen bir seyir içerisinde olan piyasa ortamının olması nedeniyle, işletme performansının standart bir şekilde ölçülmesini sağlayan açık bir sistem oluşturulamamıştır. Ayrıca işletme performansını tek bir standart içerisinde oluşturmak sağlıklı olmayabilir. Bunun nedeni ise işletmelerin içerisinde bulunacağı sektörel farklılıktan dolayı hepsinde aynı yöntemlerle işletme performansı ölçüm kriterleri oluşturmak doğru olmayabilir. Bir sektörde oluşturulan kriterler, diğer sektör kriterlerine uyuşmayabilir. Örneğin; soyut ürün satışında yer alan otel işletmeleri ile somut bir ürün üreten işletmeleri arasında bir farklılık söz konusudur. Buna çözüm olarak ise sadece temel bazlı işletme performans ölçüm sistemi oluşturulup, değişen sektörlerle göre farklı süreçler takip edilebilir. Diğer işletmeler arasında olduğu gibi konaklama işletmeleri arasında da yoğun bir rekabet durumu yaşanmaktadır. Konaklama işletmelerinde bu durum yüksek sabit maliyetler göz önüne alınarak bir performans sistemi geliştirilmelidir. Ayrıca hizmet ağırlıklı satış yapan turizm/konaklama işletmelerinde çalışanlar yani insan unsuru çok önemlidir. Hizmeti sunan çalışanlar olduğu için işletmenin başarılı olmasında büyük etken çalışanlardan kaynaklı olmaktadır. Bu yüzden konaklama işletmelerinde de sadece finansal unsurlar (gelir, bilanço karlılık) değil, finansal olmayan (memnuniyet, kalite, motivasyon vd.) unsurlar da işletme performansı oluşturulurken büyük önem taşımaktadır. Yani konaklama işletmelerinde de işletme performans kriterleri değerlendirilirken, objektif veriler ve sübjektif veriler bir arada olmalıdır. Çünkü konaklama işletmelerinde süreç belirsiz bir şekilde ilerleme durumu söz konusu olduğu için tek başına objektif veriler yetersiz kalmaktadır. Rakip işletmeler, sıkı bir rekabet oluşturması için, finansal olmayan unsurlar üzerine odaklanmaları konaklama işletmelerine avantaj sağlayacaktır. Klasik rekabet stratejilerinden (kar ve verimlilik) yararlanan işletmeler sadece bu unsurlar ile diğer konaklama işletmelerinin önüne geçemeyecektir (Atkinson ve Brown, 2001; Çoban, 2017). Literatür incelendiğinde objektif performans ölçümü olarak otel işletmelerinde farklı değişkenlerin kullanıldığı görülmektedir (Eren, 2007). Bunlar; doluluk oranı (Lee, Park ve Yoo, 1999; Phillips, Davies ve Moutinho, 1999; Domke-Damonte ve Levsen, 2002; Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2005; Philip ve Kevin, 2006), odabaşına gelir (Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2005; Philip ve Kevin, 2006), geceleme sayısındaki artış (Eren,2007) olarak ifade edilebilir.

Konaklama işletmelerinde işletme performansı değerlendirilirken, işletmelerin büyüklük durumu, sahip olduğu özellikler sonucu ortaya çıkan farklılıklar göz önüne alınmalıdır. Bu doğrultuda çalışmada 3,4,5 yıldızlı ve Nevşehir bölgesinde yer alan butik ve özel işletme belgeli tesisler içerisinde bir ölçüm yapılmıştır (Çoban, 2017).

2.2.4. Örgütsel Boyut

İşletmeler, genellikle finansal boyutu ve tüketici boyutuyla ilgili hedef ve kriterleri planladıktan sonra işletme içi yani örgütsel performansa ilişkin hedefler belirlenir. Günümüzde işletmeler, kaliteyi geliştirmek, zamandan tasarruf etmek, verimlilik ve karlılıkta artış sağlamak, az bir maliyetle yüksek çıktı elde edebilmek için çeşitli faaliyetler içersindedirler. İşletmelerin sadece bu konular üzerine düşmeleri, tam bir rekabet üstünlüğü sağlaması için yeterli olmayacaktır. İşletmeler bütün iş sahalarına, kalite, zaman, verimlilik, düşük maliyet ve yaratıcı yeni ürünler oluşturma konusunda rakiplerinden bir adım önde olamazsa, tam anlamıyla bir rekabet üstünlüğüne sahip olamayacakları gibi pazar payı ve satışlarındaki artışlar istedikleri noktaya ulaşamayacaktır. Bu nedenle işletmelerin, rekabet avantajı sağlamak için hedefleri ile ilgili stratejiler belirlemeleri gerekir. Bu şekilde işletmeler tam anlamıyla uygulanması gereken yeni iş ve ürün metodlarını ortaya koyabileceklerdir (Kaplan ve Norton, 2015: 115-117; Özer, 2016).

Örgütsel boyut, yeni mal ve hizmet geliştirme (Ngo, Turban, Lau ve Lui, 1998; Kueng ve Krahn, 1999; Harrison, 2001), pazar payı artışı (Fey ve Björkman, 2001; Harris ve Ogbonna, 2001; Chin, Pun ve Lau 2003), satışlardaki artış (Delaney ve Huselid, 1996; Fey ve Björkman, 2001) gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

2.2.5. Toplumsal Boyut

İşletmeler, işletmelerin hitap ettiği tüketiciler, rakipler vb. herşey toplumsal boyut konusu içerisinde yer almaktadır. Toplumsal boyut genel olarak işletmelerin toplum üzerinde nasıl bir etki yarattığının anlaşılması olarak ifade edilebilir (Kueng, 2000). İşletmeler sadece üretim yapmakla kalmamalıdır. Bu faaliyetlerin yanında içerisinde yer aldığı toplum içerisinde sosyal sorumluluk, istihdam, eğitim, çevre vb. alanlar üzerinde etkili olmalıdır. Bu alanda kendini ispatlayan işletmeler, tüketiciler

gözündeki imajı artacak ve işletme performansını sürekli geliştirmiş olacaktır. Turizm sektörü açısından toplumsal boyut incelenecek olursa, boyut içerisinde yer alan istihdam geliştirme ve ürün çeşitliliği gibi durumlar da işletme performansının ölçülmesinde katkıda bulunan önemli değişkenlerdir. Sonuç olarak, bu boyut işletmelerin, toplum ve çevreye karşı olan bakış açılarını ve işletmelerin çevreye karşı olan hassasiyetini ifade eder (Çoban, 2017).

Toplumsal boyut, işletmenin çevreyi koruma bilinci (Kueng ve Krahn, 1999; Lai ve Cheng, 2005), tüketici haklarına saygısı (Kueng ve Krahn, 1999; Lai ve Cheng, 2005), işletme tarafından yaratılan istihdam seviyesi (Espino- Rodríguez ve Padron-Robiana, 2005; Lai ve Cheng, 2005) ve sunulan ürün, hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği (Lai ve Cheng, 2005) gibi değişkenleri kapsamaktadır.

2.3. İşletme Performansının Ölçümü

Performans ölçümü planlı, programlı ve uzun dönemli bir çalışmayı gerektirmektedir. Yapılan ölçümler sonucunda ulaşılan performans ile hedefler karşılaştırılmakta, performansın yeterli görülmesi durumunda bir sonraki dönemde de aynı performans düzeyinin ve ölçüm modellerinin kullanılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Eğer performans yeterli görülmez ise, yapılan çalışmalardan yola çıkılarak performansı azaltan sorunlar tespit edilip, çözülmesi sağlanarak işletme performansının artırılması için çaba gösterilir (Coşkun, 2006: 29; Bedük, 2009).

Performans ölçümünün neden gerekli olduğu aşağıda sıralanan maddeler ile açıklanabilir (Atkinson ve Brown, 2001: 86; Cenger, 2006);

- ❖ Bir değer ölçülmeden yönetilmeyecek olması,
- ❖ Neyin geliştirilip, nasıl dikkat gösterileceğinin tanımlanması,
- ❖ Çalışanların kendi performans düzeylerini izlemeleri için bir gözlem çizelgesinin hazırlanması,
- ❖ Var olan verimsizliklerin maliyetinin belirlenmesi,
- ❖ Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartların oluşturulması,
- ❖ İş amaçlarına uygun çabaların belirlenmesi ile işletme de uygulanacak performans modelleri sonucunda güçlü bir işletme performansı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Literatür incelendiğinde işletme performansı ölçümü ile ilgili çeşitli ölçüm modelleri oluşturulmuştur. Performans ölçüm modellerinin bazıları şunlardır; Edwards tarafından (1986) sunulan *Amerikan Ulusal Muhasebeciler Birliği performans ölçüleri projesi raporu*, Sink ve Tuttle tarafından (1989) ileri sürülen *Sink ve Tuttle model*, Neely, Adams ve Crowe (2001) tarafından oluşturulan performans prizması modeli, Parida ve Kumar (2006) tarafından geliştirilen Sürdürülebilir Performans Ölçüm Modeli, Kaplan ve Norton tarafından (1992) ileri sürülen *Dengeli ölçüm kartı (Balanced Scorecard) modelidir*.

Amerikan Ulusal Muhasebeciler Birliği, performans ölçüleri projesi ve yayınlanan sonuç raporunda örgüt performansını; akışkanlık, faaliyet, karlılık, karşılama, pazarlama, satınalma, insan kaynakları, fiyat düzeyi, teşebbüsün geleceği ve imalat ölçütleri şeklinde on farklı temel ölçüt grubunda ele alıp değerlendirmiştir (Alparslan, 2007).

Sink ve Tuttle geliştirdikleri modelde (1989) örgüt performansını ölçmede; etkenlik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk gibi yedi farklı ölçütün kullanılabilmesini belirtmişlerdir (Çetinkaya, 2007).

Neely, Adams ve Crowe (2001) tarafından oluşturulan performans prizması modeli performans sürecinde yer alan müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyici kuruluşlar gibi tüm paydaşları tek bir çatı altında birleştirerek, modelde ortaya çıkabilecek sorunları en az seviyeye indirgemeye çalışmaktadır. Paydaş memnuniyetinin temelini yine kendileri oluşturmaktadır (Alparslan, 2007). Bu modelde beş temel soruna yanıt arayarak güçlü bir işletme performansını ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunlar (Neely Adams ve Crowe, 2001: 6);

1. Organizasyonun anahtar paydaşları kimlerdir ve ve beklentileri nelerdir? **(Paydaşların Memnuniyeti)**
2. Organizasyonun paydaşlardan ihtiyaç ve beklentileri nelerdir? **(Paydaşların Katkısı)**
3. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu stratejiler nelerdir? **(Stratejiler)**
4. Stratejileri gerçekleştirebilmek için organizasyonun ihtiyaç duyduğu süreçler nelerdir? **(Süreçler)**
5. Organizasyonun ne tür kabiliyetlere sahip olması gerekir? **(Yetenekler)**

Parida ve Kumar (2006) tarafından geliştirilen Sürdürülebilir Performans Ölçüm Modeli'nin amacı ise etkinlik derecesini ölçerek işletmeler dinamik bir işlev kazandırmaktadır. Bu modelin etkili ve güçlü olabilmesi için birtakım göstergelere ihtiyaç duymaktadır. Bunlar (Parida ve Kumar, 2006: 51);

1. Örgütsel stratejiyi anlamak ve paydaşların analizi,
2. Öğrenme ve büyüme göstergeleri ile bilgi yönetimine odaklanmak,
3. Maliyet, sağlık, güvenlik ve çevre göstergeleri,
4. Müşteri ve çalışan memnuniyeti göstergeleri,
5. Ekipman göstergeleri,
6. Sürdürülebilir iş göstergeleri şeklinde sıralanmaktadır.

Bir diğer işletme performansı modeli ise, Kaplan ve Norton (1992) tarafından oluşturulan Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced scorecard) modelidir. Bu model temel olarak işletme işlevleri içerisinde yer alan finansal ve finansal olmayan unsurları dengeli bir biçimde değerlendirerek güçlü bir işletme performansı ölçüm sistemi oluşturmaya çalışmaktadır. Dengeli ölçüm kartında; işletmenin kısa ve uzun dönem amaçları, finansal olan ve olmayan, örgüt içi ve dışı performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir biçimde işletme stratejisine yansıtmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992; Çetinkaya, 2007). Dengeli ölçüm kartı modeli, işletmelerde örgüt kültürünün güçlenmesine, yönetime katılım oranının artmasına, stratejilerin ve hedeflerin daha doğru olarak belirlenip, bölüm ve birimlere göre ayrılarak düzenli denetim altında gerçekleştirilmesine, üst yönetimin denetim ve kontrol faaliyetlerine daha az zaman ayırmasına, yatay ve dikey iletişimin artmasına ve kurumsal performansın daha hızlı, daha az zamanda değerlendirilmesine olanak sağladığı söylenebilir (Uygur 2009; Ocak, 2011). Finansal ve finansal olmayan unsurları dengeli bir biçimde değerlendirilen bu modelde belirlenen dört temel soruna yanıt aranmaktadır. Bunlar (Kaplan ve Norton, 1992: 72);

1. Bizi hissedarlarımız nasıl değerlendiriyor (bakıyor)? **(Finansal boyut)**
2. Rakiplere göre üstünlüğümüz neler olmalı? **(İç süreç boyutu)**
3. Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor? **(Müşteri boyutu)**
4. Gelişim ve yaratıcılık nasıl sürdürülebilir? **(Yenilik ve öğrenme boyutu)**

2.4. Konaklama İşletmelerinde İşletme Performansı

Konaklama işletmeleri ve bu işletmelerin performansı hakkında bilgi vermeden önce turizm kavramını tanımlamakta fayda var. Birçok kurum ya da araştırmacı tarafından turizm farklı bakış açıları ile farklı tanımlamalar yapmış olsa da genel anlamda turizm şu şekilde tanımlanabilir: “insanların sürekli ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan gereksinimlerini karşıladıkları yerler dışında yerleşmemek ve ekonomik anlamda gelir elde etmemek koşuluyla dinlenme, eğlenme, merak, spor, sağlık, kültür, deneyim kazanma, akraba ziyareti, kongre ve seminerlere katılma, dini gerekleri yerine getirme vb. nedenlerle kişisel ya da toplu olarak yaptıkları seyahatlerden ve gittikleri yerlerde en az bir geceleme yaparak turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep etmelerinden ortaya çıkan iş ve ilişkiler bütünüdür” (Kozak, Özel ve Yüncü, 2011: 35).

Performans kavramı denildiğinde, işletmelerin hedefleri doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan işlerin başarı ile gerçekleştirilmiş olması yani belli sayısal hedeflere ulaşmış olması anlamına gelmektedir (Armstrong, 2006: 7). Bu başarı, kendi içerisinde belirli aşamaları barındıran ve çeşitli faktörler tarafından etkilenen bir sistematiği ifade etmektedir. Performans kavramı aslında işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için yapması gerekenler ve yapabildikleri sonucunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkidir. Armstrong (2006)’a göre yüksek performans, sahip olunan bilgi ve becerilerin yani yetkinliklerin etkin kullanımının bir sonucudur. Turizm sektöründe faaliyet göstermekte olan konaklama işletmeleri de bu anlamda belli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Konaklama işletmeciliği temelde misafirleri açısından tek bir konaklama hizmeti sunuyor görünse de detaylı olarak işletmecilik anlayışı içerisinde incelendiğinde aslında konaklama işletmelerinin birbiri ile ilişkili üç sektör alanını bünyesinde barındırdığı görülmektedir: Bunlar (Çetinkaya, 2007);

- ❖ Oda hizmeti (tamamen hizmet ürünü),
- ❖ Yiyecek hizmeti (üretim fonksiyonu),
- ❖ İçecek hizmeti (perakende ürün).

Mal ve hizmet çeşitliliği konusunda geniş bir kapsama sahip olana konaklama işletmelerinde oluşturulacak güçlü işletme performansı diğer işletmelere kıyasla daha detaylı olacağı gibi istenilen hedefe ulaşmak kolay olmayabilir. Çünkü işletme

içersinde yer alan hizmet çeşidinden birinde sorun yaşanması, diğer hizmet çeşitlerindeki doğal olarak etkileyecektir. Örneğin; Konaklama işletmesinin restoran kısmından memnun kalmayan bir misafir oda hizmetinden memnun kalsa bile otelin tamamını olumsuz olarak yorumlayabilir.

Konaklama işletmelerinin tüketicilerine sunmakta oldukları ürün hizmet ağırlıklı üründür. Bir ürün olarak hizmetin, kendine has özellikleri önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Özellikle hizmetlerin stoklanamama özelliği, heterojen bir yapıda olması, hizmetin sunulduğu yerde alınması zorunluluğu gibi bir takım farklılıklar bulunmakta ve hizmetlerin soyut bir özellik taşımasından dolayı işletmeler açısından performans çok önemli bir hale gelmektedir. Yatırım aşamasında yüksek sermaye ile kurulan konaklama işletmeleri yatırımların geri dönüşünü önemsemek durumundadırlar. Satılmayan her bir odanın o gün için zarar olarak görüldüğü konaklama endüstrisinde işletme performansının olabildiğince yüksek olması, işletme amaç ve hedeflerine ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır. Bu sebeple diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de oluşturulabilecek güçlü bir performans ölçüm modeli ortaya konulmalıdır.

Konaklama işletmeleri, konunun ilk kısmında da bahsedildiği gibi hizmet ağırlıklı bir ürün sunmasından dolayı diğer sektör işletmelerine kıyasla rekabet bu sektörde daha fazla yaşanmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinde kalite, memnuniyet, hizmet, yenilik vb. finansal olmayan durumlar ön planda olmakta ve bu unsurların hizmet sunumunu da alımını da gerçekleştiren insanlar olduğu için konaklama işletmelerinde daha fazla öneme sahiptir. Çünkü konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların sunacağı kaliteli hizmet ve bu hizmet sonucu misafirlerde oluşturulmaya çalışılan yüksek memnuniyet düzeyi işletmenin performansı doğrudan etkileyecektir. Yani konaklama işletmelerinde çalışanların performansı, işletme performansı üzerinde etkili olacaktır. Bu yüzden konaklama işletmelerinde ve diğer işletmelerde olacağı gibi yöneticiler önce çalışanların memnuniyet düzeyini yüksek tutmak için adımlar atmalı bunun sonucunda doğru orantılı olarak memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanlar, misafirlerinde memnuniyet düzeyini yüksek tutmaya çalışacaktır. Bu işletmelerde elbet yüksek maliyetler sonucu büyük operasyonlar yapıldığı için finansal unsurlarda büyük önem taşımaktadır. Ancak bu finansal unsurlar tek başlarına yeterli olamamaktadır. En az finansal unsurlar kadar önemli bir seviye de olan finans dışı

unsurların bir arada güçlü bir entegre ilişkisi kurulması sağlanarak, güçlü rekabet ortamında mücadele edebilecekleri bir işletme performansı elde edeceklerdir. Performans ölçümünün otel işletmeleri açısından önemi aşağıdaki şekilde ifade etmektedir (Seymen, Erdem ve Gül, 2008: 288; Özer, 2011);

- ❖ Müşteri isteklerinin karşılanmasını garanti eder,
- ❖ Çalışanlara kendi performans düzeylerini görebilme olanağı verir,
- ❖ Düşük kaliteli olan alanlara ilişkin göstergeleri verir,
- ❖ Kaynakların ne derece etkin kullanıldığını gösterir,
- ❖ Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri bildirim sağlar.

