



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**REKABETİN KARŞILAŞTIRMALI
ÜSTÜNLÜKLER TEORİSİ VE REKABET ARAÇLARI**

TUBA YUMUŞAK

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

ŞUBAT 2016



**REKABETİN KARŞILAŞTIRMALI ÜSTÜNLÜKLER TEORİSİ ve
REKABET ARAÇLARI**

Tuba YUMUŞAK

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2016

Tuba YUMUŞAK tarafından hazırlanan "Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi ve Rekabet Araçları" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Mithat ÜNER

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/ ~~onaylamıyorum~~

Üye: Prof. Dr. Doğan Yaşar AYHAN

Ticari Bilimler Fakültesi, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/ ~~onaylamıyorum~~

Başkan : Prof. Dr. Doğan TUNCER

Ticari Bilimler Fakültesi, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/ ~~onaylamıyorum~~

Üye : Doç. Dr. Metehan TOLON

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/ ~~onaylamıyorum~~

Üye : Doç. Dr. Mehmet BAŞ

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/ ~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi: 24.02.2016

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



TUBA YUMUŞAK

24.02.2016

REKABETİN KARŞILAŞTIRMALI ÜSTÜNLÜKLER TEORİSİ ve REKABET
ARAÇLARI
(Doktora Tezi)

Tuba Yumuşak

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Şubat 2016

ÖZET

Çalışma kapsamında Hunt ve Morgan (1995) tarafından geliştirilen aynı zamanda Kaynak Temelli Yaklaşımın temelini oluşturan Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi açıklanmıştır. İşletme için bir kaynak olan pazar oryantasyonu ele alınmış ve karşılaştırmalı üstünlük yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın amacı pazar oryantasyonu ile üstün finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Örneklem, Türkiye’de sanayi bakımından öne çıkmış üç il içinden 302 işletmeye ulaşılmıştır. Araştırma yöntemi olarak açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Sonuç olarak pazar oryantasyonunun işletme için üstün finansal performans yarattığına böylece işletmeye karşılaştırmalı üstünlük sağladığına ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 1127

Anahtar Kelimeler : Rekabet, Pazar Oryantasyonu, Yapısal Eşitlik Modellemesi

Sayfa Adedi :131

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Mithat ÜNER

COMPARATIVE ADVANTAGE THEORY OF COMPETITON and COMPETITION
TOOLS

(Ph. D. Thesis)

Tuba YUMUŞAK

GAZI UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

January 2016

ABSTRACT

In this study, Comparative Advantage Theory of Competition which is developed by Hunt and Morgan (1995), and also is the basis of resource based view is explained. Market orientation as a resource for businesses is discussed and whether the market orientation creates superior financial performance is explored. The purpose of the study is to explore the relationship between market orientation and superior financial performance. Our sample size consists of 302 businesses which are prominent in their industries and placed in three cities in Turkey. Exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modelling are used as the research method. Consequently, it is found that market orientation creates a superior financial performance for the business and thus it provides comparative advantage to the business.

Science Code :1127

Key Words :Competition, Market Orientation, StructuralEquation Modelling.

Page Number : 131

Supervisor :Prof. Mehmet Mithat ÜNER

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlarken benden desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. M.Mithat Üner hocama, yardımlarından dolayı Prof. Dr. Nezir Köse hocama, tez savunmamda bulunan Prof. Dr. Doğan Yaşar Ayhan, Prof. Dr. Doğan Tuncer, Doç. Dr. Mehmet Baş, Doç. Dr. Metehan Tolon ve Doç. Dr. Feridun Sezgin hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Gösterdikleri sabır ve verdikleri desteklerden dolayı tüm aileme sonsuz teşekkür ederim. Bütün bu yol boyunca yanımda yürüyen arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Kadri Gökhan Yılmaz, Dr. Aybegüm Güngördü, Dr. Sedat Belbağ' a müteşekkirim.

Araştırmam sırasında verdiği bilgilerle ve destekle yardımcı olan KOSGEB'e ve Halil Özgökçe'ye çok teşekkür ederim.

