

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI

**PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN REKABET AVANTAJI VE İÇ
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: KERKÜK ÇİMENTO
FABRİKASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OMAR ALI HAMAWAND

GAZİANTEP
ARALIK 2017

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI

**Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Avantajı ve İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi:
Kerkük Çimento Fabrikası Örneği**

Omar Ali Hamawand

Tez Savunma Tarihi: 19.12.2017

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. Zekiye ANTAKYALIOĞLU
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Prof. Dr. Arif ÖZSAĞIR
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Arif ÖZSAĞIR
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

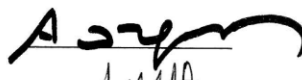


Jüri Üyeleri:

İmzası

Prof. Dr. Arif ÖZSAĞIR (Tez Danışmanı)

Prof.Dr.Ibrahim ARSALAN

Prof.Dr.sadettin PAKSOY

ÖZET

PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN REKABET AVANTAJI VE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: KERKÜK ÇİMENTO FABRİKASI ÖRNEĞİ

Omar Ali Hamawand
Yüksek Lisans Tezi, İktisat Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Arif ÖZSAĞIR
Aralık 2017, 84 Sayfa

Son yıllarda artan rekabet koşulları pazarlama işletmeleri ve müşteriler arasında özellikle uzun dönemde gerçekleşecek bir ilişkiyi zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin hizmet konusunda göstermiş oldukları bu performans müşteri açısından ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olarak ortaya çıkabilmektedir. Sürekli olarak değişen ve gelişen çevre koşullarına baktığımızda işletmeler uyum sağlayabilmek için bir çok stratejiden yararlanabilmektedirler. Müşteriyi elinde tutabilen bunun yanı sıra müşteriyi tatmin edebilen işletmeler müşterinin sadakatını kazanmakla birlikte kendi varlıklarını sürdürmekte istikrarlı hale gelebilmektedirler. Bu nedenle bu çalışmadaki amaç, işletmelerin gerek pazarlama stratejileri açısından, gerekse rekabet avantajı açısından müşteri memnuniyetini nasıl etkilediği konusunda inceleme yapmaktır. Dolayısıyla bu çalışma, Kerkük ilindeki bir Çimento fabrikasında çalışan kişilerin ankete alınmasıyla gerçekleşmiş olup, anket uygulaması sonucunda SPSS programı yoluyla istatistiksel analizden yararlanılmıştır. Analiz yönteminde T-testi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucu olarak pazarlama stratejileri ve rekabet avantajının müşteri memnuniyetine anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Pazarlama stratejileri, sektör, rekabet analizi, müşteri memnuniyeti.

ABSTRACT

THE EFFECT OF MARKETING STRATEGIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION: KIRKUK CEMENT FACTORY SAMPLE

Omar Ali Hamawand

M.Sc Thesis, Department of Business and Administration

Supervisor: Associate. Prof. Dr. Arif ÖZSAĞIR

December 2017, 84 pages

The recent raise in competitive atmosphere made it compulsory to create a long-term relation between enterprises and customers. The performance that the enterprises show in terms of serving the customers, can be defined as how an important indicator of the current situation. When we have a glimpse at the changing and improving environmental factors, the enterprises may take benefit out of many strategies. The companies who make it possible to satisfy the demands of the customers will be able to survive in the future whereas they earn the loyalty of the customers. Therefore, the aim in this study is to identify how competitive advantage and marketing strategies effect the satisfaction of the customers. Hence this study is conducted in Kirkuk city by applying a questionnaire to the workers of cement factory, and the results being evaluated and analyzed in SPSS program. For the analysis, T-test, reliability, factor analysis, correlation and regression methods are used. As the result of this study, marketing strategies and competitive advantage have indicated to have a positive effect on the customer satisfaction.

Keywords: Marketing strategies, sector, competitive analysis, customer satisfaction.

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanmasında yönlendirmeleri, kıymetli fikirleri ve sabırlı yaklaşımlarıyla her türlü desteği esirgemeyen kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Arif ÖZSAĞIR ve Yrd. Doç. Dr. Turan PEKMEZCİ hocama sonsuz teşekkürlerimi arz ederim. 22 Aralık 2017

Omar Ali Hamawand



İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	i
TEŞEKKÜR	ii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
İKİNCİ BÖLÜM	3
LİTERATÜRLER ÖZETİ	3
2.1. STRATEJİK DÜŞÜNME ve PAZARLAMA STRATEJİLERİ	3
2.1.1. Değişen Pazar Dinamiklerinde Stratejik Düşünme Düzeyi	3
2.1.2. Karar Almada Stratejik Pazarlama Yaklaşımı.....	8
2.1.3. Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi.....	10
2.1.4. Pazarlama Stratejileri	11
2.1.4.1. Rekabet ve Konumlandırma Stratejileri	12
2.1.4.2. Yeni Ürünler İçin Pazarlama Stratejileri	16
2.1.4.3. Büyüme Dönemi İçin Pazarlama Stratejileri.....	18
2.1.4.4. Olgunluk Dönemi İçin Pazarlama Stratejileri	19
2.1.4.5. Düşüş Dönemi İçin Pazarlama Stratejileri	21
2.1.4.6. Kriz Dönemlerinde Pazarlama Stratejileri.....	23
2.1.4.7. Pazar Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri.....	24
2.2. Rekabet Avantajı ve Pazar Fırsatları	25
2.2.1. Stratejik Pazarlama Planlaması	25
2.2.2. İşletme Analizi	29
2.2.3. Sektör ve Rekabet Analizi.....	30
2.2.4. Müşteri Analizi.....	32
2.2.5. Stratejik Yönetim Süreci	33
2.2.5.1. Stratejiye Yön Verme: Misyon ve Vizyon	35
2.2.5.2. Stratejik Çıktı: Rekabet ve Rekabet Avantajı.....	37
2.2.5.3. Stratejik Unsurlar: Stratejik İş Birimi Kavramı	37
2.2.6. Pazar Fırsatları Ölçümü ve Pazar Çekiciliği Analizi.....	38

2.3. Rekabet Avantajı Açısından Çimento Sektörü	41
2.3.1. Çimento Sektörüne Genel Bir Bakış	41
2.3.1.1. Çimento Ürünü	42
2.3.1.2. Çimento Üretim Süreci	43
2.3.2. Çimento Sektörünün Rekabetçi Yapısı	44
2.3.3. Çimento Sektörünün Piyasa Yapısı	46
2.3.4. Rekabet Açısından Çimento Piyasasının Sorunları	48
2.3.5. Çimento Sektörünün Dünya Ekonomisindeki Yeri	49
2.4. Çimento Sektöründemüşteri Memnuniyeti	51
2.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Kavramı ve Kapsamı	51
2.4.2. İç Müşteri ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi	52
2.4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	54
2.4.4. Çimento Sektöründe Müşteri Memnuniyeti	56
2.4.5. Literatür Özeti	57
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	60
MATERYAL VE YÖNTEM.....	60
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	60
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	61
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	61
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	61
BULGULAR ve TARTIŞMA.....	62
4.2. SONUÇ.....	71
4.3. ÖNERİLER	73
KAYNAKÇA	74
EK.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	79
EK.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ARAPÇA ANKET FORMU	82
ÖZGEÇMİŞ.....	84
VİTAE	84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.1 Stratejik düşünmeyi kaçınılmaz kılan faktörler	4
Tablo 2.2.1 Büyüme stratejileri	28
Tablo 2.2.2 İyi ve etkili bir misyonun başlıca özellikleri.....	36
Tablo 2.3.1 2013-2014 dönemi dünya çimento üretimi ve klinker kapasitesi	51
Tablo 2.4.1 İşletme örgüt kültüründeki değişiklikler	55
Tablo 4.1.1 Analizi yapılan formların oranı	62
Tablo 4.1.2 Araştırma örnekleminin cinsiyete göre dağılımı.....	64
Tablo 4.1.3 Araştırma örnekleminin yaş gruplarına göre dağılımı	64
Tablo 4.1.4 Araştırma örnekleminin eğitim durumuna göre dağılımı.....	64
Tablo 4.1.5 Araştırma örnekleminin iş deneyimi yılına göre dağılımı	65
Tablo 4.1.6 Pazarlama stratejisi.....	65
Tablo 4.1.7 Müşteri memnuniyeti	66
Tablo 4.1.8 Rekabet avantajı	67
Tablo 4.1.9 Değişkenlere ait faktör yükleri.....	68
Tablo 4.1.10 Güvenilirlik analizi	68
Tablo 4.1.11 Korelasyon analizi.....	69
Tablo 4.1.12 Rekabet avantajına ilişkin regresyon analizi.....	69
Tablo 4.1.13 Müşteri memnuniyetine ilişkin regresyon analizi	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.1.1 Stratejik düşünmenin üç unsuru.	5
Şekil 2.1.1.2 Stratejik düşünmenin üç unsuru.	7
Şekil 2.1.3.1 Pazarlama düşüncesindeki gelişim.	10
Şekil 2.1.4.1 Ürün hayat eğrisi.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Şekil 2.1.4.3 Tipik bir kriz yönetim süreci.	23
Şekil 2.2.1.1 Pazarlama yönetim süreci.	26
Şekil 2.2.1.2 Stratejik pazarlamada cevap aranan temel sorular.....	26
Şekil 2.2.1.3 Stratejik pazarlama planlama süreci.	27
Şekil 2.2.2.1 Değer zinciri	30
Şekil 2.2.3.1 Rekabet analizi.....	31
Şekil 2.2.6.1 Pazar fırsatları analiz aşamaları	39
Şekil 2.2.6.2 Rekabetdurumu matrisi.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Şekil 2.3.2.1 Sektördeki rekabeti etkileyen kuvvetler	45

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanoğlu gerek üretim gerekse tüketim koşullarında eylemlerini var oldukları sürece geliştirebilmektedirler. Tüketim alanlarına bakıldığında ihtiyaç duyulan iktisat, işletme ve pazarlama gibi somut eylemlerin yanında psikolojik ve sosyolojik alanların da sosyal çalışmalara dahil olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim bu ihtiyaçları ve gereksinimleri merkeze alan ve bu gereksinimlerle istekleri etkilemek koşulu karşısında işletmelerin varlık nedenleri ortaya çıkmış ve bununla ilgili çabalar baş göstermiştir. Dolayısıyla bugün gelinen noktada, pazarlama bir yönüyle iktisadın uygulama alanı olmuş, bir başka anlamda da psikoloji, sosyoloji, antropoloji, iletişim, eğitim, tarih ve daha birçok alanların tüketim odaklı çalışmalarında önemli bir rol oynamıştır. Pazarlama koşullarının birçok yönünde yukarıda sayılan varyasyonların sağlamış oldukları durumlar işletme sektöründeki yönetimleri açık bir şekilde kapsamaktadır. Müşteri memnuniyetinin araştırılması, Kerkük Çimento Fabrikasında müşteri memnuniyeti konusunda yüksek düzeyde var olmak adına yapılan bir araç olmuştur. Araştırmacı, fabrika yönetimi ve memurlarından aldığı bilgilere dayanarak yapmış olduğu ankette müşteri hizmeti açısından pazarlama stratejisi ve rekabet avantajı konuları üzerine durmuştur. Anket yapmak veya uygulamak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırmada SPSS istatistiksel parogram aracılığıyla Tanımlayıcı analiz müfredat kullanılmıştır. Araştırma sonuçları (pazarlama stratejisi, rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti) gibi tüm varsayımların özdeşmiş olduğunu göstermiştir. Araştırma, giriş ve dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm üç tane temel değişkenlerin sergilenmesi için ayrılmıştır. İkinci bölüm ise genel olarak Irak'taki sanayi sektörü, Kerkük'te çimento imalatı ve özellikle de Kerkük Çimento Fabrikasını kapsamıştır. Üçüncü bölüme gelince araştırmacının hazırlamış olduğu anket verilerinin analiz melzemeleri ve

araştırma yöntemi için tahsis edilmiştir. Son olarak da sonuç, öneriler ve tavsiyeler yanında araştırmada ele alınan konuların özetine, dördüncü bölümde yer verilmiştir. Pazarlama işletme yönetimlerinin hedeflerine ulaşabilmesinde önemli bir kavramdır. Bu nedenle bugün hiçbir işletme pazarlama yaklaşımları ve araçlarından yoksun kalmaz. 2003 yılından bu yana Irak, özel ve genel olan büyük endüstrilerin problemleri giderek artmış ve endüstriler gerilemiştir. Oysa bu tarihten önceki yıllarda endüstrilerin problemleri olmasına rağmen iyi ve aktif bir şekilde çalışırdı. Diğer bir deyişle; savaşın olmasına ve daha birçok sıkıntılara rağmen Irak'ta endüstriler iyi hizmet verirdi. Hatta küçük ve büyük endüstriler çok kaliteli ve iyi ürünleri üretirdi. Ancak bugün Irak endüstrilerine ne oldu? Irak endüstrileri neden çökmüştür? Neden Irak endüstrilerinin dengeleri % 41'e kadar düşmüştür? Neden Irak endüstrilerinde çalışan elemanların maaşları düzensiz olarak ödenmektedir? Bu sorulara cevap verme bakımından özellikle çimento sektörü açısından bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Çalışmanın her evresi bu bakımdan önemli görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜRLER ÖZETİ

2.1. STRATEJİK DÜŞÜNME ve PAZARLAMA STRATEJİLERİ

2.1.1. Değişen Pazar Dinamiklerinde Stratejik Düşünme Düzeyi

Ürün ve insan hareketlerini dünyada giderek arttıran küreselleşme ile beraber, pazarın yapısında önemli değişimler yaşanmıştır. Gündelik hayatta kullandığımız ürün ve hizmetler incelendiğinde, dünyanın çok farklı bölgelerinde üretilen ya da monte edilen birçok farklı ürünler olduğunu görürüz. Dolayısıyla bugünün pazarları geçmiş ile kıyaslandığında bu pazarların çok daha farklı bir yapıda olduğunu ve dinamiklerinin değişmiş olduğunu görürüz. Günümüz pazarları fiziksel anlamda oldukça çeşitlenmiş mağazalar yanında dükkânsız mağazacılığı da içeren geniş açılımlı pazarlardır. Burada pazar ve rekabet şartlarını belirleyen dinamiklerin sayısı artmış ve daha karmaşık bir yapı ortaya çıkmıştır (Torlak et al., 2009).

Değişen bu yapı ile birlikte pazarın daha iyi anlaşılabilmesi için, küreselleşmeye, yani hizmet veya ürün arasındaki farkı azaltabilmek için ürünler arası farklılıkların azalmasına bakmak gerekir. Başka bir deyişle, ürün ve hizmetler ile ilgili tüketicilerin globalleşme kavramı hayatı daha basit hale getirirken, diğer bir taraftan işletmeler arası rekabeti artırmakta ve karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle bu küreselleşme karşısında kendisini doğru bir şekilde konumlandırmayan ve stratejik planlar geliştiremeyen işletmelerin geleceğinin çok net olmadığını söyleyebiliriz.

Dünya ölçeğinde tüketicilere bağlı olarak hızla değişen ihtiyaçlar doğrultusunda rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmelerin stratejik düşünebilmesi gerekmektedir. İşletmelerin stratejik düşünebilmesi için pazarlardaki hedef kitleyi dikkate alarak içinde bulunan tehdit ve fırsatları değerlendirebilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler arası rekabet ortamlarında güçlü ve zayıf yönleri

bazı olarak en uygun zamanı kollayabilmek gerekmektedir. Bu bağlamda günümüz koşullar değerlendirildiğinde pazarlama biçimleri stratejik düşünmeden ayrı olarak değerlendirilememektedir. Başka bir deyişle, stratejik düşünme, günümüz pazarlamacılarının kesinlikle göz ardı edemeyecekleri bir yaklaşım tarzıdır (Torlak & Altunışık, 2009).

Tablo 2.1.1.1 Stratejik düşünmeyi kaçınılmaz kılan faktörler.

1)	Gelecek açısından bakıldığında firmanın alacağı bazı kararlar daha kritik olabilir.
2)	Rekabet avantajı yaratmak ve bunu uzun dönemde muhafaza etmek belirli bir stratejinin izlenmesini gerektirmektedir.
3)	Strateji, belirsizliği yönetmede önemli bir araçtır.
4)	Stratejik davranış sınırlı bir rasyonel davranış olduğundan stratejik düşünme kaçınılmaz hal alır.
5)	Aksak işleyen Pazar mekanizması stratejik düşünmeyi gerektirir.

Kaynak: Mehmet Barca (2005) yararlanarak bu tablo oluşturulmuştur.

Tablo 2.1.1.1 bakacak olursak stratejik düşünmeye kaçınılmaz kılan faktörler içerisinde aksak işleyen Pazar mekanizması stratejik düşünmeyi gerektirir maddesine önem verilmesi gereklidir. Stratejik düşünmeyi işletme ve pazarlama yönetimleri açısından kaçınılmaz hale getiren bazı noktalar, aslında stratejik düşünce ve araştırmaların hemen hepsinin dayandığı ortak varsayımlar olarak da değerlendirilebilir. Bu ortak varsayımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Mehmet Barca, 2005)

a) Bazı stratejiler gerek taktik gerekse operasyonel olarak diğer bazı diğer bazı stratejilerden daha önemli olabilmektedir. İşletmelerin performansı üzerinde düşünüldüğünde bu durumun uzun vadede önemli olduğu görülebilmektedir. Çünkü işletmenin performansı uzun vadede gözlemlenen rekabet avantajı farkları bu önemli tesbitin eseridir. Nitekim stratejik olan kararların stratejik olmayanlardan farklı olarak ele alınması gerekmektedir.

b) Rekabet avantajı oluşturmaya yönelik serbest pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, bu rekabet avantajını uzun vadede korumak ve geliştirmek üzere buna gayret eder. Stratejik yönetimden bahsedebilmek için işletme yönetiminin gizli veya açık niyet sergilemesi gerekmektedir. Rekabet avantajı elde etmek için ve bu rekabet avantajını sürdürebilmek için işletme yönetiminin açık veya gizli bir şekilde niyetini belli etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde stratejisi olmayan bir işletmeden söz

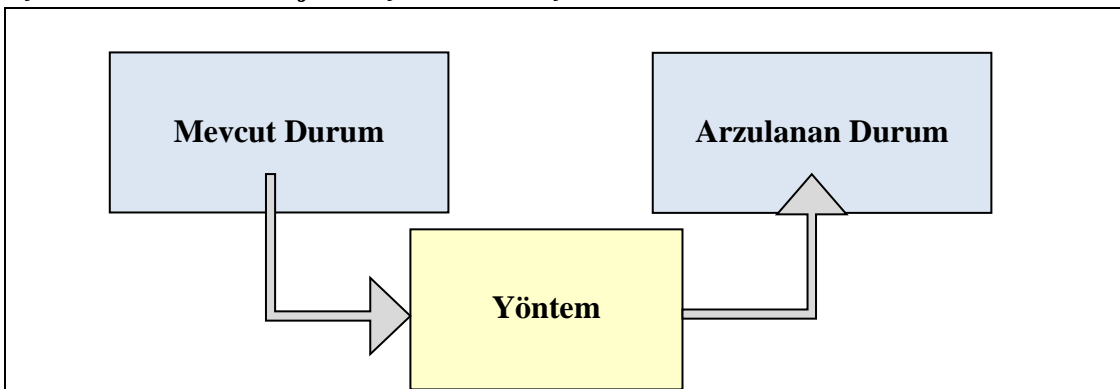
etmemiz olanaksızdır. Çünkü işletmeler varlığını sürdürmek ve geliştirmek için iyi bir strateji izleyebilmeli ve bunu sürdürebilmelidir.

c) İşletmelerde belirsizliğin mevcut olduğu zamanlarda stratejik kararlar verilebilmekte ve alınan stratejik kararlar ile işletmenin belirsizliği yönetilebilmektedir. Gerek geleceğe dair belirsizlikler gerekse rakip işletmelerin nasıl davranacağına dair birçok belirsizlik işletmeleri stratejik kararlar almaya itmektedir. Nitekim belirsizliklerin belirli olması halinde verilecek kararların stratejik bir önemi olmadığı görülecektir. Çünkü belirsizliğin olması, stratejik kararlarda bir noktaya isabet etmek ya da isabet edememekle yani başarılı olmakla veya olmamakla ilgili bir yöntemdir.

d) Sınırlı rasyonel olarak görülen stratejik davranış biçimleri karar vericiler konusunda iyi/ikna edici bazı durumları esas almaktadırlar. Bu durumun sınırlı olması gerek bilgi eksiklikleri konusunda gerekse kısıtlı zaman konusunda eksiklik ya da baskı altında karar vermeyi zorunlu kılmaktadır.

e) İşletmelerdeki rekabet avantajını eşitleyecek olan pazar güçlerinin oldukça mükemmel olarak işlediğini söyleyemeyiz. Ancak hızlı işleyen bir mekanizma olmayan pazar, birçok nedenlerden dolayı bazen aksayarak işleyen bir süreç olarak görülebilmektedir. Stratejik düşünceye ilişkin araştırma ve çalışmalara baktığımızda pazarlama kararlarının, işletmenin geleceği açısından oldukça stratejik bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim stratejik düşünme düzeyi rekabet avantajı sağlama amaçlı olup, beraberinde belirsizlikleri de içermektedir. Bu nedenle pazarlamada stratejiden söz edebilmek için, stratejik düşünmenin üç unsurunu bilmemiz gerekir.

Şekil 2.1.4.1.1 Stratejik Düşünmenin Üç Unsuru



Kaynak: (Mehmet Barca, 2005)

Basit gibi görünen bu üç unsur belirli zamanlarda çoğu kez bir araya gelmez. İşletmedeki yöneticilerin geneli mevcut konumları hakkında fikir sahibi olmakla

beraber vizyon ve bu vizyonun nasıl hayata geçirebileceğinin yöntemi fikrinden yoksundurlar. Yöneticilerin az bir kısmı yönlendirici ve sürükleyici bir vizyona sahip olunan başarı fikrini (vizyonu) süreç içerisinde somutlaştıracak örgütsel yapılar, Pazar konumları, insan kaynakları, sistemler vs. gibi yöntem fikirlerine sahiptir. Onun için birçok işletmenin izleyebileceği olgun bir stratejiye sahip olduğu söylenemez (Torlak & Altunışık, 2009).

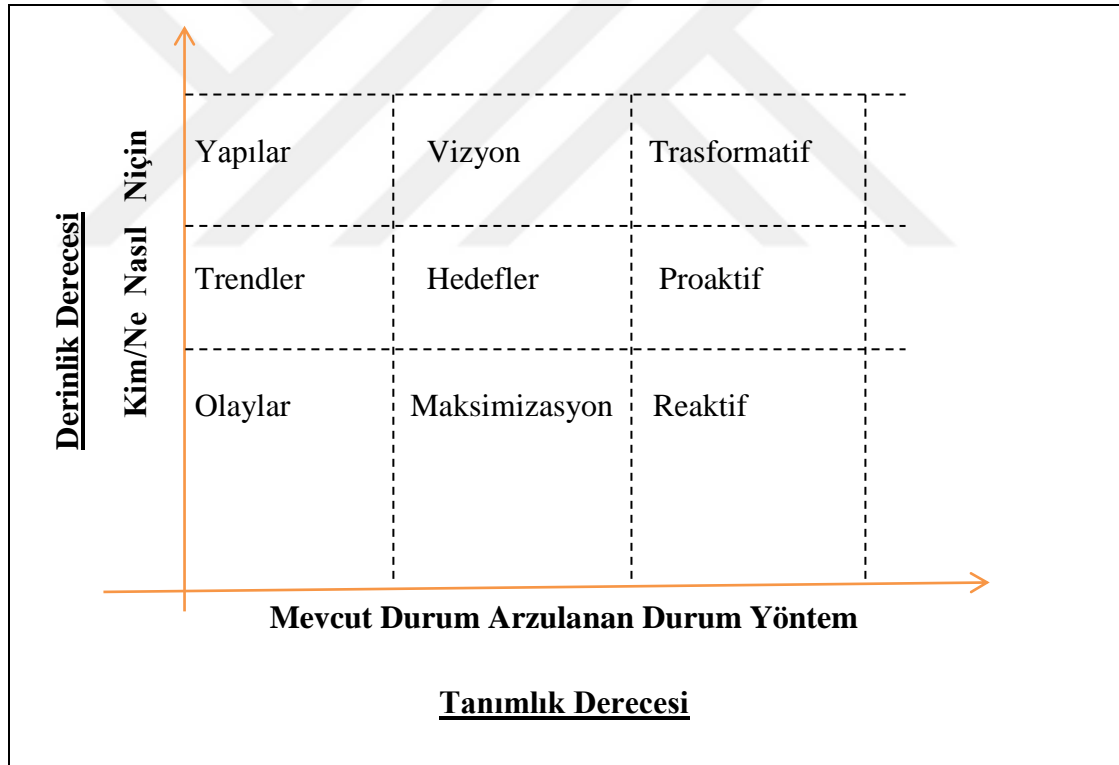
Bunun en önemli nedenlerinden biri, bu üç unsurun gerektirdiği rasyonalite türlerinin bir kişide veya bir işletmede bir araya gelmesinin istisnai bir durum olmasıdır. Pazarın yapısı, trendleri, rekabetin değişen dinamiklerinin vs. mevcut durumu hakkında bilgi üretmek “analitik” rasyonaliteyi gerektirmektedir. Stratejiye konu edilen gelecek pazarının nasıl ve o pazarda işletmenin ne tür bir konumda olması gerektiğine ilişkin gelecek ve başarı odaklı vizyoner düşünme “tasarımcı” rasyonaliteye ihtiyaç duyar. Nihayet, pazar yapısının ve o pazar yapısı içerisinde işletmenin arzulanan konumunu gerçekleştirmek için ne tür enstrümanlar ve yöntemlerin (yönetim stili, organizasyon yapısı, örgüt kültürü, insan kaynakları, müşteri ilişkileri, ürün seçenekleri, kurum imajı, vs.) etkili olacağına ilişkin bilgi ise “pratik” rasyonaliteyi gerektirmektedir (M Barca, 2006).

Stratejik düşünebilme, her şeyden önce, farklı bir düzeyde olgulara, sorulara ve çevresel değişikliklere bakmayı gerektirir. Stratejik düzey, stratejik düşünmenin “derinliğini” ifade eder. Derinlikleri bakımından stratejileri üç düzeyde düşünmek mümkündür. Olaylar üzerinde düşünenler, kime, nerede, ne zaman, ne yapıldığı biçiminde hikâye edilebilecek tekil olaylar çerçevesinde anlama, açıklama ve çözüm üretme yoluna giderler. Bu düzeyde düşünenler, genellikle, olayları nedensellik bütünlüğü içerisinde anlamaya ve yorumlamaya çalışmak yerine, olayları birbirinden bağımsız tek tek ele alırlar. Trendler düzeyinde düşünenler, olayları birbirinden bağımsız olarak görmez, tersine, olayların belirli bir düzen içerisinde ortaya çıkıp çıkmadıklarına bakarlar. Yapılar yani sistemler düzeyinde düşünenler ise, olayların ortaya çıkışında görülen düzenliliğin ötesine geçerek, olayları doğrudan yapıları yani sistemleri analiz etmeye ve anlamaya çalışırlar. İnsanların büyük çoğunluğu olaylar, az bir kesimi trendler, istisna denebilecek kadar az kişiler ise yapılar düzeyinde düşünürler. Olaylardan yapılara doğru ilerledikçe, her sonraki düzey önceki düzeylerde üretilen bilgileri de içine alarak düşüncenin derinleşmesini sağlar (Torlak & Altunışık, 2009).

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması ve etkili stratejiler geliştirmesi bunun planının ve uygulamasını yapması stratejik yönetimle mümkün olabilmektedir. Bir diğer ifade ile stratejik yönetim işletmeler arasında görülen yoğun rekabet koşullarında ne yapmaları gerektiği konusunda araştırmalar yapılabilecek bir alandır. Nitekim stratejik yönetimin stratejiler oluşturma konusunda uygulama yapması ve denetlemesi önemli olabilmektedir. Stratejik yönetimde analiz edilecek sorular genellikle aşağıdaki gibidir(Aktan, 2008):

- Strateji NE'dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Şekil 2.1.4.1.2 Stratejik Düşünmenin Üç Unsuru.



Kaynak: M Barca (2006)

Buradaki üç düşünme düzeyinin hepsi, bir anlamda, eşit ölçüde “doğru” dur. Ancak strateji geliştirme bakımından önemleri ve kullanışları asla eşit değildir. Olaylar düzeyinde düşünenler ‘kim/ne’, trendler düzeyinde düşünenler ‘nasıl’ ve yapılar düzeyinde düşünenler ‘niçin’ sorularına odaklı düşünürler. Kim kime ne yaptı veya kime ne oldu gibi kişi odaklı tekil ve kısa süreli olaylar düzeyinde düşünenler,

genellikle, tepkici (reaksiyoner) davranırlar. Olaylar zincirinde nasıl bir trendin gözleendiği yönlü düşünener, önlem alıcı (proaktif) davranırlar. Olaylar zincirini doğuran nedenler düzeyinde düşünener ise yapıları dönüştürücü (transformatif) tarzda davranırlar (M Barca, 2006).