Konaklama işletmeleri performansını açısından kullanılan kritik başarı faktörleri; personel yaklaşımı, hizmete yönelik müşteri tatmini, fiziki ürün üstünlüğü, tesis yeri üstünlüğü, gelir maksimizasyonu, maliyet kontrol, pazar payı artışı, para değeri olarak müşteri algısının artışı ve pazar bölümlenmesini sağlamış olmak şeklinde sıralanabilir (Çetinkaya, 2007).

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin otel işletmelerinin bütününe kapsamaktan yoksun olduğunu ve daha çok finansal göstergelere odaklandığını vurgulayan Philips (1999) konaklama işletmelerinde daha kapsamlı bir performans ölçümü yapılabilmesi için “Çok Boyutlu Otel Performans Modeli” geliştirmiştir. Bu model performans ölçüm sisteminden çok, performans oluşumunu gösteren bir sistemdir. Bu modelde işletme performansı Dengeli Ölçüm Kartı’nda benzer şekilde; finansal boyut, müşteri boyutu, çalışma yaşam kalitesi boyutu ve organizasyonel ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Phillips, 1999; Kethüda, 2010).

Sonuç olarak turizm sektöründe de giderek artan rekabet ortamında plan ve hedefler sürekli olarak değişmektedir. Bu durum, işletme stratejisine yön verebilmek için geleceği yönlendirecek bilgilere oldukça ihtiyaç duymakta ve işletme performansı ile ilgili bilgilere olan ihtiyaçlarını sürekli olarak arttırmaktadır. Şartların giderek zorlaşmasından dolayı performans ile ilgili oluşturulacak stratejiler artık kendilerini rakiplerinden ayırabilecek farklılıklar içermelidir. Bu değişimler, beraberinde finansal ölçümün yanında finansal olmayan performansın gelişmesini doğrudan etkilemiş;

yenilik, çalışma yaşam kalitesi, kalite ve verimlilik gibi boyutların gerekliliği ön plana çıkmıştır (Avcı, 2005: 5; Seymen ve Erdem, 2007: 779; Özer, 2011).

2.5. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı İlişkisi

Teknoloji ve çevre koşullarının sürekli değişmesi, rekabetin yoğunlaşması, işletmelerin çalışma hayatlarını doğrudan etkilemiştir. Bu etki hem işletme işleyişlerini hem de rekabet içerisinde oldukları işletmelerle olan ilişkilerini değiştirmiştir. İşletmeler rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ve sektördeki varlıklarını uzun vadeli hale getirebilmeleri için sahip olduğu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu süreçte başarılı olabilmesi ise içerisinde yer aldığı sektöre tam anlamıyla hâkim yani yetkin olmalı ve bu yetkinlik sonucunda elde edeceği başarılar ile birlikte var olan işletme stratejileri ve hedeflerine emin adımlarla ilerleyebilmesi için kendi iş yapısına uygun bir işletme performansı ortaya koymalıdır.

Pazarlama yetkinliği ile işletme performansı konularına ilişkin yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelendiğinde; bu isim altında veya farklı isim altında yapılan bu çalışmalar arasında genel olarak pazarlama yetkinliği işletme performansının açıklayıcısı konumundadır. Yöneticiler pazarlama yetkinliği stratejilerini ne kadar iyi geliştirirlerse, bu durum işletme performanslarını da o derece olumlu etkileyebilmektedir.

Pazarlama yetkinliği ile ilgili yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde çalışmaların doğrudan pazarlama yetkinliği adı altında olmadığı görülmektedir. Pazarlama yetkinliği, pazar odaklılık, pazar etkinliği, pazar yönlülük, pazarlama performansı, pazarlama yeteneği, pazarlama iletişimi, pazarlama stratejisi, içsel pazarlama vb. konuları ile yakından ilişkili olduğundan yapılan çalışmalarda da bu kavram bu konularla sık sık işlenmiştir (Çakıcı ve Eren, 2005; Erdem ve Gökdeniz, 2011; Hamşioğlu, 2011; Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013; Ene, 2013; Tüfekçi ve Tüfekçi, 2014; Durukan ve Hamşioğlu, 2015; Keskin, Zehir ve Ayar, 2016; Gelmez ve Çağlıyan, 2019). Pazarlama yetkinliği kavramı tüm pazarlama konularını kapsadığından dolayı farklı isimler altında çalışmalarda incelenmiştir. Genellikle çalışmalarda pazarlama yetkinliği konusunun pazarlama iletişimi ve pazarlama karması üzerinde durulduğundan bahsedilmiştir (Day, 1994; Morgan, 2005). Ancak

pazarlama yetkinliği bu konulardan daha geniş kapsamlı olduğu yapılan çalışma ile tespit edilmiştir. Uluslararası literatür incelemelerinde de bu duruma eşdeğer olarak farklı isimler altında pazarlama yetkinliği konuları ele alınmış ve farklı boyutlandırma çalışmaları ile karşılaşılmıştır.

Webster (1992), pazarlama kùltürü, pazarlama stratejisi ve pazarlama taktikleri boyutları ile pazarlama yetkinliğini incelemiştir. Day (1994) pazarlama yetkinliğini; içerden dışarı pazarlama yetkinlikleri, dışarıdan içeriye pazarlama yetkinlikleri ve bu iki boyutun strateji açısından incelenmesi ile oluşan boyut olmak üzere toplam üç boyut altında incelemiştir. Hooley vd. (1999), pazarlama kùltürü, pazarlama stratejisi ve pazarlama taktikleri boyutu ile pazarlama yetkinliği irdelemiştir. Arnett ve Badrinarayanan (2005) pazarlama yetkinliğini; bilgi yönetimi ve pazarlama ilişkisi boyut altında toplamıştır. Son olarak Vorhies ve Morgan (2005) pazarlama yetkinliklerini ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım, satış, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama iletişimi, pazarlama planlaması ve pazarlamanın uygulanması boyutları olarak sekiz boyutta sıralamıştır. Yapılan bu çalışmalar içerisinde yer alan boyutlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletme performansı boyutları yapılan çalışmalarda finansal boyut, içsel i süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutları, toplumsal boyut, yenilik boyutu, etkinlik, verimlilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve ekonomiklik, çalışma hayatının kalitesi, işgören motivasyonu, pazar performansı, hizmet kalitesi boyutu, çalışma yaşamının kalitesi boyutları adı altında incelenmiş ve çalışmalar içerisinde yer alan boyutlar arasında genellikle anlamlı bir etki olduğu gözlemlenmiştir (Kaplan ve Norton, 1992; Kueng ve Krahn, 1999; Kueng, 2000; Tangen, 2004; Lai ve Cheng, 2005; Avcı 2005; Turunç, 2006; Apaydın, 2007; Eren, 2007).

Pazarlama konuları ile ilgili yapılan literatür çalışmaları sonucunda en sık kullanılan değişkenlerden birisi işletme performansı olarak tespit edilmiştir. İşletme performansı, işletmenin içerisinde bulunduğu sektörde göstermiş olduğu çabaların bütünü şeklinde özetlenebilir. İşletme performansı nicel verilerden elde edilen objektif değerler ve rakipler/şirket performans beklentilerinden elde edilen sübjektif değerlerden oluşmaktadır (Yıldız, 2010). İşletmeler kendilerini diğer işletmelere kıyasla daha başarılı faaliyetlerde bulunabilmesi için işletme performans sürecini ve uygulayacağı

stratejileri dikkatli bir biçimde planlamalıdır. Bu süreci izlerken de işletme performansının hem finansal hem de finansal olmayan unsurlarını kapsayacak bir şekilde oluşturmalıdır. Özellikle hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmeleri gibi işletmeler için bu durum daha önemli bir hal alabilmektedir. Konaklama işletmelerinde, ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım, pazarlama bilgi sistemi, iletişim, planlama ve satış ile ilgili stratejiler oluşturarak içerisinde bulunduğu sektörde yetkin olmasını sağlayabileceği gibi, bu durum işletmelerin performansına da olumlu bir etki yaratacaktır. Bu sebeple işletmeler sektörde yetkin olabilmek için pazarlama sürecinde başarılı faaliyetlerde bulunması işletmenin performans sürecine de olumlu bir katkı sağlayacağı yapılan çalışmalarca ortaya konulmuştur (Webster, 1992; Day, 1994; Hooley vd., 1999; Arnett ve Badrinarayanan, 2005; Vorhies ve Morgan, 2005; Golfetto ve Gibbert, 2006; Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009; Arısoy, 2010; Balcı, 2011; Biçkes, 2011; Gül, 2012; Çoban, 2017). Ancak incelenen çalışmalarda işletme performans düzeylerinden objektif işletme performansında genellikle anlamlı bir etkinin çıkmadığı gözlemlenmiştir. Yapılan bu çalışmada da aynı durum söz konusu olmuştur. Doluluk oranı ve oda gelir boyutlarının bazı ifadeleri anlamlı çıkarken, personel devir oranı ifadelerinde anlamlı sonuç bir çıkmamıştır. Bunun sebebi ise işletmelerin bu çalışmalarda sayısal verilerle ilgili net bir bilgi vermek istememesinden kaynaklandığı yorumunda bulunabiliriz.

Literatürde, pazarlama yetkinliği ve performans ilişkisinin incelendiği çalışmalar mevcuttur. Fakat bu çalışmaların büyük bir kısmında pazarlama yetkinliğinin ilişkili olduğu konular altında incelemelerde bulunulmuştur. Pazarlama yetkinliği adı altında yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bunun sebebi ise konunun tüm pazarlama bileşenlerine sahip olması, çalışmanın daha detaylı olarak incelenmesi olarak gösterilebilir. Söz konusu çalışma konaklama işletmelerini kapsadığı için bu alanda pazarlama yetkinliğinin ilişkili olduğu konular ile işletme performansını inceleyen çalışmalar mevcut olup, bu çalışmalar arasındaki değişkenler ile pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Philips, 1999; Çakıcı ve Eren 2005; Tolon, 2006; Çetinkaya, 2007; Karakoç, 2009; Çalhan, Çakıcı ve Karamustafa, 2012; Servet, 2013; Paksoy ve Ersoy, 2016; Çoban 2017). Sonuç olarak yapılan tüm çalışmalar göz önüne alındığında; pazarlama yetkinliği ile işletme performansı konularına ilişkin genel olarak orta ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın teorik içeriğine ve daha önce bu konulardan yapılan çalışmalardan yola çıkarak konuya uygun araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekildedir:

H1: Pazarlama yetkinliğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₁: Pazarlama yetkinliğinin çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₂: Pazarlama yetkinliğinin tüketiciler ile ilgili subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₃: Pazarlama yetkinliğinin finansal subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₄: Pazarlama yetkinliğinin örgütsel subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₅: Pazarlama yetkinliğinin toplumsal subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₆: Pazarlama yetkinliğinin subjektif genel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₇: Pazarlama yetkinliğinin doluluk oranı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₈: Pazarlama yetkinliğinin oda başı yıllık gelir üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1₉: Pazarlama yetkinliğinin personel devir oranı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bir sonraki bölümde konaklama işletmelerinde pazarlama yetkinliği ve işletme performansı ilişkisi yapılan bu alan araştırması ile incelenecektir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin pazarlama yetkinliği boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisi ortaya konulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA YETKİNLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde pazarlama yetkinliklerinin işletme performansı üzerine etkisi ampirik bir araştırma ile incelenmiştir. Uygulama alanı olarak turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri seçilmiştir. Öncelikle Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin pazarlama yetkinlik düzeyleri ortaya konulmuştur. Daha sonra pazarlama yetkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişki ve etki durumu incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Önemi

Uluslararası yabancı literatürde pazarlama yetkinliği ve işletme performansı üzerindeki etkisi konusu birçok araştırmacı tarafından incelenmesine rağmen bu konuyla ilgili olarak Türkiye’de doğrudan bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalara pek fazla rastlanılamamıştır. Bu tür bir araştırmanın özellikle turistik değerlere sahip olan ve Kapadokya bölgesinin büyük bir bölümünü içerisinde barındıran Nevşehir ili ve ülkemiz koşullarında yapılmamış olmasından kaynaklanan boşluğun doldurulması bu çalışmanın önemini ve gerekçesini ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırmanın, gelecekteki benzer çalışma konularına ve sahalarına ışık tutabilmesi bakımından akademik anlamda bir önem taşıyacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Nevşehirde faaliyet gösteren butik, özel işletme belgeli, üç, dört ve beş yıldızlı otellerin içerisinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında, diğer işletmelere kıyasla bir adım daha önde olabilmek işletmeler için önem teşkil etmektedir. Bu sebeple işletmeler varlığını uzun süreler devam ettirebilmek adına yapacağı stratejik çalışmalar ile oluşturacak yetkinliklerin ne düzeyde olduğu tespit etmek ve sahip oldukları yetkinlik düzeylerinin işletmenin performansını nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

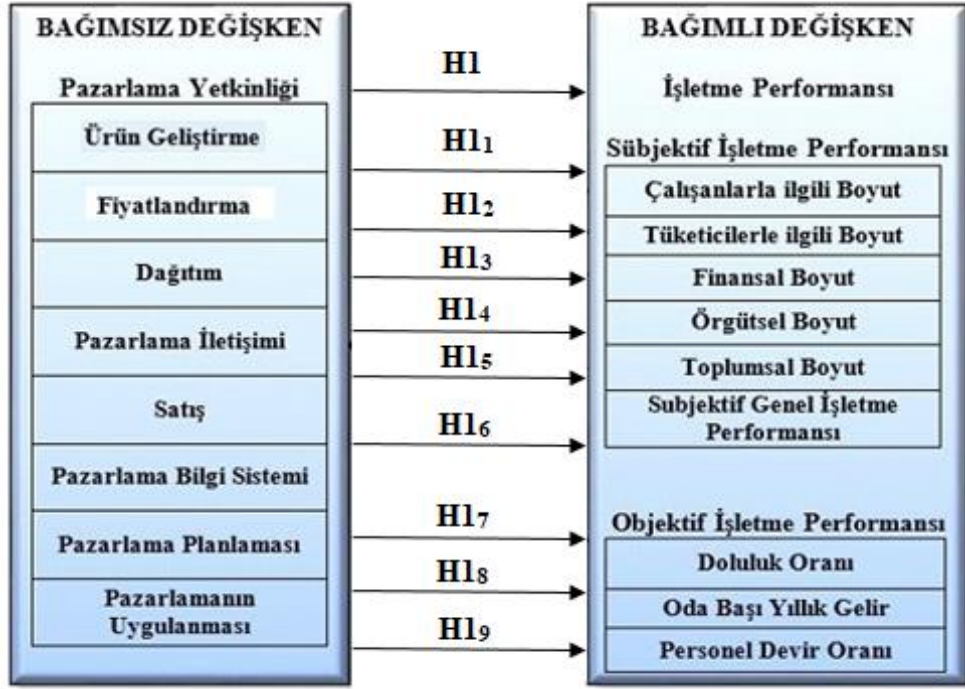
Araştırmanın amacına ulaşmasının, hem literatüre hem de konaklama işletmeleri performanslarına iyileştirme sürecinde katkı sağlayabileceği gibi bütün bunların yanında işletmelerin eksik yönlerini giderip, kendilerine uygun bir strateji belirlemesi ve geliştirmesine adına yol göstererek, öncelik Nevşehir olmak üzere ulusal düzeyde de turizm sektörüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Nevşehir il ve ilçe merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde turizm sektörünün kriz yaşaması nedeniyle araştırma kapsamında Bölgede yer alan özel işletme belgeli, butik, 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Çalışmaya üst ve orta düzey yöneticilerin yanı sıra departman şefleri de kısıtlı çalışan hiyerarşisi nedeniyle dâhil edilmek zorunda kalınmıştır. Araştırma coğrafi olarak Nevşehir il ve ilçe merkezleriyle sınırlandırılmıştır. Çalışma 2016 Mart ve Eylül ayları arasında kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde yapılmıştır.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmaya, işletmelerin sahip oldukları pazarlama yetkinliklerinin, işletmenin performansını etkilediği varsayımı ile yola çıkılmıştır. Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerini içeren araştırma modeli Şekil 5'te gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere pazarlama yetkinliklerinin işletmenin performansını doğru orantılı etkilediği varsayılmaktadır. Model gerekli literatür incelemesi sonucunda bu çalışma için oluşturulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenleri iki başlık altında toplanmıştır: sübjektif işletme performansı (çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, finansal, örgütsel, toplumsal ve sübjektif genel işletme performansı) ve objektif işletme performansıdır (doluluk oranı, oda başı yıllık gelir ve personel devir oranı). Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise pazarlama yetkinliğini oluşturan alt boyutlardır (ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım, pazarlama iletişimi, satış, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması ve pazarlamanın uygulanması).