Tuba YUMUŞAK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. REKABETİN KARŞILAŞTIRMALI ÜSTÜNLÜKLER TEORİSİ ve REKABET ARAÇLARI	3
2.1. Rekabet ve Anlamı	3
2.2. Neoklasik Tam Rekabet Teorisi	5
2.2.1. Neoklasik İktisat	6
2.2.2. Neoklasik Tam Rekabet Teorisi	7
2.3. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi	10
2.3.1. Makro Olgu	15
2.3.2. Mikro olgu	20
2.4. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin Temelleri	21
2.4.1. Talep	23
2.4.2. Tüketici Bilgisi	24
2.4.3. Motivasyon	25
2.4.4. İşletmenin Amacı	26
2.4.5. Kaynaklar	28
2.4.5.1. Kaynak Kategorileri	28
2.4.6. Kaynak Nitelikleri	31
2.4.6.1. Rekabet Konumu Matrisi	32
2.4.7. Yönetimin Rolü	35
2.4.8. Çevrenin Rolü	36

3. PAZAR ORYANTASYONU	42
3.1. Pazar Oryantasyonu Tanımı	43
3.2. Pazar Oryantasyonuna Kohli ve Jaworski Yaklaşımı	46
3.2.1. Tüketici Odaklılık	46
3.2.2. Düzenli Pazarlama	47
3.2.3. Karlılık	49
3.2.4. Pazar Oryantasyonunun Öncülleri ve Sonuçları	50
3.2.4.1. Pazar Oryantasyonunun Öncülleri	51
3.2.4.1.1. Üst Düzey Yönetimin Rolü	51
3.2.4.1.2. Departmanlar Arası Dinamikler	52
3.2.4.1.3. Örgütsel Sistemler	53
3.2.4.2. Pazar Oryantasyonu Bileşenleri arasındaki Bağlantılar	54
3.2.4.3. Pazar Oryantasyonunun Sonuçları	55
3.2.5. Pazar Oryantasyonunda Çevresel Faktörler	57
3.3. Pazar Oryantasyonuna Slater ve Narver Yaklaşımı	58
3.3.1. Pazar Oryantasyonu ve Performans	59
3.3.2. Pazar Oryantasyonunun Yapısı	61
3.3.2.1. Tüketici Odaklılık	66
3.3.2.2. Rakip Odaklılık	68
3.3.2.3. Departmanlar arası Koordinasyon	69
3.4. Pazar Oryantasyonunda Kohli-Jaworski ve Narver-Slater Yaklaşımları Arasındaki Farklar ve Benzerlikler	70
4.1. Araştırmanın Amacı	73
4.2. Araştırmanın Yöntemi	74
4.3. Araştırmanın Modeli	74
4.4. Örneklem Seçimi	77
4.5. Pilot Çalışma ve Örneklem Demografik Özellikleri	78
4.5.1. Örneklem Demografik Özellikleri	78
4.5.2. Güvenirlilik	80
4.6. ANALİZ VE BULGULAR	91
4.6.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	91
4.6.2. Normallik Varsayımı ve VIF Değerleri	100
4.6.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler için Doğrulayıcı Faktör Analizi	103

4.6.4. Bağımlı Değişkenler için DFA.....	110
4.6.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi	114
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	121
KAYNAKLAR.....	125
ÖZGEÇMİŞ	133