Tepkici davrananların, stratejik bağlamda bir gelecek tasarımları söz konusu olamaz. İnsanların büyük çoğunluğunun sahip olduğu bu düşünme düzeyinde, olaylardan maksimum yarar elde etmek veya minimum zararla kurtulmak yoluna gidilir. Dolayısıyla, maksimizasyona/minimizasyona odaklı ve içinde bir gelecek tasarımı taşımayan bu düzey düşünmenin, stratejik düşünmeye uygun olduğu söylenemez. Trendler düzeyinde düşünener ise trendlerin önümüzdeki dönem nasıl bir davranış sergileyeceklerinden hareket ile önlem alıcı davranma yoluna giderler.

Diğer bir ifade ile trendlerin gelişim yönüne bakarak önceden hedefler koyarlar ve onları gerçekleştirme yoluna giderler. Örneğin, trendlerden doğacak fırsat ve tehditleri önceden tespit ederek sahip oldukları güçlü yanlar ile fırsatlardan yararlanma tehditleri bertaraf etme, güçlü yanlarını kuvvetlendirme ve zayıf yanlarını telafi etme yoluna giderler. SWOT yaklaşımı olarak da bilinen bu trend analizine dayalı yön belirleme, stratejik yönetim alanında en popüler olan yaklaşıma karşılık gelir. SWOT yaklaşımının bir uzantısı niteliğinde olan Porter'ın pozisyonlandırma yaklaşımı da trend odaklı düşünme düzeyinin iyi bir örneğini oluşturur (Michael E Porter, 1980).

Sektörel güçlerin (müşteriler, rakipler, ikame ürün üreticileri, yeni yatırımcılar ve tedarikçiler) sergiledikleri trendleri analiz ederek, işletmeyi bu güçlere karşı nasıl pozisyonlandıracağına, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma gibi konularda karar vermeyi gerektirmektedir (Prahalad et al., 1990).

2.1.2. Karar Almada Stratejik Pazarlama Yaklaşımı

İş dünyasına yönelik 1960'lardan bu yana geçen altmış yıllık tecrübeler sonucunda gelinen aşama göz önüne alındığında, pazarlama stratejisinin odağını işletme içi çevrenin yönetilmesi şeklinde söylemek mümkündür. Çünkü Hamel ve Prahalad'ın ileri sürdüğü üzere, pazar; rekabet savaşının yapıldığı nihai aşamadır (Hamel et al., 1994). Dünya ölçeğinde elbette savaşın olduğu yerlerde pazarın koşulları göz ardı edilemez. Ancak bu gibi durumların stratejik karar sürecinde özellikle değerlendirilmesi gerekmektedir. Burada koşulların özellikle işletmelerin lehine yönetilmesi söz konusudur. Başka bir deyişle, pazarda her zaman bu anlamda

fırsatlar ve tehditler doğabilmektedir. Bu fırsatlardan kimlerin yarar elde edebileceği ya da kimlerin olumsuz etkilenebileceği, kimlerin hazırlıklı ve yetkin olduğuna bağlı olarak önemli olacaktır. Başka bir ifadeyle burada asıl olan süreci kimlerin iyi bir şekilde yönetebildiğidir. Bu genel açıklamalardan sonra, şimdi cevabı verilmesi gereken diğer önemli bir soru; “Karar almaya stratejik yaklaşırken neler göz önüne alınmalıdır?” olmalıdır. Diğer bir ifade ile stratejik kararları taktik ve operasyonel kararlardan ayırt eden temel özellikler nelerdir? Alınan kararların stratejik nitelikte olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir (Hamel & Prahalad, 1994).

Stratejik kararlar uzun vadeli geleceği referans almalıdır:

- a) Stratejik kararlar başarı odaklı olmalı veya rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemelidir:
- b) Stratejik kararlar başarıyı veya rekabet avantajını süreklileştirmeyi sağlamalıdır:
- c) Stratejik kararlar işletmeye bütüncül yaklaşmayı gerektirir:

Kısacası, karar almada, bir yandan zaman içerisinde ve çeşitli işletme bölümleri arasında tutarlı olmayı, diğer yandan arzulanan gelecek inşasına katkıda bulunacak şekilde gelecek ve başarı odaklı olmayı gerektirmektedir. Nitekim tek tek alınan kararlar, işletmenin genel stratejik perspektifinin uygulamada nasıl somutlaşacağını belirler. Strateji söylemi ile uygulama eylemi arasındaki tutarlılığı sağlayacak, kararların belirtilen gereklilikleri ışığında alınması son derece önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalar geliştirilen stratejilerin büyük bir kısmının (%70-90 arasında) başarısız olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle başarısızlığın asıl nedeninin, kötü strateji değil, kötü yöntem olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik düşünme ve karar alma çabaları elbette pazarlama faaliyetlerinde de göz ardı edilemez bir gerçeklik olarak işletme yönetimlerinin ilgi alanlarına girer. Pazarlama kararlarının risk ve belirsizlikler içermesi ve bunların işletmenin geleceği açısından önemli boyutlara ulaşması dikkate alındığında, stratejik kararların pazarlama bakış açısına ihtiyaç göstermesi de kaçınılmaz bir gerçeklik haline gelmektedir. Karar almada pazarlama yaklaşımıyla üzerinde durulan asıl konu, aslında pazarın ve hedef pazarda satın almada bulunan müşterilerin odağa alınması gerektiğidir. Pazarlama yaklaşımının gelmiş olduğu noktada bu hususun ihmal edilmesi ya da yok sayılması işletmenin varlığını tehdit eden en önemli husus haline gelmiştir. Karar alma konusunda pazarlama yaklaşımlarına baktığımız zaman bu

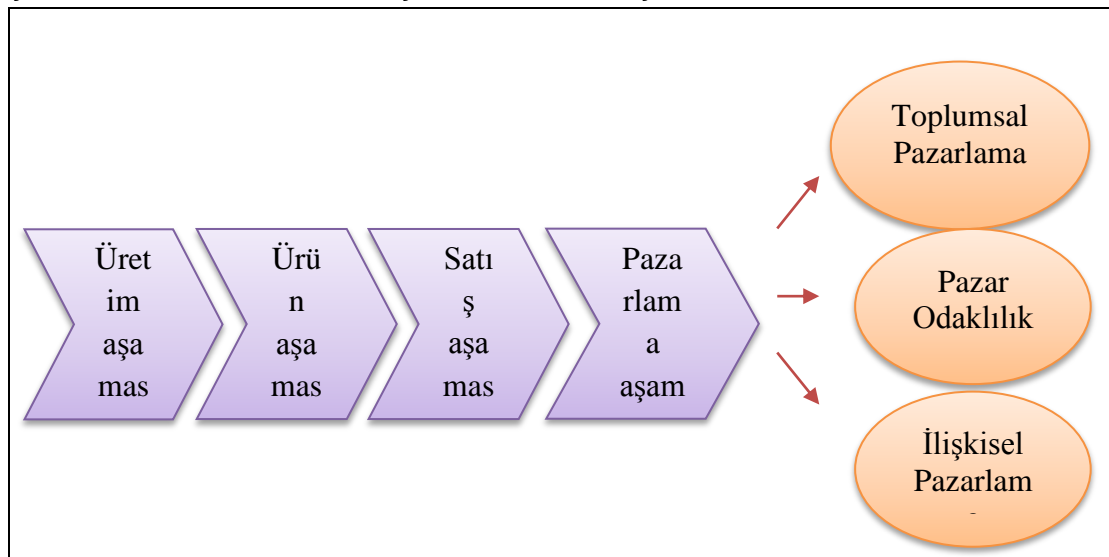
konuda müşterileri dinlemek, müşterileri pazarlamanın süreçlerine dahil etmek şeklinde ifadelerde bulunmak mümkün olabilmektedir (Torlak & Altunışık, 2009).

Pazarlama yaklaşımında pazarlama yönetimi stratejik yaklaşımla hareket etmekle beraber kaynak ve yeteneklerini daha verimli olarak kullanabilme becerisini sergilemelidir. Karar alma konusunda stratejik olarak pazarlamanın gelecekteki işletmelerin fonksiyonlarını güçlü uzmanlarca yalın hale getirebilmeleri gerektiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile işletmelerin pazara odaklı görev bilinci ile daha güçlü ekipler kurmaları gerekmektedir. Kısacası stratejik yaklaşım işletmeleri tepkisellikten dönüştürücü olmaya yönlendirecektir.

2.1.3. Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi

Pazar dinamiklerindeki değişimler, özellikle stratejik düşünmeyi ve bununla beraber hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle insanlık tarihi kadar eski sayılabilecek pazarlama hareketleri her zaman insanlar tarafından bir şekilde uygulanmakta olup, kurumsal ve bilimsel anlamda pazarlama düşüncesinin yaklaşık yüz yıllık bir geleneği olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla pazarlama düşüncesinin üretim ve ürün odaklı olmaktan, pazar ve müşteri odaklı olmaya doğru eğilim göstermesi aşikârdır. Özellikle müşterilerle iletişim ve ilişkilerde birebir pazarlama çabalarının gelişen teknoloji sonucu sadece 1980 sonrası dönemin pazarlama düşüncesinin değil, aksine geçmişte de yüz yüze ilişkiler çerçevesinde pazarlama düşüncesinin önemli bir boyutunu teşkil ettiği açıktır (Torlak & Altunışık, 2009).

Şekil 2.1.4.1.1 Pazarlama Düşüncesindeki Gelişim



Kaynak: (Kaplan et al., 2004)

Şekil 2.1.4.'te görüldüğü gibi ilk dört aşama arasında belli bir ayrışımından söz etmek mümkündür. Son üç aşama ise, pazarlama aşamasının süreç aşamasında meydana gelen değişimlerin yansımasıdır. Günümüz pazarlama anlayışında, pazar odaklılık ve ilişkisel pazarlamanın yanında ayrıca satış, ürün ve hatta üretim anlayışı ile pazarlama çabalarına yön vermek işletmelerle karşılanabilmektedir. Bazı zamanlarda pazarlama anlayışına aykırı görünüm arz eden işletmeler ve pazarlama uygulamalarıyla karşılaştığı bir gerçektir. Ancak özellikle gelişmiş ekonomilerde iletişimin yaygınlaşması, tüketicilerin bilinçlenmesi ile müşteri odaklı olmayan uygulamalara tepkilerin daha kısa sürede ortaya çıkmasıyla işletmeler zarar görmektedir. Dolayısıyla, pazar odaklı olma, müşterilerle uzun soluklu ilişkileri kaliteli bir şekilde sürdürebilme ve bütün bu çabalar yanında toplumsal refahı gözetme, günümüz pazarlama çabalarının olmazsa olmazı haline gelmiştir (Kaplan & Norton, 2004).

2.1.4. Pazarlama Stratejileri

Pazarlama stratejileri pazar bölümleri, ürün yaşam eğrisinin değişik safhaları ve işletmenin pazardaki konumu açısından oldukça önemlidir. Pazarlama uzmanları açısından bakıldığında piyasa gereği güçlü bir yapıda olmak aslında çok da yeterli görülmemektedir. Bu yüzden piyasada bulunan müşteriler veya rakipler konusunda işletmelerin odaklanması ve etraflıca değerlendirmelerde bulunması gerekmektedir (Boonekamp, 1994).

Pazarlama stratejilerinin her gün değiştiği günümüzde değerlendirmeler yapılırken insan odaklı çalışmanın faydalarından yararlanmak gerekir. İnsan odaklı çalışmanın faydalarından yararlanıldığında belli guruplarla ilişkiler daha sonra stratejik olarak pazarlama vizyonuna dönüşecektir. Ağ yönetimine temel oluşturan bu durum ilk olarak stratejik yönetime benzeyebilmektedir. Ama bu durumda üç farklı özellik daha mevcut olabilmektedir. Bunlardan birincisi stratejik davranışta temel olan ve stratejik yönetimde yaygın olan “Ne iş yapıyoruz?” sorusundan ziyade “Ne iş yapmalıyız?” sorusu olmalıdır. İkincisi gerek ürün gerekse fiyat konusunda yeteneğin elde edilmesidir.

Bir organizasyonu optimize etmek ile beraber aslında duyarlı bir kurum kültürünü oluşturmuş olmaktadır. Mesela organizasyon içinde ağ oluşturarak bağımlılıkları kontrol etmek bir yerde kuruma avantaj sağlamayı gerektirmektedir. Bu durum aynı zamanda birçok konuda alternatifini sağlamaktadır. Diğer bir

pazarlama stratejisi pazarlamadaki ilişkilerin sağlanması ve sürdürülmesi olmaktadır. Örneğin bu şekilde dayanıklılığı oluşturmak ve tüketiciler arasında ilgiyi ön plana koymak doğru bir şekilde gösterilebilir. Diğer bir ifadeyle kazanan kazanacaktır yani tüketici kazandığında kurum da kazanacaktır. Bazen kısa vadede satış yapabilmek için ucuz ücretler etkili olabilir ancak uzun vadede düşünülecek olursa bu durumun olumsuz yansıyacağı görülebilmektedir (De Chernatony et al., 2003).

Bu bölümde pazarlama stratejileri toplam yedi konuya göre incelenmektedir. Bunlar stratejik pazarlama açısından son derece önemlidir. Özellikle konumlandırma ve rekabet stratejisi konusu araştırmanın geniş bir alanını kapsamaktadır. Daha sonra yeni ürün ve pazarların özellikleri ile pazardaki yeni ürünler için izlenebilecek stratejiler konusu, ürün yaşam eğrisinin büyüme aşamasının tipik özellikleri ile bu safhada uygulanabilecek pazarlama stratejileri konusu, yaşam sürecinde olgunluk aşamasına ulaşmış ürünler için uygulanabilecek stratejiler konusu, ürün yaşam eğrisinin düşüş aşamasındaki ürünler için uygulanabilecek stratejik alternatifler konusu, kriz dönemlerinde firma ve tüketici davranışlarındaki değişimler konusu ve son bölümde ise işletmelerin pazar girişi konumlarına göre saldırgan ve savunmacı stratejileri konusunu araştırmanın kapsamı açısından geniş bir yer tutacaktır.

2.1.4.1. Rekabet ve Konumlandırma Stratejileri

Bugünün rekabetçi pazarlarında tüketicilerin hemen hemen tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek çok fazla alternatifleri mevcuttur. Tüketiciler bireysel veya kurumsal olarak alışverişte bulunmakta olup, en iyisini her zaman almaya çalışabilmektedirler. Bu anlamda görülmekte olan ürün ya da hizmet birbirinde ayrı olarak değerlendirilebilir. Farklılaştırma pek çok işletme için stratejik kararların bütünüdür, buna pazarlama da dâhidir. Bir işletme hedeflerine sadece farklılaşarak ulaşabilir diyen Michael Porter, tam da bu anlamda, bir ürün müşteri açısından ya büyük değer taşımalı ya da maliyeti düşük olmalıdır düşüncesini savunabilmektedir. Hatta aynı şekilde her ikisini de başarabilmelidir.

Birçok defa farklılaştırma dediğimiz kavram tüketicilerin bir ürünü alma sebebi olarak gösterilebilir. Örneğin, bir kitabı nereden aldıkları tüketicilerin farklılaştırmalara karşı gösterdikleri tepkidir. İnternette satın alınan kitaplarda satıcının kolay ulaşabilmesi ve pek çok seçeneği izleyebilme imkânı mevcut iken, büyük bir kitapevi kitabın fiziksel olarak incelenebilmesini de sağlar. Süpermarketten de satın alınabilecek olan bir kitap ulaşım kolaylığı sağlarken, yerel kitapevinden yapılan satın alma yerel küçük işletmeleri desteklemek adına tercih

edilebilir. Farklılaştırma olarak sadece en iyi katma değeri ya da fiyatı ele almak bu durumlarda yeterli olmamaktadır (Vardar, 2007).

Michael Porter'ın rekabet avantajı üzerine yazmış olduğu kitabında özellikle stratejiden söz edilmektedir. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisidir. Buna göre eşdeğerdeki ürünler için en düşük fiyatın verilmesi ya da farklılaştırma yapılarak tüketicilere yol gösterilmesi önemli stratejilerdir. Porter'a göre olabilecek en kötü durum arada sıkışıp kalmaktır. Bu durumda kalmış işletmelerin pek çoğu tüketicilere kendilerini tercih etmeleri için çok az neden vermişlerdir. Tüketiciler genelde alışverişlerinde daha detaylı farklılıklara ihtiyaç duyarlar, tam zamanında teslimat, en iyi montaj, sorumlu tüketici hizmetleri ve buna benzer daha pek çok şey olabilmektedir. Tüketici beklentilerini yerine getirebilmek için farklılaştırma stratejisi ile birlikte işletmeler rakiplerine oranla farklı yollar izleyebilmektedirler. Bu temelde değerlendirdiğimizde farklılaştırma stratejisi, tüketicileri bir ürün karşısında bağlı hale getirebilir ya da ürünün fiyatına karşı müşterinin duyarlılığını arttırabilir. İşletmelerin heme hemen tüm faaliyetlerinde farklılaştırma stratejisi uygulamak aynı zamanda bir rekabet stratejisi olabilmektedir. Bu rekabet stratejisinin başlama noktası özellikle değer yargılarından davranış biçimlerine kadar bir ürünün veya hizmetin kalitesi hususunda gerçekleşmektedir. Farklılaştırma stratejisinde bu özelliğin ürün veya hizmete özel olmadığını belirtmekte fayda görülmektedir (Ülgen et al., 2007).

Farklılaştırma süreci dört adımdan oluşmaktadır. Bunlar; bağlamı anlamak, farklılaştırma fikrinin ortaya çıkması, fikrin ispat edilmesi ve farklılığın iletişimidir. Bu süreçlerden sonra farklılaştırma stratejileri belirlenebilmektedir. Belirlenen farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmeler bazı risklerle karşı karşıya gelir. Bu riskler kısaca şöyle sıralanabilmektedir (Trout et al., 2000).

- Maliyeti düşük olan rakipler ve farklılaşmış firma arasındaki maliyet farkı öyle büyür ki farklılaştırma marka bağlılığını koruyamaz hale gelir. Böylece tüketiciler, maliyette büyük miktarlarda ekonomik şartları sağlayabilmek için, farklılaştırılmış firmanın bazı özellikli hizmetlerini veya imajını almaktan vazgeçerek, firmayı gözden çıkarırlar.
- Tüketicilerin farklılaştırmaya olan ihtiyacı azalır. Bu farklılaştırma tüketiciler için daha da karmaşıklığa yol açabilir.
- Seçilen farklılaştırma, sektördeki diğer işletmelerce taklit edilebilir.

İşletmeler, farklılaştırma stratejilerini belirlerken tüm bu riskleri de göz önünde bulundurarak stratejilerine yön vermektedirler. Farklılaştırma stratejileri seçilirken dikkat edilmesi gereken faktörler vardır. İşletmenin farklılaştırmayla ortaya çıkacak olan maliyetleri, tüketicilerin ihtiyaçları, ikame ürünlerin pazardaki durumu birçok faktörü göz önünde bulundurarak farklılaştırma kararı almalıdır. Temel olarak baktığımızda farklılaştırma stratejilerini sıralayabiliriz. Bunlar; ürün, marka, hizmet, kanal ve imaj farklılaştırması olarak değerlendirilebilmektedir.

Dünyada artan rekabete ve küreselleşmeye ayak uydurma çabası işletmeleri daha başka koşulların ilerlemesine yön vermiştir. Bu koşullardan meydana gelen konumlandırma yaklaşımı özellikle bir rekabet aracı olarak kendini gösterebilmektedir(Walker et al., 2006).

Konumlandırma, rekabet koşullarının artmasıyla, işletmeye değer katan bir araç olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler ürün ya da markalarıyla rakiplerinden farklı bir konumda algılanmalarını sağlama çabasını yaratmak durumundadırlar. Rakipler dikkate alınmadan pazarlamada başarılı olunamayacağını ifade eden (Trout & Rivkin, 2000), Pazarlama Savaşı (Marketing Warfare) isimli kitaplarında pazarlamayı savaşa benzetmişlerdir. Bu bağlamda, konumlandırma faaliyetleri ürünlerin potansiyel tüketicilerinin zihinlerinde yerlerini belirlemek için verdikleri “savaş” olarak ifade edilebilir (Trout et al., 1999).

Başka bir ifadeyle konumlandırmada tüketici grubu belli bir ürünü nerede algılıyorsa orası o ürünün algılayış biçimini oluşturmaktadır. Genel olarak konumlandırma yapılırken ürün bir tüketicinin haritasında yer alır (Blythe, 2001).

Bazı araştırmacılar ise, konumlandırmayı pazarlama iletişiminin tarihsel gelişiminde ürün, marka, imaj evrelerinden sonra gelen en son evre olarak kabul edilmektedir. Çağdaş pazarlama anlayışında ve uygulamasında önemli rol oynayan ve diğer bir işlev olan konumlandırma da stratejik bir süreç olarak görülebilmelidir. O halde konumlandırma, müşterinin zihninde hedeflenen marka kimliğini oluşturmak ve bunun sürekliliğini gerçekleştirmeye çalışan bir çalışmadır. Bir ürün için tüketicinin algıladığı ürün için konumlandığı yer o ürün hakkındaki bazı fiziksel özellikler olarak desteklenebilmelidir. Bu sebepten ötürü tüketici açısından bir konumlandırmanın olması gerekmektedir (Borça, 2003).

Bir ürünün veya bir kurumun konumlandırması yapılırken seçilen pazar bölümleri araştırılarak, rekabet koşulları göz önünde bulundurularak, olanaklar açısından en uygun yer düşünülerek tüketicinin algısı, tutumu ve alışkanlığı

belirlenmeye çalışılır. Bir ürünün başlaması ile birlikte konumlandırma değerlendirilebilir ancak, o ürüne yapılan işlemlerle ürünün konumlandırmasını yapmak yanlıştır. Buradan anlaşılacağı üzere konumlandırmanın tüketici zihnindeki ürünler hakkında çizdiği bir görünüm konumlandırmayı göstermektedir. Tüketici için bir anlamı olan markaların tüketici zihninde önemli bir yer tutmaktadır (Doğan et al., 2010).

Buradaki temel bakış açısı özellikle farklı ve yeni olanları yaratmak değil aksine zihinde var olanı yönlendirebilmek ile ilgili olmalıdır (Kocabaş et al., 1997). Pazarlamacıların tüketicilerinin zihninde yer edinebilmek ve konumlandırmaya sahip olmak için kullandığı çeşitli özellikler vardır. Bunlar (Walker, Mullins, & Larreche, 2006);

- Basit fiziksel özellik tabanlı yaklaşımlarda fiziksel özelliklerin bir süreci olan kalite, fiyat ve güç gibi konuölandırımlardan söz etmek mümkündür. Başka bir deyişle buradaki fiziksel özelliklerin ön planda olmasının yanında diğer etkenlerin de varlığından söz etmek gerekmektedir.
- Karmaşık fiziksel özellik tabanlı yaklaşımlarda piyasada olan birçok ürün için fiziksel özellikler birbirine karışabilmektedir. Bu nedenle tüketiciler için ürünü tercih etme noktasında birçok özellik karışmakta ve konumlandırma planlanma ortaya çıkabilmektedir. Soyut özellik tabanlı yaklaşım: Bu yaklaşım fazlasıyla subjektif olup fiziksel özellikler ile açıklanamamaktadır.

Yöneticiler konumlandırma süreci içerisinde, tüketiciler, rakipler, pazarda yaşanan değişimler ürün özelliği, ürünün kullanımı, ürünün piyasadaki yeri gibi çeşitli etmenleri sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdır. Konumlandırma, pazarlama uzmanlarınca özellikli bir marka için tüketicinin dikkatini çekmek ve yine o marka için olumlu etkiler yaratabilmeyi gerektirmektedir. Ancak bazı zamanlarda işletmeler markaları ile ilgili iddiaları fazlalaştırdıkça güvenilirliklerini kaybedebilmekte ve açık bir şekilde konumlandırma şansını ertelemektedirler (Aktuğlu, 2004).Aslında her kurum kendine göre konumlandırma stratejisi uygulayabilmektedir. Her konumlandırma stratejisi, farklı bir kurum kültürü ve yönetim sistemini öngörmektedir. Bu nedenle kurumlar kendilerine göre konumlandırma kararı verirken, farklı konumlandırma stratejilerinden ayrıca faydalanmaktadırlar. Ayrıca şirketler birden fazla konumlandırma stratejisini de benimseyebilirler. Bununla birlikte, bazı şirketler gerek ürün farklılığını sağlamak

gerekse ürünün düşük maliyeti konusunda benzer şekilde üstünlüğü koruyabilmelidir (Baker, 2014).

Konumlandırmada hedef pazarı oluşturan tüketiciler malın gerçekten kendileri için önemli bir fayda sağladığını hissetmelidirler. Bu anlamda faydayı iki türlü yoldan ele almak gerekmektedir. Birinci olarak akılcı, işlevsel bir faydadan söz edebiliriz. İkinci olarak ise psikolojik, sembolik bir faydanın olduğunu söylemek mümkündür. Birincisinde ürünün niteliği ile bağlantılı akılcı bir karar sürecinden, ikincisinde ise ürünün satışı ve kullanımı ile bağlantılı davranış biçimindeki süreci oluşturmaktadır. Bu durumda faydanın gerek işlevsel gerekse sembolik olarak kendisini ifade etmesi mümkün olmaktadır (Özmen, 2003). Yeni bir marka yaratabilmek için özellikle pazar koşullarında yöneticiler mevcut olan markaların gücünden faydalanmasını bilmelidirler. Fayda konusunda yeniden konumlandırma bu açıdan önemli görülmektedir. Bunu gerçekleştirmek için de çeşitli yollara başvurmak gerekmektedir. Bunlar (Eymen, 2007);

- Markaya bağlı olan ürünlerin içeriklerinin değiştirilebilmesi,
- Ürün üzerinde fiziksel olarak bazı değişikliklerin yapılabilmesi,
- Ürünün kullanım yerlerinde değişikliklerin olabilmesi,
- Ürün hakkında oluşmuş marka kavramının değiştirilebiliyor olması

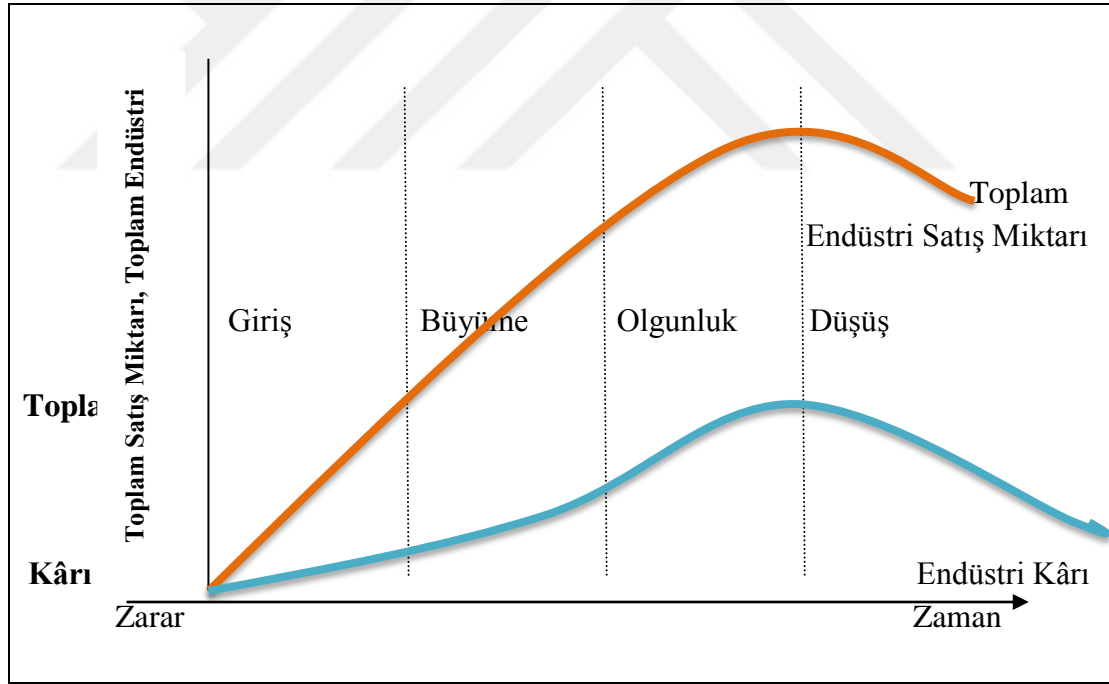
Ürün ve hizmet konusunda konumlanan yerde alınan kararlarla piyasaya giren yeni markalardaki amaç tüketicinin aklında bir yere sahip olmaya çalışmaktadır. Bir markanın ilk olması, belirlenen özelliğe bağlı olarak piyasada tek bulunması, rakipleri gözlemleyerek ya da sadece marka adını tercih ederek konumlandırma kararları tespit edilmektedir. Konumlandırma ile ilgili kararlarda özellikle yeniden konumlandırma yaparken, ürünün yaşam eğrisine baktığımızda burada görülecek olan gelişme ile birlikte olgunluk sürecine denk geliriz bununla beraber düşüşler de görülebilmektedir. Hepsini aynı anda düşündüğümüzde yaşam eğrisindeki değişimler olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilmektedir. Bu anlamda buna etki eden çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak gelebilecek olumlu ya da olumsuz etkileri bir hazırlık içinde karşılamak mümkün olabilmektedir (Aktuğlu, 2004).