Şekil 5: Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı İlişkisi

Araştırmanın kavramsal çerçevesi doğrultusunda belirtildiği üzere pazarlama yetkinliği boyutlarının işletme performansı üzerinde etkisinin olacağı varsayılmakta ve bu konular arasında genellikle pozitif yönlü ilişkilerin ortaya konulduğu çalışmalar mevcuttur. Çalışma amacı kapsamında ve literatür çalışmalarından elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma modeline bağlı oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H1: Pazarlama yetkinliğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Pazarlama yetkinliğinin çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Pazarlama yetkinliğinin tüketiciler ile ilgili subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H13: Pazarlama yetkinliğinin finansal subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Pazarlama yetkinliğinin örgütsel subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Pazarlama yetkinliğinin toplumsal subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H16: Pazarlama yetkinliğinin subjektif genel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H17: Pazarlama yetkinliğinin doluluk oranı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H18: Pazarlama yetkinliğinin oda başı yıllık gelir üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H19: Pazarlama yetkinliğinin personel devir oranı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.5. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan pazarlama yetkinliği ile işletme performansı etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, araştırma kapsamında literatür araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin verilerin sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, düzenli yayınlar ve kitaplardan faydalanılmış; anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu kısımda araştırmanın değişkenleri, evreni ve örneklemini, veri toplama yöntem ve aracı ile verilerin analizinden bahsedilmiştir.

3.5.1. Araştırma Değişkenleri

Pazarlama yetkinliği ve işletme performansı ilişkisinin incelendiği bu çalışmada pazarlama yetkinliği bağımsız değişken olarak alınmıştır. Yerli ve yabancı literatür incelenmesi sonucunda Vorhies ve Morgan (2005) tarafından geliştirilen pazarlama yetkinliği ölçeğinin en yaygın olan ölçek olduğu için temel olarak bu ölçek alınmıştır. Vorhies ve Morgan (2005)'a göre pazarlama yetkinliği sekiz boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım, satış, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama iletişimi, pazarlama planlaması, pazarlamanın uygulanması olarak sıralanmıştır. Bu boyutlardan kısaca bahsedecek olursak;

Ürün ve Ürün geliştirme: Ürün, tüketicilerin isteklerini karşılayacakları ve faydalanacakları değerlerdir. İşletmelerin tüketicilerin talep ettiği ürün/ürünleri geliştirmesi kendisini rakiplerine kıyasla avantajlı bir konuma getirecektir. Ürün

geliştirme sırasında tüketicilerden gelen geri bildirimler ile onların istediği ürüne yakın bir hizmet sunması işletmenin içerisinde bulunduğu pazarda yetkinliğini arttırmakla beraber işletme performansını olumlu seviyede etkileyecektir.

Fiyatlandırma: Fiyat, işletmelerin ortaya koyduğu ürün veya hizmetlere verilen maddi değerlerdir. Fiyat, diğer pazarlama unsurlarından farklı olarak işletmeye kazanç ve kar sağladığı için daha önemli bir konuma sahiptir. Bu sebeple işletmeler fiyatlandırma unsurunda etkin bir fiyat belirlemesi, rakiplerinin fiyat stratejilerini takip etmesi, pazardaki değişimlere uygun yeni fiyatlandırma çalışmalarında bulunması işletmenin pazarda yetkin olmasını sağlayacaktır.

Dağıtım ve Dağıtım Kanalı: Dağıtım, bir ürün veya hizmetin üretildiği yerden tüketileceği yere götürülmesi için harcanan çabalar bütünü olarak ifade edilebilir. Turizm işletmelerinde ise üretmiş olduğu mal ve hizmetler üreticiden tüketiciye doğru değil, tüketicilerin ürünün üretildiği yere doğru ilerleyen bir sistem vardır. Çünkü turizm işletmelerinin üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin taşınmış olduğu soyut, heterojen, stoklanamaz vb. özellikler ürünün üretildiği yerde tüketilebilme durumunu ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin dağıtım kanalında yer alan araçlarla güçlü bir iletişim kurması ve stratejiler geliştirmesi işletmelerin tüketicilere sunduğu ürünlerin daha çok talep edilmesi yönünde olumlu bir etki yaratacaktır.

Kişisel Satış ve Satış Geliştirme: Kişisel satış mal ve hizmetlerin satın alımını sağlamak için bir neden gösterirken, satış geliştirme ise ürünün kısa sürede satın alınmasını sağlamaktadır (Mucuk, 2014; Yükselen, 2015). İşletmeler fiyatını belirlemiş olduğu ürün/leri tüketicilere sunarken aracı unsurların yanında kişisel satış yönteminde tercih edebilmektedir. Özellikle turizm işletmelerinde sunulan ürün hizmet özelliği taşıdığı için kişisel satış ve satış unsuru daha fazla önem kazanmaktadır. Bu yüzden satış elemanlarına gerekli eğitimlerin verilmesi, satış yönetimi ve elemanlarının satış becerileri, satış yönetimini planlanması ve kontrol edilmesi işletmelerin pazarda yetkin bir halde olmasına katkı sağlayacaktır.

Pazarlama Bilgi Sistemi: Pazarlama bilgi sistemi, üretim ve pazarlama kararlarının alınmasında bilgi sağlayan, veri değerlendirme işlemidir. Bu sebeple tüketici ve rakipler ile ilgili bilgi toplama, pazar bilgilerini analiz etme, etkili bir pazarlama

programını oluşturmak için pazarlama araştırmalarından yararlanması işletmelerin rakiplere kıyasla daha fazla piyasaya yetkinliğini ortaya koyacaktır.

Pazarlama İletişimi: İşletmelerin sunduğu ürün veya hizmetlerin çeşitli araçlarla (reklam vb.) tüketicilere ulaştırmaya çalıştığı faaliyetlerdir. İşletmeler için iletişim üretim öncesinden başlayan sürecin, satış sonrasına kadar devam eden uzun bir süreçten oluşmaktadır. Uygun reklam stratejilerinin ortaya konması, işletmenin halkla ilişkiler becerisi, işletmenin imaj ve itibarını etkin bir şekilde yönetebilmesi pazarda üst konumlarda olmasını sağlayacaktır.

Pazarlama Planlaması: İşletmelerin kendileri için belirlemiş olduğu misyon ve vizyon süreçlerinde hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için özenle hazırlanmış bir pazarlama planlamasının olması gereklidir. Bu süreçte pazarlama sürecini etkili bir şekilde yönetebilmesi, pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçiminde etkili çalışmalarda bulunması, yaratıcı planlama sürecinde bütünlük oluşturma ve planlama sürecinde bütünlüğu sağlayabilmesi işletmenin güçlü bir yetkinlik özelliğine sahip olduğunu ortaya koyacaktır.

Pazarlama Çabalarının Uygulanması: İşletmelerin elde ettiği bilgi ve birikimlerinin pazar ortamına başarılı bir şekilde yansıtmasıdır. Pazarlama çabalarının uygulanmasında pazarlama kaynaklarında etkin bir tahsis, pazarlama programlarında etkin bir örgütlenme, pazarlama stratejilerini hızlı, etkin bir şekilde hayata geçirme ve pazarlama performanslarını etkin bir süreçte izlemesi, işletmelerin başarısında bir çok önemli katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın bağımlı değişkeni olan işletme performansı sübjektif ve objektif olarak sınıflandırılmış alt boyutlardan meydana gelmektedir. Eren'in (2007) de dediği gibi objektif ve sübjektif veriler üzerinde yapılan çalışmalar, bu iki tür veri arasında güçlü korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Sübjektif performans boyutları şu şekilde sıralanabilir: çalışanlarla ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, tüketicilerle ilgili boyut, toplumsal boyut. Objektif performans boyutları ise: doluluk oranı, oda başı yıllık gelir ve personel devir oranı olarak yer almaktadır. Bu boyutlardan da kısaca bahsedecek olursak;

Çalışanlarla ilgili Boyut: Çalışanlarla ilgili boyut, işletmeler içerisinde önemli bir yere sahip olan işgörenleri yani çalışanları ifade eder. Çalışanların işletme içerisinde göstereceği başarılı faaliyetler doğrudan işletmenin başarılı adımlar atmasını sağlayarak, işletme performansını etkilemektedir. Bu boyut çalışanlar arası ve yönetim ile ilişkileri, iş tatmini seviyesi, işgören verimliliği, iş gücü devir oranı, işgören verimliliği, işe devamsızlık, işgören sadakati, işgörenlerin işletmeye bağlılığı, işletmenin nitelikli işgörenleri işletmeye çekebilmesi gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Tüketicilerle İlgili Boyut: Bu boyut, işletmelerin hitap ettiği kesimi ifade eder. Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması işletme performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu boyut müşteri memnuniyet düzeyi, müşteriye sunulan hizmet kalitesi, müşteri sadakati ve işletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı değişkenlerinden oluşmaktadır.

Finansal Boyut: Finansal performans, işletmenin ekonomik amaç ve hedeflerinin başarıma düzeyini hakkında bilgi verir. Finansal boyut en yaygın kullanılan işletme performansını değişkenlerinden birisidir. Bu boyut genel olarak finansal performansı, net kar marjı, gelir artışı ve sermaye geri dönüş oranı gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Örgütsel Boyut: Örgütsel performans, işletme düzeyinde performansın durumunu ifade eder. Bu boyut pazar payı artışı, satışlardaki artış, yeni mal ve hizmet geliştirme ve geceleme sayısındaki artış gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Toplumsal Boyut: Toplumsal boyut genel olarak işletmelerin toplum üzerinde nasıl bir etki yarattığının anlaşılması olarak ifade edilebilir. İşletmeler sadece kaliteli bir ürün veya hizmet sunmakla yetinmemelidir. Toplum içerisinde kendisini kanıtlayabilmesi ve topluma gerekli faydaları sağlama o işletmenin iyi bir imaja sahip olmasını sağlayabilir. Bu boyut tüketicilere sağlanan haklar, işletmenin çevre duyarlılığı, işletmenin yarattığı istihdam seviyesi ve işletmenin sosyal duyarlılığı gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Çalışmanın uygulama alanı turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri olduğu için bu işletmelere özel performans kıstasları olan doluluk oranları ve oda başı yıllık ortalama gelirleri ve personel devir oranı araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu verileri (doluluk oranı, oda başı yıllık ortalama gelir ve personel devir oranı) tespit edebilmek için konaklama işletmeleri üst - orta düzey yöneticileri ve departman şeflerinden son üç yıla ait olan doluluk oranları, oda başı yıllık geliri ve personel devir oranlarını içeren soruları yanıtlamaları istenmiştir (Eren, 2007).

3.5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, tesadüfi olmayan (ihtimalsiz) örnekleme yöntemlerinden yargısal (kasti/amaca göre) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Yargısal örneklemede, örnekleme yönteminin isminden de anlaşılacağı gibi araştırmanın örneği bir konuda uzman veya araştırmacının kendisine bırakılmaktadır. Yani örneklerin belirlenmesinde yer alan ölçüt veya ölçütler, araştırmacının daha çok kendi karar ve yargılarından oluşmaktadır (Nakip, 2008; Altunışık, Coşkun ve Bayraktaroğlu, 2012: 129). Bu örnekleme yönteminde araştırmacı, seçeceği örneği tarafsız bir şekilde kendi bilgisi, deneyimleri ve araştırmaları sonucunda evreni doğru bir şekilde temsil edebilecek daha küçük bir gruptan örnek seçer. Bu yöntemde seçilen örnek tamamen araştırmacının, çalışması ile doğrudan uyuşabileceği bir varsayımın çerçevesinde bir araya gelir (Lorcu, 2015: 21; Robson 2002; Bernard, 2000). Evren ne derece homojen ise ve araştırmacı evreni ne derece iyi tanıyorsa, bu yöntemle seçilen örnekler çok iyi sonuçlar verecektir. Fakat yargısal örnekleme yöntemi ile seçilen örneğin evreni ne derece temsil ettiği bilinmediğinden, evren hakkında tam bir genelleme yapılamamaktadır. Bütün bunların sonucunda bu yöntem ile yapılan araştırmalar genel olarak sağlıklı sonuçlar verildiği yorumunda bulunulabilir (Malhotra, 1996).

Araştırmanın evrenini Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren butik, özel işletme belgeli, 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticileri ile departman şefleri oluşturmaktadır. Araştırmanın otel müdürleri üzerinde gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Ancak son zamanlarda gelen turist sayısında bir düşüş olması (2016 ve 2017 yılı) ve sezonun konaklama işletmeleri açısından hareketli olmamasından kaynaklı bölgedeki bir kısım otellerin küçülme stratejisinden dolayı bu

çalışmada işletmelerin sadece üst ve orta düzey yöneticileri ile değil, departman şeflerinin (genel müdür, önbüro, satış pazarlama ve rezervasyon, muhasebe/finans, kat hizmetlerinde görev yapan) anket yanıtları da çalışmada örneklem olarak yer almıştır. Araştırma evrenine butik, özel işletme belgeli, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin kısmen 1 ve 2 yıldızlı otel işletmelerine kıyasla daha profesyonel olmasından dolayı bu işletmeler araştırma sahası olarak tercih edilmiştir. Ülke ekonomisi açısından tercih edilen bu işletmeler önemli bir ziyaret alanında olması ve işletmelerin de iç örgüt yapılarının çalışmanın amacına uygun olacağı düşünülerek bu işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Nevşehir İl Kültür Turizm müdürlüğü'nün 2016 yılı verilerine göre bakanlıktan Turizm işletmesi ve kısmi Turizm işletmesi belgeli konaklama tesisleri 89 adet, Bakanlıktan Turizm yatırım belgeli konaklama tesisleri 19 adet ve yerel yönetimlerden belgeli konaklama tesisleri 346 adet olmak üzere toplam 454 adet konaklama tesisi bulunmaktadır. Sektörde ve bölgeye gelen turist sayısında yaşanan düşüşten ve bunun yaşattığı olumsuzluklardan dolayı yapılan bu çalışmada tam sayıma ulaşamamış ve 187 adet anket verisi elde edilmiştir.

3.5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin pazarlama yetkilikleri ve işletme performansları hakkında veri elde etmek için literatür taranarak belirlenen ölçekler anket haline getirilmiştir. Oluşturulan anket formu çalışmanın ekler kısmında mevcuttur. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin pazarlama yetkinliklerini ölçmek için oluşturulan ifadeler yer almaktadır. Pazarlama yetkinliği ölçeği, kendisini oluşturan 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Toplamda 8 boyuttan oluşan 38 ifade ile işletmelerin pazarlama yetkinlikleri değerlendirilmektedir. Bu ölçek Vorhies ve Morgan (2005) tarafından geliştirilmiş ve kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde işletme performansı ölçeği yer almaktadır. İşletme performansı ölçeği 5 boyuttan (çalışanlarla ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, tüketicilerle ilgili boyut, toplumsal boyut) ve 27 önermeden oluşmaktadır (Eren, 2007).

Anketin üçüncü bölümünde konaklama işletmelerinin türü, faaliyet yılı, oda ve yatak sayısı, kuruluş yeri gibi özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Hazırlanan anket örnek kütle listesinde yer alan 3, 4, 5 yıldızlı oteller, özel işletme belgeli ve butik otel işletmelerinin yöneticilerine uygulanmak amacıyla işletmelere dağıtılmıştır. Kendileri tarafından belirlenen zaman içerisinde anketler toplanmıştır. Bazı işletme yöneticileri ve departman şefleri ise hiçbir şekilde anketi doldurmayı kabul etmemişlerdir. Veri elde edilemeyen işletme yöneticilerine elektronik posta aracılığı ile web anketi uygulamasına davet gönderilmiş olmasına rağmen yine de bu işletmelerden katılım sağlanamamıştır.

Araştırmanın ölçekleri metrik ölçüm düzeylerinden interval/ aralıklı ölçüm düzeyi (1'den 5'e kadar likert) kullanılmış ve derecelendirilmiştir. İnterval ölçüm düzeyi; sayısal olarak eşit aralıkların, eşit mesafeleri temsil ettiği bir ölçek olup, nesnelere sıralanmasında kullanılır (Altunışık, Coşkun ve Bayraktaroğlu, 2012; Lorcu, 2015). Bu ölçüm sayesinde 1 ile 2 arasındaki mesafe ile 6 ile 7 arasındaki mesafenin birbirine eşit olduğu varsayılmaktadır. Örneğin, Ülkemizde ekonomik kriz var mıdır? 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum gibi aradaki mesafeler eşittir. Pazarlama yetkinliği ve işletme performansı anketinde kullanılan interval ölçüm düzeyi için (5'li likert) ölçek maddeleri şu şekilde ifade edilmiştir;

1. *“rakiplerden çok daha kötü/düşük”*,
2. *“rakiplerden daha düşük/kötü”*,
3. *“rakiplerle aynı”*,
4. *“rakiplerden daha iyi/yüksek”*,
5. *“kesinlikle rakiplerden çok daha iyi/yüksek”*.

3.5.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler “SPSS 21.0” paket programı ile analiz edilmiştir. İlk olarak ölçeklerde ters anlamlı ifadeler yer aldığı için ters kodlamalar düzenlenmiştir. Bu kayıp değerlerin giderilmesi için Hair vd. (2014) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Buna göre kayıp verilerin atanmasında ortalama atama tekniği kullanılmıştır. Son olarak normal dağılım varsayımının kontrolü için basıklık ve

çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Veri eleme süreci sonrasında ölçeğin güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Daha sonra ifadelerle ilişkin frekans ve tanımlayıcı istatistikler sunulmuş ve akabinde korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin analizler, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analizler, korelasyon ve regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Tablo 5'te araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt ölçeklerin önerme sayıları ve güvenilirlik kat sayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir. Sosyal bilimlerde, yapılan araştırmalarda güvenilirlik düzeyinin 0,70 ve üzeri olması gerekmektedir (Altunışık, Coşkun ve Bayraktaroğlu, 2012: 115). Tablo 5 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin ($\alpha > 0,70$) oldukça yüksek ve kabul edilebilir olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Kat Sayıları

Boyutlar	Madde sayısı (N)	Cronbach's Alpha (α)
Genel Pazarlama Yetkinliği	38	0,96
Fiyatlandırma	4	0,77
Ürün Geliştirme	4	0,83
Dağıtım	5	0,86
Pazarlama İletişimi	5	0,85
Satış Geliştirme	5	0,89
Pazarlama Bilgi Sistemi	5	0,83
Pazarlama Planlaması	5	0,87
Pazarlama Uygulaması	5	0,86
Genel İşletme Performansı	27	0,92
Tüketicilerle İlgili	5	0,78
Finansal	4	0,83
Örgütsel	5	0,88
Toplumsal	4	0,79
Çalışanlarla İlgili	9	0,83

Genel pazarlama yetkinliği ve genel işletme performansı güvenilirlik düzeyi kabul edilebilir düzeyin oldukça üstünde çıkarak 0,96 ve 0,92 gibi bir seviye sonucuna

ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Pazarlama yetkinliği ve işletme performansı değişkenlerinin geçerlilik düzeylerinde yapılan testler genel olarak aynı sonuçları vermiştir. Pazarlama yetkinliği değişkeninde Vorhies ve Morgan (2005) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmış olup bu kişiler tarafından incelenen çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı geçerlilik analizi sonucuyla değişkende ek diskriminant geçerliliği sağlanmış ve oluşan model değerlendirmeleri karşılaştırılarak her biri arasında kovaryans katsayısına izin verilmiştir. Yapılan model değerlendirmeleri ile pazarlama yetkinliği boyut ve ifadeleri geçerlilik düzeyinde çıkmıştır. Eren (2007) tarafından yapılan çalışmada işletme performansı değişkenin ifadeleri için geçerlilik analizi yapılmış olup, daha önce yapılan analizlere yakın sonuçlar vermiştir. Ancak çalışmada ters kodlanmış ifadeler anket çalışmasını yanıtlayan yöneticiler tarafından yanlış anlama ihtimalinden dolayı bazı ifadeler kendi boyutu altında yer almamış olup, maddelerin içerikleri incelenerek ölçekten çıkarılmamasına ve kendi boyutlarında yer almasına karar verilmiştir.