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2. 1. Farklılaştırma Değişkenleri (Kotler,2003:318).....	19
Çizelge 2.2. Rekabetin Neoklasik Teorisi ile Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin Temelleri (Hunt ve Morgan, 1995:3).....	22
Çizelge 2.3. Rekabet Pozisyonu Matrisi (Hunt ve Morgan, 1995:7)	32
Çizelge 4. 1. $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	78
Çizelge 4.2. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Alanlar	79
Çizelge 4. 3. Tüketici Odaklılık Boyutu Güvenilirlik Analizi I	81
Çizelge 4.4. Tüketici Odaklılık Boyutu Güvenilirlik Analizi II	82
Çizelge 4.5. Rakip Odaklılık Boyutu Güvenilirlik Analizi I	82
Çizelge 4. 6. Rakip Odaklılık Boyutu Güvenilirlik Analizi II	83
Çizelge 4. 7. Koordinasyon Boyutu Güvenilirlik Analizi I.....	83
Çizelge 4. 8. Koordinasyon Boyutu Güvenilirlik Analizi II.....	83
Çizelge 4. 9. Bilginin Elde Edilmesi Boyutu Güvenilirlik Analizi I	84
Çizelge 4. 10. Bilginin Elde Edilmesi Boyutu Güvenilirlik Analizi II	84
Çizelge 4. 11. Bilginin Dağılımı Boyutu Güvenilirlik Analizi I.....	85
Çizelge 4. 12. Bilginin Dağılımı BoyutuGüvenilirlik Analizi II.....	85
Çizelge 4. 13. Bilgiye Hızlı Yanıt Boyutu Güvenilirlik Analizi I	86
Çizelge 4. 14. Bilgiye Hızlı Yanıt Boyutu Güvenilirlik Analizi II	86
Çizelge 4. 15. Tüketici Tatmin Boyutu Güvenilirlik Analizi I	88
Çizelge 4. 16. Tüketici Tatmin Boyutu Güvenilirlik Analizi II	88
Çizelge 4.17. Karlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi I	89
Çizelge 4.18. Karlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi II	89
Çizelge 4.19. Pazar Payı Boyutu Güvenilirlik Analizi I	90
Çizelge 4.20. Pazar Payı Boyutu Güvenilirlik Analizi II	90

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.21. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	92
Çizelge 4.22. Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları.....	93
Çizelge 4.23. Döndürülmüş Faktör Sonuçları	94
Çizelge 4.24. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	94
Çizelge 4.25. Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları.....	95
Çizelge 4.26. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	96
Çizelge 4.27. Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları.....	96
Çizelge 4.28. Döndürülmüş Faktör Sonuçları	97
Çizelge 4.29. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	98
Çizelge 4.30. Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları.....	99
Çizelge 4.31. Döndürülmüş Faktör Sonuçları	100
Çizelge 4.32. Anova sonuçları.....	101
Çizelge 4.33. Çoklu Bağlantı Sorununun İnceleme Sonuçları 1	102
Çizelge 4.34. Çoklu Bağlantı Sorununun İnceleme Sonuçları 2	102
Çizelge 4.35. Bağımsız Değişkenler için DFA Uyum İndeksleri.....	105
Çizelge 4. 36. DFA Modeli Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları) 107	107
Çizelge 4.37. Bağımsız Değişkenler için DFA Uyum İndeksleri.....	109
Çizelge 4.38. DFA Modeli Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları) 110	110
Çizelge 4.39. Bağımlı Değişkenler için DFA Uyum İndeksleri	111
Çizelge 4.40. DFA Modeli Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları) 113	113
Çizelge 4.41. Değişkenler Arası Korelasyonlar	113
Çizelge 4.42. YEM Modeli Sonuçları	117
Çizelge 4.43. YEM Modeli Sonuçları (Regresyon ağırlıkları).....	117
Çizelge 4.44. YEM Modeli Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları) 118	118

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Porter'ın Elmas Modeli (Porter,2010:213).....	12
Şekil 2.2. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi (Hunt ve Morgan, 1995:9).	14
Şekil 2.3. Pazar Ekonomisinin Özellikleri (http://freemarketeconomy.net/wp-content/uploads/2014/02/free-market-diagramm.jpg).....	18
Şekil 2. 4. Motivasyon Süreci (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:259)	25
Şekil 2. 5. Rekabetin kaynak üstünlüğü (Hunt ve Morgan, 1997:78).	34
Şekil 2. 6. İşletme Çevresi (Daft,1995:80)	37
Şekil 3. 1. Pazar oryantasyonu, rekabet üstünlüğü ve işletme performansı (Slater ve Narver,1994: 25).	45
Şekil 3. 2. Pazar Bilgisi (http://www.pragmaticmarketing.com/resources/A-Market-Intelligence-Primer)	48
Şekil 3. 3. Pazar Oryantasyonunun Öncülleri ve Sonuçları (Kohli ve Jaworski,1990:7).	51
Şekil 3. 4. Rakip çevre değişkenlerinin, pazar oryantasyonu ve performans arasındaki.....	61
Şekil 3.5. Pazar Oryantasyonu (Slater ve Narver, 1994:23)	63
Şekil 3.6. Değer zinciri (http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain)	64
Şekil 3. 7. Pazar Oryantasyonu (Narver ve Slater,1990:23).	66
Şekil 3.8. Pazar Oryantasyonuna İki Temel Yaklaşım (Schalk, 2008:31)	71
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	75
Şekil 4.2. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlar	80
Şekil 4.3. Bağımsız Değişkenler DFA Yol Analizi Diyagramı	106
Şekil 4.4. Bağımsız Değişkenler DFA Yol Analizi Diyagramı	108
Şekil 4.5. Bağımlı Değişkenler DFA Yol Analizi Diyagramı.....	112
Şekil 4.6. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagram	116