2.1.4.2. Yeni Ürünler İçin Pazarlama Stratejileri

Ürünlerin insanlar gibi doğması, büyümesi ve ölmesi bir dönem olmakla beraber bu dönemde olgunluk ve gelişme dönemleri de vardır. Ürünler içinde de insanlar gibi uzun yaşam süreleri olabildiği gibi, ürün geliştirme sürecini iyi

tamamlayamamış prematüre doğanlar da olabilmektedir. Geliştirilen ürünlerin temel amacı pazarda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayarak kazanç sağlamaktır. İşletmeler süreklilik amacına uygun olarak uzun ömürlü ürünler geliştirmek istemektedirler. Ancak ürün ömrünün uzunluğu, sadece işletmenin bu niyetine bağlı olmamaktadır. Geliştirilen yeni ürünler ve ikame ürünler rakip ürünler olarak ürün hayat eğrisinin uzunluğuna etki etmektedir. Ürün hayat eğrisi toplamda dört aşamadan oluşmakta olup, bunlar giriş, büyüme, olgunluk ve düşüştür. Birinci aşama giriş aşaması olup, ürünün pazara giriş yaptığı ve tüketici ile karşı karşıya geldiği aşama olabilmektedir. Ürün hayat eğrisinin giriş döneminde ürün pazara yeni girmiştir. Ürün yeni doğmuş bir bebek gibidir. Bazen çok büyük umut vaat ettiği düşünülür, bazen de zor bir hayat süreceği tahmin edilir. Ama ürün hayatının ilerleyen aşamalarında hep sürprizler yapmaya adaydır. Çok parlak görünen ürünlerin hiç başarılı olamadığı, başarısız olacağı düşünülen ürünlerin de çok başarılı olduğu gözlenebilmektedir (Torlak & Altunışık, 2009).

Şekil 2.1.4.2.1 Ürün Hayat Eğrisi



Kaynak: (Uzyurt, 2008)

Şekil 2.1.4.2.2 incelediğimiz zaman ürün hayat eğrisinin giriş döneminde ürünler genellikle ya tamamen ya da kısmen yeni olmaktadır. Ancak bu aşamada müşteriler ürünü tanımamaktadır. Buradan yola çıkmak gerekirse müşterilerin beklentileri ve davranışları belirsiz olabilmektedir. Bu nedenle ürünler için herhangi bir dağıtım stratejisinden söz etmek doğru değildir. Çünkü ürünün başarılı olup olmayacağı ve hangi hedef kitlenin ürüne arzu edilen tepkiyi vereceği konularındaki

belirsizlik dağıtım konusunda ciddi harcamalar yapmayı engellemektedir. Bu durumda yeniden kurulacak olan dağıtım kanalı mevcut kanallardan birisi olacaktır. Ürünün giriş dönemi moda ürünlerde çok kısa sürmekte hatta bazı tüketiciler ürün pazardan çekildikten sonra bile haberdar olabilmektedir (Dinçer, 1992).

Bir ürün ikinci aşamada ise tüketiciler tarafından algılanmaya başlamakta olup, pazardaki satışlarının hızlı bir şekilde yükselişe geçtiği büyüme dönemi olduğunu söyleyebiliriz. Pazar yönünden işletmeler pazara giriş yaptığında yükselme döneminde işletmeler sürekli olarak gelişim ve iyileştirmeler gösterir ve revizyonlar yaparlar. Bu şekilde gelişim gösteren işletmeler arasında doğal olarak rekabet artmaktadır. Büyüme döneminin sonunda toplam satış miktarındaki artış hızı düşer ve zamanla toplam satışlardaki artış durur. Büyüme döneminin sonunda satışların yavaş büyüdüğü hatta büyümediği durağanlaştığı dönemi içine alan olgunluk dönemi başlar. Olgunluk döneminin sonlarına doğru toplam satışlar yavaş bir hızla düşmeye başlar. Olgunluk döneminde rekabet şiddetlidir. Olgunluk döneminin sonunda ise düşüş dönemi başlamaktadır. Düşüş döneminde satışların azaldığını görmekle beraber, pazara giriş yapmakta olan işletme sayılarının da azaldığı görülebilmektedir (Rogers E. , 1995).

Pazarlama yazınında genellikle giriş öncesi ar-ge ve ürün geliştirme süreçlerinin yer aldığı dönem genellikle ele alınmamaktadır. Çünkü henüz ortaya çıkmış bir ürün yoktur. Oysa pazarlamanın tanımı gereği, pazarlama kapsam olarak yeni ürün geliştirme kavramı ve uygulamalarını da içine almaktadır. Bu nedenle işletmeye bir maliyet olarak yansıyan, pazarın beklentilerine ve tepkilerine uygun ürünler geliştirildiğinde sağlanan başarı göz ardı edilmemelidir. Bu noktada pazar trendleri, tüketici beklentileri, tatminsizlikleri ve genel olarak tüketici deneyimleri gözlenerek ve pazar araştırmaları ile somutlaştırılarak yeni ürün fikirleri tasarımcılarla birlikte ekip olarak hayata geçirilmektedir (Altunişik et al., 2006).

İşletmeler açısından pazarlamadaki ürünün hayat eğrisinin daha etkin olabilmesi için rekabetin gerçekleşmesi ve farklı stratejik çözümlerin geliştirilmesiyle yönlendirici olması gerekmektedir (Gallo, 2010).

2.1.4.3. Büyüme Dönemi İçin Pazarlama Stratejileri

Büyüyen pazarlar kendine has dinamiklere sahiptir. Bu pazarlarda gerek lider gerek izleyici işletme/işletmeler farklı stratejileri uygular. Bu bağlamda büyüyen pazarın ne anlama geldiği ve hangi özelliklere sahip olduğu önem kazanmaktadır. Büyüyen pazarlar, Paley tarafından “uzun dönem pazar arayışının içinde olan

işletmeler potansiyel gösterebildiği takdirde küresel olarak coğrafi yerler” olarak tanımlanmaktadır(Paley, 1999).

Bu bağlamda bir pazarın büyümesinde yeni rakabet ortamının oluşması ve bunun piyasaya giriş yapması olası olabilmektedir. Dolayısıyla burada baz alınacak konu özellikle lider olan işletmelerin kendilerini geliştirmesi ve genişletmesi olarak düşünülmektedir. Bunu da pazar payı elde etmek için kullanabilmektedirler. Pazarlar için dört aşamadan söz edilebilir. Bu aşamalar belirleme/ortaya çıkarma, büyüme, olgunluk ve düşüştür. Yeni ürün iyi satarsa yeni firmalar pazara girecektir. Bu, “pazar büyümesi” aşamasına girildiğinin habercisidir. İlk firmanın kendini yerleştirdiği farz edilen bir pazara ikinci bir firma nerede girecektir? Eğer ikinci firma küçükse muhtemelen baştan liderle rekabetten sakınacak ve pazarın bir köşesinde markasını piyasaya sürecektir. Eğer ikinci firma büyükse, lidere karşı pazarın ortasında markasını piyasaya sürebilir (Kotler et al., 2005).

Büyümekte olan bir pazarda liderinamacı “Pazar payını sürmektir”. Burada önemli olan iki önemli görev başarılı olmak zorundadır. Birincisi ortamda bulunan müşterilerle iş yenilemeyi ya da iş tekrarını sağlamaktır. İkincisi de pazara yeni girmiş olan müşterilerin sayısını arttırmak için büyük satış payını yakalamayı sürdürmektir. “Lider firma” olarak adlandırılan bu tanım buradaki hedeflere ulaşmak için başka türlü pazarlama stratejileri uygulayabilir. İşletmeler fiyatlarını indirebilmek için öncelikli olarak ölçek ve deneyim avantajlarından faydalanmalıdırlar. Buna ek olarak lider firma dediğimiz üst konumda olan firmalar hızlı bir şekilde ürün geliştirmeye ve bunu ortaya yeni çıkan bölümler ile çabalamaya odaklanmalıdır. Rekabetin sürekli artması ve bununla beraber büyümesi ile karşı karşıya kalan liderlerin pazar payını arttırması ve devam etmesi gerekmektedir (Walker, Mullins, & Larreche, 2006).

2.1.4.4. Olgunluk Dönemi İçin Pazarlama Stratejileri

İşletmelerin yaşayan birer organizma olma nitelikleri onların davranış ve tepkilerini içinde buldukları çevresel koşullarla birlikte ele alma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin ortaya koydukları her türlü yaklaşımla birlikte pazarlama stratejileri de sadece kendi başlarına değil işletmeyi kuşatan faktörler dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Diğer bir ifade ile “açık sistem” yaklaşımı, yapılacak değerlendirme ve analizleri de gerçekçi ve anlamlı kılacaktır (Lumpkin et al., 2001).

Pazarlama stratejilerinin nihai amacının “hedef kitlede kabul yaratmak” olduğu temel bir gerçektir. Bu çerçevede, işletmeyi kuşatan özel faktörler yanında işletmeyi ve hedef kitleyi birlikte sarmalayan genel koşullar söz konusu kabul yaratma sürecine müdahale eden ve süreci yönlendirme gücüne sahip olan bir faktördür. Dolayısıyla, kabul yaratmak amacıyla pazara gönderilecek mesajların şekillendirilmesinde işletme ya da ürün özelliklerinin yanı sıra pazarın taşıdığı özellikler de üzerinde titizlikle durulması gereken bir boyuttur. Çünkü pazarın özellikleri yöneltilen mesajın etkisini diğer bir ifade ile olası sonucu değiştirebilecektir. Pazarın özellikleri birçok noktadan ele alınabilir. Bu noktalardan biri de pazarın taşıdığı büyüme potansiyeline göre mevcut ya da potansiyel özelliklerin dikkate alınmasıdır. Pazarın büyüme potansiyelinin büyüklüğü ya da küçüklüğü ve bu durumu ortaya çıkaran spesifik faktörler “fırsatlar ve tehditler” yelpazesinin görünümünü de değiştirmektedir.

Fırsatlar ve tehditlerin niteliği herhangi bir ürün için söz konusu olan bir pazarın içinde bulunduğu yaşam evresi ile yakından ilişkili olarak değişmektedir. Pazarın içinde bulunduğu yaşam evresi öncelikle rekabetin yoğunluğunu ve şiddetini etkilemektedir. Pazarın ortaya çıkış aşamasında yoğun rekabetten söz etmek mümkün değildir. Bu aşamada daha çok potansiyel fırsatların farkına diğerlerinden daha erken varan Pazar oyuncularının faaliyetleri söz konusu olmaktadır. Zamanla pazardaki mevcut işletmelerin fırsatları değerlendirmeye yönelik faaliyetleri ve elde ettikleri olumlu sonuçlar diğer işletmeler için de çekici bir faktör haline gelmektedir. Böylece yeni pazar oyuncularının yeni ve geliştirilmiş sunumlarla pazara gitmeleri sonucunda bir yandan pazarın büyümesi diğer yandan da rekabet yoğunluğunun artması aynı anda gerçekleşen gelişmeler olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte çok sayıda rakip tarafından sunulan benzer ürünlerin birçok tüketiciye ulaşması sonucunda ürünlerin satış hızının düşmesi ve tüketici talebinin canlılığını kaybetmesi kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir ifade ile pazardaki ürünlerin yaygınlığı ve rekabetin yoğunluğu pazarı işletmeler açısından problemlili bir aşamaya taşımaktadır. Pazarın kendisinde ortaya çıkan değişimlere baktığımızda buradaki ürünlerin birbirine benzer bir şekilde yaşam eğrileri olduğunu görebiliriz(M. E. Porter, 2000).

Başka bir deyişle bu anlamda ortaya çıkan pazar büyümesinin yavaşladığı ve rekabet ortamının yoğun olduğu öngörülmektedir. Bu nedenle pazarın olgunluk aşaması bu tür faaliyetlerle ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, pazar içerisindeki işletmeler için temel olan bazı sorular bulunabilmektedir. Bunlar incelendiğinde, satış konusunda büyüme hızını arttırmak ve bununla beraber yoğun olan rekabet

durumunda risleri en aza düşürebilmek için izlenecek yolları bulabilmek gerekmektedir (Lumpkin & Dess, 2001).

2.1.4.5. Düşüş Dönemi İçin Pazarlama Stratejileri

Ürün hayat eğrisi bakımından ve ürünün pazardaki seyri bakımından düşüş döneminin olması kaçınılmazdır. Üründe pazardaki tüketici beklenti ve taleplerine göre zenginleştirme ve/veya iyileştirme yapılamadığı ve alternatif yeni ürünler pazara sunulmaya devam ettiği sürece, bu durum kaçınılmaz olarak gerçekleşir. Başka bir deyişle, ürünler; doğar, gelişir ve ölür. Yeni ürünle pazara çıkan işletmeler değişim ve beklentilere cevap veremedikleri sürece yeni ürünleri eskir ve düşüşle karşılaşma kaçınılmaz bir son olur. Düşüş dönemine giren her ürün için satışlar ve karlılığın seyri aynı olmaz. Bu durumda da elbette pazarlama stratejileri açısından farklılıklar olacaktır. Bazı durumlarda düşüşe rağmen pazarda kalmanın yolları aranırken, bazı durumlarda ise düşüş sinyali fark edildiğinde ürünün pazara sunulmaması ya da elden çıkarılmasına yönelik önlemler çok önceden alınmaya çalışılacaktır (Altunişik et al., 2012).

Her canlı varlığın hayatının bir sonu olduğu gibi, pazara sunulan her ürünün de bir sonundan söz edilir. Bu kapsamda pazarlama literatüründe önemli kavramlardan biri olarak geliştirilmiş olan ürün hayat eğrisi kavramı da bize ürünlerin düşüş döneminden söz etmektedir. Düşüş döneminde ürünlerin satışlarında önemli azalma yanında kârlarda da ciddi düşüşler yaşanır. Hatta bir adım daha ötesinde zararlarla karşılaşılma endişesi işletme ve pazarlama yöneticilerini zorlamaya başlar. Bu durumda ne yapmalı, nasıl bir pazarlama stratejisi izlenmeli soruları pazarlama yöneticilerinin zihinlerini meşgul eder. Çünkü ortaya çıkacak satış azalmaları, kâr kayıpları bir yandan hedefleri sarsarken, diğer yandan ise çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler. Öte yandan, pazara yeni giren ve başarılı olan ürünlerle baş etme, değişen ve farklılaşan müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerine cevap verme çabaları da, yöneticilerdeki kaygıları arttırır. Bu kaygılar bazı durumlarda işletme ve pazarlama yöneticilerine kolay yola sapmalarına sebep olabilir. Kolay olanı, düşüş dönemine giren üründen hemen vazgeçilmesi olarak belirtilebilir. Bu karar sonucu zarara katlanılmayacağı ve yeni ürünlere yoğunlaşabileceği sanılır. Oysa durum her zaman bu kadar basit değildir. Düşüş dönemine giren üründen her zaman ilk etapta vazgeçmek doğru olmayabilir (Tek et al., 2005).

Bu düşüş döneminin önemli ipuçlarından biri satış ve pazar payındaki belirgin azalmadır. Bu da beraberinde kâr azalmasına yol açar. Dolayısıyla, bu satış ve kâr azalışları düşüş döneminin en önemli iki ipucu ve karakteristik özelliği olarak değerlendirilebilir. Paranın satın alma gücündeki artış, faiz oranlarındaki artış tasarruf eğilimini artırabilir ve dolayısıyla bazı ürünlere olan talebi azaltabilir. Yine mevsimine bağlı olarak bazı ürünlerin satışlarında azalma söz konusu olabilir. Bu ve benzeri durumlar daha çok konjonktüre ait ipuçları olup, bazen geçici bazen de kalıcı talep düşüşlerine yol açabilir. Buna karşılık, ürüne alternatif ürünler pazara sunulduğu ve tüketici talebinin o ürünlere yöneldiği, mevcut ürünlerin tüketici beklentilerinde ortaya çıkan ciddi değişimlere cevap veremediği durumlarda ise ürünün düşüş dönemine girdiğinin işaretleri olarak satış ve kâr azalması görülebilir. Dolayısıyla, her satış ve kâr azalması düşüş döneminin karakteristik bir özelliği olarak değerlendirilmemelidir (Torlak & Altunışık, 2009).

Ürün hayat eğrisi itibarıyla düşüş dönemlerinin tipik özelliklerinde biri de yeni ürünler karşısında tüketicilerin mevcut ürün ya da markaya sadakatlerindeki azalmadır. Tüketicilerin beklentilerindeki değişim, teknolojik ilerlemeler ve yeni ürünlerin kendisine daha fazla faydayı sağlayabileceği yönündeki düşünceleri yanında tüketicinin hayat tarzı ve tüketim kalıplarındaki değişimler de mevcut ürüne olan talebin azalmasına ve dolayısıyla düşüş dönemine işaret edebilir. Bu durumda bir pazarlama yönetimi, beklentilere ve değişimine uygun olarak ürününde farklılaştırma, iyileştirme ve zenginleştirme gerçekleştirmediği takdirde müşteri sadakatinde de ciddi azalmalar kendini gösterir. Bu durum ise düşüşün hızlanmasına yol açar. Düşüş dönemine ilişkin uygulanabilecek pazarlama stratejileri farklı bakış açılarıyla değişik şekillerde sınıflandırılabilir (Altunışık, Özdemir, & Torlak, 2012).

Tablo 2.1.4.2 Rekabetçi Konum

REKABETÇİ KONUM				
Belirleyici	Güçlü	Elverişli	Savunulabilir	Zayıf
Geri çekilmeye odaklı savunma pozisyonu alma	Hasat Toplamı	Hasat Toplamı	Geri çekilme	Geri çekilme

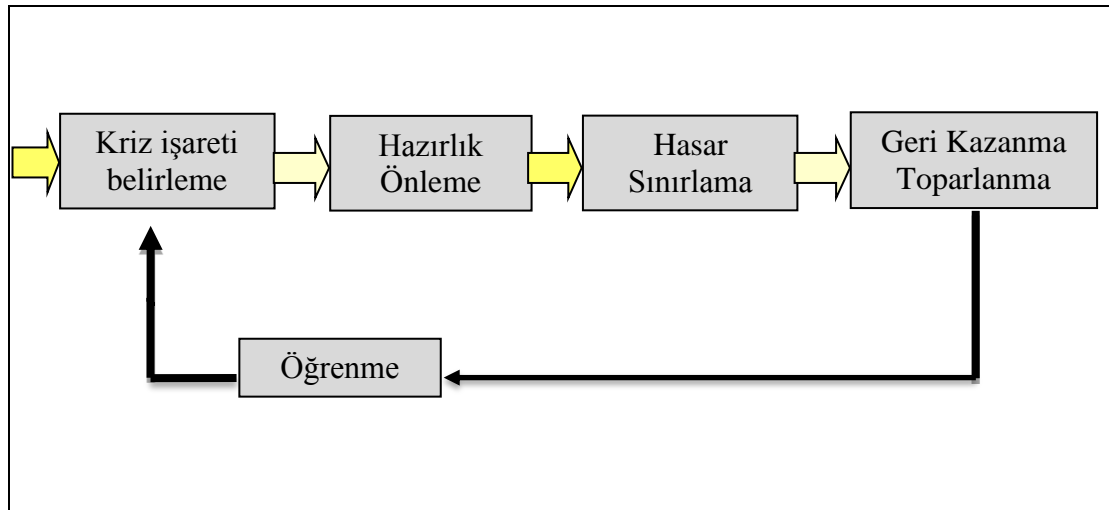
Kaynak: (Baker, 1998)

2.1.4.6. Kriz Dönemlerinde Pazarlama Stratejileri

Günümüz iş dünyası son derece dinamik bir pazar yapısına sahiptir. Geçmişin yavaş ilerleyen pazar değişimleri ve pazarlama faaliyetleri artık yerini gerçek zamanlı ve son derece hızlı tepki veren bir yapıya bırakmıştır. Artan rekabet, kısalan ürün yaşam eğrisi, asla tatmin olmak bilmeyen tüketiciler, pazarlama faaliyet açısından kaybolan zaman ve mekân kavramı ile her şeyin neredeyse ışık hızında gerçekleştiği bir dünyada, değişimleri hissedebilmek ve önceden tedbir almak oldukça zor görünmektedir. Son derece değişken ve dengesiz bir ortamda işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve geleceklerini teminat altına almaları proaktif bir bakış açısı ve esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olabilecektir (Watkins et al., 2003).

İşletmeler, bu derece hızlı ve değişken bir ortamda faaliyet gösterirken, rakiplerin rekabeti yanında beklenmedik şoklar ve krizlerle de başa çıkmak durumundadır. Günümüz iş dünyasında kriz çok farklı durumlar için kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmiş dönemlere kıyasla, günümüzde işletmeler daha fazla sayıda ve türde krizlerle başa çıkmak zorundadır. Dolayısıyla; çok farklı tür, yapı ve şiddette ortaya çıkabilen kriz olgusuna yönelik olarak, genel kabul görecekle veya genel olarak etkili olabilecek bir çözüm alternatifi üretmek de mümkün olamayacaktır. Önerilse dahi her durumda ve her işletmede aynı sonuçları vermeyecektir (Faulkner, 2001).

Şekil 2.1.4.6.1 Tipik bir kriz yönetim süreci.



Kaynak: (Altunışık et al., 2002)

Günümüz işletmelerinin çoğunun gelmekte olan bir krizi görme konusunda yetersiz ve donanımsız olduğu gözlenmektedir. Bu eksiklikleri şekil 2.1.4.6.1'i

incelediği zaman öğrenme ile geri bildirim sağlandığını anlamaktayız. Watkins ve Bazerman'a göre kriz görme konusunda yetersiz ve donanımsız olduğu gözlenmektedir. Watkins ve Bazerman'a göre kriz türü öngörülemeyen sürprizleri fark etmemizi engelleyen üç tür engel bulunmaktadır. Bunlar psikolojik, örgütsel ve politik engellerdir. Belki bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir. Ancak, bunların etkilerini azaltmak için çeşitli pratik tedbirler veya hazırlılar yapmak mümkündür. Öngörülebilir sürprizler genellikle öngörü, önceliklendirme ve harekete geçme konularındaki yetersizlikler veya başarısızlıklar sebebiyle ortaya çıkabilmektedir (Watkins & Bazerman, 2003).

2.1.4.7. Pazar Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri

İşletmeler sahip oldukları kaynakları belirledikleri amaçlara en doğru ve etkili biçimde tahsis edebilmek amacıyla strateji geliştirmektedir. Bu anlamda pazarlama stratejileri; işletmelere hedef pazara yönelik amaçlarını etkin biçimde gerçekleştirmek için uygun yol haritalarını sunacaktır. Doğru pazarlama stratejisinin seçimi işletmenin geleceği ve başarısı konusunda hayati öneme sahiptir. Stratejik yaklaşımla bakıldığında işletmelerin öncelikle mevcut durum değerlendirmesi yaparak, hali hazırda hangi durum ve konumda bulduklarını ele almaları gerekmektedir. Ulaşılmak istenen nokta; işletme amaçlarını tanımlamaktadır. Mevcut durum değerlendirmesinde işletmelerin yapısı, konumu ve gücü, ulaşılması istenen noktanın (amaçların) tespitinde ve bu amaçlara götüreceği yolların tanımlanmasında önem taşımaktadır (Altunışık, Özdemir, & Torlak, 2002).

Pazarlama stratejisi geliştirilirken atılması gereken adımlar; Pazar konumunun tespiti, işletmenin büyüme ve pazarlama stratejisinin seçimi olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle pazarlama stratejisinin tespiti çok yönlü değerlendirmeleri ve uzun dönemli planlamayı zorunlu kılabilir. İşletmelerin faaliyette buldukları pazara giriş zamanları ve pazarda sahip oldukları güç dereceleri, onların pazarlama stratejilerini farklılaştırmalarını gerektirmektedir. Pazara ilk giren ve belli bir kabullenilme ile başarı düzeyini yakalayabilen öncü işletmelerde uygulanacak stratejiler, pazarda mevcut işletmelere karşı kendine yer edinmeye çalışan takipçi işletmelerde uygulanacak stratejilerden, tüketicilere yönelik mesaj, fiyatlandırma ve ürün bileşimi gibi hususlarda farklılık göstermektedir. Dolayısıyla pazarlama stratejilerini değerlendirirken, farklı konumlarda bulunan işletmelerin uygulayabileceği ve başarı getiren alternatiflerin ayrı gruplarda ele alınması daha sağlıklı olacaktır (M. E. Porter, 2000).

Bu amaçla işletmelerin uygulayabilecekleri strateji alternatiflerini değerlendirmek için, öncelikle pazara giriş konumuna göre pazarlama stratejileri dikkate alınmıştır. Örneğin uyguladıkları yenilik ve farklılıklarla pazarın yaratıcısı durumunda bulunan işletmeler yani öncüler, takipçilerine karşı geliştirdikleri stratejilerle değerlendirilmiştir. Pazardaki güç konumları itibariyle Pazar liderleri, güçlü ikinciler ve küçük Pazar payına sahip işletmelerden ayrı ele alınmıştır (Tek & Özgül, 2005).

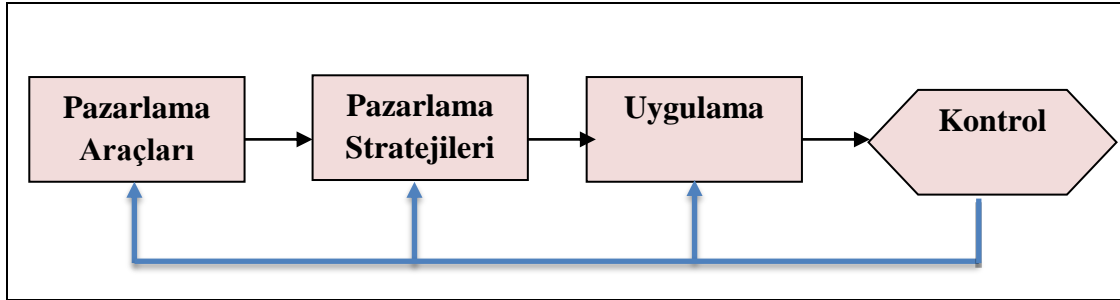
2.2. Rekabet Avantajı ve Pazar Fırsatları

2.2.1. Stratejik Pazarlama Planlaması

İşletmelerin ilerde gerçekleşecek olan konumlarını biçimlendirebilmesi için daima pazar koşullarını takip etmesi ve birçok donanımına sahip olması gerekmektedir. Bunun durum stratejik pazarlama yönetimi ile analiz edilir. Bu anlamda işletmenin vizyon ve misyonunun oluşturulması arzu edilir. Bu durum işletmelerin ulaşmak istediği pazarlama ile stratejik koşulların belirlenmesine, pazarlamada yer alan bazı durumların birleşiyor olmasına, programların uygulanmaya konmasına ve denetleniyor olmasına ilişkin tüm yönetim süreçlerini belli etmek gerekmektedir. Stratejik pazarlamayı kısa dönemlik pazarlamadan farklı kılan yanlar vardır. Bunlar; Birincisi, süre açısından operasyonel pazarlama bir yıla kadar olan süreleri kapsayacak pazarlama yani gününbirlik faaliyetlerini kapsamakta iken stratejik pazarlama daha uzun süreleri yani 2-5 yıl veya daha uzun süreleri kapsayabilmektedir. İkincisi, odak noktası olarak mevcut bir fırsat sunan operasyonel pazarlamadan daha çok yeni, farklı fırsatlar ve değer yaratmanın yollarını aramaya odaklanmaktadır. Üçüncüsü, operasyonel pazarlamanın özellikle hedeflere ulaşma konusunda gerek dağıtım ve tutundurma, gerekse fiyat gibi konularda amacına ulaşma isteğinin yanında stratejik pazarlama değer yaratabilmek için düşük maliyetle daha büyük kalite sunmaya odaklanmaktadır. Dördüncüsü, operasyonel pazarlamada yer alan bir ürünün marka ile ilişkisi pazar payını arttırmak ile ilgili olurken, stratejik pazarlama bir işletmenin gelir kaynaklarını baz alarak talepleri karşılamayı seçmektedir. Beşincisi, daha önceki maddeler ile ilgili pazarda bulunan değişimler açısından yeni oluşumların var olduğu bir alanda tavır sergilemek ve stratejik pazarlama alanında bakıldığında ise daha proaktif bir davranış şeklinin olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Altıncısı, istikrarlı olarak uygulamalar gösteren operasyonel pazarlamaya karşılık, stratejik pazarlamada daha dinamik bir yapı

kendini gösterebilmektedir. Ayrıca bu konuda uygulanacak olan tüm stratejik tercihlere ilişkin süreçlere odaklanmaktadır (Torlak & Altunışık, 2009).