3.6.2. Araştırmaya Katılan Turizm Yöneticilerinin Profili ve Özellikleri

Araştırmaya katılan turizm yöneticilerinin profil özellikleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletme çalışma süresi, çalışılan departman, işletme türü, işletme faaliyet türü, işletme oda sayısı ve işletme yatak sayısı gibi başlıklarla anket katılımcılarından alınan yanıtlar neticesinde Tablo 6 oluşturulmuştur. Yapılan anket sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde çoğunluğu (%63,6) erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yönetici konumundaki kadın yöneticilerin oranı ise %36,4'tür. Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan yöneticilerin yaşa göre dağılımı incelendiğinde, çoğunluğunun yaşları (%50,3) 26 ile 35 yaş arasında değişmektedir. Aynı zamanda araştırmaya katılan yöneticilerin % 28,9'unun 36-45 yaş arasında; % 14,4'ünün 25 yaş ve altı, % 6,4'ünün ise 46 yaş ve üzerindedir. Araştırma sonucuna bakıldığında ağırlıklı olarak genç ve orta yaş çalışanların olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	68	36,4
Erkek	119	63,6
Toplam	187	100
Yaş		
25 yaş ve altı	27	14,4
26- 35 yaş arası	94	50,3
36- 45 yaş arası	54	28,9
46 yaş ve üzeri	12	6,4
Toplam	187	100
Eğitim durumu		
İlköğretim	2	1,1
Lise	34	18,2
Ön lisans	40	21,4
Lisans	91	48,7
Lisansüstü	20	10,7
Toplam	187	100
Sektörde Çalışma Süresi		
1 ve altı	4	2,2
2-4 yıl	24	12,8
5-7 yıl	41	21,9
8-10 yıl	45	24,1
11 ve üzeri	73	39,0
Toplam	187	100
İşletmede Çalışma Süresi		
1 ve altı	32	17,1
2-4 yıl	82	43,9
5-7 yıl	40	21,4
8-10 yıl	21	11,2
11 ve üzeri	12	6,4
Toplam	187	100
Departman		
Önbüro	60	32,1
Yiyecek İçecek	15	8,0
Kat Hizmetleri	12	6,4
Muhasebe	21	11,2
Satış Pazarlama	23	12,3
Rezervasyon	2	1,1
Yönetim	54	28,9
Toplam	187	100
İşletme Türü		
3 Yıldız	4	2,1
4 Yıldız	21	11,2
5 Yıldız	20	10,7
Özel Belgeli	39	20,9
Butik	103	55,1
Toplam	187	100
İşletme Faaliyet Yılı		
5 ve altı	71	38,0
6-10 yıl	50	26,7
11-15 yıl	29	15,5
15-19 yıl	17	9,1
21 ve üzeri	20	10,7
Toplam	187	100

İşletme Oda Sayısı		
50 ve altı	129	69,0
51-100 arası	28	15,0
101-150 arası	18	9,6
151-200 arası	5	2,7
201 ve üzeri	7	3,7
Toplam	187	100
İşletme Yatak Sayısı		
100 ve altı	123	65,8
101-200 arası	40	21,4
201-300 arası	16	8,6
301-400 arası	1	0,5
401 ve üzeri	7	3,7
Toplam	187	100
Ortalama Doluluk Oranları (%)		
2013	67,15	N: 112
2014	65,42	N:112
2015	58,83	N:112
Ortalama Oda Başlı Gelir (TL)		
2013	291,88	N: 93
2014	293,37	N:93
2015	276,03	N:93
Ortalama Personel Devir Oranları		
2013	11,34	N: 101
2014	13,52	N:101
2015	18,82	N:101

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu incelendiğinde, çoğunluğunun (%48,7) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan diğer yöneticilerin %21,4'ü ön lisans, %18,2'si lise, %10,4 lisansüstü ve sadece %1,1'i ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı oteller ve bölgede sayı olarak fazla yer alan küçük ölçekli olan işletmelerin üst, orta düzey yöneticileri ve departman şeflerinin çoğunluğu genel olarak iyi bir eğitim almış olduğunun göstergesidir.

Tablo 6'ya göre yöneticilerin turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde %39'unun 11 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan diğer yöneticilerin %24,1'i 8 ile 10 yıl arası, %21,9'u 5 ile 7 yıl arası, %12,8'i 2 ile 4 yıl arası ve sadece %2,2'si 1 yıl ve daha az sürelerle sektörde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ankette yöneticilerin bünyesinde buldukları mevcut işletmelerdeki çalışma süreci sorulmuştur. Alınan yanıtlara göre çoğunluğun (% 44,9) 2 ile 4 yıl arasında içerisinde bulunduğu mevcut işletmede görev almaktadır. Araştırmaya katılan diğer yöneticilerin %21,4'ü 5 ile 7 yıl arası, %17,1'i 1 yıl ve daha az, %11,2'si 8 ile 10 yıl arası ve %6,4'ü 11 yıl ve daha fazla süre içerisinde yer aldığı mevcut işletmede görev almaktadır. Bu rakamlardan yola çıkarak Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren

yöneticilerin büyük bir çoğunluğu belirli sürelerle çalışmış olduğu işletmeyi değiştirdiği söylenilebilir.

Anketi cevaplayan üst ve orta düzey yöneticilerin, departman şeflerinin bölümleri değerlendirildiğinde %32,1'i önbüroda, %28,9'u yönetim alanında, %12,3'ü satış pazarlamada, %11,2'si muhasebede, %8'i yiyecek-içecek hizmetlerinde, %6,4'ü kat hizmetlerinde ve %1,1'i rezervasyon departmanlarında görev almaktadırlar. Anketin yapıldığı işletmelerin %55,1'inin butik otel, %20,9'unun özel işletme belgeli, %11,2'sinin 4 yıldızlı, %10,7'sinin 5 yıldızlı ve %2,1'inin 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır.

Ankette yöneticilerin mevcutta çalışmış olduğu işletmelerin faaliyet yılı, oda ve yatak sayısı ile ilgili sorular sorulmuştur ve %38'i 5 yıl ve daha az süredir faaliyete olduğunu ifade ederken %26,7'si ise 6 ile 10 arasında işletmelerinin faaliyette olduğunu ifade söylemişleridir. Ayrıca araştırma dâhilinde işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%69) 50 ve daha az odaya sahip olmakla beraber %65,8'inin 100 ve daha az yatak sayısına sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada yer alan işletmelerin doluluk oranı, oda başı gelir ve personel devir oranı ile ilgili sorulara anket çalışmasına katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu soruları özel bilgi içerikli olmasından dolayı yanıt verme kısmında çekimser davranmışlardır. Bu sebeple, sadece cevap veren yöneticilerin yanıtları temel alınmıştır. Ancak bu yanıtlarla ortaya çıkan sayısal verilerin ortalaması olarak bir değer alındığı için çıkan sonuç bölge durumunu tam olarak ifade etmeyebilir. İşletmelerin 2013 yılı içerisindeki doluluk oranı %67,15, 2014 yılı içerisindeki doluluk oranı %65,42 ve 2015 yılı içerisindeki doluluk oranı %58,83'tür. Ortalama oda başı gelirleri ise 2013 yılında 291,88 TL, 2014 yılında 293,37 TL ve 2015 yılında ise 276,03 TL'dir. İşletmeye alınan ve işletmeden çıkarılan çalışanların belirli bir formülle hesaplanması ile ortaya çıkan oran personel devir oranı olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin yanıtlarına göre işletmelerinin personel devir oranları 2013 yılında %11,34, 2014 yılında %13,52 ve 2015 yılında ise %18,82 gibi sürekli artan bir seyir görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticiler erkek, 26 ile 35 yaş arasında ve lisans eğitimi almışlardır. Analiz sonucunda işgörenlerin çoğunluğunun önbüro departmanında

çalıştıkları gözlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%55,1) butik gibi küçük ölçekli otellerde görev yapmaktadır. Yöneticilerin sektörde çalışma yılı dikkate alındığında 11 yıl ve üzerinde çalışan yöneticiler diğer yıl aralıklarına göre çoğunluktadır. Nevşehir ilinde faaliyet gösteren özel işletme belgeli, butik, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerin nispeten tecrübeli orta ve üst düzey yönetici ve departman şeflerinden oluştuğu ifade edilebilir.

3.6.3. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Pazarlama yetkinliği ve işletme performansına ilişkilerin bulguların değerlendirilmesinde üst, orta düzey ve departman şeflerinden oluşan yönetici gruplarının pazarlama yetkinliğine ilişkin algılarının rakiplerle aynı ve kısmen rakiplerden daha iyi/yüksek olduğu anlaşılmaktadır (3,59). Pazarlama yetkinliği boyutlarından fiyatlandırma boyutunun ortalaması genel pazarlama yetkinliği ve diğer boyutların ortalamasına göre daha yüksektir (3,87). Bu durumda yöneticilerin fiyatlandırma ile ilgili faaliyetlerinde rakipleriyle aynı düzeyde ve rakiplerinden daha iyi/yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Ürün geliştirme (3,41), pazarlama uygulaması (3,44) ve pazarlama planlaması (3,45) boyutunun diğer boyutlara oranla düşük olduğu gözlenmektedir. Bu durum ürün pazarlama planlama ve uygulama sürecinde rakipleriyle hemen hemen aynı strateji uyguladıkları söylenebilir.

Tablo 7: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler ile İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Genel Ortalama ¹	Standart Sapma
GENEL PAZARLAMA YETKİNLİĞİ	3,59	0,66
Fiyatlandırma	3,87	0,69
Ürün Geliştirme	3,41	0,86
Dağıtım	3,77	0,76
Pazarlama İletişimi	3,66	0,86
Satış Geliştirme	3,55	0,84
Pazarlama Bilgi Sistemi	3,64	0,73
Pazarlama Planlaması	3,45	0,74
Pazarlama Uygulaması	3,44	0,75
GENEL İŞLETME PERFORMANSI	3,62	0,57
Tüketicilerle İlgili Boyut	3,89	0,73
Finansal Boyut	3,25	0,71
Örgütsel Boyut	3,62	0,57
Toplumsal Boyut	3,89	0,73
Çalışanlarla İlgili Boyut	3,66	0,71

¹ **Ölçek:** 1= Rakiplerden çok daha küçük/düşük, 2= Rakiplerden daha küçük/düşük, 3= Rakiplerle aynı, 4= Rakiplerden daha iyi/yüksek, 5= Rakiplerden çok daha iyi/yüksek

Tablo 7'de yöneticilerin işletme performansına ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin kendi işletmelerinin performanslarını rakiplerle aynı düzeyde olarak görmektedir. Yöneticilerin tüketiciler ve toplumsal ile ilgili performans kriterlerine ilişkin değerlendirmelerinin ortalaması genel işletme performansına oranla daha yüksektir (3,89). Yöneticiler, tüketiciler ve toplumsal ile ilgili performans göstergelerini rakiplerinden daha iyi/yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Diğer boyutlara ilişkin verilen yanıtların ortalamaları ise rakiplerle aynı düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Bu durumda, yöneticilerin performanslarını genelde rakipleriyle aynı düzeyde ve rakiplerinden daha iyi olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Fakat finansal boyutun (3,25) diğer boyutlara oranla düşük olduğu gözlenmektedir. Bu durum ise rakiplerinde de olduğu gibi sektörel anlamda yaşanan turist sayısının azalması işletmelerin gelir kalemine de yansımış olup verilen yanıtlar bu oranın çıkmasına sebep olarak gösterilebilir.

3.6.4. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, sosyal bilimlerinin hemen hemen tüm bölümlerinde kullanılan, değişkenler arası ilişkilerin varlığını, yönünü ve derecesini ortaya koyan istatistiksel çözümlerdir. Değişkenlerin birbiri üzerinde etkisinin olduğu varsayılır ve bunun derecesi ve yönü araştırılmak istenir. Korelasyon çözümlerinde değişkenlerin arasında ki ilişkilerin büyük, orta ya da zayıf olabileceği gibi, hiçbir ilişki de bulunmayabilir (Aziz, 2013: 164). Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Çalışma kapsamında pearson korelasyonu kullanılmış olup, parametrik testlerden biri olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir (Altunışık, Coşkun ve Bayraktaroğlu, 2012).

Tablo 8’de pazarlama yetkinliğini oluşturan boyutlar ile işletme performansını oluşturan boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablo incelendiğinde genel olarak pazarlama yetkinliği boyutları ve işletme performansı boyutları arasındaki korelasyon katsayıları $p=0,05$ ve $p=0,01$ düzeyinde genel olarak yüksek denilebilecek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Fiyatlandırma ile örgütsel boyut ($r= 0,447$), çalışanlarla ilgili boyut ($r= 0,483$) ve finansal boyut ($r= 0,506$) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama işletmelerinde fiyatlandırma boyutu arttıkça çalışanlarla ilgili ve finansal boyutta artmaktadır. Ürün geliştirme ile örgütsel boyut ($r= 0,369$), finansal boyut ($r= 0,382$) ve tüketicilerle ilgili boyut ($r= 0,435$) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama işletmelerinde ürün geliştirme boyutu arttıkça finansal boyut ve tüketicilerle ilgili boyutta artmaktadır.

Tablo 8: Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki Korelasyon Katsayıları (Pearson)

	Tüketicilerle ilgili	Finansal	Örgütsel	Toplumsal	Çalışanlarla ilgili	Genel İşletme Performansı
Fiyatlandırma	,522**	,506**	,447**	,515**	,483**	,608**
Ürün Geliştirme	,435**	,382**	,369**	,561**	,446**	,542**
Dağıtım	,530**	,393**	,392**	,602**	,579**	,632**
Pazarlama İletişimi	,637**	,504**	,480**	,615**	,630**	,720**
Satış Geliştirme	,561**	,461**	,445**	,591**	,558**	,653**
Pazarlama Bilgi Sistemi	,599**	,422**	,356**	,597**	,572**	,640**
Pazarlama Planlaması	,486**	,511**	,495**	,510**	,552**	,640**
Pazarlama Uygulaması	,525**	,499**	,546**	,561**	,516**	,653**
Genel Pazarlama Yetkinliği	,640**	,544**	,524**	,678**	,648**	,758**

* Korelasyon ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü). *N=187

** Korelasyon ($p < 0,01$) seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü). *N=187

Dağıtım ile örgütsel boyut ($r= 0,392$), finansal boyut ($r= 0,393$) ve tüketiciler ile ilgili boyut ($r= 0,530$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama

işletmelerinde dağıtım boyutu arttıkça örgütsel boyut, finansal boyut ve tüketicilerle ilgili boyutta artmaktadır. Pazarlama iletişimi ile örgütsel boyut ($r= 0,480$), finansal boyut ($r= 0,504$) ve toplumsal boyut ($r= 0,615$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama işletmelerinde pazarlama iletişimi arttıkça örgütsel boyut, finansal boyut ve toplumsal boyutta artmaktadır. Satış geliştirme ile örgütsel ($r= 0,445$), finansal ($r= 0,461$) ve çalışanlarla ilgili boyut ($r= 0,558$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama işletmelerinde satış geliştirme arttıkça örgütsel boyut, finansal boyut ve çalışanlarla ilgili boyutta artmaktadır. Pazarlama bilgi sistemi ile örgütsel ($r= 0,356$), finansal ($r= 0,422$) ve çalışanlarla ilgili boyut ($r= 0,572$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde konaklama işletmelerinde pazarlama bilgi sistemi geliştikçe örgütsel boyut, finansal boyut ve çalışanlarla ilgili boyutta artmaktadır.

Pazarlama planlaması ile tüketicilerle ilgili boyut ($r= 0,486$), örgütsel ($r= 0,495$) ve toplumsal boyut ($r= 0,510$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama işletmelerinde pazarlama planlaması oluşturuldukça tüketicilerle ilgili boyut, örgütsel boyut ve toplumsal boyutta artmaktadır. Pazarlama uygulaması ile finansal ($r= 0,499$), çalışanlarla ilgili boyut ($r= 0,516$) ve tüketicilerle ilgili boyut ($r= 0,525$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama işletmelerinde pazarlama uygulaması gerçekleştikçe finansal boyut, çalışanlarla ilgili boyut ve tüketiciler ile ilgili boyutta artmaktadır. Son olarak genel pazarlama yetkinliği ile örgütsel boyut ($r= 0,524$), finansal boyut ($r= 0,544$) ve tüketicilerle ilgili boyut ($r= 0,640$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama işletmelerinde pazarlama yetkinliği tam anlamıyla oluşturuldukça örgütsel boyut, finansal boyut ve tüketiciler ile ilgili boyutta artmaktadır. Genel pazarlama yetkinliği ile genel işletme performansı arasında yüksek bir korelasyon ilişkisi ($r= 0,758$) çıkmıştır.

Araştırma modeli test edilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu bağlantı, üç veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki korelasyonu ifade eder. Birden fazla bağımsız değişken içeren regresyon modellerinin çoğunda ortaya çıkabilecek bir durumdur. Çoklu bağlantı probleminin olması, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin açıklayıcı gücünü azaltır (Hair vd., 2014). Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olup

olmadığını belirlemek için varyans artış faktörüne (variance inflation factor-VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Varyans artış faktörü 10,0'dan büyük ve tolerans değeri de 0.10'dan küçük olursa çoklu bağlantı probleminin olduğu kabul edilir (Hair vd., 2014). Yapılan analiz sonucuna göre, bağımsız değişkenlerin varyans artış faktörleri 10,0'dan küçük ve tolerans değerleri ise 0,10'dan büyüktür. Yapılan analizlerde çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir.