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler var olan rekabet koşullarında öne çıkmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. 1990'lı yılların başından itibaren işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörlerin, dış çevre faktörlerinden değil, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan meydana geldiği görüşü öne çıkmaya başlamıştır. İşletmelerin sahip oldukları kendilerine özgü, taklit edilemeyen ve işletmeyi diğer işletmelerden ayıran kaynaklarla rekabet edebilecekleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri öne sürülmüştür.

Rekabet üstünlüğünü açıklamak amacıyla işletmenin kaynaklarını ve yetkinliklerini temel alan Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, Neoklasik Tam Rekabet Teorisine alternatif olarak Hunt ve Morgan (1995) tarafından ileri sürülmüştür. Kaynak temelli yaklaşımın temel önermesi olan teori, bir işletmenin taklit edilemeyen, kendine özgü, değerli kaynaklarının rekabet üstünlüğü yaratması ve normalden fazla gelir elde edilmesini öne çıkarmaktadır. İşletmenin sahip olduğu kendine özgü kaynaklar ve yetkinlikler, işletmeyi pazardaki rakiplerinden farklılaştırmakta ve elde ettiği rekabet üstünlüğünü açıklamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, rekabet açıklanmış ve rekabetin varsayımlarını ortaya koyan Neoklasikler ve Neoklasik Tam Rekabet Teorisi ortaya konmuştur. Reel ekonomik hayatta varsayımlarının gerçekleşme olasılığı olmayan Neoklasik Tam Rekabet Teorisine alternatif olan Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi temelleri ayrıntılı olarak açıklanmış ve sahip olduğu dinamik yapı gösterilmiştir. Teorinin geliştirilmesinde; (1) Strateji literatüründen kaynak temelli işletme teorisi (2) Pazarlama ve endüstriyel örgüt ekonomisinden elde edilen rekabet avantajı çalışmaları (3) Avusturya ekonomisinden rekabetçi rasyonellik teorisi (4) Pazarlama ve ekonomi literatüründen farklılaştırıcı üstünlük teorilerinden yararlanılmıştır. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, Neoklasik Tam Rekabet Teorisinin en çok eleştirilen yönünü, reel ekonomik koşullarda geçerli olmamasını hedef alır ve var olan koşullara uygun bir teori olarak karşımıza çıkar.

Tam rekabet ortamında geçerli olan talep homojenliği, kolay ve maliyetsiz tüketici, işletme bilgisi edinme ve dengeli rekabet gibi varsayımların geçerli olmamasından

dolayı, pazarlama akademisyenlerinin Neoklasik söylemlerden kaçınması gerektiği vurgulanmıştır. Neoklasik tam rekabet teorisinin eksikliklerini gideren ve günümüz koşullarında uygulaması olan teori, rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, nitel araştırma kısmında bir işletme kaynağı olan pazar oryantasyonu ele alınmıştır. İşletmelerin rakiplerinden farklılaşabilmesi ve rekabet ortamında bir adım önde olabilmesi için önce kendisini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, daha sonra içinde bulunduğu pazarı tanıması, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bilmesi, son olarak rakiplerini tanıması ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekmektedir. Pazar oryantasyonu, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla bilgi elde etme ihtiyacı durumunda ortaya çıkmaktadır.