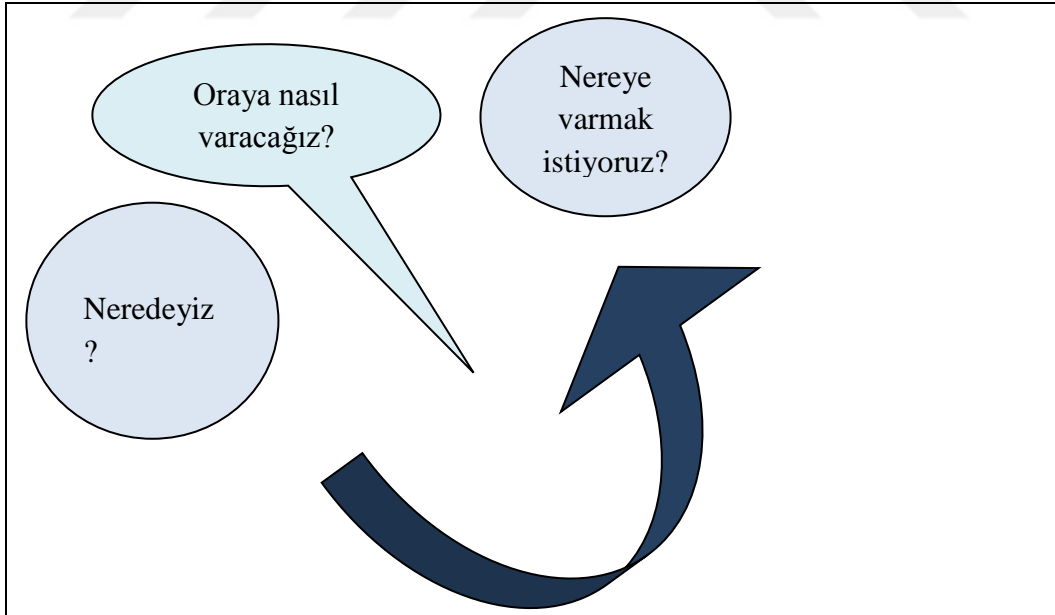
Şekil 2.1.4.7.1 Pazarlama Yönetim Süreci.



Kaynak :(Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005)

Stratejik pazarlama planlamasının sadece bir kez yapılmadığı ve bunun devamlılık gösterdiği, pazarın şartlarına göre pazar dinamiklerine olanak veren bir süreç olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu anlamda pazar dinamiklerine göre hareket edebilmek için faaliyetleri izlemek ve bunun sürekliliğini kontrol etmek önemli olmaktadır. Stratejik pazarlama planını işletmenin gelecek iki-beş yıllık bir süreçte varmak istediği yeri ve buraya nasıl varılacağını gösteren bir oyun planı şeklinde de düşünmek mümkündür.

Şekil 2.1.4.7.2 Stratejik Pazarlamada Cevap Aranılan Temel Sorular.

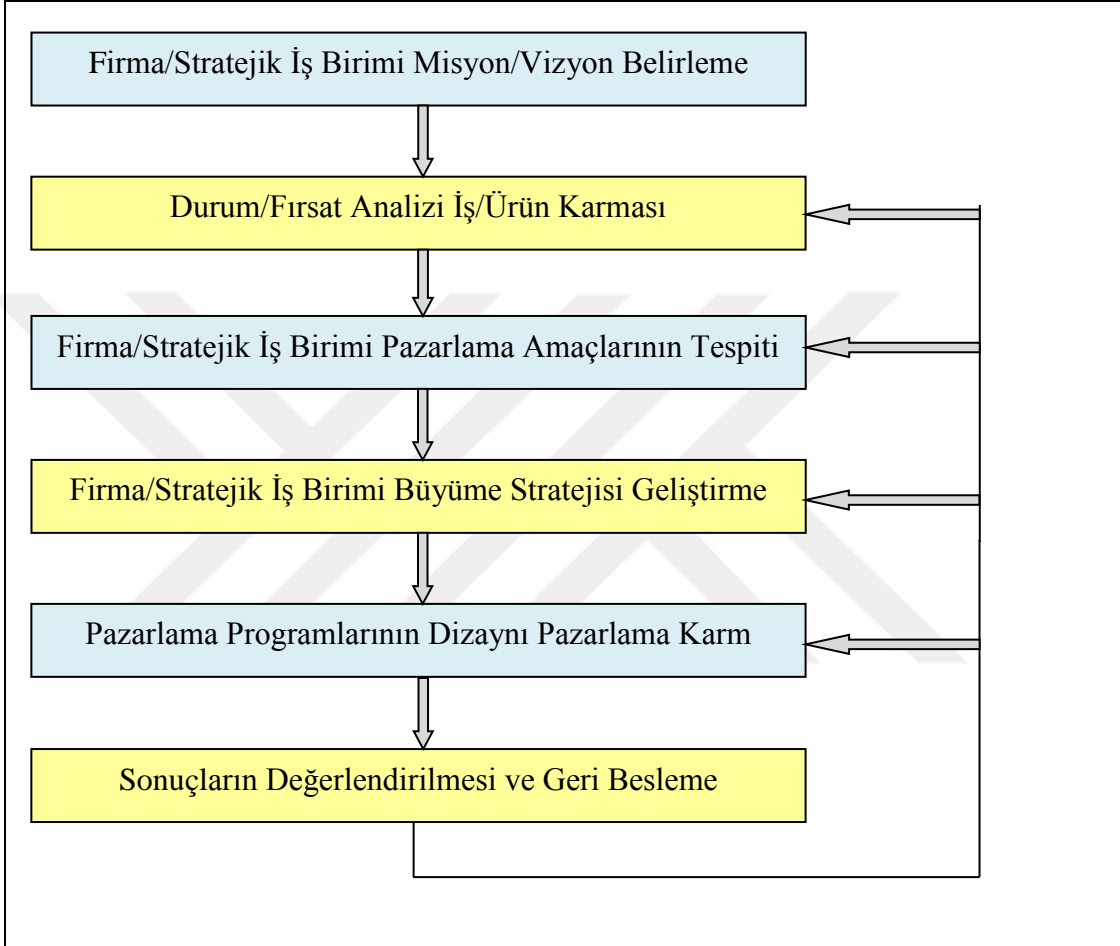


Kaynak: (Zikmund et al., 1996)

Şekil 2.1.4.7.3 'te görüldüğü gibi nerdeyiz sorusundan nereye varmak istiyoruz sorusunu görüyoruz. Bir işletmenin amaçları ile ilgilenen stratejik pazarlamanın uzun vadede beş yıl veya daha uzun vadede planlanması şeklinde

karşımıza çıktığını söylemek mümkündür. Stratejik planlama öncelikli olarak üst yönetim ile ilgili bir sorumluluk olmakla beraber, planlamaların hazırlanmasında tüm pazarlar dikkate alınmaktadır. Bu anlamda bir işletmenin amaçları göz önünde bulundurularak stratejik pazarlama planlaması yapılması uygun görülmektedir (Abell, 1979).

Şekil 2.1.4.7.4 Stratejik Pazarlama Planlama Süreci



Kaynak: (Bovee, 1992)

Stratejik pazarlama planının hazırlanmasında ilk aşama işletme misyon ve vizyonun belirlenmesidir. İşletme misyonu işletme çalışanlarına faaliyetlerine ilişkin bir yön belirlemekle beraber, bir amacı ya da hedefi uygulayacak hissi uyandırmaktadır. İşletmede önemli bir misyonu oluşturmak için temel sorumluzun aslında “Biz ne iş yapıyoruz?” sorusu olmasıdır. Misyon ifadesi tüm işletme çalışanlarına gelecekte kararların nasıl alınacağı, kaynak paylaşımının nasıl yapılacağı, pazara ve müşteriye nasıl bakılacağı, işletmenin amacının odak noktasını nelerin şekillendirdiği gibi konularda bir yönlendirici olacak şekilde kısa, öz, sade ve yalın bir dil ile hazırlanmış olması gerekmektedir. Etkin bir misyon ifadesi belirli

özelliklere haiz olmalıdır. Özellikle ikinci aşama olarak stratejik pazarlama planlamasında işletmenin durumları analiz etmesi planlanmaktadır. İşletmedeki iş portföyü bu analiz ile birlikte pazarın şartlarını gözden geçirerek, işletmenin mevcut durumunu tespit eder ve karşılaşılabilecek tehdit veya fırsatları ürünün sunmuş olduğu portföyle değerlendirmeler yapar (Graham, 2008).

Pazarlama amaçlarını ortaya koyduğumuz üçüncü safha elbette pazarlama planlamasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü genel olarak işletmelerde pazarlama planlamasına baktığımızda planlama bir kurumun hiyerarşisinde önemli yer almaktadır. Kurumun misyonu incelendiğinde stratejik işletme planımıyon doğrultusunda düzeltilebilmektedir. İşletmenin amaçları bu misyon ile işletmedeki amaçları belirlenmektedir. Amaçlara ulaşmayı sağlayan bu durum işletmedeki diğer faaliyetleri de belirleyebilmektedir. Sonuçta bu faaliyetler doğrultusunda her işletme faaliyetlerini ayrı ayrı gösterebilmektedir. Örgüt misyonunu takiben ortaya konan amaçların yeterince spesifik ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Örneğin, “gelecekte satışların artırılması” şeklindeki pazarlama amacı yeterince spesifik olmaktan uzaktır ve iyi bir amaç ifadesi değildir; çünkü bu artışın miktarı ve ne kadar süre zarfında gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmemektedir. Ancak “gelecek yılsonuna kadar satışları %25 artırmak” şeklindeki bir pazarlama amacı oldukça açıktır. Stratejik pazarlama planlaması sürecinin dördüncü aşaması büyüme stratejilerinin belirlenmesidir. Bir stratejinin başarılı olabilmesi halinde belirlenen amaçlar konusunda güçlü bir yapı oluşturmak elbette dışarıdan etkilere karşı bir savunma teşkil edecektir. Bu nedenle Tablo 2.2.1.1’de büyüme stratejilerindeki yaklaşımları şu şekilde inceleyebiliriz.

Tablo 2.2.1.2 Büyüme Stratejileri

		<u>ÜRÜN</u>	
		Mevcut	Yeni
<u>PAZAR</u>	Mevcut	Pazara Nüfus Etme	Ürün Geliştirme
	Yeni	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Kaynak: (Paley, 1999)

Önceki aşamalara baktığımız zaman beşinci aşama olarak stratejik pazarlama planlaması karşımıza çıkagelmektedir. Bu aşamada daha önce gelişmiş olan taktikler

pazar seçimi ve konumlandırma stratejileri için hedef gösterilerek geliştirilir. Bu bağlamda yapılacak iki önemli işlev olduğunu söylemek mümkündür. İki önemli işlevden birincisi elbette hedef pazar seçimidir. Diğer ikinci işlev ise pazarda var olan pazarlama karmasının uygun olup olmadığıdır. Uygulamaya girmeyen planların başarılı olma şansı hemen hemen hiç yoktur. Miller tarafından yapılan bir araştırma, işletmelerin yeni stratejik girişimlerinin %70'inde uygulamaya koyma aşamasında başarısız olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejilerin uygulamasının alt yönetim kadrolarının işi olarak gören işletmelerde bu oranın çok daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Hrebiniak, 2006).

2.2.2. İşletme Analizi

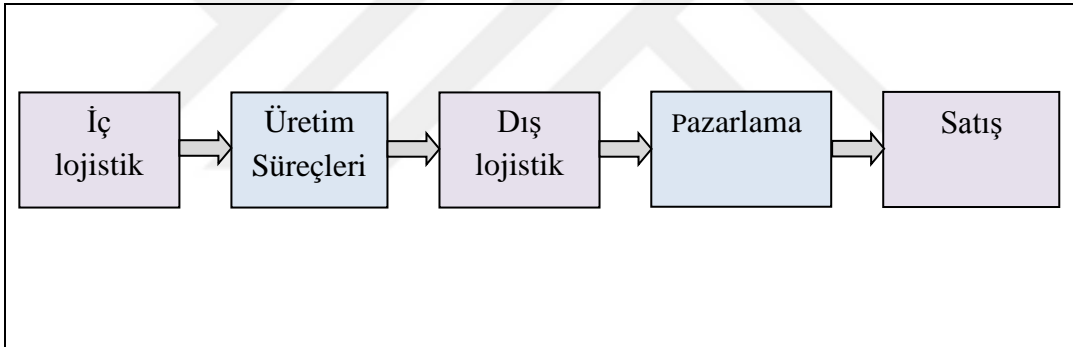
İşletme analizi bir firmanın içyapısı ile yakın çevresi arasında kurulan ve firmanın işleyişini ve başarısını etkileyen unsurların ele alınmasıdır. Stratejik pazarlama yönetimi ise firmanın geleceğe ilişkin karar almasında daha sağlıklı yaklaşımlar geliştirmesine yarayan bir tekniktir. Stratejik kararlar alınmadan önce firmaların içinde buldukları durum çeşitli açılardan analiz edilerek alınacak kararlara sağlıklı bir temel oluşturulmaya çalışılır. Bu bölümde işletme analizi kavramı içerisinde yer alan; değer zinciri, finansal, pazarlama performansı, portföyü, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile birlikte işletmenin rekabet analizi gibi başlıklar ele alınarak bu analizlere temel teşkil eden konu başlıkları incelenecektir (Ercan et al., 2003).

Günümüzde firmalar, artan rekabet ve globalleşme ile birlikte ve postmodern tüketim kültürünün etkisiyle geleneksel pazarlama anlayışlarını değiştirmektedirler. Bu değişim doğrultusunda işletmeler değer olgusuna daha fazla odaklanmayı rekabette üstünlük elde etmenin bir aracı olarak da görmektedirler. Ayrıca günümüz pazarlama anlayışı da pazara hâkim olmak için müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılamının yanında, giderek büyüyen ve gelecek vaat eden bir anlayış olarak, değer temeline odaklanmıştır. Bunun en büyük nedeni ise firma performanslarının, yaratılan değer potansiyellerine göre değerlendirilmesidir. Doğal olarak bunun sonucunda firmalar, kendi bakış açılarını değere ve değer yaratmaya yönelik olarak değiştirmeye ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Burada işletmenin sahipleri kazanç anlamında en yükseğe çıkmayı amaçlayabilmektedir. Dolayısıyla bu amaç doğrultusunda doğru müşteriye seçmek önemli bir rol oynamakla beraber müşteri konusunda güvene dayalı bir ilişki kurmak gerekli görülmektedir (Doyle, 2003).

İşletmelerde sahip olunan değer işletmelerdeki kaynaklar konusunda etkili olan cari değerdir. Bunun yanı sıra değer, firmaların yönetim şekillerini analiz eden bir araç olmakla birlikte, firma politikalarına da yön vermektedir. Pazarlama açısından bakıldığında ise değer, firmaların sunduğu ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından değerlendirildiği değerdir (Rayport, 1999).

Firmalar açısından değer konusundaki unsurlar her türlü şartlar durumunda göz önünde bulundurulabilir ve bu şartlar yani değişkenler, firmanın değer bileşenleri de olmaktadır. Dolayısıyla bu bileşenler, belirlenmeden değer yaratılamamaktadır. Aynı zamanda değer bileşenleri, fırsatların nerelerde olduğu konusunda yöneticilere yol gösteren ve işletme konusunda gelişme gösterebilen araçlar olarak düşünülmektedir. Ayrıca bu gelişmeler ve işlevler ile beraber işletmenin finansal açıdan hizmet üretimi oldukça olumlu yönde etkilenebilmektedir. Ancak bu konuda değer bileşenleri sadece finansal değil, aynı zamanda finansal olmayan bileşenleri de kapsamaktadır (Rayport, 1999).

Şekil 2.1.4.7.1 Değer Zinciri



Kaynak: (Rayport, 1999)

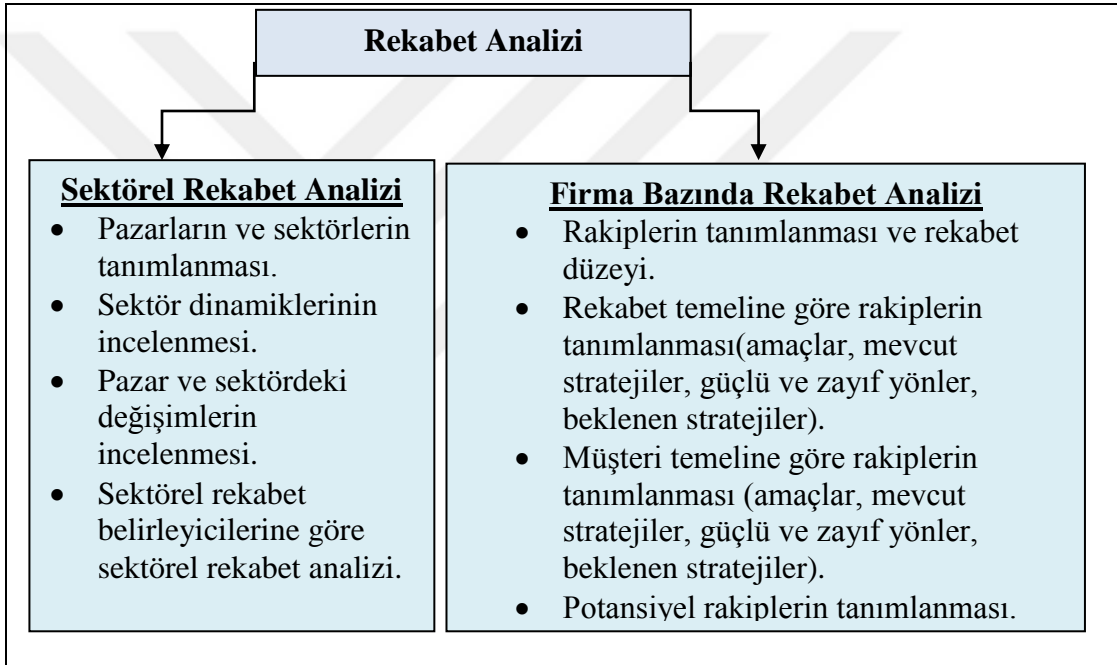
Şekil 2.1.4.7.1 şeklinde işletmenin değer zinciri oluşturulmuştur. Oluşan bu değer zincirinde iç lojistikten satış aşamalarına kadar olan durum gösterilmiştir. Bir işletmenin arz ve talepleri konusundaki faaliyetler değer zincirini oluşturmakla beraber yaratıcı uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Ancak uzun bir değer zinciri içinde yaratılmış değer belirlenmesi, zor ve çoğunlukla karmaşık bir iş olmaktadır. Fakat çabalardan sağlanan kârlar, uzun yıllar geçtikten sonra ticaretleşmeye dönük ek yatırımlarda fark edilir (Matheson et al., 1999).

2.2.3. Sektör ve Rekabet Analizi

Belirli işletmelerin arasındaki mücadelenin boyutuna göre oluşan rekabet ortamının iki boyutundan bahsetmek gerekirse, bunlar; sektörler arasındaki rekabet ve elbette işletmeler arasındaki rekabet olabilmektedir. Bu nedenle bunlar arasında

girişilen mücadelenin boyutu oldukça önemlidir. Şekil 2.1.4.7.1’te , rekabet analizi ve sektörel analiz arasındaki farka değinecek olursak, sektörel analizde rekabet bir bütün olarak analiz edilirken, rakip analizinde bireysel rakipler analiz edilmektedir. Diğer bir deyişle, sektörel analiz makro düzeyde rekabet analiziyken, rakip analizi mikro düzeyde bir rekabet analizi olarak görülebilir. Rakip analizi ve sektörel analiz arasındaki diğer bir fark, rekabetin tamamen farklı boyutlarını incelemelerinde kaynaklanmaktadır. Bu anlamda rekabetçi güçlerin sektörel analize odaklandığı görülebilmektedir. Bu amaçla, rakip analizinde, rakiplerin zayıf ve güçlü yanları tanımlanmaktadır (Yükselen, 2008).

Şekil 2.1.4.7.2 Rekabet Analizi



Kaynak: (Yükselen, 2008)

Pazarlar ve bu pazarlarda rekabet içinde olan işletmeler sektör içerisindedir. Bu nedenle sektörel analizde rekabet unsurların sadece bir tanesidir. Nitekim sektör ya da pazar ortamı dediğimiz çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılan kelimeler olarak ortaya çıkan bu iki kavram müşterinin ihtiyaçlarına göre tüketici gruplarını ifade edebilmektedir. Hem Pazar hem de sektör hakkında elde edilen tüm kullanılabilir bilgiler, işletmeler için rekabet avantajını tanımlamaya yardımcı olur. Örneğin, çeşitli tedarikçiler pazarda ne kadar büyüklüğe sahiptir? Pazardaki yoğunlaşma düzeyi nedir? Pazardaki ürünlerin birbirini ikame etme düzeyi yüksek midir? Müşteriler ürünler arasında önemli farklılıklar algılamakta mıdır? İşletmeler

karar alma sürecinde bu ve benzeri sorular yoluyla elde ettiği bilgileri kullanmak zorundadır (Proctor, 2014).

Rakip analizi, bilgili rakiplerden kaynaklanan rekabetçiler ile yabancı sermayeciler tarafından oluşan yoğun rekabet her geçen gün önemini arttırmaktadır. Büyüyen birçok işletme, rakiplerini tanıma, onların faaliyetlerini izleme, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirme konusunda her geçen gün daha fazla çaba göstermektedir. Rekabet analizi incelendiğinde özellikle rakiplerin tek tek incelendiğini görebilmekteyiz. Çünkü rakipler işletmeye rekabet avantajını sağlamaktadırlar. İşletmeler arasında rekabet ortamını yaratan ve rakiplerin mevcut konumu ile tatmin olmaması, ayrıca bunun için de bir planının olmaması demek, o rekabet ortamında diğer rakipler için az tehdit oluşturduğu anlamına gelebilmektedir. Çünkü bir işletmenin büyümesi için yeni ürünlere ve reklamlara ihtiyacı bulunmaktadır. Elbette bu durum rekabet ortamındaki diğer işletmeleri fazlasıyla tehdit edecektir (Alsem, 2006).

Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak, çoğu sektörün ayakta kalabilmesi, rakipleri yenmekten ziyade rakiplerle yapılan işbirliğiyle mümkündür. İşletmeler bu tür bir rakip analizini uygularken, sadece rakibin zayıflıkları için analiz yapmamakta, aynı zamanda işbirliğine olanak verecek alanların belirlenmesine yönelik araştırmalar da yapmaktadır. Lehmann ve Winner'e göre, yaklaşımı ne olursa olsun, bir rakip analizinin dört temel aşaması vardır (Lehmann et al., 1997):

- Rakiplerin tanımlanması ve seçimi.
- Rakiplerin amaçlarının tanımlanması.
- Rakiplerin mevcut stratejilerinin tanımlanması.
- Rakiplerin gelecekteki stratejilerinin öngörülmesidir.

2.2.4. Müşteri Analizi

İşletmelerin varlık sebeplerinin müşterileri olduğunu düşünecek olursak, stratejik boyutta yapılacak her türlü planlama ve bu planlamaların öncesinde yer alacak analizlerde müşterilerin mutlaka dikkate alınması gerektiğini söylemek gerekir. Modern pazarlama anlayışı artık müşteri odaklılığının ne kadar önemli olduğunu tam anlamıyla ortaya koymuş ve işletmeler de rekabet avantajı açısından müşterilerin mutlaka tam olarak anlaşılmasının gerekliliğinin farkına varmışlardır. Genel olarak düşünülecek olursa, müşterinin anlaşılması veya müşteri odaklılık pazarlama faaliyetlerinin çıkış ya da başlangıç noktasının müşteri olduğunu kabul

eder. Ancak başlangıç noktasının müşteri kabul edilerek hareket edilmesi pratikte ne anlama gelmektedir? Pek çok işletme müşteri odaklı olduklarını en azından ifade etmektedir, ancak uygulamada gerçekten müşteri odaklı olarak hareket etmekte midirler? Diğer yandan bazı işletmeler müşteri odaklılığı, rekabetin bütün yoğunluğuna rağmen oldukça başarılı olurken diğerleri neden başarılı olmaktadır? Pek çok sebep bir yana, işletmeler öncelikle müşterilerini ne kadar tanıdıkları ekseninde ele alınacak olurlarsa daha işin başında belirlenmiş olması gereken sebeplerden birisi ortaya konmuş olacaktır (Altunişik, Özdemir, & Torlak, 2012).

Günümüz işletmeleri müşterilerini, satın almanın gerçekleştiği anın öncesinde ve sonrasında, ürünün kullanılması ya da tüketilmesinin gerçekleşmesi sonrasında da olmak üzere, doğrudan ya da dolaylı olarak irtibat halinde oldukları her hangi bir anda izlemek ve analiz etmek zorundadırlar. Rekabet bunu gerektirmektedir. Ve sahip olunan bilgi teknolojileri de bu konuyu oldukça kolay bir hale getirmiştir. Müşteri hakkında sahip olunması gereken bilginin ne olması gerektiğine pazarlama bölümü karar verdikten sonra, ilgili verilerin toplanması artık çok da zor değildir. Önemli olan nokta işletmenin hangi araçları kullanması gerektiği ile ilgili isabetli kararı verebilmesidir (Altunişik, Özdemir, & Torlak, 2012).

İşletmeler müşterilerin kimler olduğunu anlamak için hangi özellikleri taşıdıklarını bilmelidir. Bu amaçla yapılacak bir inceleme ve analiz müşterilerin bölümlere ayrılmasında işletmenin gerek duyacağı bilgileri elde etmesi anlamına da gelecektir. Bu nedenle günlük kullanımda işletmeler mal ya da hizmet sundukları kişi ya da birimlerden söz ederken çoğunlukla müşteri tabirini kullanmaktadırlar. Belirli bir etkileşim düzeyinde buldukları karşı taraftan söz ederken müşteri kavramını özellikle kullanmaları, ilişkiye özellikle önem veren pazarlama anlayışı bağlamında düşündüğümüzde yerinde bir tercih olmaktadır. O halde, müşteri mal ya da hizmeti tüketme amacı olsun ya da olmasın satın alma rolünü üstlenen kişidir diyebiliriz (Altunişik, Özdemir, & Torlak, 2012).

2.2.5. Stratejik Yönetim Süreci

Strateji kelimesi kökeni bakımından iki kaynağa dayanır. Bunlardan biri yol, çizgi anlamına gelmesi ya da yatak anlamına gelen stratum kavramı; ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgili olmaktadır. Stratejinin önem kazanması bilimsel olarak incelendiğinde askeri alanda yaşanan bir çok önemli uygulamalara borçlu olduğu söylenebilir. Çünkü strateji temel olarak askeriyede kullanılan bir

terim olmakla beraber savaş esnasında bazı politikaları destekleyerek gerek ekonomik gerekse politik ve psikolojik güçleri kullanmaya çalışan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. “Ben savaşırken herkes taktiklerimi görebilir; fakat hiç kimse asıl zaferin kaynağı olan stratejiyi göremez.” (Sun Tzu). Belli bir hedefe ulaşmak için stratejinin kullandığı ya da kullanabileceği yollar arasında her zaman bir dengenin olması gerekmektedir (Ülgen & Mirze, 2007).

Bir işletmenin uyguladığı taktiklerle oluşan strateji, basit bir tanımla kazananın yol aldığı bir uygulama veya bir kurgu olarak tanımlanabilir. İşletme stratejilerini incelediğimizde bir işletmenin hedeflerini göz önünde bulunduran ve bu hedefleri ortaya koymak için ulaşmaya çalışan, bunun için planlar yapan bir model olarak tanımlanabildiğini görebiliriz.

Stratejik yönetim eldeki tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılmak suretiyle “değer” yaratacak bir biçimde bir araya getirilerek, uzun vadede rekabet avantajı yaratmayı amaçlar. Bu rekabet avantajı sayesinde ise rakiplerine kıyasla daha yüksek bir kâr oranı sağlanması gerekmektedir. Stratejinin başarı ölçüsü “ortalamanın üzeri getiridir”. Bu koşullar altında rekabet bakış açısıyla stratejik yönetim; “İşletmelerin, ellerindeki kaynakları ve yetenekleri sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalamanın üzeri bir getiri sağlamak amacıyla, uzun vadede etkili ve verimli kullanması” olarak tanımlanabilir (M. E. Porter, 2000).

Stratejik yönetim; “stratejik bilinç” unsuruna sahip olan ya da olma potansiyeli taşıyan işletmeler ile ilgilidir. Stratejik yönetimin hedefi rekabet avantajı yaratacak kaynaklara sahip işletmelerdir. Bu kaynakların ilki ise, o işletmenin yöneticileri olarak karşımıza çıkar. Daha sonra ise elinde değerli, nadir ve taklit edilmesi zor bir kaynak tutan işletme gereklidir. Ayrıca stratejik yönetim “uzun dönem” ile ilgilenir. Uzun dönem, tahmin edilebilecek ve dolayısıyla hakkında plan yapılabilecek azami süreyi ifade etmektedir. Çünkü stratejik yönetimin amacı uzun dönemde rekabet avantajı sağlamak ve bu rekabet avantajı sayesinde ise “ortalamanın üzeri kâr” elde etmektir. Her işletmenin amacı elbette ki kâr elde etmektir. İşletmenin tanımı, nihai amaç olan kâr kelimesini içermektedir; ancak stratejik bakış açısı ile bizim için “kâr” değil, “ortalamanın üzeri kâr” önemlidir. Dolayısıyla hedeflenen tüm sonuçlara varmak için; yönetimin dört işlevi olan planlama, organize etme, yürütme ve kontrol kavramlarını kullanmak gerekir (Ülgen & Mirze, 2007).