3.6.5. Pazarlama Yetkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Regresyon Analizi, değişkenler arası “neden-sonuç?” ilişkisinin kurulmasıdır. Regresyon çözümlerinde değişkenler arası ilişkiler araştırılırken bağımsız değişkenlerdeki değişimlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin derecesi araştırılır (Aziz, 2013:163). Regresyon analizinde hata terimlerinin birbirinden bağımsız olduğu varsayıldığı için bu yapılır. Analiz sürecinde Durbin – Watson ($1 < x < 2$) ile durum değerlendirilmiştir. Regresyon analizlerinde değer bire yaklaştıkça hata payı yüksek, ikiye yaklaştıkça ise hata payı düşük olarak değerlendirilmektedir.

Otel işletmelerinde yöneticilerin pazarlama yetkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Şekil 5'te yer alan araştırma modeli test edilmiştir. Daha önce de açıklandığı üzere pazarlama yetkinliği 8 boyuttan oluşmaktadır. Pazarlama yetkinliği boyutlarının her biri bağımsız değişken olarak yer almaktadır (fiyatlandırma, ürün, dağıtım, pazarlama iletişimi, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması ve pazarlama uygulaması). Bağımlı değişken olan işletme performansı 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; tüketicilerle ilgili, finansal, örgütsel, toplumsal ve çalışanlarla ilgili boyuttur. Bağımsız değişkenlerin işletme performansı üzerindeki etkisini ve açıklayıcılığını test etmek için önce basit daha sonra ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9: Pazarlama Yetkinliğinin Genel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)			
F= 249,295			
Çoklu R katsayısı= 0,758			
R ² = 0,574			
Uyarlanmış R ² = 0,572			
Standart hata= 0,030			
Durbin – Watson= 1,587			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA	T	SIG. (P)
Pazarlama Yetkinliği	,758	15,789	,000**
<i>* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır</i>			

Tablo 9’da pazarlama yetkinliğinin genel işletme performansı üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelenmiştir. Bu tabloya göre bağımsız değişkenimiz olan pazarlama yetkinliğinin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı (0,01 ve 0,05 düzeyinde) bir etki çıktığı görülmüştür. Ayrıca pazarlama yetkinliği işletme performansının %57,2’sini açıklamaktadır (Uyarlanmış R²= 0,572). Analiz sonucuna göre, H1 ana hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H1) kabul edilmiştir.

Tablo 10’da pazarlama yetkinliği ile çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada fiyatlandırma, ürün, dağıtım, pazarlama iletişimi, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması ve pazarlama uygulaması bağımsız değişkenler olup, çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansı ise bağımlı değişkendir. Bu tabloya göre pazarlama yetkinliği boyutları tüketicilerle ilgili boyut varyansının %44,7’ini açıklamaktadır (Uyarlanmış R²= 0,447).

Tablo 10: Pazarlama Yetkinliğinin Çalışanlarla İlgili Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 19,788							
Çoklu R katsayısı= 0,686							
R ² = 0,471							
Uyarlanmış R ² = 0,447							
Standart hata= 4,803							
Durbin – Watson= 1,546							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	,281	,175	,120	1,607	,110	,531	1,882
Ürün Geliştirme	-,355	,172	-,190	-2,068	,040*	,352	2,838
Dağıtım	,338	,156	,200	2,170	,031*	,351	2,852
Pazarlama İletişimi	,544	,141	,363	3,869	,000**	,338	2,957
Satış Geliştirme	,032	,145	,021	,222	,825	,329	3,044
Pazarlama Bilgi Sistemi	,238	,179	,135	1,330	,185	,290	3,450
Pazarlama Planlaması	,232	,172	,133	1,346	,180	,304	3,290
Pazarlama Uygulaması	-,030	,172	-,018	-,175	,861	,294	3,403
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır							

Çalışanlar ile İlgili= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Tablo 10'a göre, dağıtım, pazarlama iletişiminin çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansına olan etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya çıkarken, ürün geliştirmenin çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansına olan etkisinin anlamlı fakat negatif yönlü olduğuna dair bir sonuç ortaya çıkmıştır. Fiyatlandırma, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması ve pazarlama uygulamasında ise çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansı boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Dağıtım boyutunun puanı bir birim arttığında çalışanlarla ilgili boyut puanının 0,200 (Beta₃) kadar arttıracaklarını ve pazarlama iletişimi boyutunun puanı bir birim arttığında ise çalışanlarla ilgili boyut puanının 0,363 (Beta₄) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat ürün geliştirme boyutunun puanı bir birim arttığında çalışanlarla ilgili boyut puanının -0,190 (Beta₂) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Analiz sonucuna göre, H₁ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H₁) kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 11: Pazarlama Yetkinliğinin Tüketiciler ile İlgili Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 21,818							
Çoklu R katsayısı= 0,704							
R ² = 0,495							
Uyarlanmış R ² = 0,472							
Standart hata= 2,426							
Durbin – Watson= 1,788							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta (β)	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	,284	,088	,235	3,222	,002**	,531	1,882
Ürün Geliştirme	-,217	,087	-,225	-2,505	,013*	,352	2,838
Dağıtım	,037	,079	,042	,464	,643	,351	2,852
Pazarlama İletişimi	,313	,071	,404	4,416	,000**	,338	2,957
Satış Geliştirme	,038	,073	,048	,520	,604	,329	3,044
Pazarlama Bilgi Sistemi	,268	,091	,293	2,961	,003**	,290	3,450
Pazarlama Planlaması	-,112	,087	-,124	-1,284	,201	,304	3,290
Pazarlama Uygulaması	,080	,087	,091	,926	,356	,294	3,403
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır							

Tüketiciler ile İlgili= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Tablo 11'e göre, fiyatlandırma, pazarlama iletişimi ve pazarlama bilgi sisteminin tüketicilerle ilgili subjektif işletme performansına olan etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya çıkarken, ürün geliştirmenin tüketicilerle ilgili subjektif işletme performansına olan etkisinin anlamlı fakat negatif yönlü olduğuna dair bir sonuç ortaya çıkmıştır. Dağıtım, satış geliştirme, pazarlama planlaması ve uygulamasının ise çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansı boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Fiyatlandırma boyutunun puanı bir birim arttığında tüketicilerle ilgili boyut puanının 0,235 (Beta₁), pazarlama iletişimi boyutunun puanı bir birim arttığında tüketicilerle ilgili boyut puanının 0,404 (Beta₄) kadar arttıracağını ve pazarlama bilgi sistemi boyutunun puanı bir birim arttığında ise tüketicilerle ilgili boyut puanının 0,293 (Beta₆) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat ürün geliştirme boyutunun puanı bir birim arttığında tüketicilerle ilgili boyut puanının -0,225 (Beta₂) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Analiz sonucuna göre, H₁₂ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H₁₂) kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 12: Pazarlama Yetkinliğinin Finansal Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 13,175							
Çoklu R katsayısı= 0,610							
R ² = 0,372							
Uyarlanmış R ² = 0,344							
Standart hata= 2,330							
Durbin – Watson= 1,685							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	,316	,085	,304	3,735	,000**	,531	1,882
Ürün Geliştirme	-,095	,083	-,114	-1,137	,257	,352	2,838
Dağıtım	-,084	,076	-,111	-1,107	,270	,351	2,852
Pazarlama İletişimi	,186	,068	,278	2,724	,007**	,338	2,957
Satış Geliştirme	,037	,070	,054	,520	,603	,329	3,044
Pazarlama Bilgi Sistemi	-,070	,087	-,089	-,811	,419	,290	3,450
Pazarlama Planlaması	,160	,083	,206	1,912	,057	,304	3,290
Pazarlama Uygulaması	,111	,083	,146	1,331	,185	,294	3,403

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Finansal= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Tablo 12'ye göre, fiyatlandırma ve pazarlama iletişiminin finansal subjektif işletme performansına olan etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü bir sonuç olduğu ortaya çıkmıştır. Ürün geliştirme, dağıtım, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması ve uygulamasının ise finansal subjektif işletme performansı boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Fiyatlandırma boyutunun puanı bir birim arttığında tüketicilerle ilgili boyut puanının 0,304 (Beta₁), pazarlama iletişimi boyutunun puanı bir birim arttığında tüketicilerle ilgili boyut puanının 0,278 (Beta₄) kadar artacağını söylemek mümkündür. Analiz sonucuna göre, H₁₃ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H₁₃) kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 13: Pazarlama Yetkinliğinin Örgütsel Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 13,332							
Çoklu R katsayısı= 0,612							
R ² = 0,375							
Uyarlanmış R ² = 0,347							
Standart hata= 2,920							
Durbin – Watson= 1,601							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	,260	,106	,199	2,450	,015*	,531	1,882
Ürün Geliştirme	-,114	,104	-,109	-1,093	,276	,352	2,838
Dağıtım	-,028	,095	-,030	-,300	,765	,351	2,852
Pazarlama İletişimi	,201	,085	,240	2,358	,019*	,338	2,957
Satış Geliştirme	,064	,088	,075	,725	,469	,329	3,044
Pazarlama Bilgi Sistemi	-,278	,109	-,281	-2,552	,012*	,290	3,450
Pazarlama Planlaması	,161	,105	,165	1,539	,126	,304	3,290
Pazarlama Uygulaması	,362	,104	,379	3,466	,001**	,294	3,403

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Örgütsel= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Tablo 13'e göre, fiyatlandırma, pazarlama iletişimi ve pazarlama uygulamasının örgütsel subjektif işletme performansına olan etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü bir sonuç olduğu ortaya çıkarken, pazarlama bilgi sisteminin örgütsel subjektif işletme performansına olan etkisinin anlamlı fakat negatif yönlü olduğuna dair bir sonuç ortaya çıkmıştır. Ürün geliştirme, dağıtım, satış geliştirme, pazarlama planlaması ve uygulamasının ise finansal subjektif işletme performansı boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Fiyatlandırma boyutunun puanı bir birim arttığında örgütsel boyut puanının 0,199 (Beta₁), pazarlama iletişimi boyutunun puanı bir birim arttığında örgütsel boyut puanının 0,240 (Beta₄) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat pazarlama bilgi sistemi boyutunun puanı bir birim arttığında örgütsel boyut puanının -0,281 (Beta₆) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Analiz sonucuna göre, H1₄ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H1₄) kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 14: Pazarlama Yetkinliğinin Toplumsal Subjektif İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 20,632							
Çoklu R katsayısı= 0,694							
R ² = 0,481							
Uyarlanmış R ² = 0,458							
Standart hata= 2,177							
Durbin – Watson= 1,918							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	,131	,079	,122	1,643	,101	,531	1,882
Ürün Geliştirme	,073	,078	,085	,938	,349	,352	2,838
Dağıtım	,119	,071	,154	1,685	,094	,351	2,852
Pazarlama İletişimi	,139	,064	,203	2,187	,030*	,338	2,957
Satış Geliştirme	,107	,066	,153	1,624	,106	,329	3,044
Pazarlama Bilgi Sistemi	,102	,081	,126	1,255	,211	,290	3,450
Pazarlama Planlaması	-,098	,078	-,123	-1,253	,212	,304	3,290
Pazarlama Uygulaması	,070	,078	,089	,895	,372	,294	3,403
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır							

Toplumsal= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Tablo 14'e göre sadece pazarlama iletişiminin toplumsal subjektif işletme performansına olan etkisi anlamlı ve pozitif yönlü çıkmıştır. Fiyatlandırma, ürün geliştirme, dağıtım, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması ve uygulamasının ise toplumsal subjektif işletme performansı boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Pazarlama iletişimi boyutunun puanı bir birim arttığında toplumsal boyut puanının 0,203 (Beta₄) kadar artacağını söylemek mümkündür. Analiz sonucuna göre, H1₅ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H1₅) kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 15: Pazarlama Yetkinliğinin Genel İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 36,682							
Çoklu R katsayısı= 0,789							
R ² = 0,622							
Uyarlanmış R ² = 0,605							
Standart hata= 9,769							
Durbin – Watson= 1,621							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	1,271	,355	,226	3,581	,000**	,531	1,882
Ürün Geliştirme	-,708	,349	-,157	-2,028	,044*	,352	2,838
Dağıtım	,382	,317	,094	1,204	,230	,351	2,852
Pazarlama İletişimi	1,383	,286	,383	4,841	,000**	,338	2,957
Satış Geliştirme	,277	,295	,076	,941	,348	,329	3,044
Pazarlama Bilgi Sistemi	,260	,364	,061	,713	,477	,290	3,450
Pazarlama Planlaması	,343	,350	,082	,980	,328	,304	3,290
Pazarlama Uygulaması	,593	,349	,144	1,697	,092	,294	3,409

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Genel İşletme Performansı= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Tablo 15'e göre, fiyatlandırma ve pazarlama iletişiminin genel işletme performansına olan etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya çıkarken, ürün geliştirmenin genel işletme performansına olan etkisinin anlamlı fakat negatif yönlü olduğuna dair bir sonuç ortaya çıkmıştır. Dağıtım, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması ve pazarlama uygulamasında ise genel işletme performansı boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Fiyatlandırma boyutunun puanı bir birim arttığında genel işletme performansını boyut puanının 0,226 (Beta₂) kadar arttıracaklarını ve pazarlama iletişimi boyutunun puanı bir birim arttığında ise çalışanlarla ilgili boyut puanının 0,383 (Beta₄) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat ürün geliştirme boyutunun puanı bir birim arttığında çalışanlarla ilgili boyut puanının -0,157 (Beta₂) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Analiz sonucuna göre, H1₆ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H1₆) kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 16: Pazarlama Yetkinliğinin Doluluk Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 2,360							
Çoklu R katsayısı= 0,359							
R ² = 0,129							
Uyarlanmış R ² = 0,074							
Standart hata= 62,937							
Durbin – Watson= 1,477							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	7,889	2,775	,330	2,843	,005**	,531	1,882
Ürün Geliştirme	2,700	2,620	,144	1,030	,305	,352	2,838
Dağıtım	2,100	2,456	,123	,855	,394	,351	2,852
Pazarlama İletişimi	-1,651	2,146	-,112	-,769	,443	,338	2,957
Satış Geliştirme	-,449	2,279	-,030	-,197	,844	,329	3,044
Pazarlama Bilgi Sistemi	,814	2,750	,047	,296	,768	,290	3,450
Pazarlama Planlaması	,555	2,507	,032	,221	,825	,304	3,290
Pazarlama Uygulaması	-5,126	2,536	-,302	-2,021	,045*	,294	3,403

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Doluluk Oranı= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Tablo 16'ya göre sadece fiyatlandırma boyutunun doluluk oranına olan etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya çıkarırken, pazarlama uygulamasının doluluk oranına olan etkisinin anlamlı fakat negatif yönlü olduğuna dair bir sonuç ortaya çıkmıştır. Ürün geliştirme, dağıtım, pazarlama iletişimi, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlamasında ise doluluk oranı boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Fiyatlandırma boyutunun puanı bir birim arttığında doluluk oranı boyut puanının 0,330 (Beta₁) kadar söylemek mümkündür. Fakat pazarlama uygulaması boyutunun puanı bir birim arttığında doluluk oranı boyut puanının -0,302 (Beta₈) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Analiz sonucuna göre, H₁₇ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H₁₇) kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 17: Pazarlama Yetkinliğinin Oda Başı Yıllık Gelir Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 5,241							
Çoklu R katsayısı= 0,498							
R ² = 0,248							
Uyarlanmış R ² = 0,201							
Standart hata= 513,403							
Durbin – Watson= 1,150							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	37,397	22,626	,178	1,653	,101	,509	1,966
Ürün Geliştirme	79,240	21,271	,485	3,725	,000**	,350	2,861
Dağıtım	-12,380	20,015	-,082	-,619	,537	,335	2,986
Pazarlama İletişimi	6,010	17,772	,046	,338	,736	,315	3,170
Satış Geliştirme	1,867	18,601	,014	,100	,920	,299	3,347
Pazarlama Bilgi Sistemi	7,585	22,450	,050	,338	,736	,276	3,629
Pazarlama Planlaması	-10,485	20,474	-,069	-,512	,609	,328	3,052
Pazarlama Uygulaması	-19,799	20,819	-,134	-,951	,343	,300	3,332

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Oda Başı Yıllık Gelir= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Tablo 17'ye göre sadece ürün geliştirmenin oda başı yıllık gelir üzerine olan etkisi anlamlı ve pozitif yönlü çıkmıştır. Fiyatlandırma, dağıtım, pazarlama iletişimi, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması ve uygulamasının ise oda başı yıllık gelir olan boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ürün geliştirme boyutunun puanı bir birim arttığında oda başı yıllık gelir üzerine olan boyut puanının 0,485 (Beta₂) kadar artacağını söylemek mümkündür. Analiz sonucuna göre, H₁₈ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H₁₈) kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 18: Pazarlama Yetkinliğinin Personel Devir Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)							
F= 0, 524							
Çoklu R katsayısı= 0,184							
R ² = 0,034							
Uyarlanmış R ² = 0,031							
Standart hata= 41,367							
Durbin – Watson= 1,399							
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	Std. Error	Beta	t	SIG (P)	Tolerance	VIF
Fiyatlandırma	1,236	1,928	,082	,641	,523	,487	2,054
Ürün Geliştirme	-,290	1,782	-,025	-,163	,871	,347	2,881
Dağıtım	,114	1,631	,011	,070	,944	,358	2,797
Pazarlama İletişimi	1,659	1,458	,176	1,138	,257	,337	2,965
Satış Geliştirme	-,592	1,540	-,273	-1,683	,095	,306	3,264
Pazarlama Bilgi Sistemi	-,463	1,832	-,042	-,253	,801	,294	3,401
Pazarlama Planlaması	,329	1,702	,030	,193	,847	,327	3,056
Pazarlama Uygulaması	,057	1,734	,005	,033	,974	,306	3,272
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır							

Personel Devir Oranı= f (Fiyatlandırma, Ürün Geliştirme, Dağıtım, Pazarlama İletişimi, Satış Geliştirme, Pazarlama Bilgi Sistemi, Pazarlama Planlaması, Pazarlama Uygulaması)

Objektif işletme performansının son boyutu olan personel devir oranı ile ilgili yapılan çoklu regresyon analizinde tablo 18’de görüldüğü üzere herhangi anlamlı bir etki çıkmamıştır. Bunun sebebi ise doluluk oranını içeren işletme performansı ile ilgili sonuçlar yorumlanırken bahsedildiği gibi araştırmaya katılan çoğu üst ve orta düzeyli yöneticilerin doluluk oranı, oda başı ortalama gelirlerinde olduğu gibi personel devir oranı ile ilgili sorulara da yanıt verme konusunda çekimser davranmışlardır. Analiz sonucuna göre, H1₉ alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinde hipotez (H1₉) herhangi anlamlı bir etki bulunamadığı için red edilmiştir.