Stratejik yönetim süreci; işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için, diğer işletmelerin ve rakiplerinin önüne geçmekte kullanacağı araçların bütününe ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci sonunda işletmeler rekabet avantajı sağlayacak, uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilecek ve ortalamanın üzeri kâr sağlayacaktır. En azından sürecin temel amacı bu doğrultudadır. Elbette ki süreç içerisinde doğacak hatalar veya sapmalar; hatta en temelde sürecin başarısı ile doğrudan ilişkilidir (David, 2011).

Stratejik yönetim sürecinin var olması, ya da rekabet üstünlüğü algısının işletmede bulunması için en önemli içerik “stratejik bilinç” tir. Stratejik bilincin varoluşu ile formel olarak misyon ve vizyonun tanımlamaları yapılır. Misyon en basit tanımı ile “işletmenin varoluş nedenini” tanımlamaktadır. Vizyon ise işletmenin “gelecekte kendisini görmek istediği yer” olarak tanımlanabilir. stratejik yönetim süreci içerisinde misyon ve vizyon stratejiye yön veren tanımlardır (David, 2011).

2.2.5.1. Stratejiye Yön Verme: Misyon ve Vizyon

Organizasyonun ne yaptığını, niçin var olduğunu ve organizasyonun yaşam amaçlarını tanımlayan ve ortaya koyan ifadeye misyon denir. Misyon ifadesi bu anlamdayken birçok sorunun cevabı olarak da karşımıza çıkar. Misyon temel ürün ve hizmetlerin neler olduğunu, ana müşteri ve faaliyet gösterilen ana pazarın ne olduğunu tanımlaması beklenir. Bu anlamda güncel ve daha kolay bir tanımlama yapmak gerekirse misyonu işletmelerin “selfie” resmi (özçekimi) olarak tanımlamak doğru olacaktır. Misyon, işletmelerin her biri için elbette yeteri kadar bilgi verir fakat işletmede yürütülen faaliyetlerin tümünü kapsamaz. Yani misyon, içeriği itibariyle hem iç hem de dış paydaşlara yönelik bir tanımlama olmaktadır. Çünkü misyon işletmenin halihazırdaki işlerini, müşterilerini veya var oluş amacını ortaya koyuyor gözükse de, stratejik yönetim süreci ile birlikte ele alındığında stratejik amaçlara yönelik manevi bir rol üstlenebilmektedir (Klemm et al., 1991).

Misyon ve vizyon tanımlarına bakacak olursak, bu iki kavram birbiriyle ilişkili olsa da ve aynı zamanda aynı amaca hizmet etse de aslında birbiriyle aynı olmayan kavramlardır. Ancak birbirlerini destekleyebilirler. Vizyon; işletmenin gelecekte, hizmet verdiği paydaşlarına ne gibi bir katkıda bulunacağını veya bulunma gayesi olduğunun bir göstergesidir. Misyon ise vizyona ulaşmak için işletmenin halihazırda yüklendiği sorumlulukları ve vizyon doğrultusunda göstereceği değişiklikleri nasıl başaracağını temelini ortaya koyan ifadesi olarak bilinmektedir (Chun et al., 2001).

Tablo 2.2.5.1 İyi ve Etkili Bir Misyonun Başlıca Özellikleri.

1.	Misyon belirli bir işletmeye özgüdür ve özel bir tanımlamadır.
2.	Misyon ifadesi makul uzunlukta ve akılda kalıcı nitelikte olmalıdır.
3.	Misyon ifadesi paylaşılan ortak değerleri ve inançları ortaya koymalıdır.
4.	Gerçekçi olmalıdır. Misyon “şu anı” resmetmektedir, gelecekteki olacak olanlar veya olunmak istenenler vizyon ile alakalıdır.
5.	Güncel olmalıdır. “Misyon” ifademiz “şu anki halimizi yansıtıyor mu?” Sorusuna cevap vermelidir.
6.	Misyon ifadesi firma imajını ve karakterini yansıtıcı nitelikte olmalıdır.

Kaynak: (Lucas, 1998).

Tablo 2.2.5.2’de görüldüğü gibi güçlü vizyonlar ilham verici olmakla beraber işletmenin değerlerini, gayesini yansıtmaktadır. Bu nedenle vizyonun temel amacı işletme çalışanlarının hatta paydaşlarının tümünün kalplerine ve akıllarına fethetmek olmalıdır. Bu anlamda bir işletmenin vizyon ifadesi neredeyse tamamen hatırdakalacak derecede kısa ve öz olabilmelidir. Vizyon ulaşmak istenen hayali simgelerken, yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle ulaşılması çok kolay vizyon tanımları motive edici olmadığı gibi ulaşılması tamamen imkânsız vizyonlar ise yine aynı şekilde vizyonu takip edenleri motive etmeyecektir. Toplumların, ülkelerin ve kuruluşların başarı hikâyeleri incelendiğinde hepsinin bir vizyonu olduğu görülebilir. Bu anlamda bakıldığında en eski ve en sağlam vizyonlar dinsel niteliktedir. Fatih Sultan Mehmet’in, Napolyon’un, Abraham Lincoln’un, Mhatma Gandhi’nin, M. Kemal Atatürk’ün, Adolf Hitler’in, birer lider olarak vizyonları ülkelerinin kaderlerini etkilemiştir (Ülgen & Mirze, 2007).

İyi ve etkili bir vizyon için ise başlıca özellikler şu şekilde sıranabilir (Hesterly et al., 2010):

- İlham verici olmalıdır.
- Geleceğe odaklanmalıdır.

- Zorlayıcı ve tutku uyandırıcı olmalıdır.
- Gerçekçi olmalıdır.
- Organizasyon ile uyumlu ve misyon ile tutarlı olmalıdır.
- Vizyon ifadesi çalışanların da görüşlerini yansıtmalıdır.

2.2.5.2. Stratejik Çıktı: Rekabet ve Rekabet Avantajı

Rekabet olarak incelediğimiz kavram, rekabet gücü ile pazar ortamında uzun vadede işletmelerin gelirini koruyarak, uluslar arası pazarlara hizmetler sunabilmektedir. Bir başka ifadeye göre ise şöyle bir tanımın olması mümkün olmaktadır. Buna göre “rekabet iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarışır”. Bu tanımdan yola çıkarak rekabetin bir yarışma biçimi olduğunu ve araçlarının, amaçlarının her türlüşünü içermektedir (Tekinay, 2003). Ürünlerin, rakiplerin ürünlerine kıyasla daha değişik olarak algılanması onları daha nadir ve değerli kılar, dolayısıyla müşteriler bu tip ürünlere daha yüksek bedeller ödemeyi kabul edebilmektedirler. Bir işletme ürünlerini herhangi bir nedenle farklılaştırıyor ancak rakiplerine kıyasla daha ucuza mal ediyorsa, bu standart ürünü standart fiyattan satacak ancak maliyetlerin avantajı nedeniyle yine ortalamanın üzeri kâr elde edebilecek duruma gelecektir. Yani tercih edilebilir olmanın bir diğer yöntemi de fiyatları düşürmek, literatürdeki adıyla; fiyat farklılaştırması uygulamak olacaktır (Pelham et al., 1995).

2.2.5.3. Stratejik Unsurlar: Stratejik İş Birimi Kavramı

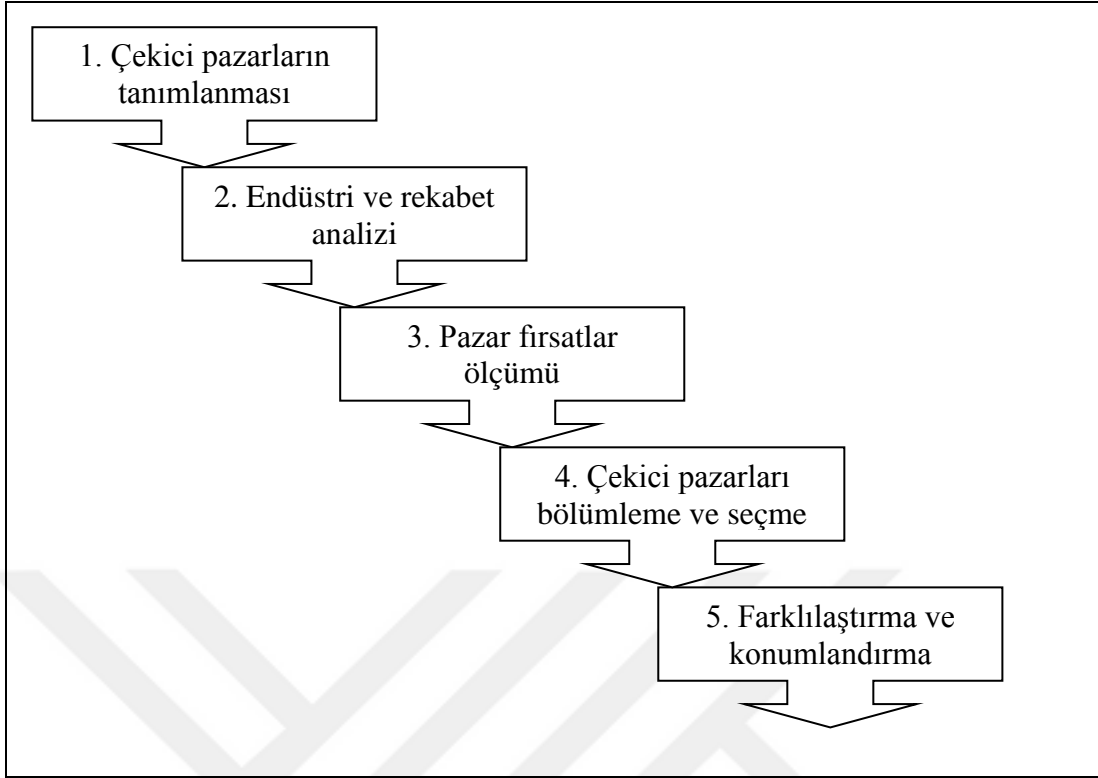
Stratejik iş birimleri otonom bölüm veya organizasyonel birimi ifade etmektedir. Bu birimler esneklik yaratacak kadar küçük ve uzun dönemli performansını ve stratejilerini belirleyecek ve yönetecek kadar da büyük yapılardır. Stratejik iş birimlerinin en önemli bileşeni “Kâr Merkezi” olmalarıdır. Kan merkezleri olarak stratejik iş birimleri ürün sunmaya ve/veya Pazar segmentasyonuna odaklıdır. Genellikle işletme bünyesinde ele alınan stratejik iş birimlerinin her birinin kendine özgü yönetim, rekabet, pazarlama stratejileri vardır; farklı pazarlarda farklı ürünler ile faaliyet gösterdiklerinden her biri için farklı değerlendirme yapılmalıdır. Bu iş birimleri ayrı birer işletme gibi yönetilir fakat ana işletmeye bağımlı ve sorumludurlar. Bu anlamda kurumun organizasyon yapısına göre stratejik iş birimleri farklılık gösterebilir (Gupta et al., 1984).

2.2.6. Pazar Fırsatları Ölçümü ve Pazar Çekiciliği Analizi

Bulunduğu yer ve ilerde olabilecek değişimler sonucunda ortaya çıkan pazar fırsatlarını incelediğimizde tüketicilerin arzu ve isteklerini göz önünde bulundurmaktayız. Genel olarak bu arzu ve istekler doğrultusunda pazara yeni ürünler sunabilmek için yeni yollar arayışına girildiği görülmektedir. Zira pazar fırsatları bir işletmenin önüne birçok fırsat koyabilmektedir. Buna göre bazen yeni gördüğümüz bir müşterinin tatmin edilmemesi durumunda yeni bir ihtiyacın ortaya çıktığını görebilmek gerekmektedir. Ancak bir işletmedeki bu fırsatları rakiplerden önce görebilmek ve bunun için yeni stratejiler ortaya koymak gerekmektedir. Çünkü rakiplerden önce görebildiğimiz, analiz edebildiğimiz ve değerlendirebildiğimiz fırsatlar işletme açısından oldukça önemli görülebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin fırsatlar konusunda bir değerlendirmeye girebilmesi hususunda fırsat analizi yapması ve bu analizleri organizasyon ile uyum içinde tanımlaması ve sağlaması gerekmektedir(Roger, 2010).

Günümüzde teknolojik gelişmeler ile ortaya çıkan yeni durumlar ve yeni tüketici tipleri fırsat tanımlamalarını yapabilmektedirler. İşletme fırsat tanımlamasını yaptıktan sonra hangisine karşı nasıl bir tepki oluşturabileceğini düşünmeye başlayabilir. İşletme içerisinde gerek fırsatlar konusu gerekse organizasyonlar konusunda birbirine uyum sağlayabilmek ya da değerlendirebilmek diğer iş alanlarını belireyebilmektedir. Buna sebep olarak işletmenin öncelikle bir SWOT analizi yapması ve bununla beraber işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini eşleştirebilecek alanlar bulması ve araması gerekmektedir. İşletmelerin pazardaki cazip durumları görebilmesi ve bunları değerlendirerek rekabet ortamı oluşturması yeteneklere bağlı kaynakları oluşturmaktadır. Bunlar ile beraber pazarlardaki maliyetin liderliğini ve farklılaştırmasını güçlendirebilmektedir (Cravens, 1994).

Pazar fırsatlarının çekiciliği üzerine düşünecek olursak fırsatları değerlendirmek daha kolay olacaktır. Pazar fırsatlarının çekiciliği özellikle rekabet ortamında müşterinin arzu ve isteklerine ya da bir ihtiyacın niteliğine ve doğal olarak ürün satışının tahminlerine bağlı olabilmektedir (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005).

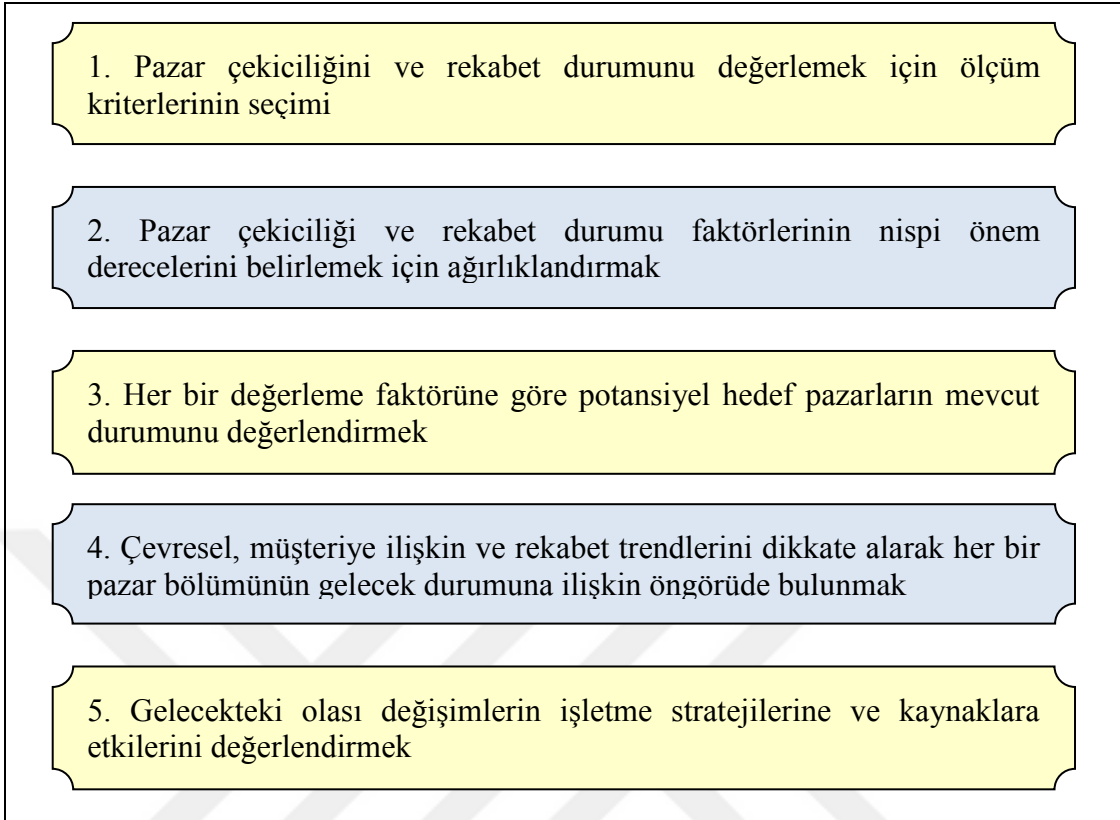


Şekil 2.2.5.3.1 Pazar Fırsatları Analiz Aşamaları

Kaynak: (Roger, 2010)

Başarılı bir pazarlama stratejisinde önemli bir adım olan işletmelerin almış oldukları kararlar doğrultusunda gerekli olan dinamiklerin faaliyetlerini etkileyen uyumluluk gerekmektedir. Bu nedenle etkin rol alan bir pazarlama stratejisini geliştirmek için çevresel faktörlere ve değişimlerine dikkat etmek gerekir. Bu çevresel faktörlerdeki değişimlerin etkisi iki şekilde incelenmektedir. Birinci şekilde incelendiğinde tüketici davranışlarına çevresel etkilerin direkt etki ettiğini görülür. Diğer bir husus ise değişimler konusunda özellikle tüketicilerin davranışlarına etki etmesi ile daha detaylı incelemelerde bulunan bir aklaşım olduğunu söyleyebiliriz(Nakip, 2003).

Şekil 2.2.5.3.2 Rekabet Durumu Matrisi



Kaynak: (Walker, Mullins, Boyd, & Larreche, 2005)

Etkili bir pazar bölümlendirmesi yapabilmenin çekici pazarlar için önemli olduğunu ve firmaların ürünlerine uygun olan bölümleri seçmesi özellikle programların başarısında etkili olmakla beraber önemli bir yere sahiptir. Burada yöneticilerin pazar fırsatlarını değerlendirmesi ve farklı alternatifleri gelecek için çekici kılması önemli bir ihtiyaç olabilmektedir. Çekici pazarların bölümlenmesi ve hedef pazarların tespitinde genel olarak pazar çekiciliği/rekabetçi pozisyon matrisi kullanılmaktadır. Bu matrise göre yöneticiler bir pazarın çekiciliğini yargılamak için o pazarın yapısı, rekabet durumu, müşterilerin ihtiyaçları ve firmanın rekabetçi yapısı ve rakiplerin yeteneklerini dikkate alarak pazardaki çekici fırsatları değerlendirmektedirler. Bu faktörler analiz edildikten sonra ortaya çıkan sonuçlar firmanın misyonu, risk üstlenme durumu, etik değerleri ve örgütsel yapısı gibi yetenekleri ile birlikte değerlendirilmekte ve ortaya çıkan duruma göre hedef pazar seçimi yapılmakta ve buna göre pazarlama programları geliştirilmektedir (Walker et al., 2005).

2.3. Rekabet Avantajı Açısından Çimento Sektörü

2.3.1. Çimento Sektörüne Genel Bir Bakış

Çağımızda küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler değişime hızla ve daha karmaşık ve daha zorlayıcı rekabet ortamları ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu koşullarda, rekabet ettikleri ve pazar paylarını arttırmak, devamlılıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin, öncelikli olarak, çevre koşulları ile devamlı değişimi öngören dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu anlamda inovatif bir yapıya sahip olan işletmeler yönetim, ürün geliştirme, pazarlama vb. alanlarda çevre koşullarına göre kendilerini yenilemesi gerekmektedir. Bu şekilde işletmeler çağımızın zor şartları karşısındaki rekabet ortamlarında varlıklarını devam edebileceklerdir. İnovasyonun kolayca ortaya çıkmasını sağlayacak bir işyeri ortamı yaratabilmek için kişisel çalışma alanları, sosyal alanlar ve öğrenme alanlarının hepsini tam olarak oluşturacak biçimde öngörmek ve tasarlamak oldukça önemli olabilmektedir. Bunun sebebine incek olursak, bir bilginin kolektifleştirilebilmesi inovasyonu tetiklemenin en kolay yolu olduğunu söylememiz mümkündür. Nitekim inovatif ürün ya da malların ortaya çıkmasında yeni oluşumların, paylaşılan fikirlerin ve bunlara karşılık sorun ve çözüm önerilerinin oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Mesela başarılı inovatif kültüre sahip şirketlere baktığımızda, şirket içerisinde çalışan kişilerin iletişimlerinin ve fikir paylaşımlarının ön planda olduğunu görürüz. Bu sayede yardımlaşma kültürünün de yaygın olması ile birlikte daha hızlı ve elbette çok miktarda inovatif ürün üretebilmek mümkün gözükmektedir. Çimento sektörü, hammadde konusunda tamamen kendi kaynaklarını kullanabilen, iktisadi yapısı itibarıyla göreceli anlamda homojen bir sektör olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla dünyanın her yerinde özellikle üretim konusunda hemen hemen aynı türden rekabet politikası uygulamalarıyla karşı karşıya kalmış olsa da, Avrupa'da birinci sırada, dünyada ise dördüncü sırada yer almaktadır. Bu nedenle üreticiye önemli fırsatlar sunabilen ve yoğun bir rekabet avantajı sağlayan sektör haline gelmiştir. Mevcut üreticilerin veya sektöre yeni gireceklerin sektördeki rekabete ortak olabilmeleri sektördeki rekabeti etkileyen faktörleri sistematik olarak analiz edip kendilerine özgü stratejiler geliştirmeleri şarttır (Güçlü, 2003).

Normal ve ideal koşullarda çimento fabrikalarında kullanılan linyit kömürün özellikleri şöyle olmalıdır: Rutubeti en fazla %40, Kalorisi orjinal kömürde en az 4500 ile 5000 Kcal./kg., linyit kömürün tane büyüklüğü 0,2 mm ve kül oranının kuru

kömürde en çok %21 ile %25 arasında olmalıdır. Son olarak kükürt oranının da en fazla %21 ve %25 arasında, ayrıca uçucu madde miktarının da %38-40 arasında olması gerekmektedir (M. E. Porter, 2000).

2.3.1.1. Çimento Ürünü

Çimento, doğal kalker taşları ve kil karışımının yüksek sıcaklıkta ısıtıldıktan sonra öğütülmesi ile elde edilen hidrolik bir bağlayıcı malzeme olarak tanımlanmaktadır. Hidrolik bağlayıcı maddeler, su ile reaksiyonu sonucu sert bir kütle oluşturduktan sonra su içerisinde dağılmayan, sertliğini ve mukavemetini muhafaza eden veya artıran bağlayıcı maddelerdir (R.K.Ç.S.A., 2016). Çimento üretiminde kullanılan ana hammaddeler jeolojide sedimenter kayalar olarak bilinen kalker, kil ve marndır. Klinker üretiminin ana bileşenleri CaO için kalker; SiO₂, Al₂O₃, ve Fe₂O₃ içinde bulunan mineralleri temel kaynaklardır. Marn gibi bu dört oksiti bünyesinde bulunduran diğer malzemelerde çimento hammaddesi olarak kullanılmaktadır. Doğal hammaddelerin içerisinde az miktarlarda diğer bazı bileşenlerin bulunması kaçınılmaz olup, bu maddeler çimento üretim prosesini ve çimento performansını etkilemektedir. Son yıllarda çimento piyasasında ihtiyaç duyulan çimento türleri giderek artmakta olup, eğer üretilen çimento türüne bağlı olarak kullanılan hammaddeden istenilen hammadde kalite kontrol parametreleri (modüller) sağlanamıyorsa; SiO₂ açığı için kum, Al₂O₃ için boksit, Fe₂O₃ açığı için ise demir cevheri veya kavrulmuş pirit uygun oranlarda malzeme ilave edilir. Çimento üretirken temel amaç; mevcut hammaddenin beraberinde getirdiği kısıtlamalara rağmen, üretim prosesinin ekonomik olmasının sağlanması, çimento dayanımları, çalışabilirlik ve donma karakteristikleri gibi pazarlanacağı için kalite standartlarındaki testlerde yeterli performansı sağlayacak çimento üretmektir (Ergin et al., 1999).

Çimento ürünü çeşitlerini genel olarak inceleyecek olursak, sülfatlara dayanıklı çimentolar, beyaz portland çimentolar, harç çimentoları, yüksek fırın cürufu katkılı, düşük erken dayanımlı çimentolar ve çok düşük hidratasyon ısılı özel çimentolar olmak üzere farklı üretim bileşenlerine sahip toplam beş çeşit çimento türünü inceleyebiliriz. Bunlar;

- **Sülfatlara Dayanıklı Çimentolar:** Trakalsiyum alüminat miktarı sınırlanmış (max %5) olarak üretilen klinkerin kalsiyum sülfat ile birlikte öğütülmesi ile elde edilir.

- **Beyaz Portland Çimentosu:** Özel nitelikli kil ile kireçtaşının birlikte pişirilmesiyle elde edilen beyaza yakın klinkerin bir miktar kalsiyum sülfat ile birlikte öğütülmesiyle elde edilir.
- **Harç Çimentosu:** İlave bileşene ihtiyaç duyulmadan sadece kum ve su karıştırılarak duvar, sıva ve kaplama işlerinde kullanıma uygun harç yapımını sağlar.
- **Yüksek Fırın Cürufu Katkılı, Düşük Erken Dayanımlı Çimentolar:** Sınırlandırılmış hidrasyon ısısına sahip, yüksek fırın cürufu katkı ve erken dayanımı düşük olan çimentodur.
- **Çok Düşük Hidrasyon Isılı Özel Çimentolar:** Su ile karıştırıldığında hidrasyon reaksiyonları ve prosesler nedeniyle priz alan ve sertleşen bir hamur oluşturan, sertleşme sonrası suyun altında bile dayanımı ve kararlılığını koruyan ve geliştiren, genel çimentoların hidrasyon reaksiyonlarına sahip bir çimentodur(R.K.Ç.S.A., 2016).

2.3.1.2. Çimento Üretim Süreci

Günümüzün teknolojisi ile 1 ton çimento üretildiğinde 0,8-0,9 ton CO₂ emisyonu oluşmaktadır. Bu değer CO₂ eşdeğeri olarak hesaplandığında AB15 ülkelerinin toplam seragazi emisyonlarının yaklaşık %2'si veya sadece CO₂ emisyonlarının %3'üne tekabül etmektedir. Küresel ölçekte ise insanların neden olduğu tüm CO₂ emisyonlarının %5'i çimento üretiminden kaynaklanmaktadır. Betonla ilişkilendirilen CO₂ emisyonlarının da %60-80'i çimento üretiminden gelmektedir. Bunların dışındaki emisyonlar ise donatı çeliği, inşaat, bakım ve beton binanın yıkılması ile ilişkilidir. Aslında binaların kullanımı sırasında tüketilen enerji ve buna ilişkin CO₂ emisyonları beton veya çimento gibi yapı malzemelerinin üretiminde kullanılan enerji ve buna ilişkin CO₂ emisyonlarından çok daha fazladır. Yapı malzemesi olarak beton enerjiyi gündüz depolayıp gece salıverme özelliğine sahiptir. Bu da önemli ölçüde enerji tasarrufu ve bunun yanısıra ısı konfor getirmekte, dolayısıyla yeni binaların tasarımında betonun ısı özelliklerinden uygun şekilde yararlanmak büyük enerji kazanımları sağlamaktadır (Damtoft, 2009).

Çimento üretiminde en büyük maliyet kalemi enerjidir.Çimento üretim süreci, "hammadde üretim ve hazırlama prosesi", "Pişirme prosesi", "Çimento öğütme ve paketleme tesisi" üç ana aşama olarak incelenebilir(M. E. Porter, 2000).

- Hammadde üretim ve hazırlama prosesinde, farklı kazı ve yükleme sistemleri ile üretilen kalker, marn, kil, demir cevheri v.s gibi hammaddeler analize tabi tutulur ve otomatik olarak istenilen özelliklerde karıştırılarak farin stoklarında

biriktirilir. İstenilen özellikteki farin, klinker oluşturmak amacıyla fırına gönderilir.

- Pişirme aşamasında kullanılan kömür ya da petrokok yatay (bilyalı) ya da dikey değirmenlerde, kömürde elek üstü %6-7, petrokokta elek üstü %0-1 olacak şekilde 90x'a öğütülür. 60-105 metre uzunluğunda 2,5 metre çapında %3-3,5 meyilli fırının bir ucundan otomatik ayarlamacı hazları ile uygun oranda karıştırılan yakıtlar püskürtülürken, diğer ucundan pişirilecek farin verilir. Yakıtla beraber verilen hava, fırın içindeki alev topunun uzunluğunu ayarlar. İstenen alev topu uzunluğu, sinterleşme bölgesi olan fırının ilk 20 metrelik kısmı kadar olmalıdır. Fırının yakıt verilen ucunda 1400°C olansıcaklık, malzeme verilen ucunda 1000°C civarındadır. Fırın içine gelen farin döner fırında yavaş yavaş pişerek 1400°C lik kısımda sinterleşir. Fırında pişirilen malzeme, ağırlığının %35'ini kaybeder.
- Paketleme tesisinde, silolarda biriktirilen klinker, imal edilecek çimento türüne göre belli oranlarda alçı, tras, kalker ve uçucu kül gibi ilave malzemeler katılarak değirmenlerde öğütülerek paketlenir.

Genel olarak yapılan araştırmalara bakıldığında, çimento üretimindeki bileşenlerin hammadde, yardımcı maddeler, enerji ve yakıt olmakla beraber, en önemli maliyet bileşeninin enerji ve yakıt maliyeti olduğunu söylememiz mümkündür.

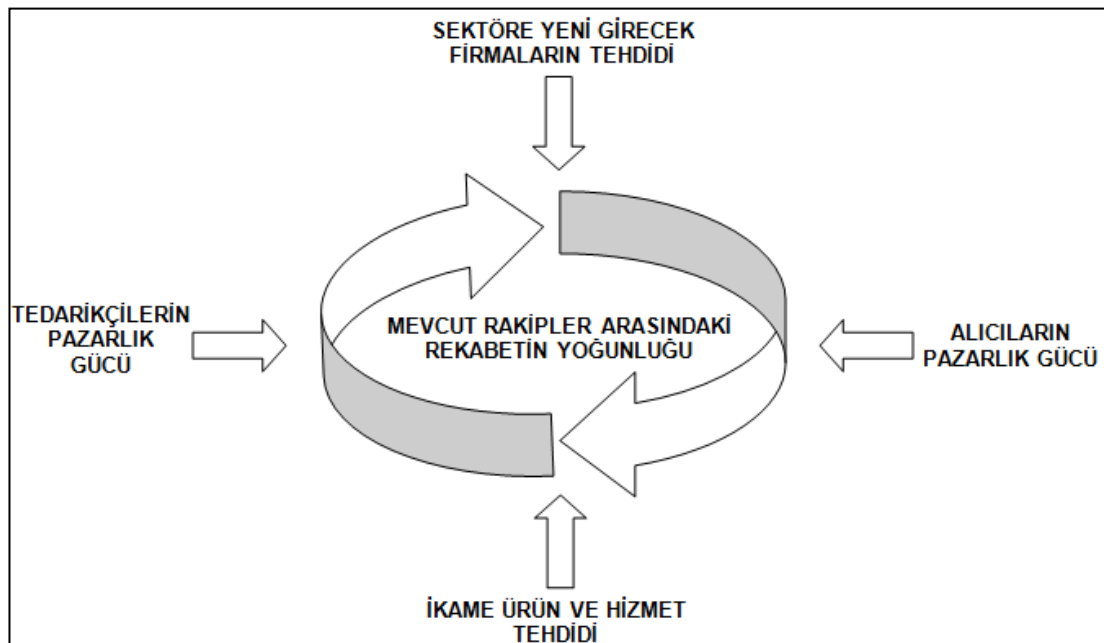
2.3.2. Çimento Sektörünün Rekabetçi Yapısı

İlk olarak çimento sektörünün iktisadi özelliklerine değinirsek, çimento sanayi, oligopol piyasasının tipik bir örneğidir. Genel olarak bakıldığında talep esnekliği zayıf olan homojen bir ürün olarak tanımlanabilir. Üretim ağır yatırım gerektirir ve dağıtım ise yüksek maliyetlidir. Dolayısıyla da bir kaç tane üreticinin oluşturduğu bir pazar söz konusudur. Aynı zamanda söz konusu üreticiler, daha uzakta bulunup marjinal maliyet ile ürününü satmaya çalışan üreticilerin dışsal rekabet baskısıyla da karşı karşıyadırlar (Lagro, 2001).

Çimento sektörü, yüksek yatırımlar gerektirdiğinden ve yatırımların faaliyete geçirilmesi zaman aldığından arz esnekliğinin düşük olduğu bir sektör olarak kabul edilmektedir. Önemli yatırım maliyetleri gerektiren bir sektör olması sebebiyle piyasaya giriş ve piyasadan çıkış çok kolay değildir. Bu husus piyasadaki yoğunlaşma seviyesini yükselten bir unsurdur. Çimento, bölgesel olarak üretilen, genellikle tüketimi bölgesel yapılan ve nakliyesi oldukça yüksek maliyet gerektiren

bir mamuldür. Yükte ağır pahada hafif olan çimentonun ekonomik olarak satılabildiği bölge bir hinterlant oluşturarak belli bir uzaklığı geçmemekte, daha uzağa nakledilmesi halinde, nakliye maliyetinin çok yükselmesi nedeniyle kârlılığın ortadan kalkması söz konusu olabilmektedir. Bu uzaklık tam olarak belirlenmemiş olsa da, yaygın kanaat bu mesafenin 200-300 km'yi aşmaması gerektiği yönündedir. Bu kapsamda, nakliye maliyetleri ve bu maliyetlerin ürünün değerine oranı, çimentonun ekonomik olarak pazarlanabileceği coğrafyanın belirlenmesinde önemli olmakta; bu da çimento fabrikalarının kuruldukları pazar ve çevresinde yüksek pazar gücüne sahip olmalarını kolaylaştırmaktadır (R.K.Ç.S.A., 2016). Çimento ve hazır beton sektöründe bölgesel arz/talep ilişkisi, rekabet seviyesi ve taşımacılık masrafları gibi etmenler fiyatların belirlenmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca mevcut üreticilerin ya da sektöre yeni girecek üreticilerin sektördeki rekabete ortak olabilmeleri için sektördeki rekabeti etkileyen faktörleri Harvard Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri profesörü Mihael Porter'in Beş Kuvvet Modeli'ni inceleyebiliriz. Bu anlamda özellikle "strateji" kavramı ve "rekabet stratejileri" kuramına liderlik eden Porter'in çalışmaları, bir stratejistin işinin önce sektördeki rekabeti anlamak ve onunla çıkmanın yollarını araştırmak ve bunun en iyi yolunun ise, iyi bir sektör analizi yapmak olduğunu söylemektedir. Bu nedenle bir sektörde rekabeti etkileyen belli başlı güçleri beş kuvvet olarak model haline getirmiştir.

Şekil 2.3.1.2.1 Sektördeki Rekabeti Etkileyen Kuvvetler



Kaynak: Michael E Porter (1980)

Porter'a göre burada sayıca fazla ve özellikle birbirine denk rakiplerin bulunması, sektörel gelişimin yavaş olması halinde sabit maliyetlerin yüksek olma olasılığı ile kapasite arttırı gibi nedenlerin oluşmasıyla firmalar farklı stratejilere odaklanır ve yüksek çıkış engellerinin bulunmasıyla işletmeler arasında rekabet yoğunlu ortaya çıkar. Dolayısıyla bir sektöre yeni giriş yapan işletmeler pazar payında önemli bir yer edinmek için önemli kaynaklarını beraberlerinde getirmiş olurlar. Bu anlamda işletmelerin ikame ürünleri veya hizmetleri, sektörün ürünü veya hizmetleri ile fiyat/performans açısından yarışırılır ve böylelikle rekabetin yoğunlu artmış olur. Bu yüzden Porter'a göre, işletmeler girdi konusunda birbirinden farklı olarak oldukça geniş bir tedarikçi yelpazesine bağlı olabilmektedirler. Örneğin bir tedarikçi sektörde birkaç baskın işletmenin bulunması halinde üretici sektördeki işletmelerin pazarlık gücü azalabilir. Hatta tedarikçilerde olduğu gibi bu durumun aynısı alıcılarda da olabilir. Bu nedenle Porter, alıcıların ürün hakkında eksiksiz bilgilere sahip olması gerektiğini savunur (M. E. Porter, 2000).

2.3.3. Çimento Sektörünün Piyasa Yapısı

Çimento sektörü makroekonomik dalgalanmaların etkisini ilk gösterdiği sektörlerden biri olup, ekonomik krizlerden de olumsuz yönde büyük oranda etkilenmektedir. Sektörde talep ülkenin ekonomik koşullarına göre de değişmekte, inşaat sektöründeki dalgalanmalardan da doğrudan etkilenmektedir. Örnek vermek gerekirse, 2009 yılında yaşanan ekonomik kriz ABD'de mortgage piyasasını etkilemiş, gelişmiş ülkelerdeki inşaat sektörü bundan olumsuz etkilenmiş ve bu ülkelerdeki çimento talebi daralmıştır. Amerika ve Avrupa kıtaları çimento tüketiminin en fazla daraldığı kıtalar olmuştur. Rusya %25 daralmayla ilk sırada yer almış, Libya, Cezayir, Suriye ve Irak'ta ise çimento tüketiminde önemli artışlar gerçekleşmiştir (Sanayi et al., 2010).

Çimentoya olan talep inşaat sektörünün durumuyla doğrudan ilişkilidir. Çünkü yatırımlar arttıkça çimento talebi de artmaktadır. Dolayısıyla inşaat sektöründe durgunluk olması demek, çimento talebinin düşük olması anlamına gelmektedir. Yatırımlar ve inşaat sektörünün durumu ise ülke genelindeki büyüme ve buna ilişkin yatırım planlarıyla ilişkili olduğundan, büyüme ve inşaat yatırım planlarının çimento talebi üzerinde önemli etkisinin olduğu düşünülebilir. Ayrıca faiz

oranlarının da konut yatırımlarını ve dolayısıyla çimentoya olan talebi doğrudan etkilediğini söylememiz mümkündür (Sönmezler et al., 2008).

İnşaat sektörünün dünyadaki büyüme performansı 2006 yılında %7,2 ile büyük bir noktaya ulaşmış, 2007 yılı ise sektörün büyümesinin büyük bir şekilde hız kestiği ve Kuzey Amerika'da emlak piyasasında krizin baş gösterdiği bir dönem olmuştur. 2008'de Kuzey Amerika'dan başlayan kriz Avrupa'ya da sıçramış, tüm bu gelişmeler sonucunda genel olarak dünyada ülkeler negatif büyümeye (küçülme) geçiş nedeniyle etkilenmişlerdir. 2009 yılında ise negatif büyüme trendi Asya hariç tüm bölgelere yayılmıştır. Dolayısıyla inşaat sektörü 2006 yılına kadar lokomotif görevi görmesine karşın 2007 yılında bir durgunluk dönemine girmiş, bu durgunluğun etkileri 2008 yılında da devam etmiş ve inşaat sektörünün GSMH içindeki payı 2007'de %6,5 iken 2008 yılında %5,9'a gerilemiştir. İnşaat sektörü 2008 yılını %7,6 daralma ile kapatmıştır (Erşen, 2009).

Çimento ihracatında Asya Pasifik, Latin Amerika, Orta Doğu ve Afrika'da yükselen pazar trendleri ile beraber dünya çimento pazarının 2012 yılında 3,77 milyar tona ulaşacağı beklenmektedir. Sadece Çin dünya üretim ve tüketiminin yarısına sahiptir. Dünya çapında en büyük üretici ve tüketiciler Çin'i takiben Hindistan, ABD, Japonya ve Rusya'dır. ABD, Kuzey Avrupa ve Japonya gibi gelişmiş pazarlar olgun bir piyasaya sahip olmalarına rağmen mevcut küresel ekonomik krizde azalan bir taleple karşılaşmışlardır. Son zamanlarda çimento endüstrisi gelişen ekonomilerle birlikte hızlı bir şekilde büyümektedir. Uzun dönemli projeksiyonlar daha sağlıklı bir talep büyümesinin olacağını işaret etmektedir (Erşen, 2009).

Çimento sektöründe yasal giriş engellerinin yanı sıra yüksek sermaye ihtiyacı, dikey bütünleşmenin yoğun olduğu bir pazar olması ve ölçek ekonomileri sektöre girişin önündeki diğer engeller olarak ifade edilebilecektir. Sektöre yeni girecek teşebbüsün fiyat rekabeti gerçekleştirebilmesi için büyük ve geniş ölçekte bir yatırım yapması gerekmektedir. Çimento sektörünün sermaye yoğun bir sektör olması nedeniyle piyasaya yeni girecek bir teşebbüsün yüksek sermaye yatırımları yapması gerekmekte bu da olası girişler üzerinde caydırıcı bir durum teşkil etmektedir. Çimento sektöründe fiyat belirsizlikleri daha çok talep belirsizlikleri ile ilişkilendirilebilir, talep ise çimento her ne kadar lokal bir ürün olsa da iç talep ve dış talep olmak üzere ikiye ayrılabilir. Birçok önemli teorik araştırma optimal kapasite seviyesi ve talep belirsizliği arasındaki ilişkiyi incelemekte, bu ilişki ise genelde

anlaşılması güç ve belirsiz bir ilişki olarak kabul edilmektedir. Çimento sektöründe genel olarak dünyanın herhangi bir coğrafik bölgesinde kısıtlı sayıda oyuncu bulunmaktadır. Ponsard ve Thomas'ın makalesinde, D'Aspremont vd.'ne göre, çimentoya olan talep nüfus yoğunluğuyla orantılı olarak değişmektedir. Çimento üretimi büyük fabrikalarda gerçekleşmekte ve fabrika bir kez inşa edildiğinde, büyük yatırımlar yapılmaksızın kapasite artırımı olanaklı olmamaktadır. Buna ek olarak piyasa genellikle yatay olarak farklılaşmakta, ancak üretim maliyetlerine göre nispeten yüksek nakliye maliyetleri güçlü yerel farklılıklar oluşturmaktadır (2000'den aktaran, (Ponsard et al., 2010).

2.3.4. Rekabet Açısından Çimento Piyasasının Sorunları

Ekonomistlerin çoğu piyasaların büyük çoğunluğunun rekabetin klasik varsayımlarıyla uyuşmadığı konusunda hemfikirdir. Çünkü fiyatlar arz ve talep dengesini kurabilmek için günün her anında ayarlanamamaktadır. Eğer ekonomi kalıcı olarak uzun dönemde durağan dengedeysen, firmalar tecrübelerine dayanan denge fiyatlarında ticaret yapmayı bekler. Ancak, zamanla değişiklikler oluyor ve bunlar denge durumunu değiştiriyorsa piyasadaki acenteler yeni dengeyi bilemeyeceğinden bu acentelerin fiyat konusundaki beklentileri yanlış olabilir (Gravelle et al., 2004).

Çimento sektörü yüksek yatırım ve taşıma maliyetleri sebebiyle oligopolistik pazar yapısına sahiptir. Çimento ürünleri ise genellikle homojen olarak değerlendirilmekte, ancak farklı ihtiyaçlar için farklı içerikte ve türde çimento ürünleri üretilmektedir. Bu anlamdaki ürün farklılaşmasının yanı sıra fiyatlar da alıcı türlerine ve alıcıların lokasyonlarına göre farklılaşabilmektedir. Mekânsal fiyat ayrımcılığı olarak adlandırılabilir bu durum çerçevesinde her alıcı için farklı fabrika çıkış fiyatı belirlenebilmektedir. Ürünün taşıma işlemi hem alıcı tarafından hem de sağlayıcı tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu çerçevede, çimentoyu aynı türdeki ürün sınıfı içerisinde homojen bir ürün olarak kabul etmek, ancak homojenliğe rağmen mekân ve müşteri bazında fiyat farklılaşmasına tabi olan bir ürün olarak değerlendirmek mümkündür.

Çimento sektörünün söz konusu pazar yapısı ve ürün özelliği, sektördeki rekabet dışı ve koordineli davranışlara uygun bir zemin yaratacak unsurlar olarak kabul edilebilmektedir. Özellikle yoğunlaşmanın yüksek olduğu ve homojen ürün

özelliği bulunan oligopolistik pazarlarda, fiyat ve satış miktarı gibi parametreler, rekabetin kısıtlandığı durumlarda gözlenebilecek seviyelerde tezahür edebilmektedir. Koordinasyon sonucu ortaya çıkan fiyat ve satış miktarı seviyeleri (collusive outcome), açık bir anlaşmanın (kartel ya da uyumlu eylem) sonucu olabileceği gibi, oligopolistik bağımlılıktan kaynaklanan rasyonel davranışların bir sonucu da olabilecektir. Bu ayırım, söz konusu duruma rekabet hukuku ve içtihadı kapsamında uygulanacak yaklaşım açısından önemlidir (R.K.Ç.S.A., 2016).

Çimento sektörü, yüksek yatırımlar gerektirdiğinden ve yatırımların faaliyete geçirilmesi zaman aldığından arz esnekliğinin düşük olduğu bir sektör olarak kabul edilmektedir. Önemli yatırım maliyetleri gerektiren bir sektör olması sebebiyle piyasaya giriş ve piyasadan çıkış çok kolay değildir. Bu husus piyasadaki yoğunlaşma seviyesini yükselten bir unsurdur. Çimento, bölgesel olarak üretilen, genellikle tüketimi bölgesel yapılan ve nakliyesi oldukça yüksek maliyet gerektiren bir mamuldür. Yükte ağır pahada hafif olan çimentonun ekonomik olarak satılabildiği bölge bir hinterlant oluşturarak belli bir uzaklığı geçmemekte, daha uzağa nakledilmesi halinde, nakliye maliyetinin çok yükselmesi nedeniyle kârlılığın ortadan kalkması söz konusu olabilmektedir. Bu uzaklık tam olarak belirlenmemiş olsa da, yaygın kanaat bu mesafenin 200-300 km'yi aşmaması gerektiği yönündedir. Bu kapsamda, nakliye maliyetleri ve bu maliyetlerin ürünün değerine oranı, çimentonun ekonomik olarak pazarlanabileceği coğrafyanın belirlenmesinde önemli olmakta; bu da çimento fabrikalarının kuruldukları pazar ve çevresinde yüksek pazar gücüne sahip olmalarını kolaylaştırmaktadır (R.K.Ç.S.A., 2016).

2.3.5. Çimento Sektörünün Dünya Ekonomisindeki Yeri

Çimento sektörü iktisadi yapısı itibarıyla göreceli anlamda homojen bir sektör olarak kabul edilebilir dolayısıyla da dünyanın her yerinde hemen hemen aynı türden rekabet politikası uygulamalarıyla karşı karşıya kalmış bir sektördür. Ana hatlarıyla çimento sektörünün iktisadi özelliklerini şöyle irdeleyebiliriz. Talep, çimento sektöründe esas itibarıyla mevsimseldir ve fiyat esnekliği düşüktür.

Çimento homojen bir üründür. Satışların neredeyse tümüne yakın bir kısmı yarım veya bir düzine ticari çeşitlerinden oluşur ve bunların arasında Portland çimento lider konumdadır. Marka yaratmak söz konusu olmadığından herhangi bir üreticinin ürünü bir diğerkine kolaylıkla tercih edilebilir. Aynı zamanda ürün standartları üreticilerce garanti edilir durumdadır. Genellikle bu standartlar ülke

genelinde oluşturulmuş standartlardır ve çoğu kez komşu ülkelerde de kolaylıkla kabul görür. Dolayısıyla da standartlar çoğunlukla da ticaret engeli olarak düşünülmez.

Çimento inşaat sektöründe yaygın olarak kullanılmakla beraber, inşaat maliyetlerinin küçük bir yüzdesini oluşturur. Bunun sonucu olarak çimento fiyatlarının makroekonomik koşulların oluşturduğu genel talep üzerinde büyük bir etkisi olduğunu söylemek zordur. Buna karşın hazır beton üreticileri ve prefabrik üreticileri fiyatlardan daha çok etkilenen kesim olarak ortaya çıkmaktadırlar (Lagro, 2001).

Bazı araştırmalar göstermiştir ki, 2014 yılında dünyada çimento üretimi yaklaşık 4,2 milyar ton düzeyinde gerçekleşmiştir. Dünyada çimento üretiminde Çin büyük farkla ilk sırada yer almaktadır. Hindistan, Avrupa Birliği ve ABD sektörün önde gelen diğer üreticilerdir. Dünyada çimento üretimi daha çok iç pazara yönelik gerçekleştirilmekte olup, yüksek nakliye bedeli nedeniyle üretilen malın nispeten düşük bir miktarı ihracata konu olmaktadır. 2014 yılında sektörün küresel ihracatı 12,5 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiştir. Son yıllarda gelişmekte olan ülkelerde artış eğilimini koruyan çimento üretimi, küresel krizin etkilerini henüz atlatamayan AB ekonomilerinde inşaat sektöründeki zayıf seyre bağlı olarak gerilemiştir. Diğer gelişmiş ülke ekonomilerine kıyasla daha iyi performans sergileyen ABD’de ise çimento üretimi artış eğilimindedir. Altyapı harcamalarının ekonomik büyümede büyük önem arz ettiği Çin, çimento üretiminde ilk sırada yer almaktadır. Çin, sadece 2012- 2014 döneminde ABD’nin 20. yüzyıldaki toplam çimento üretiminin 1,6 katını gerçekleştirmiştir. Nüfusun yüksek olduğu bir diğer ülke olan Hindistan’ın çimento üretimi de 2010-2014 döneminde yıllık ortalama %8,1 artış kaydederek 300 milyon ton seviyesine ulaşmıştır.

Tablo 2.3.5.1 2013-2014 Dönemi Dünya Çimento Üretimi ve Klinker Kapasitesi

Ülke	Çimento Üretimi		Klinker Kapasite	
	2013	2014	2013	2014
Çin	2.420	2.500	1.900	2.000
Hindistan	280	280	280	280
ABD	77.4	83.3	104.3	104.3
İran	72	75	80	80
Türkiye	71.3	75	68.5	69
Brezilya	70	72	60	60
Rusya	66.4	69	80	80
Vietnam	58	60	80	80
Japonya	57.4	58	55	55
Suudi Arabistan	57	63	55	55
Diğer	850.5	844.7	707.2	706.7
TOPLAM	4.080	4.180	3.470	3.570

Kaynak:(van, 2015)

Tablo 2.3.5.'te görüldüğü gibi 2013 ve 2014 yılları itibarıyla ülkeler bazında çimento üretimi ve klinker kapasitesi rakamlarında özetlenmiş olup, dünya çimento üretiminde Çin liderliğini korumaktadır. Bu anlamda Çin toplam üretimin %59'unu kapsamakta ve Çin'i en yakın takip edenin ise %6 oranında bir pay ile Hindistan takip etmektedir.

2.4. Çimento Sektöründemüşteri Memnuniyeti

2.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Kavramı ve Kapsamı

Günümüzde hizmet sektörleri, teknolojinin de hızla gelişmesi oldukça büyük önem kazanmaktadır. Hizmet sektörü bu gelişim ve değişim sayesinde batı ülkelerine ciddi hizmet anlayışı bırakmış ve müşteri memnuniyeti doğrultusunda kaliteli ürün ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 2007).

Değişime ayak uydurabilen işletmeler kaliteli bir organizasyon için zamanında müşteri ile iletişime geçmeli ve doğru yerde müşteri ile ilişkileri gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. Nitekim günümüzde iletişimin bu denli güçlü olması çevrede ortak değerler oluşturmaktadır. Bu nedenle özellikle müşteri ilişkileri günümüzdeki çağdaş işletmelerin bulunduğu duyarlılığı artırması gerekmektedir. Dolayısıyla bir işletmedeki yönetici bu anlamda kendisini güçlü kılabilmesi için özellikle bilgiye ulaşabilmesi gerekir ve bu durum onun sahip olduğu bilgi ile değil ulaşabildiği bilgi ile ölçülebilmektedir(Taşkın, 2000).

Halk kavramı bir kuruluşun ortaya çıkarmış olduğu ürünleri talep eden ve talep edilmesini sağlayan insan toplulukları olarak görülebilir. Bu durumda etkilenenler ve etkileyenler önemli bir yer kapsamaktadır (Peker et al., 2002).

Pazarlamanın müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurma hedefi, müşterilerin nasıl tatmin edileceği sorusunu öne çıkarmaktadır. Hatta son zamanlarda müşterileri tatmin etmenin de ötesinde “mest etmenin - delighting” ilkeleri ve işletmelere getirileri konuşulmaktadır (Uzunoğlu, 2007).

“Müşteri odaklı pazarlama”, “İlişkisel Pazarlama” gibi kavramlar pazarlamanın bugün geldiği boyutu açıklamaktadır. Bu boyut ise müşteriler ile iletişimin önemini artırmaktadır. Günümüz uygulamalarında hedeflenen, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek ve onlarla uzun süren ilişkiler kurabilmektir. Her ilişkide olduğu gibi, pazarlamada da uzun süreli ilişkiler kurabilmek tatmin duygusu ile mümkündür (Uzunoğlu, 2007).

Özet olarak müşteri tatmini “istenen kalitede mal veya hizmeti, daha ucuza ve istenen zamanda müşteriye ulaştırmak” şeklinde tanımlanabilir.

2.4.2. İç Müşteri ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

Bir işletmede çalışan kişilerin yani iç müşterilerin amacı dışarıdaki müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için hizmet üretebilmektir. Bu anlamda işletmenin en yüksek makamından en alt düzeyde çalışanlarına kadar herkesin bu amacı gerçekleştirmek için çaba harcadığı ve bunu bir görev paylaşımı ile yaptıkları görülebilmektedir. Bu nedenle bu görev paylaşımı ile aktif olarak çalışanların işletmedeki adı iç müşteri olarak tanımlanmaktadır (Taşkın, 2000). Başka bir deyişle iç müşterilerin işletmedeki herkes olduğunu söylemek mümkündür. Bu kavramın işletmeler için önemi oldukça büyüktür. İşletmelerin iç müşterisi açısından bakıldığında üretim faktörlerinin yani emek, sermaye, teknoloji ve müteşebbis olara ele alınmaktaydı. Şimdi ise gerek sosyal gerekse ekonomik ve teknolojik gelişmelerin olduğu rekabet ortamında işletmelerin kalitesi ve verimliliği artmaktadır.

Bu durumda işletme içinde hizmetlerin üretilmesine vesile olan iç müşteriler, doğrudan ya da dolaylı olarak dış müşteriye katkı sağlayabilmektedirler. Bir işletmede gerek iç gerekse dış müşteriler hizmet kalitesi konusunda birbirinden bağımsız olarak düşünülmemektedir.

Örneğin işletme içinde çalışan personelin yani iç müşterilerin birbirleri arasındaki hizmet kalitesi arttığı zaman doğal olarak dış müşterilerin de olumlu olarak hizmet kalitesi artabilmektedir. Kısacası bir işletmede gerek çalışanların gerekse dış müşterilerin birbirleri arasındaki hizmet kalitesi işletme açısından önemli bir etki yaratabilmektedir (Taşkın, 2000).

Günümüzde yoğun olan rekabet ortamı işletmelerin ihtiyaçlarını iç ve dış müşteri açısından değerlendirip karşılayabilmesi gerekmektedir.

Bir işletme ile hizmet sağlayan diğer müşteriler arasındaki tüm projeler yapısı gereği incelenmeli ve çalışan personel ile ilişkiler geliştirilmelidir. Çünkü her bir müşterinin ihtiyacı bire bir diğer bir müşteri ile etkileşimde bulunabilir ve işletmenin başarıya ulaşmasında etkin bir rol oynayabilmektedir (Odabaşı, 2006).

İşletme içerisinde, birbirine mal veya hizmet sunanlar iç müşteri olarak adlandırılır. İç müşteri kavramı, Toplam Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları yönetiminde sıklıkla kullanılmaya başlanmasına rağmen, ardındaki düşünce eski yönetim anlayışlarına dayanmaktadır. Her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (İş organizasyonu), tanımlanmış işleri yapar (İş bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (İşbirliği) ve uyum içinde çalışır (Koordinasyon). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri gereklidir.

İç müşterilerin hoşnutluğunu ölçmeden önce, süreçler gözden geçirilerek, iç müşterilerin genel isteklere ek olarak, neler isteyebileceği belirlenmeli, süreçte bu isteklere uygun gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bunlara uygun metrikler belirlenmeli, sürekli ölçüm sağlanarak, gelişmeler izlenmelidir.

Müşteri memnuniyeti, işletmenin kârının ve pazar payının artmasında ya da özel hedefler ulaşmasında en önemli, stratejik unsurlardan biridir. Dolayısıyla müşteri hoşnutluğunun bir bir program olduğundan söz edemeyiz. Çünkü bir hizmeti sunduğumuzda bu sunumun kalitesini nasıl artıracığımızı düşünmemiz gerekmektedir. Buna yönelik çabaların olduğunu göz ardı edemeyiz. Müşteri hoşnutluğu hakkında en önemli bazı ilke ve değerleri sıralayacak olursak bunlar;

- Müşteri hoşnutluğu için özellikle yönetim önemli bir rol üstlenebilmektedir. Bu sebeple bunu organize eden bir liderin bu müşteri hoşnutluğunu tanımlayabilmesi gerekmektedir.

- Müşterinin hoşnutluğu için işletme misyonunun, vizyonunun, hedeflerinin, ilkelerinin belirlenmesi ve örgüt kültürünün oluşturulması stratejik odaklanmaya yönelik olarak dizayn edilmelidir.
- Üst yönetimin müşteri memnuniyetinde oynadığı diğer rol, müşteri isteklerine duyarlı organizasyon yapısını oluşturmasıdır. Müşterilerin memnuniyetini artırmak için, çalışanları engellemeyecek organizasyon yapısı oluşturulması sağlanmalıdır.
- Müşterinin memnuniyeti işletmenin her tarafını kapsayabilmelidir. Ayrıca tüm çalışanların katılımı ile başarı sağlayabilmelidir. Memnuniyeti sağlamak amacıyla, hizmet sunulan müşterilerin tanınması, gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, müşterilerin organizasyonu nasıl gördüğünün tespiti ve bunlara uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
- Müşterinin hoşnutluğu özellikle personel tarafından önemsenmeli ve gerekirse yeniden yapılandırılmalıdır.
- Müşteri hoşnutluğunu tanımlamak ve ölçmek ve izlemek gereklidir.