Tablo 19: Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL	KISMEN KABUL	RED
H1: Pazarlama yetkinliğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓		
H11: Pazarlama yetkinliğinin çalışanlarla ilgili subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓	
H12: Pazarlama yetkinliğinin tüketiciler ile ilgili subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓	
H13: Pazarlama yetkinliğinin finansal subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓	
H14: Pazarlama yetkinliğinin örgütsel subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓	
H15: Pazarlama yetkinliğinin toplumsal subjektif işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓	
H16: Pazarlama yetkinliğinin subjektif genel işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓	
H17: Pazarlama yetkinliğinin doluluk oranı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓	
H18: Pazarlama yetkinliğinin oda başı yıllık gelir üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓	
H19: Pazarlama yetkinliğinin personel devir oranı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.			✓

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme sonucunda ülkeler arası işletme faaliyetleri açısından her türlü sınırın kalktığı günümüzde tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmeleri arasındaki rekabette yoğunlaşmıştır. Günümüzde, işletmeleri gelecekte de var olabilmek, karlılık ve verimliliklerini devam ettirebilmek için üstün performansa ihtiyaç duymaktadırlar. Güçlü bir işletme performansının temelinde de pazara tam anlamıyla yetkin olmak yer alır. İşletmelerin ürün geliştirme, fiyat politikaları, dağıtım stratejileri, satış yöntemleri, pazarlama bilgi sistemi ve iletişim vb. konularda diğer rakiplerinden farklılığını ortaya koymalıdır. Bu anlamda işletmelerin içerisinde yer aldığı sektörde göstermiş oldukları faaliyetler doğrultusunda uygulayacağı stratejiler ve pazarlama planlamaları sonucunda başarılı bir işletme performansına sahip olma ihtimali daha yüksek olacaktır. İşletme performanslarında ise gelir kalemleri, maliyetler, bilanço, öz sermaye vb. muhasebe içerikli veriler ile birlikte çalışanların memnuniyeti, yenilikçi ürünler geliştirme, müşteri tatmini vb. finansal içerikli olmayan alanları da birlikte değerlendirmesi zorlu rekabet koşullarında işletme performanslarını geliştirmeleri açısından büyük avantajlar elde etmesini sağlayacaktır. Özellikle konaklama işletmelerinde sabit olmayan rakamlar ve piyasa koşullarında oluşturulacak güçlü bir işletme performansı, uzun vadede sektörde yer almasını sağlayacaktır.

Çalışmaya, işletmelerin sahip oldukları pazarlama yetkinliklerinin, işletmenin performansını etkilediği varsayımı ile yola çıkılmış ve kavramsal çerçeveler doğrultusunda bu varsayım desteklenmiştir. Pazarlama yetkinliği ve işletme performansı ilişkisinin incelendiği bu çalışmada pazarlama yetkinliği bağımsız değişken olarak alınmıştır. Yerli ve yabancı literatür incelenmesi sonucunda Vorhies ve Morgan (2005) tarafından geliştirilen pazarlama yetkinliği ölçeğinin en yaygın olan ölçek olduğu için temel olarak bu ölçek alınmıştır. Vorhies ve Morgan (2005)'a göre pazarlama yetkinliği sekiz boyuttan ve 38 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar, ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım, pazarlama iletişimi, satış, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama planlaması, pazarlamanın uygulanması olarak sıralanmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işletme performansı subjektif ve objektif olarak sınıflandırılmış alt boyutlardan meydana gelmektedir. Araştırmanın işletme performansı ölçeğinde kullanılan subjektif performans ölçekleri Eren (2007)

tarafından geliştirilen çalışmadan alınmıştır. Yine bahsi geçen bu çalışmada objektif ve sübjektif veriler üzerinde yapılan çalışmalar, bu iki tür veri arasında güçlü korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Sübjektif performans boyutları şu şekilde sıralanabilir: çalışanlarla ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, tüketicilerle ilgili boyut, toplumsal boyut. Objektif performans boyutları ise: doluluk oranı, oda başı yıllık gelir ve personel devir oranı olarak yer almaktadır. İşletme performansını toplamda 5 boyut ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmanın uygulama alanı turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri olduğu için bu işletmelere özel performans kıstasları olan doluluk oranları, oda başı yıllık ortalama gelirleri ve personel devir oranı araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu verileri tespit edebilmek için konaklama işletmeleri üst - orta düzey yöneticileri ve departman şefleri tarafından son üç yıla ait olan doluluk oranları, oda başı yıllık geliri ve personel devir oranlarını içeren sorular yanıtlanmıştır (Eren, 2007).

Çalışmada konaklama işletmelerinin pazarlama yetkinlikleri ile işletme performansları ölçüleceğinden örnek kütle olarak Nevşehirde faaliyet gösteren butik, özel işletme belgeli, 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin üst – orta düzey yöneticileri ile departman şefleri olarak belirlenmiştir. Son zamanlarda gelen turist sayısında bir düşüş olması (2016 ve 2017 yılı) ve sezonun konaklama işletmeleri açısından hareketli olmamasından kaynaklı bölgedeki bir kısım otellerin küçülme stratejisinden dolayı bu çalışmada işletmelerin sadece üst ve orta düzey yöneticileri ile değil, departman şeflerinin anket yanıtları da çalışmada yer almıştır. Sektörde ve bölgeye gelen turist sayısında yaşanan düşüşten ve bunun yaşattığı olumsuzluklardan dolayı yapılan bu çalışmada tam sayıma ulaşamamıştır ve 23 geçersiz ankettin elenmesi sonucu toplamda 187 adet anket verisi elde edilebilmiştir.

Sonuç bölümünde araştırmanın bulgular kısmında yapılan tüm analizler ışığında kabul ve red edilen hipotezler tartışılarak bunların kuruluşlardaki uygulamalar ve yöneticiler açısından önemi ele alınacak ve geleceğe yönelik çalışmalar hakkında öneriler getirilmeye çalışılacaktır. Konaklama işletmelerindeki pazarlama yetkinliğinin işletme performansı alt boyutları üzerindeki etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Pazarlama yetkinliği ve işletme performansı değişkenlerine ilişkin bir model ve buna bağlı bir ana hipotez ve dokuz alt hipotez oluşturulmuştur. Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri üstü orta düzey ve departman şeflerine uygulanan anket

çalışmasından elde edilen veriler ışığında, bu iki değişken arasındaki etki uygun analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiş ve belirlenen hipotezlerin ne derecede desteklendiği çoklu regresyon analiz yöntemi ile ortaya konulmuştur.

Araştırmanın evren ve örneklem kısmında belirtildiği gibi bu çalışma, konaklama işletmeleri yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan konaklama işletmesi yöneticilerine ilişkin demografik özellikler detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri özetlendiğinde, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun erkek, 26 ile 35 yaş arasında ve lisans eğitimi almışlardır. Analiz sonucunda yönetici veya yönetici pozisyonunda bulunan çoğunluğun önbüro departmanında çalıştıkları gözlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler daha çok butik otel konseptine sahip küçük ölçekli otellerde görev yapmaktadır. Yöneticilerin sektörde çalışma yılı dikkate alındığında 11 yıl ve üzerinde çalışan yöneticiler diğer yıl aralıklarına göre çoğunluktadır. Nevşehir ilinde faaliyet gösteren özel işletme belgeli, butik otel, 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin nispeten tecrübeli orta ve üst düzey yönetici ve departman şeflerinden oluştuğu ifade edilebilir.

Ayrıca araştırma hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin sonuçlar değerlendirilmiş ve bu doğrultuda konaklama işletmelerinde pazarlama yetkinliğinin işletme performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Genel pazarlama yetkinliği ve genel işletme performansı güvenilirlik düzeyi kabul edilebilir düzeyin oldukça üstünde çıkarak 0,96 ve 0,92 gibi bir seviye sonucuna ulaşılmıştır.

Bağımsız değişken olan pazarlama yetkinliğinin genel ortalama değerleri incelendiğinde; pazarlama yetkinlik boyutuna ilişkin ifadeler vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında pazarlama yetkinlik stratejilerinin bazı ifadelerinde konaklama işletmeleri kendilerini “rakiplerle aynı” bazı ifadelerinde ise kısmen “rakiplerden daha iyi/yüksek” bir pazarlama yetkinliğine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak yönetici pozisyonundaki çalışanların pazarlama yetkinliğine ilişkin algılarının orta düzeyde yani kendilerini “rakipleriyle aynı” konumda olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum ise yöneticilerin yoğun rekabet içerisinde bulunan turizm sektöründe pazarlama yetkinlik göstergeleri olan fiyatlandırma, ürün geliştirme, dağıtım, pazarlama iletişimi, satış geliştirme, pazarlama bilgi sistemi, pazarlama

planlaması ve uygulamalarının genel olarak farklı olma stratejisi konumunda sektöre tam anlamıyla yetkin olmadığı durumunu ortaya çıkarabilir.

Bağımlı değişken olan işletme performansının genel ortalama değerleri incelendiğinde; işletme performansı boyutuna ilişkin konaklama işletmelerin ifadelerine vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında ise yine pazarlama yetkinliği ifadelerinde olduğu gibi işletme performansı sürecinde de kendilerini “rakiplerle aynı” ve kısmen “rakiplerden daha iyi/yüksek” bir işletme performansı sürecini gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Genel olarak baktığımızda ise işletmeler kendilerini performans düzeyinde “rakiplerle aynı” seviye de görmüşlerdir. Bu durum ise işletmelerin yoğun rekabet ortamı içerisinde bulunduğu sektörde kendilerini rakipleriyle aynı seviye de gördüklerini ifade ettiğini ve bu süreçte tüketiciler, finansal, örgütsel, toplumsal ve çalışanlarla ilgili konularda farklı stratejiler geliştirme konusunda aynı seviye de olması Nevşehir iline gelen turist sayısını artırma konusunda yetersiz kaldığı söylenebilir. Ayrıca birbirleriyle güçlü bir rekabet içerisinde olan işletmeler dolaylı olarak bulunduğu bölgede ki sayısal oranlarında, kalite vd. düzeylerinin de gelişmesini sağlayabilir.

Pazarlama yetkinliğini oluşturan boyutlar ile işletme performansını oluşturan boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde genel olarak pazarlama yetkinliği boyutları ve işletme performansı boyutları arasındaki korelasyon katsayıları pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Genel olarak, işletme performansı boyutlarının hepsi ile en yüksek ve anlamlı korelasyon sergileyen pazarlama yetkinliği boyutu pazarlama iletişimidir. Son olarak ürün geliştirme boyutu ise diğer boyutlara kıyasla daha düşük bir değere sahiptir. Bu ise daha öncede bahsedildiği gibi işletmelerin sektöre yeni bir ürün kazandırma ve bu ürünü rakiplere kıyasla piyasaya sürme konusunda zorlandıklarını ortaya koymaktadır. Ancak bu duruma rağmen korelasyon değeri pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Genel pazarlama yetkinliği ile de pozitif ve anlamlı değerleri sahip olan genel işletme performansı boyutlarından ise toplumsal boyut en yüksek korelasyon değerine sahip olmuştur. Son olarak örgütsel ve finansal boyut pozitif ve anlamlı çıkmalarına rağmen diğer işletme performansı boyutlarına kıyasla daha düşük bir değer çıkmıştır. Bunun nedeni ise Nevşehir turizm sektöründe yaşanan olumsuz koşullar yüzünden bu duruma karşı koyamayan kimi işletmeler işletmelerini geçici veya kalıcı sürelerle kapatırken kimi işletmeler ise personel ve yönetici sayısında

azaltmaya gitmeyi tercih etmiştir. Çoğu küçük ölçekli işletmelerde üst ve orta düzey yöneticilerin sayısı az olmakla birlikte bazı işletmelerde departman şefleri ile yönetim süreci oluşturulmuştur. Bu sebeplerden dolayı örgütsel ve finansal boyutlar diğer işletme performansı boyutlarına kıyasla daha düşük bir değer olarak karşımıza çıkmıştır. Konaklama işletmeleri üzerindeki genel pazarlama yetkinliği ile genel işletme performansı arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir sonuç çıkmıştır. Bu durum ise konaklama işletmelerinde pazarlama yetkinliği ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ve pazara tam olarak yetkin olan bir işletmenin performans düzeyinde doğru orantılı olarak artacağı söylenebilir.

Araştırmada aynı zamanda, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulmuştur. Pazarlama yetkinliğinin işletme performansına olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dâhilinde H₁ ana hipotezi ve H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄, H₁₅, H₁₆, H₁₇, H₁₈ ve H₁₉ olmak üzere 9 alt hipotez geliştirilmiştir.

Pazarlama yetkinliği ve işletme performansı boyutları arasında yapılan çoklu regresyon sonuçlarına sırasıyla bakıldığında fiyatlandırma ve pazarlama iletişimi unsurlarının işletme performansının hemen hemen tüm boyutlarını etkilediği görülmüştür. Bu durum Golfetto ve Gibbert (2006) tarafından yapılan araştırmayla benzerlik göstermektedir. Diğer boyutlar üzerindeki regresyon sonuçları ise;

- Subjektif işletme performansının ***çalışanlar ile ilgili boyutunu*** etkileyen pazarlama yetkinliği boyutları; ürün geliştirme, dağıtım ve pazarlama iletişimidir. Ürün geliştirme boyutu çalışanlarla ilgili işletme performansını negatif yönlü fakat anlamlı bir etki olduğu görülmektedir. Bu durum ise Nevşehirde bulunan konaklama işletmelerinin ürün geliştirme konusunda rakiplerine kıyasla daha iyi olmadığı durumu söylenebilir. Yeterince ürünün geliştirilmemesi çalışanların işletme performansı üzerinde de dolaylı olarak ters bir etki gösterebilir. İşletmelerin etkili bir dağıtım kanalı sistemi oluşturması, çalışanların performansı üzerinde olumlu yönde bir katkı

sağlayacağı ifade edilebilir. Ayrıca tüketiciler, rakipler ve kendisinin bağlı olduğu bütün süreçlerde etkili bir pazarlama iletişimine sahip olması konaklama işletmelerinin rakiplerine kıyasla çalışanlarla ilgili performanslarını geliştirebilir.

- Subjektif işletme performansının **tüketicilerle ilgili boyutunu** etkileyen pazarlama yetkinliği boyutları; fiyatlandırma, ürün geliştirme, pazarlama iletişimi ve pazarlama bilgi sistemidir. İşletmelerin uygulayacağı etkili bir fiyatlandırma stratejisi ile sektörde yer alan diğer rakip işletmelerinin önüne geçmesini sağlayarak, performansları üzerinde olumlu bir etki gösterebilir. Nevşehirde bulunan konaklama işletmelerinin ürün geliştirme konusunda rakiplerine kıyasla daha iyi olmadığı durumu söylenebilir. Yeterince ürünün geliştirilmemesi tüketicilerle ilgili işletme performansı üzerinde de dolaylı olarak negatif bir etki gösterebilir. İşletmelerin iç ve dış kaynaklardan oluşturabildiği pazarlama bilgi sistemini ne derece etkili kullanabilirse bu durum işletme performansını olumlu düzeyde etkileyebilir. Ayrıca tüketiciler, rakipler ve kendisinin bağlı olduğu bütün süreçlerde etkili bir pazarlama iletişimine sahip olması konaklama işletmelerinin rakiplerine kıyasla tüketicilerle ilgili olan performanslarını geliştirebilir.
- Subjektif işletme performansının **finansal boyutunu** etkileyen pazarlama yetkinliği boyutları; fiyatlandırma, pazarlama iletişimidir. Fiyatlandırma süreci sayısal değerleri ifade etmesi ve güçlü bir fiyat politikasının oluşturulması işletme performanslarının güçlü olmasına neden olabilir. Ayrıca tüketiciler, rakipler ve kendisinin bağlı olduğu bütün süreçlerde etkili bir pazarlama iletişimine sahip olması konaklama işletmelerinin rakiplerine kıyasla finansal açıdan performanslarını geliştirebilir.
- Subjektif işletme performansının **örgütsel boyutunu** etkileyen pazarlama yetkinliği boyutları; fiyatlandırma, pazarlama iletişimi, pazarlama bilgi sistemi ve pazarlama uygulamasıdır. Nevşehir ilinde yer alan konaklama işletmelerinin fiyat konusunda yapabileceği stratejiler işletmelerin örgütsel boyut üzerindeki işletme performansını geliştirebilir. İşletmelerin güçlü bir pazarlama iletişimine

sahip olması konaklama işletmelerinin rakiplerine kıyasla örgütsel açıdan performanslarını ilerletebilir. Pazarlama bilgi sistemi örgütsel işletme performansını negatif yönlü fakat anlamlı bir düzeyde etkilemektedir. Bu durum ise işletmelerin örgütsel boyutta oluşturacağı pazarlama bilgi sisteminin tam anlamıyla etkili bir seviyede kullanılmadığını gösterebilir. Ayrıca konaklama işletmelerinin güçlü bir performans oluşturabilmesi için pazarlama yetkinliği stratejilerinin uygulanması işletmenin avantajına olabilir.