2.4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

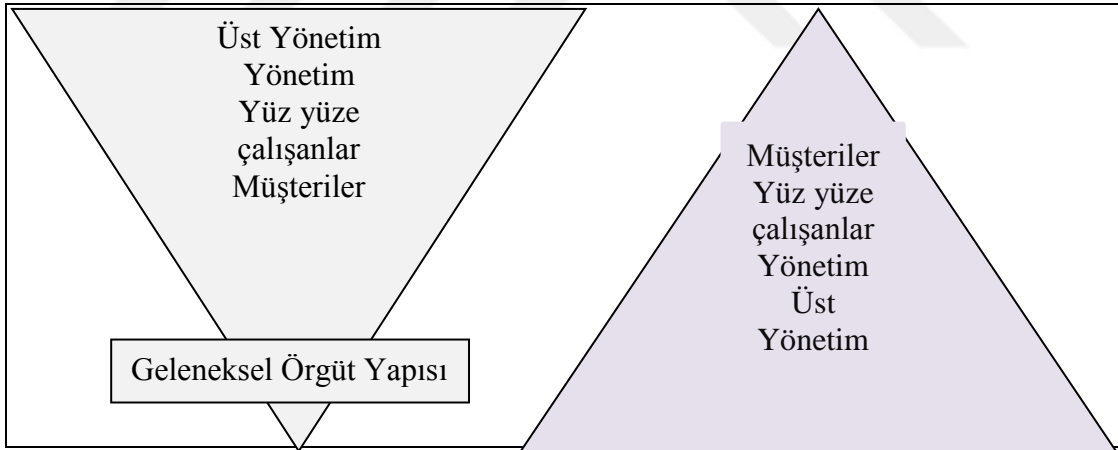
İşletmelerdeki en temel hedef işletmenin müşterileri ile uzun süreli birliktelikler kurabilmek ve müşterilerin işletmeye sadık kalmasını sağlamaktır. Bunu sağlayabilmek için işletmelerin müşterilerine sundukları hizmetlerden müşterilerin memnun kalması gerekmektedir. Bu anlamda müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler incelendiğinde bunlar;

- Beklentiler: müşteriler bir ürünü almadam önce o ürün hakkında beklentilerine son derece önem verebilmektedirler müşteri bunu kendi başına yaparak, tükettiği ürün hakkında bir karara varabilmektedir.
- Ürün Kalitesi: Müşteri memnuniyetini son derece etkileyen diğer bir önemli faktör ürün kalitesi olabilmektedir. Çünkü kaliteli ürün firmaların da kalitesini yükseltmektedir. Tüketiciler kalite standartlarına uygun olan ürünleri tercih ettikleri için ürünün kalitesi önemli bir faktör olarak yerini almaktadır.
- Performans: Bir ürünün özellikleri konusunda müşterinin tatmin olması o ürünün performansının yüksek olduğunu gösterir.
- Özellikler: Bir ürünün diğer ikincil özellikleridir.

- Güvenilirlik: Bir ürünün kullanımında çalışması ya da bozulması ile ilgili güvenilirlik oluşturması.
- Uygunluk: Bir ürünün müşteri açısından uygunluk gösterip göstermemesi ile ilgili olan özellikleridir.
- Hizmet Alabilme: Müşteri ürünü kullandıktan sonra karşılaştığı sorunlarla ilgili hizmet alabilmesi ve bu hizmeti alırken hızlı ve kolay şekilde çözüme kavuşmasıdır.
- Estetik: Bir ürünün görünümü ile müşteriye kendini gösterebilme yeteneğidir.
- Algılanan Kalite: Bir ürünün ortaya çıktığı işletmenin misyonu ve vizyonudur (Bilir, 2010).

Genel olarak günümüzde gerek yapısal olsun, gerekse kültürel anlamda olsun özellikle değişmiş işletmelerdeki yönetim anlayışı müşteriye hedef alan değişimlerdir. Çünkü bu değişim sonucunda, müşteri hizmetleri anında ve zamanında sunulacak ve pazarlama yönetiminin strateji geliştirmeye daha çok zaman ayıracağı mümkündür. İşletme örgüt kültüründeki değişim aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.4.3.1 İşletme Örgüt Kültüründeki Değişiklikler



Kaynak:(Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005).

Tablo 2.4.3'te görüldüğü gibi müşteriler geleneksel örgüt yapısının en altında yer alırken, modern örgüt yapısının ise en üst alanında yer almaktadır. Müşterilerle yüz yüze iletişimde bulunan, onlara hizmet sunan, yönetimin altında yer alan yüz yüze çalışanlar da bu anlamda en az müşteriler kadar önemlidir. Çünkü yüz yüze çalışanlar müşteriye işletmenin kendisini yansıtmaktadır. Bu nedenle işletmelerdeki yönetimin görevi işletmede yüz yüze çalışanları müşteriye daha iyi hizmet

sunabilmeler için desteklemesi gerekmektedir. Üst yönetimde yer alan çalışanların görevi ise bu yönetimi desteklemesi ve onları işe almasıdır (Taşkın, 2000).

2.4.4. Çimento Sektöründe Müşteri Memnuniyeti

Ürün kalitesi deyince ilk akla gelen Garvin olmaktadır. Garvin kalite hakkında toplam sekiz boyuta değinmiştir. Bunlar kalitenin performansı, kalitenin güvenilirliği, kalitenin uygunluğu, kalitenin estetiği, kalitenin dayanıklılığı, kalitenin servis edilebilirliği, kalitenin özellikleri ve kalitenin algılanış biçimidir (Evans et al., 2002). İnşaat sektöründe ürün olan bina, bu kalite boyutları açısından incelendiğinde kaliteli bina kavramının anlamı da ortaya çıkmaktadır.

- **Performans:** Binanın her şeyden önce işlevine uygun olabilmesi için performansının da yüksek olması gerekmektedir. Nitekim bina içerisindeki işlevler binanın kalitesini büyük bir oranda etkileyebilmektedir.
- **Özellikler:** Binanın gerek yapısal gerekse teknik özellikleri binanın kalitesinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Seçilen her alan binanın kalitesine etki edecektir.
- **Güvenilirlik:** Burada beklenenleri yerine getiren bir güven söz konusu olabilmektedir. Bu durum kaliteli ürün kavramını da ortaya çıkarabilmektedir. Bir binanın ayakta kalabilmesi onun sağlamlılığını gösterebilmektedir. Gerekli fiziki koşullar güvenilirlik konusunda kullanıcıya yani tüketiciye güven vermektedir.
- **Uygunluk:** Müşteri beklentilerine bağlı olarak binanın tasarımına baktığımızda binanın gerek yapım tekniği gerekse binada kullanılacak malzeme konusu bunların arasında uygunluğu gösterebilmektedir. Bununla beraber müşteri beklentileri göz önünde bulundurulduğunda uygun tasarımın etkin bir rol oynaması mümkün olabilmektedir.
- **Dayanıklılık:** Kalite açısından düşünüldüğünde binanın dayanıklılığı oldukça büyük bir önem kazanabilmektedir. Çünkü gerek binada kullanılan malzemeler gerekse diğer malzemelerin ilk günkü gibi mahafaza edilmesi oldukça önemli olabilmektedir.
- **Servis edilebilirlik:** Binanın kullanımı sırasında meydana gelebilecek sorunların çözümünde servis edilebilirliğin yüksek olması yine kalite açısından oldukça önemlidir. Mesela binanın çatısında oluşabilecek bir sorun için yangın merdivenin olması gibi örnekler çoğaltılabilir. Çünkü bina ömrü

ne kadar uzun olursa sorunlar o kadar kaçınılmaz olacaktır. Binadaki bu sorunlara en kısa zamanda çözüm oluşturabilmek bina kalitesini de etkileyebilmektedir.

- **Estetik:** Binanın estetiği konusunda yine kaliteden söz etmek gerekmektedir. Yani başka bir deyişle kalite açısından düşündüğümüzde binayı kullananlar elbetteki bina estetiğine önem vereceklerdir. Çünkü müşterinin görsel zevkleri bina estetiği yani binanın mimari kısımları için ayrıcalık olacaktır.
- **Algılanan Kalite:** Müşterinin bina için hissettiği memnuniyet derecesi binanın kalitesini etkileyebilmektedir. Bu memnuniyet derecesi göreceli bir kavram olup, değerlerin ve duyguların birbirinden farklı olmasını göstermektedir (Evans & Lindsay, 2002; Şeker, 2000). Son yıllarda Arap dünyasında baş gösteren siyasal ve ekonomik sorunlar, izlenen politikalar açısından sektörün niteliği ve ehliyeti konusunda tereddütleri arttırmıştır. Laurent, 2004 yılında bir çalışmada ürün ile ilgili şunları yazmıştır:
- Ürünün iç ve dış tarafına bakılmalı ve ürün ambalajını geliştirmek için eğitimler yapılmalıdır.
- Kaliteli servis sağlayabilmek için ürün ile ilgili müşterinin ikna olabilmesi ve memnuniyetinin sağlanabilmesi gereklidir.
- Eğitimlerle ürün kalitesi ve üründen elde edilen kazanç birbirine bağlanmalıdır. Çünkü kaliteli ürün müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir etkidir. Müşterinin güven kazanması uzun bir sürede kazancı sağlayacaktır. Bu da demek oluyor ki, müşteri memnuniyeti işletmeye başarı getirmektedir.

2.4.5. Literatür Özeti

Literatürde bu konu hakkında birçok çalışmalar bulunmaktadır. İşletmelerin hizmet konusunda göstermiş oldukları bu performans müşteri açısından ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olarak ortaya çıkabilmektedir. Sürekli olarak değişen ve gelişen çevre koşullarına baktığımızda işletmeler uyum sağlayabilmek için bir çok stratejiden yararlanabilmektedirler. Müşteriyi elinde tutabilen bunun yanı sıra müşteriyi tatmin edebilen işletmeler müşterinin sadakatını kazanmakla birlikte kendi varlıklarını sürdürmekte istikrarlı hale gelebilmektedirler. Bu çalışmaların bazılarını incelediğimiz zaman Burucuoğlu (2011); Müşteri şikâyetleri yönetimi

uygulamaları, müşteriler ile uzun süreli ve karşılıklı ilişkiler geliştirebilmesi, memnuniyetsizlik yaratan durumların giderilmesi, ürün ve hizmetlere yönelik eksiklerin giderilmesi gibi konularda sağladığı faydalardan dolayı işletme uygulamalarında önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Müşterilerin satın aldıkları ürün veya hizmetlerin kusurlu çıkması müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır. Bu memnuniyetsizlik giderilmezse sonuçları işletme açısından hiç iyi olmamaktadır. Şikayetleri etkin bir şekilde çözülmemiş müşteriler tepkilerini bir daha satın alma yapmayarak, olumsuz iletişimde bulunarak veya işletmeyi boykot ederek, olayı yasal mercilere taşıyarak göstermektedirler. İşletmelerinde tüm bu olumsuzluklarla karşılaşmaması için müşterilerin şikayetlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu çalışma, müşteri şikayeti yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerine etkisini bir örnek olay yardımı ile incelemeyi amaçlamaktadır. Diğer bir çalışmada ise Ekiz (2008); Bu çalışmada Türkiye’de çimento sektöründe gerçekleştirilen özelleştirmeler sonucunda, piyasadaki tekelleşme ve kartel oluşumu tartışılmaktadır. Bu tartışma üç boyutlu olarak yürütülmektedir: a) Tarihsel Boyut; b) Yönetimsel ve Hukuki Boyut; c) Ekonomi-Politik Boyut. Çalışmada, ilgili sektöre yönelik olarak bugüne kadar yayımlanmış Rekabet Kurulu Kararları analiz malzemesi kullanılmaktadır. Böylece, hem çimento sektörüne ilişkin teknik-iktisadi boyut hem de Rekabet Kurumunun karar alma mekanizması aynı anda çözümlenmektedir. Hiçyorulmaz (2015); Yapılan bu çalışmanın birinci bölümünde çevre ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise çevre muhasebesi kavramına değinilerek çevre muhasebesinin önemi ortaya konulmuştur. Son bölümde çimento fabrikalarının çevre muhasebesine olan duyarlılığını ölçmek ve halkın çimento fabrikaları hakkındaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla anketler düzenlenmiş ayrıca, Çorum Votorantim Çimento Fabrikası’nda çevre muhasebesi üzerine bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Cenger (2011); Sosyal amaçlı işletmeler hariç işletmelerin temel ekonomik amaçlarından birisi faaliyetlerinden kar elde etmek, büyümek, sürekliliğini sağlamak ve piyasa değerini artırmaktır. Artan rekabet ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, işletmelerin doğru stratejiler belirleyip, doğru verilerle doğru sonuçları alması ve amaçlarına yönelik olarak belirlediği hedeflere ulaşmada, uygulamanın hangi aşamasında olduğunu tespit etmek için performans ölçme sistemlerine ihtiyaçları vardır. Günümüz bilgi sistemlerinde, teknolojiye, üretim yönetiminde ve yönetim sistemlerinde meydana gelen değişikliklerle birlikte işletmelerin, performans ölçüm sistemlerini de gözden

geçirmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. Günümüze kadar geçen süreç içerisinde ağırlıklı olarak kullanılan finansal performans ölçüm sistemleri, tek başlarına işletmelerin faaliyetlerinin performansını belirlemede yetersiz kalmıştır. Bu çalışmada, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) işlem gören çimento sektörüne ait şirketlerin etkinlik değerleri, Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemiyle hesaplanarak sektöre ilişkin performans sonuçları elde edilmiştir. Polat (2007); Serbest piyasa ekonomilerinde ekonomik etkinlik, üretimde en iyi kaynak bileşimi ve tüketimde en iyi mal ve hizmet bölüşümüyle sağlanabilmektedir. Serbest piyasa ekonomilerinde bunu sağlayacak mekanizma, rekabetçi piyasa yapısıdır. Dünya ekonomisindeki piyasalar incelendiğinde, daha çok tam rekabet piyasası ile monopol (tekel) piyasası arasında oluşan monopolcü rekabet ve oligopol piyasa yapılarının yer aldığı görülmektedir. Piyasa yapıları belirlenirken en çok kullanılan yöntemler M – Firma Yoğunlaşma Oranı ve Herfindahl – Hirschman İndeksi analizidir. Bu yöntemler aracılığıyla hesaplanacak yoğunlaşma derecesi ile yoğunlaşma – piyasa yapısı ilişkisi çerçevesinde piyasa yapısı belirlenebilmektedir. Çalışmada, çimento sektörü firmalarının gelirleri, maliyetleri ve çimento üretim miktarları verileri ile hesaplanan M – Firma Yoğunlaşma Oranı ve Herfindahl – Hirschman İndeksi analizi yöntemi kullanılarak, Türkiye’de çimento sektörünün piyasa yapısı belirlenmeye çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL ve YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve oluşturulan hipotezler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma Kuzey Irak'ta, Kerkük kentinde faaliyet gösteren Çimento Sektörünün mevcut pazarlama stratejilerini gözden geçirerek, buradaki sorunları belirlemek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirerek çimento şirketlerinin gelişmesine katkıda bulunmak amacı ile yapılmaktadır. Kerkük ilindeki çimento sektöründe mevcut olan pazarlama stratejilerinin neler olduğu tespit etmek ve bu stratejilerin rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini belirlemektir. Dolayısıyla çimento sektöründe yer alan organizasyonların güncel pazarlama stratejileri ile uyumlu olup olmadığı ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik faaliyetler ile gelecekteki fırsatları görebilmek ve ürünü mükemmelleştirme hususunda çalışmak amaçlanmaktadır. Araştırmada söz konusu olan kurumda yaygın olan pazarlama stratejisini belirlemek, bu yaygın pazarlama stratejisi ile rakabet avantajı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve sonunda iç müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için rakabet gücünü artırmak hedeflenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma 2016 yılının Eylül ve Ekim aylarında yapılmıştır. Araştırma konusu Kerkük ilindeki çimento şirketi ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda analizler yapılmıştır. Son yıllarda Irak'ın tamamında özellikle de Kuzey Irak'ta ticaret ve yatırım açısından çimento sektöründe çok büyük gelişmeler meydana gelmiştir. Ancak Kerkük ili çimento

sektörü açısından pazarlama stratejilerini daha seçkin ve yetkin kullanamadığı için rekabet ortamı yaratılamamıştır. Dolayısıyla araştırmanın konusunun kapsamı araştırma konusuyla sınırlıdır. Bu araştırmanın kısıtı, araştırmaya katılanların kendi ifadelerine doğru olduğunun ön kabul edilmesidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan anket fabrikada iş gören yani iç müşteriler için 25 soruluk kısımdan oluşmaktadır. Katılımcılara pazarlama stratejileri konusunda 8 soru, rekabet avantajı konusunda 8 soru ve müşteri memnuniyeti üzerine 9 soru sorulmuş ve toplamda 25 soru yöneltilmiştir. Katılımcılara doğrudan anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada elde edilen aritmetik ortalama, standart sapma, yüzdelik nisbetleri ve tekrar sayısı verilerinin SPSS 79 programı kullanılarak istatistiksel analizi yapılmış ve EXCEL programı kullanılarak da ortaya atılan hipotezlerin değerlendirilme süreci gösterilmiştir. Araştırma sonuçları ise örneklemden hareketle, kıyaslamalar yapılarak grafikler ile gösterilmektedir. Kerkük ekonomisine, çimento ve inşaat sektörüne, fiziki ve toplumsal çevreye, yaşam standardı veya kalitesinin yükseltilmesine katkı sağlanmasının yanısıra çimento inşaat sektöründe sağlıklı bir pazarlama ağı ve örgütlenmesinin gerçekleştirilmesi önemlidir. Pazarlama Stratejileri ve Uygulaması gelişen bir ekonomide daha bilinçli bir şekilde uygulanması işletmelerin büyümesine katkı sağlayacaktır. Bu konuda çalışma geliştirmekte olan bir ekonomi üzerinde olması açısından önemlidir.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çimento fabrikasında pazarlama stratejileri, rekabet avantajı ve iç müşterinin memnuniyetini incelemek amacı ile oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H1. Pazarlama stratejileri rekabet avantajını etkiler.

H2. Pazarlama stratejileri müşteri memnuniyetini etkiler.

H3. Rekabet Avantajı müşteri memnuniyetini etkiler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve TARTIŞMA

Kerkük Çimento Fabrikası'nda müşteri memnuniyetini sağlamak ve pazarlama stratejilerinde rekabet avantajının rolünü belirlemek için araştırmanın yönteminde öncelikle, Kerkük Çimento Fabrikası müşterisine toplamda 90 adet anket formu dağıtılmıştır. Araştırmada 90 adet anket formundan, 80 anket formu geri dönmüş ve 2 adet form, cevaplarının net olmaması nedeniyle uzaklaştırılmıştır.

Tablo 4.1. Analizi Yapılan Formların Oranı

Araştırmanın Alanı	Dağıtılan Form Sayısı	Geri Dönen Form Sayısı	Uzaklaştırılan Form Sayısı	İstatistiksel Analizi Yapılan Form Sayısı	Cronbach's Alpha
Kerkük Çimento Fabrikası Personeli	90	80	2	78	% 86.76

Yukarda belirtilen amaca uygun olarak bu araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli (IBM SPSS Statistics) programı ve araştırmada beş seviyeli beşli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 1-5 olan “Likert Ölçeği” temel alınarak yapılmıştır. “pek kabul eden (5), kabul eden (4), tarafsız (3), kabul etmeyen (2), pek kabul etmeyen (1)” olmak üzere beş bölüme ayrılmıştır. Araştırmada ana hedefe varmak ve verileri toplamak için ilgili malzemeler belirlenmiştir. Araştırma değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen anketlere dayandırılmıştır. Anketler ile beraber üzerlerinde çalışılan örnek kişilere yazı gönderilmiştir. Yazıda ankette yer alan sorulara dikkatli bir şekilde cevap verilmesi teşvik edilmiştir. Bir sonraki aşamada ise ölçek sorularında pazarlama stratejisi, rekabet özelliği ve müşteri memnuniyeti üzerinde durulmuştur.

Anket yapımı ve maddelerin tasarlanmasında, konuyla ilgili daha önce hazırlanan araştırma ve kaynaklara dayanılmıştır. Anketin boyut ve maddelerini belirtmek için Sbir kaç uzman hocaya danışılmıştır. Böylece anketin ana maddeleri belirlenmiş ve çalışılacak her konu maddesi gözlenmiştir. Anketin ilk şekli dört boyutlu olmak üzere 25 maddeli olarak tasarlanmıştır. Anket tez danışmanı hocaya arz edilerek, tez hocasının görüş ve fikri beyan edilmiştir. Bu görüş ve fikir doğrultusunda anket Irak Üniversitesi'ndeki öğretim üyeleri ve savunma jürisi olan 7 kişiye arz edilmiştir.

Tez danışman hocası ve jüri üyelerinin görüş ve fikirlerine dayanarak ankete düzeltmeler yapıldı ve tez son şeklinde çıkarıldı.

Anket Kerkük Çimento fabrikasında müdür ve personele dağıtıldı. Doğruluk ve dürüstlük testi yapıldı.

Anket iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim, ünvan ve tecrübe gibi demografik özelliklerine yer verildi. İkinci aşamada katite, yaratıcılık, kanıt, yetenek ve müşteri memnuniyeti gibi stratejik pazarlama ve üçlü temel boyutları, rekabet özellikleri ve dörtlü boyutları kapsamıştır. Bu aşamada veriler bilgisayara girildikten sonra SPSS yoluyla istatistiksel analiz yapılmıştır.

Korelasyon Katsayısı: Yapım dürüstlüğü ve iç tutarlık vurgusu, belirlenen verilerin doğru ölçülmesi ile Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Ayrıca Cronbach Alpha aynı model üzerinde kullanıldığında aynı sonuçları verir niteliktedir. Alternatiflerin seçimtekrarlanmasını belirlemek için anket alternatifler soruları hazırlanmıştır.

Yüzde oranı: Anket alternatifler kullanma oranını belirlemek için kullanılmıştır.

Hesap ortalaması: Anket sorularını cevaplayanların ortalaması alınmış ve araştırma alanında ARD değeri hesaplanmıştır.

Standart sapma: Hesap ortamında mutlak dağılma değeri belirlenmiş ve normal dağılım testi: Kolmejev- Smirnov kullanılmıştır.

İki örnek ortalama testi: ortalamalar arasındaki fark testi (Tek Yön).

Araştırma melzemesi doğruluk testi görünen doğruluk ve yapım doğruluğunagöre yapılmıştır. Araştırma melzemeleri doğruluk testi için fabrika personel ve müdürlerine anket dağıtılmıştır. Juri önerisine göre de araştırmacı gereken değişiklikleri yaparak son şeklinde çıkarmıştır.

Anket formunun tutarlılık derecesini ve güvenilirliğini analiz etmek için Cronbach's Alpha testi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4.2. Araştırma Örnekleminin Cinsiyete Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	Yüzde (%)
Bay	58	74.4
Bayan	20	25.6
Toplam	78	100.0

Tablo 4.2..Araştırma örnekleminin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan 78 müşterinin % 74.4'ü (58 kişi) erkek, % 25.6 (20 kişi) kadındır; çünkü Kerkük ilinde en fazla erkek çalışmaktadır.

Tablo 4.3. Araştırma Örnekleminin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	Yüzde (%)
30 yaş ve altı	15	19.23
30-40	36	46.15
40-50	11	14.10
50 yaş ve üzeri	16	20.52
Toplam	78	100.0

Tablo 4.3. Araştırma örnekleminin yaşa göre dağılımı incelendiğinde, yine yukardaki tabloda görüldüğü gibi, müşteri yaşlarının %19.23'ü (15 kişi) 30 yaş ve altı grubu, %46.15'i (36 kişi) 30-40 yaş grubu, %14,10'u (11 kişi) 40-50 yaş grubu ve %20.52'si (16 kişi) 50 yaş ve üstü yaş grubu oluşturmaktadır. Yani bu tabloya göre yaş açısından örnek dağılımı ağırlıklı olarak 30 yaş ve üzeri kişilerden oluşmaktadır. Bu yaş kategorisinin işi yürütmek için kişilerin deneyimli olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.4. Araştırma Örnekleminin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	Yüzde (%)
Lise mezunu	8	10.26
Üniversite mezunu	50	64.10
Yükseklisans/doktora	7	8.97
Diğer nitelikler	13	16.67
Toplam	78	100.0

Tablo 4.4 Araştırma örnekleminin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde, %10.26'sının(8 kişi) lise mezunu olduğu, % 64.10'unun (50 kişi) üniversite mezunu olduğu, %8.97'sinin (7 kişi) yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu, %16.67'sinin (13 kişi) diğer niteliklere mensup kişiler olduğu tespit edilmiştir.

Üniversite mezunu kişilerin çoğunlukta olduğu örnekleme fabrikanın insan kaynakları seçiminde üniversite mezunu yüksek lisanslı bireylerin çalıştırılmasına özen gösterildiği fark edilmiştir.

Tablo 4.5. Araştırma Örnekleminin İş Deneyimi Yılına Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	Yüzde (%)
5 yılın altında	27	34.6
5-10 yıl	18	23.1
10-20 yıl	19	24.4
20 yıl üzeri	14	17.9
Toplam	78	100.0

Tablo 4.5.Araştırma örnekleminin iş deneyimi yılına göre dağılımı incelendiğinde, %34.6'sının (27 kişi) iş deneyimi yılı 5 yılın altında olduğu, % 23.1'inin (18 kişi) iş deneyimi yılı 5-10 yıl arasında olduğu, % 24.4'ünün (19 kişi) iş deneyim yılı 10-20 yıl olduğu ve % 17.9'unun (14 kişi) iş deneyim yılı 20 yılın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Rakamlar fabrikanın deneyim birikimi olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6. Pazarlama Stratejisi

Konu	Hesap Ort.	Standart Sapma	T Değeri	Göreceli Ağırlık	Anlamlılık Düzeyi
Fabrika verdiği sözlere ve randevulara saygı duyar (3)	4.10	0.862	11.300	82.0	0.000
Fabrikadaki mühendis, teknisyen ve işletmeye güveniyorum (4)	3.69	1.073	5.0700	73.8	0.000
Fabrika gelişmiş iletişim sistemleri kullanır (15)	3.83	0.965	7.556	76.6	0.000
Toplam	3.8654	0.81608	9.365	77.308	0.000

Tablo 4.6. de araştırmanın birinci eksenini pazarlama stratejisi kullanılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmanın göreceli ağırlığı 77.308 bulunmuştur.

Tablolanmış T hesaplama 3 nolu ifadede T üstü eşittir 5.957 değeri ise 1.664. moral seviyesi 0.05 altı 0.000 göreceli ağırlık % 82 ve %60 üstü olduğu için ifadenin olumlu olduğuna işaret etmektedir. Modeler fabrikanın saygın olduğunu göstermektedir.

Tablolanmış T hesaplama 4 nolu ifadeye T üstü eşittir 5.070 değeri ise 1.664 moral seviyesi 0.05 altı 0.000 göreceli ağırlık %73.8 ve %60 üstü olduğu için ifadenin olumlu olduğuna işaret etmektedir. Modeller kişilerin fabrikaya güvendiklerine işaret etmektedir. Tablolanmış T hesaplama 15 nolu ifadeye T üstü eşittir 7.556 değeri ise 1.664 moral seviyesi 0.05 altı 0.000 göreceli ağırlık %76.6 ve %60 üstü olduğu için ifadenin olumlu olduğuna işaret etmektedir. Modeller fabrikanın gelişmiş iletişim sistemlerini kullanmayı kabul ettiklerine işaret etmektedir. Buna göre araştırma modelleri bilgi sistemleri birinci eksen pazarlama stratejisi bilgilerini kabul ettikleri ortaya çıkarmaktadır. Tablolanmış T 1.664 toplam hesaplama alanı T üstü olarak eşittir 9.087, anlamlılık düzeyi 0.05 altı 0.000 göreceli ağırlık ise %60 nötr standart üstü %71.71 böylece rakabet özelliği temel eskisi boyutu olarak bilgi sistemleri ve veritabanları olmaktadır. İstatistiksel olarak moral düzeyi 0.05. modeller bu alanın bulunduğu vurgu yapmaktadır.

Tablo 4.7. Müşteri Memnuniyeti

Konu	Hesap Ort.	Standart Sapma	T Değeri	Göreceli Ağırlık	Anlamlılık Düzeyi
Fabrika müşterilere hizmetlerini titiz ve hızlı sunar (5)	3.77	0.682	9.957	75.4	0.000
Müşteri fabrikaya ve ürüne karşı güven hisseder (7)	3.93	0.754	10.797	78.6	0.000
Hizmet kalitesi müşterinin beklentisinin üstündedir (9)	3.78	0.800	8.632	75.6	0.000
Toplam	3.8248	0.64851	11.232	76.496	0.000

Tablo 4.7.'de araştırmanın ikinci eksenini müşteri memnuniyeti kullanılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmanın göreceli ağırlığı 76.496 bulunmuştur. Tablolanmış T hesaplama 5 nolu ifadeye değer 1.664 moral düzeyi 0.05 altında 0.000 göreceli ağırlık eşittir %75.4 yani %60 üstü bir yüzde ve olumlu ifade görülmüştür. Veriler personelin şirketin müşterinin memnuniyeti için ilgi ve alaka gösterdiğini kabul etmektedir. Tablolanmış T hesaplama değeri T değerinden yüksek eşittir 8.632'dir. Tablolanmış T hesaplama 7 nolu ifadeye değer 1.664 moral düzeyi ise 0.05 altı 0.000'dır göreceli ağırlık %60 üstü eşittir %78.6 ifadenin olumlu olduğunu göstermektedir. Modeller fabrikanın müşteri görüş, fikir ve önerisine özen

gösterdiğini ve sorunların çözülmesi ile ilgilendiğini göstermektedir. Tablolanmış T hesaplama 9 nolu ifadede değer 1.664 değerinde olan T değerinden yüksek ve eşittir 10.797 moral düzeyi ise % 60 üstü % 0.05 üstü göreceli ağırlık 0.05 değeri altında eşittir 0.000 olmaktadır. İfadenin olumlu olduğu fabrikanın müşteri isteğine ilgi ve alaka gösterdiğini yansıtmaktadır. Sonucun olumlu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle fabrikada çalışan kişiler müşterinin görüşüne, fikrine ve önerisine özen göstermektedirler. Ayrıca müşteri memnuniyetine verdikleri önemden dolayı müşterilerin ürün ile ilgili sorunlarına çözüm bulduklarını göstermektedir. Müşteri memnuniyetinin her araştırma model sorusu müşteri ile ilişkinin memnuniyet içerisinde olduğunu ve moral düzeyinin 0.000 olduğunu yansıtmaktadır.

Tablo 4.8. Rekabet Avantajı

Konu	Hesap Ort.	Standart Sapma	T Değeri	Görece Ağırlık	Anlam Düzeyi
Fabrika rakabet avantajına her zaman gayret eder (11)	3.59	0.874	5.957	71.8	0,000
Ürün depolama ve taşımakta dayanıklı olarak paketlenir (17)	3.41	0.746	4.856	68.2	0,000
Diğer fabrikalara göre ürün fiyatı rakabet için uygundur (18)	3.76	0.628	10.637	75.2	0,000
Toplam	3.5855	0.56901	9.087	71.71	0.000

Tablo 4.8.'de araştırmanın üçüncü eksenini rekabet avantajı kullanılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmanın göreceli ağırlığı 71.71 bulunmuştur. Sonucun olumlu olduğu tespit edilmiştir. Tablolanmış moral seviyesi 0.05, Independent Samples t-testi derecesi 74 T eşittir 1.664

Tablolanmış T hesaplama 11 nolu ifadede T üstü eşittir 5.957 değeri ise 1.664 moral seviyesi 0.05 altı 0.000 göreceli ağırlık %71.8 ve %60 üstü olduğu için ifadenin olumlu olduğuna işaret etmektedir. Modeler firmanın her türlü melzemelerin bulundurulmasına özen gösterdiğinden yanadır. Tablolanmış T hesaplama 17 nolu ifadede T üstü eşittir 4.856 değeri ise 1.664 moral seviyesi 0.05 altı 0.000 göreceli ağırlık %68.2 ve %60 üstü olduğu için ifadenin olumlu olduğuna işaret etmektedir. Modeler firmanın bilgi sistemleri destek verdiğini kabul etmişlerdir.

Tablolanmış T hesaplama 18 nolu ifadede T üstü eşittir 10.637 değeri ise 1.664 moral seviyesi 0.05 altı 0.000 göreceli ağırlık %75.2 ve %60 üstü olduğu için ifadenin olumlu olduğuna işaret etmektedir. Modeller firmanın faaliyetlerini belirten veritabanı bulundurduğunu kabul etmelerine işaretir. Buna göre araştırma modelleri bilgi sistemleri birinci eksen pazarlama stratejisi bilgilerini kabul ettikleri ortaya çıkarmaktadır. Tablolanmış T 1.664 toplam hesaplama alanı T üstü olarak eşittir 9.087, anlamlılık düzeyi 0.05 altı 0.000 göreceli ağırlık ise %60 nötr standart üstü %71.71 böylece rakabet özelliği temel eskesi boyutu olarak bilgi sistemleri ve veritabanları olmaktadır. İstatistiksel olarak moral düzeyi 0.05. modeller bu alanın bulunduğu vurgu yapmaktadır. Faktör analizinde, değişkenlere ait faktör yükleri ve açıklanan varyanslar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

Soru	Pazarlama Stratejisi	Rekabet Avantajı	Müşteri Memnuniyeti
3	,862	-	-
4	,1073	-	-
5	-	-	,682
7	-	-	,754
9	-	-	,800
11	-	,874	-
15	,968	-	-
17	-	,746	-
18	-	,628	-

Araştırmanın Faktör Analizi: Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen değişkenleri ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yükdeğerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanır (Büyüköztürk, 2009). Bu tanıma göre, araştırmamızda faktör analizi yapmamızın sebebi anket öncesiyapmış olduğumuz gruplamanın doğruluğunu ölçmektir. Yani anketöncesinde belirlediğimiz boyutlar altında, belirlediğimiz soruların toplanıptoplanmadığını istatistiksel olarak ölçmektir.

Tablo 4.10. Güvenilirlik Analizi

	Mean (soruların ortalaması)	Std. Deviation (soruların standart sapması)	Alpha	N (soru sayısı)

Pazarlama Stratejisi	3.8654	0.81608	0.80	3
Rekabet Avantajı	3.5855	0.56901	0.75	3
Müşteri Memnuniyeti	3.8248	0.64851	0.72	3

Araştırmanın Güvenilirlik Analizi: Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerini almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; yani araştırmada aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenir. Güvenilirlik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir.

Tablo 4.11. Korelasyon Analizi

Değişkenler	PS	RA	MM	Ort.
Pazarlama Stratejisi (PS)	1.000	-	,595	3.86
Rekabet Avantajı (RA)	,839	1.000	-	3.58
Müşteri Memnuniyeti (MM)	-	,767	1.000	3.82

Araştırmanın Korelasyon Analizi: Bir değişkenin değeri değişirken, bir diğer değişkenin de değeri değişiyorsa, bu ikisi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon iki değişken arasındaki bu ilişkiyi ölçmek için kullanılır. Bir değişken yüksek değerler alırken, diğer bir değişken de yüksek değerler alıyorsa, iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayısı r ile temsil edilir ve $r = +1$ olarak kusursuz pozitif korelasyon anlamındadır.

Tablo 4.11.'deki bulgulara göre, pazarlama stratejileri ile rekabet avantajı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.595$, $\rho<0.01$). Pazarlama stratejisi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.819$, $\rho<0.01$). ve son olarak rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.767$, $\rho<0.01$).

Tablo 4.12. Rekabet Avantajına İlişkin Regresyon Analizi

	B	T	F	Anlamlılık	R	R2
Pazarlama Stratejisi	0.650	2.006	93.386	0.000	0.743	0.551
	0.839	9.664				

H1.Pazarlama stratejisi istekleri ile rakabet avantajının gerçekleştirilmesi arasındaki istatistiksel işaret ilişkisi $\alpha \leq 0.05$ düzeyindedir.T=9.664, Korelasyon Katsayısı (R) =

% 74.3, Korelasyon Katsayısının Karesi (R²) = 0.551 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer % 55.1 rekabet avantajını ve geriye kalan %44.9 ile pazarlama stratejisi arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.13. Müşteri Memnuniyetine İlişkin Regresyon Analizi

	B	T	F	Anlamlılık	R	R²
Pazarlama Stratejisi	1.675	3.623	20.596	0.000	0.462	0.213
	0.595	4.538				
Rekabet Avantajı	0.911	3.700	136.906	0.000	0.802	0.643
	0.767	11.701				

H2.Kerkük Çimento Fabrikası'nda Pazarlama Stratejisi istekleri ile müşteri memnuniyeti gerçekleştirilmesi arasındaki istatistiksel işaret ilişkisi $\alpha \leq 0.05$ düzeyindedir. T=4.538, Korelasyon Katsayısı (R) = % 46.2, Korelasyon Katsayısının Karesi (R²) = 0.213 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer % 21.3 yani pazarlama stratejisi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir.

H3.Rakabet avantajı istekleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki istatistiksel işaret ilişkisi $\alpha \leq 0.05$ düzeyindedir. T=11.701, Korelasyon Katsayısı (R) = % 80.2, Korelasyon Katsayısının Karesi (R²) = 0.643 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer % 64.3 yani rekabet avantajı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir.

4.2. SONUÇ

Günümüzde bir şirketin ayakta kalabilmesi ve daha yüksek bir rekabet avantajı elde edebilmesi için pazarlama stratejilerini geliştirmesi ve bununla beraber müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi gerekmektedir. Nitekim başarılı olmak isteyen birçok çimento fabrikası bu anlamda rekabet elde edebilmek için büyük değişimler ve gelişimlere ihtiyaç duymuştur. Küreselleşen bu yeni dünya düzeninde ayakta kalabilmek için çimento fabrikaları, müşteri istek ve beklentilerini anlayıp ürün veya hizmet kalitelerini en üst seviyelere çıkarmak için sürekli iyileştirmeler yapmak zorundadır. Artan rekabet ortamında çimento fabrikaları, müşteri taleplerini karşılamak amacıyla sürekli iyileştirme ve gelişmeyi mutlak suretle yerine getirmelidirler.

Çimento fabrikaları, müşteri isteklerinin belirlenmesi ve karşılanmasının önemini kavrayıp, çalışmalarında müşteri memnuniyetini esas almaya başlamalıdır. Dolayısıyla araştırmamızın hipotez sonuçları ele alındığında birinci hipotezde olduğu gibi pazarlama stratejilerinin rakabet avantajını etkilediği ve aralarında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle 0.05 düzeyinde olan korelasyon katsayısı %82.8'ye eşittir. Yani araştırmada söz konusu olan fabrikanın pazarlama stratejisine önem verdiği ve fabrikada bunun uygulandığı görülmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotez sonucu değerlendirildiğinde pazarlama stratejilerinin müşteri memnuniyetini etkilediği ve aralarında güçlü olmasa da kabul edilebilecek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle 0.05 düzeyinde olan korelasyon katsayısı % 46,2'ye eşittir. Yani araştırmada söz konusu olan fabrikanın pazarlama stratejisine gereken önemi aktif olarak vermediği ve bunun sonucu olarak da müşteri memnuniyetini olumsuz etkilediği görülmektedir. Söz konusu olan fabrikanın mali yarar sağlamak için müşteriye odaklanması müşterinin ürün taleplerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durumda fabrikanın çevresel koşullara daha da özen göstermesi gerekmektedir. Araştırmanın üçüncü ve son hipotezinde olduğu gibi rakabet avantajının da müşteri memnuniyetini etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Rekabet avantajı istekleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle korelasyon katsayısı 0.05 düzeyinde, % 80.2 olarak güçlü bir ilişki olduğu farKedilmiştir. Araştırmada söz konusu olan fabrikanın rekabet avantajı boyutları üzerine yoğunlaştığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucu, araştırmada yer alan değişkenlerin birbirlerinden farklı kavramlar olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonuç modelinden görüdüğü gibi anket öncesinde belirlediğimiz boyutlar istatistiksel olarak ölçülmüştür. Pratik araştırmada elde edilen anket sonucunda söz konusu firmada temel bağımsız değişken olarak müşteri sermayesi ile rekabet avantajı moral 0.05 düzeyinde istatistiksel ilişki vardır. Kabul edilir ilişki olarak görünür. Moral 0.05 düzeyinde fikir sermayesinin rekabet özelliğinin uygulanmasındaki istatistiksel rolünün bulunmaması, deneyim, bilimsel tehsil, cinsiyet, unvan gibi değişkenlere bağlıdır. Ayrıca moral 0.05 düzeyinde istatistiksel bir farklılığın bulunması ise, fikir sermayesinin rekabet avantajı uygulanmasında bulunan yaş değişkenine bağlı olmaktadır.

4.3. ÖNERİLER

- Fabrika, karar alımını kolaylaştıran veritabanları ve bilgi sistemleri alanında özen göstermesi gerekmektedir.
- Bilgi sistemleri alanında fabrikanın çalışması ve yeni fikir üretimine destek vermesi gerekmektedir. İyi bir iş performansı için de yeni enerjileri devreye sokmalıdır.
- İşletmelerin çalışmayı kolaylaştıracak yollara başvurması ve daha aktif performans için çalışma politikalarını benimsemesi gerekmektedir.
- Fabrikada faaliyetleri artırmak ve yararlı olmayan aktiviteleri iptal etmek adına sürekli olarak iş ve sektör standartları çerçevesinde denetlenmesinin sağlanması gerekir.
- Fabrikanın rakabet özelliğini artırması için yaşanan iş yanlışlıklarını azaltması ve idari işlerin profesyonelce yönetilmesi gerekir.
- Personelin yeteneğini artırması yönünden fabrikanın yeni programlar hazırlaması ve insan kaynaklarını geliştirmesi gerekir.
- Fabrika organizasyon yapısına bağlı bireysel performans ve bölümlerin performansını arttırmalıdır.
- Fabrikanın pazarlama stratejilerine tanık olması ve rekabet avantajını uyguluyor olabilmesi gerekmektedir.
- Rekabetteki rolünü bilen söz konusu firmalar pazarlama stratejilerini uygular ve insan kaynakları yönetimine önem verir.
- İster tedarikçiler alanında olsun ister müşteri ile ilişki alanında olsun firmanın stratejik koalisyonlar ağı kurarak, çalışanları ile iyi geçinmesigerekir.
- Firma bilgi sistemleri geliştirerek yeni teknolojileri kullanmalı ve yapısal sermaye bulundurmalıdır. Böylece çalışmaları daha hızlı yapar ve rekabet yeteneğini artırır.
- Rekabet seviyesini arttırmak için fikirsel sermayeye sahip olmalıdır

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Aktuğlu, I. K. (2004). Marka Yönetimi. *İletişim Yayınları, İstanbul, 1*, 122-124.
- Alsem, K. J. (2006). *Strategic marketing: an applied perspective*: McGraw-Hill Irwin.
- Altunışık, R., et al. (2006). Modern Pazarlama. *İstanbul: Değişim Yayınları*.
- Altunışık, R., et al. (2012). Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi. *Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ*, 146.
- Altunışık, R., et al. (2002). *Modern pazarlama*: Değişim Yayınları.
- Baker, M. J. (1998). *The marketing manual*: Routledge.
- Baker, M. J. (2014). *Marketing strategy and management*: Palgrave Macmillan.
- Barca, M. (2005). STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN EVRİMİ: BİLİMSEL BİR DİSİPLİNİN OLUŞUM HİKAYESİ. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1).
- Barca, M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?, 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk University, Erzurum, Turkey*, 435-440.
- Bilir, A. (2010). Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Blythe, J. (2001). Pazarlama İlkeleri (Çeviren: Yavuz Odabaşı). *Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul*.
- Boonekamp, L. C. (1994). Marketing for health-care organizations: An introduction to network management. *Journal of Management in Medicine*, 8(5), 11-24.
- Borça, G. (2003). *Bu topraklardan dünya markası çıkar mı?: marka olmanın ABC'si*: Kapital Medya.
- Bovee, C. T. (1992). Marketing. *International Edition, McGraw Hill, New York*.
- Chun, R., et al. (2001). E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *The Journal of Brand Management*, 8(4), 315-333.
- Cravens, D. (1994). *Strategic Marketing*. Boston: Irwin: Inc.
- Damtoft, J. S. (2009). "Betonun enerji performansı-sürdürülebilir inşaatlar için bir anahtar". *Çimento ve Beton Dünyası, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği Yayın Organı*, 13 (81), 62-71.

- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*: Peason/Prentice Hall.
- De Chernatony, L., et al. (2003). The criteria for successful services brands. *European journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Doğan, S. Y., et al. (2010). İşletmelerde sosyal sorumluluk anlayışı ve kurumsal imaj ilişkisi: Banka müşterilerine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Doyle, P. (2003). Değer Temelli Pazarlama. Çev: Gülfidan Barış, İstanbul, *Kapital Medya Hizmetleri AS*.
- Ercan, M. K., et al. (2003). *Değere dayalı yönetim ve entellektüel sermaye*: Gazi Kitabevi.
- Ergin, h., et al. (1999). Çimento Hammadde Üretim Optimizasyonu İçin Yeni Teknolojiler. 3. *Endüstriyel Hammaddeler Sempozyumu*, 87-96.
- Erşen, K. v. E., İ. (2009). Dünya çimento pazarı 2012 yılında 3,77 milyar tona ulaşacaktır. *Çimento ve Beton Dünyası, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği Yayın Organı*, 79(13), 28-32.
- Evans, J. R., et al. (2002). *The management and control of quality* (Vol. 5): South-Western Cincinnati, OH.
- Eymen, U. E. (2007). Marka Yaratmak. *Kaliteofisi Yayınları*(12), 37-38.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.
- Gallo, C. (2010). *The presentation secrets of Steve Jobs: How to be insanely great in front of any audience*: Prentice Hall.
- Graham, H. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. Prentice Hall: Pearson Education India.
- Gravelle, H., et al. (2004). *Microeconomics*. 3: e uppl. Harlow: Prentice Hall.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Gupta, A. K., et al. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management journal*, 27(1), 25-41.
- Hamel, G., et al. (1994). *Competing for the future* (Boston, MA, HBSP). Q10.

- Hesterly, W., et al. (2010). *Strategic management and competitive advantage*: Pearson, ed., Pearson Prentice-Hall.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35(1), 12-31.
- Kaplan, R. S., et al. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*: Harvard Business Press.
- Klemm, M., et al. (1991). Mission statements: selling corporate values to employees. *Long range planning*, 24(3), 73-78.
- Kocabaş, F., et al. (1997). *Reklam ve yaratıcı strateji: Konumlandırma ve star stratejisinin analizi*: Yayınevi Yayıncılık.
- Kotler, P., et al. (2005). *Principles of Marketing (4th European Edition)*: Edinburg: Prentice Education Limited, 2005.
- Lagro, J. A. (2001). *Site analysis: linking program and concept in land planning and design*: John Wiley & Sons.
- Lehmann, D. R., et al. (1997). *Product management*: McGraw-Hill/Irwin.
- Lucas, J. R. (1998). Anatomy of a vision statement. *Management Review*, 87(2), 22.
- Lumpkin, G. T., et al. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Matheson, D., et al. (1999). Akıllı örgüt. *Çev., Meral Tüzel*, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*: Seçkin Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2006). *Perakendecilikte Müşteri İlişkileri Ve Yönetimi*: Anadolu Üniversitesi.
- Özmen, A. (2003). Marka Kavramı ve Tüketicilerin Markaya Bakış Açısı. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon*.
- Paley, N. (1999). *The manager's guide to competitive marketing strategies*: CRC Press.
- Peker, Ö., et al. (2002). Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir. *Baskı. Ankara: Yargı Yayınevi*.
- Pelham, A. M., et al. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of

- small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Ponssard, J.-P., et al. (2010). Capacity Investment Under Demand Uncertainty-An Empirical Study of the US Cement Industry, 1994-2006.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. *New York*, 300.
- Porter, M. E. (2000). Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çeviri: Gülen Ulubilgen) Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- Prahalad, C., et al. (1990). The core competence of the corporation (pp. 79-91). *Cambridge: Harvard Business Review*.
- Proctor, T. (2014). *Strategic marketing: an introduction*: Routledge.
- R.K.Ç.S.A. (2016). Üniversiteler Mahallesi 1597. Cadde No:9 Bilkent Çankaya 06800 / ANKARA: Rekabet Kurumu Çimento Sektör Araştırması.
- Rayport, J. F., Sviokla, J.J. . (1999). Sanal Değer Zincirinden Yararlanmak *Büyüme Stratejileri, Mess Yayını, İstanbul*, 167.
- Roger, K. (2010). *Strategic Marketing Problems: Cases And Comments*, 12/E: Pearson Education India.
- Rogers E. , M. (1995). Diffusion of innovations. *New York*, 12.
- Sanayi, T., et al. (2010). Çimento Sektörü Raporu. *Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi*.
- Şeker, E. (2000). *Toplam kalite yönetiminin inşaat sektöründe uygulanması-müşteri tatmini*.
- Şimşek, M. (2007). İşletme Bilimlerine Giriş (14. bs.). *Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım*.
- Sönmezler, G., et al. (2008). 2008 yılına girerken Türk çimento sektörü. *Çimento İşveren, Mart-Nisan*, 32-41.
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık: İstanbul.
- Tek, Ö. B., et al. (2005). Modern pazarlama ilkeleri. *İzmir: Birleşik Matbaacılık*, 749.
- Tekinay, N. A. (2003). Porter ekibinden rekabet analizi. *Capital Dergisi*.
- Torlak, Ö., et al. (2009). Pazarlama Stratejileri, Yönetimsel Bir Yaklaşım. *Beta Basım Yayım, İstanbul*.
- Trout, J., et al. (1999). Yeni Konumlandırma. *Çev. Ahmet Gürsel, Profilo Yayınları, İstanbul*.

- Trout, J., et al. (2000). Differentiate or die. *DIRECT MARKETING STRATEGIES*, 2(4), 42-43.
- Ülgen, H., et al. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri odaklı pazarlama anlayışına göre değer yaratma: Bir model olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 11-29.
- Uzyurt, C. (2008). Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü. *İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.*
- van, H. G. (2015). <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/cement/mcs-2015-cemen.pdf>.
- Vardar, N. (2007). *Marka fotoğrafları*: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Walker, O. C., et al. (2005). *Marketing strategy*: McGraw-Hill Education.
- Walker, O. C., et al. (2006). *Marketing strategy: a decision-focused approach*: McGraw-Hill/Irwin.
- Watkins, M. D., et al. (2003). Predictable surprises: The disasters you should have seen coming. *Harvard business review*, 81(3), 72-85.
- Yükselen, C. (2008). Pazarlama İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar. 10. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zikmund, W. G., et al. (1996). *Basic marketing*: West Group.

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI
PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN REKABET AVANTAJI VE İÇ
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: KERKÜK ÇİMENTO FABRİKASI
ÖRNEĞİ

EK.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Hanımefendiler ve Beyfendiler

Bilimsel gelişmenin gerçekleşmesi, araştırmanın pratik ve yazılı yönlerinin birbiriyle örtüşmesi ile sağlanır. Bu nedenle müşteri memnuniyeti için pazarlama stratejisi ile rakabet özelliğinin rolü hususunda hazırlamış olduğumuz bu araştırma ellerinizin arasındaki anketlere göre hazırlanmış bulunmaktadır. Vereceğiniz cevaplar, araştırmamızda dayanılacak yararlı kaynak olarak göz önünde tutulacaktır. En iyi sonuçları elde etmek için çalışmamızda bize yardımcı olmanızı diliyoruz ve vereceğiniz cevapların gizli tutulacağına dair önemle vurgu yapıyoruz.

Saygı ve hürmetler.

Bir: Kişisel Veriler

Uygun haneye (X) işareti bırakmanız rica olunur:

1. **Cinsiyet:** Erkek () Kadın ()
2. **Yaş:** 30 yıl altı () 30-39 yaş () 40-49 yaş () 50 yıl üstü ()
3. **Tahsil:** ilkokul () ortaokul () lise () lisans () yüksek lisans ()

İki: Araştırmamızda söz konusu olan firmaya ait bir takım ifadeler aşağıda bulunmaktadır. Okumanızı ve görüşünüzü belirten hanede (X) işareti bırakmanız rica olunur.

No	Soru	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum (Tarafları)	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Fabrikanın yeri uygun ve ulaşım kolaydır					
2	Fabrikadaki bölümler düzenli ve ulaşım kolaydır					
3	Fabrika verdiği sözlere ve randevulara saygı duyar					
4	Fabrikadaki mühendis, teknisyen ve işletmeye güveniyorum					
5	Fabrika müşterilere hizmetlerini titiz ve hızlı sunar					
6	Fabrika müşterilerine yardım etmeye ve onların sorularına cevap vermeye her zaman hazırdır					
7	Müşteri fabrikaya ve ürüne karşı güven hisseder					
8	Fabrika devamlı hizmet kalitesini artırmaya çalışır					
9	Hizmet kalitesi müşterinin beklentisinin üstündedir					
10	Fabrika müşterilerini her zaman haklı görür					
11	Fabrika rakabet avantajına her zaman gayret eder					
12	Fabrika müşteri isteği üzerine üründe düzeltme yapar					
13	Fabrika başka fabrikaların başarısı ve uygulamasına göre düzeltme yapar					
14	Fabrika kısıtlı sayıda ithalatçı ile anlaşır					

15	Fabrika gelişmiş iletişim sistemleri kullanır					
16	Fabrika müşteri isteğine göre kaliteli çimento üretmeye çalışır					
17	Ürün depolama ve taşımakta dayanıklı olarak paketlenir					
18	Diğer fabrikalara göre ürün fiyatı rakabet için uygundur					
19	Fabrika çalışmalarla ilgili müşterilere bilgi verir					
20	Fabrikanın çalışma saatleri uygundur					
21	Fabrika müşterinin isteğine özen gösterir					
22	Gelecekte fabrikanın ürettiği ürünleri satın almayı düşünüyorum					
23	Fabrikanın ürettiği ürünleri arkadaşlarıma tavsiye ederim					
24	Fabrika çalışanları müşteriye hizmet sunmakta ayrıcalık gösterir					
25	Fabrika müşterilere sunulan hizmetlerin maliyetini açıklamaya çalışır					

EK.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ARAPÇA ANKET FORMU

جامعة غازي عنتاب / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / تخصص: التسويق

السيد الفاضل السيدة الفاضلة :

تحية طيبة و بعد:

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، و حيث إنني أقوم بإجراء دراسة دور الاستراتيجيات التسويقية والمزايا التنافسية في تحقيق رضا الزبون فقد صممت هذه الاستبانة التي هي بين أيديكم كأداة للبحث العلمي و التي نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم و مقترحاتكم القيمة والمفيدة . لذلك فان لتعاونكم الفعال معي ابلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج . مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولكم منا جزيل الشكر

أولاً: البيانات الشخصية

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة :

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- العمر: اقل من 30 سنة () 30-39 سنة () 40-49 سنة () أكثر من 50 سنة ()
- 3- المؤهل : ابتدائي () متوسطة () ثانوي () بكالوريوس () شهادة عليا ()

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالشركة التي تتعامل معها الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك .

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق محايد	لا اتفق	لا اتفق على الإطلاق
1	الشركة ذات موقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة					
2	الأقسام بالشركة مرتبة ويسهل الوصول إليها					
3	عندما تلتزم الشركة بتقديم خدمة في وقت محدد فإنها تلتزم بها					
4	أضع ثقتي الكاملة في المنتج المهندسين والفنيين العاملين بالشركة					
5	تقوم الشركة بتقديم الخدمة بدقة وبسرعة لاحتياجات الزبائن					

					6	العاملين بالشركة لديهم الاستعداد الدائم للتعاون والاجابة على استفسارات الزبائن
					7	يشعر الزبائن بالأمان في التعامل مع الشركة والمنتج
					8	تسعى الشركة باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة
					9	تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون
					10	تعتبر الشركة أن الزبون دائما على حق
					11	الشركة مستمرة في ايجاد ميزات تنافسية
					12	تعمل الشركة منتجات معدلة حسب طلب الزبون
					13	تستخدم الشركة التحسين عن طريق ملاحظة نجاحات الاخرين وتطبيقها
					14	تتعامل الشركة مع عدد قليل من الموردين
					15	تستخدم الشركة تقنيات الاتصال الحديثة في تعاملاته
					16	توفر الشركة تشكيلة انواع جيدة من منتجات السمنت حسب الطلب
					17	تعبئة المنتجات جيدة وامنة في النقل والخرن
					18	اسعار المنتجات مناسبة وتنافسية بالمقارنة مع منتجات الشركات الاخرى
					19	توفر الشركة معلومات كافية عن نشاطاتها للزبائن
					20	ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة بدقة في الشركة
					21	تضع الشركة مصالح الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين
					22	أرغب بالشراء من منتجات الشركة مستقبلاً
					23	انصح أصدقائي بالتعامل وشراء منتجات الشركة مستقبلاً
					24	يتميز عمال الشركة بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات
					25	توضح الشركة تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن

ÖZGEÇMİŞ

Omar Ali HAMAWAND 1989 yılında Kerkük-Irak'ta doğdu. İlkokulu, Ortaöğrenimi, Liseyi Kerkük'te tamamladı. Kerkük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 2012 yılında mezun oldu. 2013 yılında Gaziantep'e geldi. 2013 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaya başladı.

VİTAE

Omar Ali Hamawand Im an Iraqi citizenship and rised in kerkuk –iraq . Im studied primary and secondary school at kerkuk city. In 2012 Im graduated from kerkuk university/college of administration and Economic/Management in 2013 started postgraduate studies in Gaziantep University.