- Subjektif işletme performansının *toplumsal boyutunu* etkileyen pazarlama yetkinliği boyutları; pazarlama iletişimidir. Etkili ve planlı bir pazarlama iletişimi konaklama işletmelerinin toplumsal boyut üzerindeki işletme performansını rakiplerine kıyasla geliştirebilir.
- Subjektif *genel işletme performansı* boyutunu etkileyen pazarlama yetkinliği boyutları; fiyatlandırma, ürün geliştirme ve pazarlama iletişimidir. İşletmelerin uygulayacağı etkili bir fiyatlandırma stratejisi ile sektörde yer alan diğer rakip işletmelerinin önüne geçmesini sağlayarak, performansları üzerinde olumlu bir etki gösterebilir. Nevşehirde bulunan konaklama işletmelerinin ürün geliştirme konusunda rakiplerine kıyasla daha iyi olmadığı durumu söylenebilir. Yeterince ürünün geliştirilmemesi işletmelerin genel işletme performansı üzerinde de dolaylı olarak negatif bir etki gösterebilir. Ayrıca tüketiciler, rakipler ve kendisinin bağlı olduğu bütün süreçlerde etkili bir pazarlama iletişimine sahip olması konaklama işletmelerinin rakiplerine kıyasla tüketicilerle ilgili olan performanslarını geliştirebilir.
- Pazarlama yetkinliğinin *doluluk oranı* üzerindeki etkisi olan boyutlar; fiyatlandırma ve pazarlama uygulamasıdır. Doluluk oranı işletmelerin sayısal değerlerini ifade etmektedir. Çalışma sürecinde yöneticilere yöneltilen objektif işletme performansını (doluluk oranı, oda başı gelir ve personel devir oranı) içeren soruları yanıtlama konusunda çekimser davranmışlardır. Doluluk oranı da tüketiciler, finansal, örgütsel ve genel işletme performansında olduğu gibi pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip çıkmıştır. Bu durum konaklama

işletmelerinin fiyatlandırma ve pazarlama yetkinliği stratejilerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi doluluk oranları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

- Pazarlama yetkinliğinin *oda başı yıllık gelir* üzerindeki etkisi olan boyutlar; ürün geliştirmedir. Nevşehirde bulunan konaklama işletmelerinin oda vd. hizmetleri konusunda geliştirebileceği ürünler, doğrudan işletmelerin oda başı yıllık gelir üzerinde olumlu bir etki gösterebilir.
- Objektif işletme performansının son boyutu olan *personel devir oranı* ile ilgili yapılan çoklu regresyon analizinde herhangi anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. Pazarlama etkinliğinin personel devir oranı açısından önemli bir belirleyici olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle personel devir oranını değiştirmesi açısından pazarlama etkinliğinin önemli bir değişken olmadığı görülmektedir. Buna göre çalışanların iş değiştirme eğilimlerinde ve eylemlerinde pazarlama etkinliğinin dışında daha belirleyici faktörlerin olduğu belirtilebilir.

Çalışmada yapılan bu analizler sonucu pazarlama yetkinliğinin işletme performansına olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dâhilinde geliştirilen H1 ana hipotezi (pazarlama yetkinliği, işletme performansını %57,2 gibi bir oranda pozitif ve anlamlı bir şekilde etkileyerek açıklamaktadır) kabul edilmiştir. Alt hipotezlerden ise H1₁, H1₂, H1₃, H1₄, H1₅, H1₆, H1₇, H1₈ kısmen kabul edilirken, H1₉ (personel devir oranı) hipotezi yöneticilerin bu konuda net bir yanıt verme konusunda çekimser davranmaları sebebiyle red edilmiştir.

Bütün yapılan çalışma sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir etki olduğu ortaya çıkmış olup, hem konaklama işletmelerinde hem de turizm işletmelerinde uygulanabilecek pazarlama yetkinliği unsurları işletme performansı pozitif yönde etkileyecektir. Fakat yapılan çalışma bulgularından da yola çıkarak Nevşehirde yer alan konaklama işletmelerinde pazara yetkin olması için uygulayabileceği stratejiler tam olarak anlaşılammıştır. Yapılan ve uygulanan stratejiler ise rakipleriyle aynı seviyede olmasından dolayı, rekabet açısından bir avantaj elde edememişlerdir. Ayrıca, anket çalışmasına verilen yanıtlar ile uygulama sahasındaki süreçlerde bir

uyuşmazlık vardır. Bunun sebebi ise çalışma yapılan kesimin bir kısmı sorulan sorulara objektif bir biçimde yanıt verilmemesinden kaynaklıdır. Literatür çalışmasında da bahsedildiği gibi Nevşehir ilinde yer alan konaklama işletmelerinin rakiplerinden farklı olarak pazara yetkin olabileceği stratejiler uygulaması durumunda, bu süreç doğrudan kendi bünyesinde yer alan işletme performansına olumlu yönden bir etki göstermesi kaçınılmazdır.

Araştırma 2016 yılının Mart – Eylül arası dönemde Nevşehirde faaliyet gösteren butik, özel işletme belgeli, 3,4 ve 5 yıldızlı otel yöneticileri ve departman şeflerinin büyük bir çoğunluğu ile yüz yüze görüşülerek çalışma gerçekleştirilmiştir. Pazarlama yetkinliği ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin sezon dışında toplanan bu verilerin yoğun sezon içerisinde farklılık gösterme durumu yaşanma ihtimali göz önüne alındığında, zaman içerisinde gösterebileceği değişimin incelenememesi bu çalışmanın önemli sınırlılıklarından biridir. Bu sebeple, bu konu üzerinde çalışma yapmak isteyen araştırmacıların farklı zaman dilimleri içerisinde uygulayacağı bu çalışma daha net bilgiler ile kıyaslama imkânı sağlayabilecektir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise zaman ve maliyet kısıtıdır ve bu nedenden dolayı çalışma sadece Nevşehir ili içerisinde sınırlı kalmıştır. Çalışmanın farklı bölgelerde yapılması daha geniş alanda bilgi elde edilmesini sağlayacaktır. Ülkemizde bu konu adı altında (pazarlama yetkinliği) çok az sayıda çalışma olması nedeni ile hem sektöre hem de literatüre katkı sağlayacak yeni çalışmalar yapılabilir ve bu konuların sürekli gelişimi adına düzenli periyotlar haline geliştirilebilir.

Nevşehir ilinde yer alan konaklama işletmeleri rakiplerinden farklı olabilmek için pazarlama unsurlarından yararlanarak bulunduğu pazarda tam anlamıyla yetkin olmalı ve buna göre stratejiler oluşturmalıdır. Özellikle konaklama işletmelerinde önce iç müşteri olan çalışanlar memnun edilmelidir. Bununla doğru orantılı olarak dış müşteri olan tüketiciler de memnun olacaktır ve işletme performansı bu süreçte olumlu yönde etkilenecektir. Konaklama işletmeleri birbirlerine benzer stratejiler uygulamasından dolayı büyük bir rekabet söz konusu olmayabilir. İşletmelerin oluşturacağı farklı ve etkili stratejiler rekabet açısından işletmelerin ön planda olmasını sağlayabilir. Bölgede yer alan özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir ve ileriye dönük stratejiler geliştirmesi rekabet ve işletme performansı açısından avantaj sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Ahmad S, Schroeder RG (2003) The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management* 21, 19–43.
- Akın E (2008) Bütünleşik pazarlama iletişimi unsuru olarak televizyon reklâmları ve tüketicilerin televizyon reklâmlarına bakışının tespitine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı, Sivas.
- Alpagun O (1995) *İşletme Ekonomisi ve Yönetim* (Beta Yayınları: İstanbul).
- Alparslan SD (2007) Yeni bir işletme performansı ölçme modeli, uygulaması ve melez optimizasyon tekniği ile tahmini. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Altıntaş D (2009) Pazarlama iletişiminde ürün yerleştirmenin hatırlatıcı etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Altunışık R, İslamoğlu AH (2007) *Satış ve Satış Yönetimi* (Sakarya Yayıncılık: Sakarya).
- Altunışık R, Özdemir Ş, Torlak (2012) *Modern Pazarlama* (Değişim Yayınları: İstanbul).
- Atkinson H, Brown JB (2001) Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(3): 128- 135.

- Apaydın F (2007) Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Appiah-Adu, K, Fyall A, Singh S (1999) Marketing effectiveness and business performance in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 6(2):29-55.
- Arısoy H (2010) İşletme performansının ve webte kullanımının pazar odaklılığa etkisi: kobilere yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde.
- Armstrong M (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition - Kogan Page Publishing, London).
- Arnett DB, Badrinarayanan V (2005) Enhancing customer- needs- driven CRM strategies: core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25(4): 329-343.
- Atkinson AA, Balakrishnan R vd. (1997) New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9: 86.
- Avcı U (2005) Konaklama işletmelerinde finansal ve finansal olmayan performans ölçümüne ilişkin bir alan araştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 2(3): 5-11.
- Aziz A (2013) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri* (Nobel Yayıncılık: Ankara).
- Balcı Fİ (2011) Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Çin ve Türkiye üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.

- Banker R, Potter G, Srinivasan D (2000) An empirical investigation of an incentive plan that include nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* 75: 65-92.
- Bedük M (2009) Tedarik zinciri yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: örnek olay çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Konya.
- Bernard HR (2000) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (CA: Sage, Thousand Oaks).
- Biçkes DM (2011) Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler inovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.
- Boone LE, Kurtz DL (2009) *Contemporary Marketing* (Cengage Learning, Boston, USA).
- Bulut Ç, Yılmaz C, Alpkan L (2009) Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış* 9(2): 513-538.
- Büyüközkan G, Baykasoğlu A (2004) Yeni nesil ürün geliştirme yönetimi. *YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi*. Gaziantep-Adana, Türkiye, 15-18 Haziran 2004.
- Can HN (2010) İşletmeden işletmeye satış ve kişisel satış sürecinde performans yönetim. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Disiplinler Arası Programlar Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Cemalcılar İ (1987) Pazarlamanın Tanımı. *Pazarlama Dünyası*, 1(5): 25.
- Cemalcılar İ (1999) *Pazarlama – Kavramlar, Kararlar* (Beta Yayıncılık: İstanbul).
- Cenger H (2006) Genel işletme performansı ve finansal performans ilişkisi: çimento sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gaziantep.

- Cengiz E, Ayyıldız H, Kırkbir F (2005) Yeni ürün geliştirme sürecinin başarısında etkili olan faktörler. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(5): 133-147.
- Cespedes FV, Piercy NF (1996) Implementing marketing strategy. *Journal Of Marketing Management* 12(1-3): 135-160.
- Çakıcı AC, Eren D (2005) Otel işletmeciliğinde pazar yönlülük ve pazar yönlülük-performans ilişkisi üzerine bir araştırma ve sonuçları, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23(1): 157-178.
- Çalhan H, Çakıcı AC ve Karamustafa K (2012) Müşteri değeri, müşteri sermayesi ve otel performansı ilişkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 33(2): 87-120.
- Çalık M, Altunışık R ve Sütütemiz N (2013) Bütünleşik pazar iletişimi, marka performansı ve pazar performansı ilişkisinin incelenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 9(19).
- Çetinkaya AŞ (2007) Bilişim teknolojilerinin konaklama işletmeleri performansına etkileri: beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Konya.
- Çoban G (2017) Otel işletmelerinde içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın rolü: Nevşehir örneği. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- Coşkun A (2006) Bankaların stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, 56: 28-39.
- Coşkun E (2013) Pazarlamada yeni ürün geliştirme ve çay sektörü üzerine tüketiciye yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Trabzon.
- Çabuk S (1999) *Satış Yönetimi* (Baki Kitapevi: Ankara).

- Çetin G (2010) Tüketici zihninde fiyat ve kalite ilişkisi: dayanıklı ve dayanıksız tüketim ürünlerinin karşılaştırılmasına yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Chin K, Pun K, Lau H (2003) Development of a knowledge-based self- assesment system for measuring organisational performance. *Expert Systems with Applications* 24: 443–455.
- Clemente MN (1992) *The Marketing Glossary* (Amacon, New York).
- Day GS (1994) The capabilities of market-driven organizations. *Journal Of Marketing* 58(4): 37.
- Delaney JT, Huselid MA (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational peformance. *Academy of Management Journal* 39(4): 949- 969.
- Dess GG, Robinson RB (1984) Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately- held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5(3): 265-273.
- Denizer D (1992) *Turizm Pazarlaması* (Yıldız Matbaacılık: Ankara).
- Dibb S, Simkin L, Pride WM, Ferrell OC (2001) *Marketing Concepts and Strategies* (Houghton Mifflin, USA).
- Dolan R J (2011) Fiyatın doğru olduğunu nasıl anlarsınız?. Harvard business review fiyatlandırma, çev. İbrahim Gülfidan, *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası* 11-34.
- Dollinger MP, Golden A (1992) Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. *Journal of Management* 18(4): 695-715.
- Domke- Damonte D, Levsen VB (2002) The effect of internet usage on cooperation and performance in small hotels. *SAM Advaced Management Journal*: 31-38.

Doyle P (2008) *Value-Based Marketing* (John Wiley & Sons, Chichester, England).

Durukan T, Hamşioğlu AB (2015) Pazar yönlülük, pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı elde etmede ihracat performansı üzerine etkileri: ankara ili ihracat işletmelerinde bir uygulama. *Jebpir* 1(2): 1-19.

Dündar Ş (2010) Aile işletmelerinde kurumsal yönetim anlayışı ve profesyonelleşmenin işletme performansına etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.

Ecer F, Canitez M (2005) *Uluslararası Pazarlama Teori Ve Uygulamalar* (Gazi Kitabevi: Ankara).

Elitaş C, Ağca V (2006) Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi* 343-370.

Emiroğlu A (2011) Yeni ürün geliştirme projelerinde performans ölçümü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(2).

Ene S (2013) İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını arttırmadaki rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies* 5(10).

Espino-Rodríguez TF, Padrón-Robaina V (2005) A resource-based view of outsourcing and its implications organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management* 26: 707–721.

Ercan MK, Ban Ü (2009) *Finansal Yönetim* (Gazi Kitabevi: Ankara).

Erdem B, Gökdeniz A ve Met Ö (2011) Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 77-112.

Eser Z (2007) *Hizmetlerde Pazarlama İletişimi* (Siyasal Kitabevi: Ankara).

Ettel JM, Walker JB, Stanton JW (2004) *Marketing* (13th Edition, McGraw Hill).

- Evans JR, Berman B (1990) *Marketing* (Maxwell Macmillan International Edition, New York).
- Fey CF, Bjorkman I (2001) The effect of human resource management practices on mnc subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies* 32(1): 59-75.
- Fidan H (2009) Pazarlama bilgi sistemi ve coğrafi bilgi sisteminin pazarlamada kullanımı. *Yaşar Üniversitesi Dergisi* 4(14): 2151-2171.
- Geylan R, Tenekecioğlu B (2001) *Genel İşletme* (Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir).
- Gelmez E, Çağlıyan V (2019) Üretim ve pazarlama yeteneklerinin işletme performansına etkisi: Konya ayakkabı kümesi üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8(1).
- Golfetto F, Michael G (2006) Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management* 35(8): 904-912.
- Gürdal S, Bir AA (1996) *Satış Yönetimi*, ed. Necdet Timur, No:956-525 Cilt:2, Ünite: 10-18 (Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir).
- Gül H (2012) İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin işletme performansına etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- Hair F, vd. (2014) Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review* 26(2): 106-121.
- Halil S (1999) Fiyatlama ve dağıtım kanalı arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin konfeksiyon sektöründe incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Ana Bilim Dalı, Ankara.

- Hamşioğlu AB (2011) Pazar yönlölük, kalite yönlölük ve işleme performans ilişkisi: ilaç sektöründe yapılan bir çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 11(1): 91-101.
- Hansen GS, Wernerfelt B (1989) Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational. *Strategic Management Journal* 10(5): 399-411.
- Harris LC, Ogbonna E (2001) Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research* 51: 157-166.
- Harrison-Walker LJ (2001) The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research* 4: 60-75.
- Helfat CE, Peteraf MA (2003) The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 997-1010.
- Helvacioğlu N (1999) Bankalarda halkla ilişkiler faaliyetlerinin hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşleme Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı, Afyon.
- Hiebing RG, Cooper SW (1996) *The Successful Marketing Plan* (Ntc Business Boks Co, Chicago).
- Hooley G, Fahy J, Cox T, Beracs J, Fonfara K ve Sinoj B (1999) Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Joturnal Of Market Focused Management* 4(3): 259-278.
- Hsu CH, Powers T (2002) *Marketing Hospitality* (John Wiley & Sons, Chichester, England).
- Huang T (2001) The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education & Training* 43(8)- 9 2001: 437-444.

- Huang GQ, Mak KL, Humphreys PK (2003) A new model of the customer–supplier partnership in new product development. *Journal of Materials Processing Technology* 138 (1-3): 301-305.
- Huselid MA (1996) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635- 672.
- İçöz O (2001) *Turizm İşletmelerinde Pazarlama* (Turhan Kitapevi: Ankara).
- İçöz O (2009) *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi* (Turhan Kitabevi: Ankara).
- İnal ME, İri R, Sezgin M (2010) Turizm işletmelerinde tutundurma faaliyetlerinin belirlenmesine yönelik Bodrum yöresinde bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(14): 285 -308
- İslamoğlu AH (1999) *Pazarlama Yönetimi Global ve Stratejik Yaklaşım* (Beta Yayınları: İstanbul).
- İslamoğlu AH (2013) *Pazarlama Yönetimi Stratejik Yaklaşım* (Beta Basım: İstanbul).
- İslamoğlu AH, Aydın K (2016) *Hizmet Pazarlaması* (Beta Yayıncılık: İstanbul).
- İşçi Ü (2011) Pazarlama iletişimde reklamın marka konumlandırma üzerine etkisi ve mobil iletişim sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Je McCracken M, McIlwain TF, Fottler MD (2001) Measuring organizational performance in the hospital industry: an explorator comparison of objective and subjective methods. *Health Services Management Research* 14(4): 211-219.

Kahraman H (2007) Pazarlama iletişimi aracı olarak amaca yönelik pazarlama: Turkcell iletişim hizmetleri a.ş.'de bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.

Kalleberg AL, Moody JW (1994) Human resource management and organizational performance. *The American Behavioral* 37(7): 948- 962.

Kaplan RS, Norton DP (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*: 71-79.

Kaplan RS, Norton DP (1996) Using balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.

Kaplan RS, Norton DP (2015) *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek* (İstanbul: Aura Kitapları).

Karabulut F (2006) Ürün yönetimi ve ürün yaşam seyri dönemlerinde izlenecek pazarlama stratejileri ve ayakkabı sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı, Konya.

Karabulut M (2016) *Stratejik Pazarlama Yönetimi* (Orion Yayınevi: Ankara).

Karabağ SF (2008) Strateji ve endüstrinin firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.

Karabulut M, Kaya İ (1991) *Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri*, İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul).

Karadeniz C (2006) Kişisel satış yönteminin ilaç pazarlaması üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

- Karakoç G (2009) Turizm işletmelerinde stratejik pazarlama planlanması: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Kaya İ (1984) *Pazarlama Bilgi Sistemleri* (İstanbul Üniversitesi Yayınları: İstanbul).
- Keegan WJ (1999) *Global Marketing Management* (Prentice Hall, USA).
- Keskin H, Zehir S ve Ayar H (2016) Pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisi: farklılaştırma stratejisinin aracı rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 17(1): 111-127.
- Kethüda Ö (2010) Satış pazarlama anlayışlarının işletme performansına ilgisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Kimes SE, Phillips R, Summa L (2012) *Pricing in Restaurants, The Oxford Handbook of Pricing Management*, ed. Özalp Özer ve Robert Phillips (Oxford: Oxford University Press, Oxford).
- Koçel T (2012) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları: İstanbul).
- Kotler P (2000) *Pazarlama Yönetimi* (Beta Yayıncılık: İstanbul).
- Kotler P, Bowen J, Makens J (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism* (Prentice Hall, USA).
- Kotler P (2009) *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, çev. Ümit Şensoy. (Optimist Kitap: İstanbul).
- Kotler P, Armstrong G (2012) *Principles of Marketing* (Pearson Prentice Hall, New Jersey).
- Kotler P, Keller K (2006) *Marketing Management* (Prentice Hall, Upper Saddle River).

- Kozak N, Çuhadar M (2002) Antalya ili sınırları içinde faaliyet göstermekte olan otel işletmelerinde internet ortamında tutundurma karma elemanlarının kullanılmasını ölçmeye yönelik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 13(1): 84-94.
- Kozak N (2008) *Turizm Pazarlaması* (Detay Yayıncılık: Ankara).
- Kozak N, Özel ÇH, Yüncü, DK (2011) *Hizmet pazarlaması* (Detay Yayıncılık: Ankara).
- Kozlu CM (1991) *Uluslararası Pazarlama* (Türkiye İş Bakası Kültür Yayınları: Ankara).
- Kueng P, Krahn AJW (1999) Building a process performance measurement system: some early experiences. *Journal of Scientific & Industrial Research* 58(3): 149-159.
- Kueng P (2000) Process performance measurement system: a tool to support process based organizations. *Total Quality Management* 11(1): 67-85.
- Kumkumoğlu S (2007) Uluslararası pazarlarda yeni ürün geliştirme stratejisi açısından rekabet avantajı ve türk ev tekstil sektörü üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Lai K (2003) Market orientation in quality-oriented organization and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics* 84: 17-34.
- Lai K, Cheng E (2005) Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research* 58: 446-456.
- Lazer W, Layton RA (1999) Marketing of hospitality services, *Educational Institute of the American Hotel and Motel Association*, 269.
- Lee Y, Park DH, Yoo DK (1999) The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pasific Journal of Tourism Research* 4(1): 59- 70.

- Lorcu F (2015) *Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamalı* (Detay Yayıncılık: Ankara).
- Malhotra NK (1996) The impact of the academy of marketing science on marketing scholarship: an analysis of the research published in jams. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(4): 291-298.
- Mısırlı İ (2008) *Seyahat Acentalığı ve Tur Operatörlüğü* (Detay Yayıncılık: Ankara).
- Mucuk İ (2014) *Pazarlama İlkeleri* (Türkmen Kitabevi: İstanbul).
- Nakip M (2008) *Pazarlama Araştırmalarına Giriş* (Seçkin Kitabevi: Ankara).
- Ngo H, Turban D, Lui C (1998) Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management* 9(4): 632-652.
- Noble CH, Mokwa MP (1999) Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal Of Marketing* 63(4): 57-73.
- Ocak S (2011) Stratejik felsefe ve işletme performansı etkileşimi: özel hastane yöneticileri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Odabaşı Y (2001) *Pazarlama Planı Rehberi* (KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi: Ankara).
- Odabaşı Y, Oyman M (2003) *Pazarlama İletişim Yönetimi* (Kapital Mediacat Yayınları: İstanbul).
- Oluç M (1988) Ürün politikaları. *Pazarlama Dünyası Dergisi* 2(7): 3-15.
- Oluç M (1991) Kişisel satış. *Pazarlama Dünyası Dergisi* 25.
- Oral S (2001) *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri* (Kanyılmaz Matbaası: İzmir).
- Oyman M (2004) Tüketicilerin satış tutundurma etkinliklerine yönelik tutumları ve yarar algılamaları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1.

- Ömürgönülşen M (2005) Bir tutundurma karması elemanı olarak kişisel satış: teorik çerçeve ve bir örnek olay incelemesi. *Pazarlama Dünyası Dergisi* 19(6).
- Öz M (2008) Pazarlama dağıtım kanallarının yönetimi ve aracılarn müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi üzerine bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi* 10(10).
- Özden H (2006) Değer odaklı pazarlamada pazarlama iletişiminin rolü üzerine bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Özdeveci C, Karaarslan M (2016) Pricing: A Literature Review. *Global Business Research Congress (GBRC)*. Istanbul, Turkey, May 26-27.
- Özer E (2016) Kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi: inşaat sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Özer Ö (2011) Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Paksoy HM, Ersoy N (2016) Antalya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 15(2): 413-433.
- Parasız İ (2010) *İktisadın ABC'si* (Ezgi Kitabevi: İstanbul).
- Philip K, Kevin LK (2006) *Marketing Management* (Prentice Hall, New Jersey).
- Phillips P, Davies F, Moutinho L. (1999) The interactive effects of strategic planning on hotel performance: a neural network analysis. *Management Decision* 37(3): 279-288.

- Phillips PA (1999) Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework. *Hospitality Management* 18: 171-182.
- Phillips RL (2011) *Fiyatlandırma ve Gelir Optimizasyonu*, çev. Ayhan Demiriz ve Neslihan Demiriz. (Scala Yayıncılık: İstanbul).
- Powell TC (1992) Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal* 13: 119-134.
- Pride WM, Ferrell OC (2003) *Marketing: Concepts and Strategies* (Houghton Mifflin Company, Boston, USA).
- Ramsay H, Scholarios D, Harley B (2000) Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38(4): 501-531.
- Reichel A, Haber S (2005) A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study. *Tourism Management* 26: 681-690.
- Rızaoğlu B (2003) *Turizm Pazarlaması* (Kartal Ofset: Aydın).
- Robson C (2002) *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers* (Oxford, Blackwell).
- Rogers EW, Wright PM (1998) Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review* 8(3): 311-331.
- Servet D (2013) Pazarlama bilgi sistemleri: otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Muğla.
- Serwer AE (1995) How to escape a price war. *Marketing* 32.
- Sherlekar SE, Prasad KN, Victor SJS (2010) *Principles of Marketing* (Himalaya Publishing House, Mumbai).

- Sink SD, Tuttle TC (1989) *Planning and Measurement in Your Organization of the Future* (Industrial Engineering and Management Press).
- Soysal A (2010) Atalet: etkin yönetim için kişisel ve örgütsel düzeyde bir analiz. *Çimento İşveren Dergisi* 3(24).
- Seymen A, Erdem B, Gül M (2008) *Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi* (Detay Yayıncılık: Ankara).
- Şafak İ (2004) Türkiye'deki avlak işletmelerinin pazarlama etkinliği açısından değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi* Seri: B 54(2).
- Tangen S (2004) Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management* (53):8 726-737.
- Tapan S, Akiş YT, Akan P, Hortaçsu A (1996) *Pazarlama İletişimi* ed. Yavuz Odabaşı, (Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir No:516- 946).
- Taş MK (2014) Pazarlama iletişimde sosyal medya kullanımı: sigorta pazarında bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Taşkın E (2000) *Satış Teknikleri Eğitimi* (Papatya Yayıncılık: İstanbul).
- Tek ÖB (1999) *Pazarlama İlkeleri* (Beta Yayınları: İstanbul).
- Tekin NV (2007) *Spss Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları* (Seçkin Yayınevi: Ankara).
- Tokol T (2010) *Pazarlama Yönetimi* (Dora Yayıncılık: Bursa).
- Tolon M (2006) Pazarlama bilgi sisteminin hizmet işletmelerinin uluslararasılaşmasındaki önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik* 4: 26-41.

Turunç Ö (2006) Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi hizmet sektöründe bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.

Tüfekçi ÖK, Tüfekçi N (2014) Pazarlama yeniliği ile pazarlama performansı ilişkisini açıklamaya yönelik bir vaka çalışması: Süleyman Demirel üniversitesi olimpik yüzme havuzu örneği ve bir model önerisi. *Girişimcilik ve Kalkına Dergisi* 9(1).

Türk Dil Kurumu, Planlama Kavramı <http://www.tdk.gov.tr>, 20.01.2019, 13.

Türk Dil Kurumu, Ürün Kavramı <http://www.tdk.gov.tr>, 16.02.2019, 15.

Türk Dil Kurumu, Yetkinlik Kavramı <http://www.tdk.gov.tr>, 20.02.2019, 14.

Türkmen HH (1996) *Pazarlama* (Elma Ofset: Niğde).

Uygur S (2007) *Turizm Pazarlaması* (Nobel Yayın Dağıtım: Ankara).

Uygur A (2009) Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1):148-159.

Ünsalan E, Şimşeker B (2014) *Temel İşletmecilik Bilgileri* (Detay Yayıncılık: Ankara).

Üreyen R (2007) *Ürün Geliştirme Kılavuzu* (İso Yayınları: İstanbul).

Vorhies DW, Morgan NA (2005) Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal Of Marketing* 69(1): 80-94.

Webster FE (1992) The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56(4): 1-17.

Wei KK, Nair M (2006) The effects of customer service management on business performance in malaysian banking industry: an emprical analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2): 111- 128.

- Wilkie WL, Moore ES (2003) Scholarly research in marketing: exploring the '4 eras' of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing* 22(2): 116-146.
- Wood S (1998) High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relation survey, and employers' manpower and skill practices survey. *Human Relations* 51(4): 485- 515.
- Yang J, Yu L (2002) Electronic new product development: a conceptual framework. *Industrial Management and Data Systems* 102(4): 218-225.
- Yıldız S (2010) İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi* 36: 179-193.
- Yurdakul NB (2006) *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Ölçümleme Süreci* (Nobel Yayınevi: Ankara).
- Yükselen C (2015) *Pazarlama İlkeler-Yönetim- Örnek Olaylar* (Detay Yayıncılık: Ankara).
- Zengin İ (2010) İşletmelerde stratejik pazarlama planlaması ve otomotiv yan sanayi sektörüne yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Zikmund W, Amico M (1996) *Basic Marketing* (West Publishing Company, New Jersey).

EKLER

EK 1. Otel işletmeleri Yöneticilerine ve Departman Şeflerine Uygulanan Anket Formu

Sayın Yönetici, bu anketin amacı konaklama işletmelerinde pazarlama yetkinliğinin işletme performansına etkisini ölçmektir. Aşağıdaki anketten elde edilecek veriler, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacak olup; kesinlikle gizli tutulacak ve otel ismi kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi bir sezon geçirmenizi dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bora DEDEOĞLU

Ali Koray ÖZGÜÇLÜ

1=Rakiplerden çok daha kötü/düşük, 2=Rakiplerden daha düşük/kötü, 3=Rakiplerle aynı, 4=Rakiplerden daha iyi/yüksek, 5=Kesinlikle Rakiplerden çok daha iyi/yüksek	1	2	3	4	5
Pazardaki değişikliklere hızlı yanıt verebilmek için fiyatlandırma yöntemlerini etkin bir şekilde kullanma.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin fiyatlandırma taktikleri hakkında bilgi sahibi olma.	1	2	3	4	5
Etkili bir şekilde ürünlerimizi fiyatlandırabilme	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin fiyatlarını ve fiyatlarda meydana gelen değişiklikleri izleyebilme	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirebilme becerisi	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirmek için Ar- Ge yatırımlarından yararlanma	1	2	3	4	5
Yeni ürünleri başarılı bir şekilde piyasaya sürme	1	2	3	4	5
Tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürünlerin geliştirilmesini sağlama	1	2	3	4	5
Dağıtım kanalındaki araçlarla ilişkilerin gücü	1	2	3	4	5
En iyi dağıtım kanalı araçlarını işletmeye çekebilme ve onları işletmede tutabilme	1	2	3	4	5
Dağıtım kanalındaki araçlarla yakın ve samimi ilişkiler kurma	1	2	3	4	5
Dağıtım kanalındaki araçların faaliyetlerine değer katma	1	2	3	4	5
Dağıtım kanalındaki araçlara yüksek düzeyde hizmet sunma	1	2	3	4	5
Reklam kampanyaları geliştirme ve gerçekleştirme	1	2	3	4	5
Reklam faaliyetlerini yönetebilme ve yaratıcılık	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler konusundaki beceriler	1	2	3	4	5
İşletmenin marka imajını etkin bir şekilde yönetebilme	1	2	3	4	5
İşletmenin kamuoyu nezdinde imajı ve itibarı yönetebilme	1	2	3	4	5
Satış elemanlarına, işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayabilecek eğitimler verme	1	2	3	4	5
Satış yönetimi planlaması ve kontrol sistemleri	1	2	3	4	5
Satış elemanlarının satış becerileri	1	2	3	4	5
Satış yönetimi becerileri	1	2	3	4	5

Elemanlara etkili bir satış desteği sağlama	1	2	3	4	5
Tüketiciler ve rakipler ile ilgili bilgi toplama	1	2	3	4	5
Etkili bir pazarlama programı oluşturmak için pazar araştırması becerilerini kullanma	1	2	3	4	5
Tüketici istek ve ihtiyaçlarını takip etme	1	2	3	4	5
Pazarlama araştırmalarından elde edilen bilgilerden tam yararlanma	1	2	3	4	5
Pazar bilgilerini analiz etme	1	2	3	4	5
Pazarlama planlaması becerileri	1	2	3	4	5
Etkili bir biçimde pazarı bölümlendirme ve hedef pazar seçme becerisi	1	2	3	4	5
Pazarlama sürecini etkili şekilde yönetebilme	1	2	3	4	5
Yaratıcı pazarlama stratejileri gerçekleştirebilme	1	2	3	4	5
Pazarlama planlama sürecinin bütünlüğünü sağlama	1	2	3	4	5
Pazarlama kaynaklarını etkin bir şekilde tahsis etme	1	2	3	4	5
Pazarlama programlarını etkin bir şekilde uygulamak için örgütlenme	1	2	3	4	5
Pazarlama stratejilerini hayata geçirme	1	2	3	4	5
Pazarlama stratejilerini hızlı bir şekilde gerçekleştirme	1	2	3	4	5
Pazarlama performansını izleyebilme	1	2	3	4	5

1=Rakiplerden çok daha kötü/düşük, 2=Rakiplerden daha düşük/kötü, 3=Rakiplerle aynı, 4=Rakiplerden daha iyi/yüksek, 5=Kesinlikle Rakiplerden çok daha iyi/yüksek	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyet düzeyi	1	2	3	4	5
Müşteriye verilen hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	1	2	3	4	5
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	1	2	3	4	5
Konuk şikayetleri	1	2	3	4	5
Genel olarak finansal performans	1	2	3	4	5
İşletme karındaki son üç yıldır artış	1	2	3	4	5
İşletme gelirindeki son üç yıldır artış	1	2	3	4	5
Net kar marjımız (net kar/ net satışlar x 100)	1	2	3	4	5
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	1	2	3	4	5
Son üç yıldır Pazar payındaki artış	1	2	3	4	5
Son üç yıldır doluluk oranındaki artış	1	2	3	4	5
Son üç yıldır geceleme sayısındaki artış	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	1	2	3	4	5
İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	1	2	3	4	5

İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	1	2	3	4	5
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	1	2	3	4	5
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	1	2	3	4	5
Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi	1	2	3	4	5
Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi	1	2	3	4	5
Yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiler	1	2	3	4	5
İşgörenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	1	2	3	4	5
İşgörenlerin verimliliği	1	2	3	4	5
Personelin işe devamsızlığı	1	2	3	4	5
İşgücü devir oranı	1	2	3	4	5
İşgörenlerin işletmeye bağlılığı	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki bilgileri size uygun şekilde doldurunuz.

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
2. **Yaşınız:**
3. **Eğitim Durumunuz:** İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora ()
4. **Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?**
5. **Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?**
6. **Bu işletmede hangi pozisyonda görev almaktasınız?**
7. **Görev yapmakta olduğunuz işletmenin türü nedir?** Üç yıldızlı () Dört yıldızlı () Beş yıldızlı ()
Özel belgeli ()

8. **Görev yapmakta olduğunuz işletme ne kadar süredir faaliyet göstermektedir?**
9. **Görev yapmakta olduğunuz işletmede kaç oda bulunmaktadır?**
10. **Görev yapmakta olduğunuz işletmede kaç yatak bulunmaktadır?**

11. **Görev yapmakta olduğunuz işletmenin son üç yıllık doluluk oranınız?**

2013

2014

2015

12. **Görev yapmakta olduğunuz işletmenin son üç yıllık oda başı ortalama geliriniz?**

2013

2014

2015

13. **Görev yapmakta olduğunuz işletmenin son üç yıllık personel devir oranınız?**

Yıllık	Mevsimlik
2013
2014
2015

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Ali Koray ÖZGÜÇLÜ

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Adelaide/ AVUSTRALYA – 27.01.1993

E-posta: korayozguclu@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum/ Bölüm	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (Turizm İşletmeciliği)	2019
Lisans	Anadolu Üniversitesi (Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri)	2016
Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (Turizm İşletmeciliği)	2014
Önlisans	Anadolu Üniversitesi (İnsan Kaynakları Yönetimi)	2014

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2015-2017	The House Hotel Cappadocia	Bilgi İşlem Asistanı
2012-2013	Dedeman Gaziantep Hotel & Convention Center	Muhasebe
2011-2012	Dedeman Gaziantep Hotel & Convention Center	Cost Control

YABANCI DİL

Dil	Seviye
İngilizce	İyi
Almanca	Başlangıç

YAYINLAR

1. Turizmde Vandalizm (Tahripçilik): Nevşehir Örneği, Kapadokya Turizm Paneli, Nevşehir, 2015.
2. Turizmde Vandalizm (Tahripçilik): Nevşehir Örneği, II. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu, Nevşehir, 2016.