Pazar oryantasyonu, pazarlama stratejisi açısından değerlendirildiğinde, maddi ve maddi olmayan varlıkları, işletmeye belirli pazar bölümü veya bölümleri için rakiplerinden etkili ve etkin bir biçimde işletme için değer yaratma imkânı vermektedir. Maddi olmayan bir varlık olarak pazar oryantasyonu, işletmenin bir pazar bölümünün istek ve ihtiyaçlarına uygun üretim yapmasına ve müşteri memnuniyeti yaratacak bilgiler elde etmesine yardımcı olduğu için bir kaynak olarak görülmektedir. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar, işletmeye üstün finansal performans sağlıyorsa ve işletmeyi rakiplerinden farklılaştırıyorsa, işletme için karşılaştırmalı üstünlük yarattığı söylenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde nicel araştırma yer almaktadır. Nicel araştırmanın amacı, Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisini nicel araştırma ile ortaya koymak, pazar oryantasyonunun işletme için rekabet üstünlüğü yaratan bir kaynak olup olmadığını göstermek ve pazar oryantasyonunun işletme için karşılaştırmalı üstünlük yarattığını nicel olarak araştırmaktır. Söz konusu araştırma, KOSGEB'in verilerine göre sanayisi ile öne çıkan üç şehirde (Ankara, İstanbul, Adana) faaliyet gösteren işletmelere uygulanmıştır. Araştırma yöntemi olarak açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

2. REKABETİN KARŞILAŞTIRMALI ÜSTÜNLÜKLER TEORİSİ ve REKABET ARAÇLARI

Rekabet, iktisadi ve idari bilimlerde sıklıkla kullanılan ancak tanımı üzerinde tam bir görüş birliği olmayan; farklı zaman ve ortamlarda değişik anlamların yüklendiği bir kavramdır. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesindeki zorluk, rekabetin ülke veya bölge bazında makro anlamda olduğu gibi işletmeler bazında mikro olarak da ifade edilmesidir. Rekabet kavramını daha iyi anlamak için zaman içindeki gelişimine bakmak faydalı olacaktır.

Çalışma kapsamında, hem Neoklasik tam rekabet teorisi hem de karşılaştırmalı üstünlükler teorisi açıklanmış; iki teori birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

2.1. Rekabet ve Anlamı

İnsanın ilk duygusu varlığını hissetmesi, ilk özeni de kendi varlığını koruma olmuştur. Dünyaya gelen insan başlangıçta, sırf duyular içinde olan, doğanın kendisine sunduğu nimetlerden ancak yararlanan ve ondan bunları kopartmayı düşünmekten uzaktır. Karşısına hemen zorluklar çıkar, bunları yenmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Doğanın çıkardığı engelleri aşmayı, geçim gereçleri için insanlarla çekişmeyi ya da en güçlü olana bırakmak zorunda kaldığı şeyi başkalarından çıkarmayı öğrenmiştir. Bütün insanlar, yapabileceğini sandığı zaman açıkça güç kullanarak, kendisini daha zayıf hissettiği zaman ise beceriklilik ve ustalıklarla kendi çıkarlarını sağlamak peşinde koşarlar (Rousseau, 2006:123-126).

Rekabet, insanın ilgi alanlarının çoğunda daha iyiyi elde etmede toplumun en etkili güçlerinden biridir. Piyasalarda yarışan işletmelerden, küreselleşmeyle başa çıkmaya çalışan ülkelere ya da toplumsal ihtiyaçlara cevap vermeye çalışan toplumsal örgütlere kadar her yerdedir. Rekabet, tüm dünya coğrafyasına yayılarak ülkeleri, refahlarını arttırmaktan başka mevcut olanı ellerinde tutmak için mücadele etmek zorunda bırakmıştır. İhtiyaçların arttığı ama kaynağın az olduğu sanat, eğitim, sağlık ve hayırseverlik gibi alanlar dahil, toplumun tüm kesimlerine yayılmıştır (Porter, 2008: 9).

Rekabet, bağımsız satıcıların bir pazarda tüketiciler için birbirleriyle yarıştıkları süreçtir. Bunun nedeni çoğu mal ve hizmetin ikamesi olması ve işletmenin ürünlerini pazarlarken rakiplerle karşı karşıya gelmesidir. İşletmeler ve markalar arasındaki rekabet, bir derece meselesidir. Bir uçta, bütün işletmeler ve ürünler, tüketicilerin sınırlı kaynakları için birbirleri ile doğrudan rekabet içindedirler. Diğer uçta ise iki işletme, neredeyse aynı tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere benzer üretim ve pazarlama teknolojilerini kullanarak birbirlerine karşı rekabet ederler (Weitz, 1985: 229).

Liberal ekonominin öncülerinden Adam Smith, rekabeti bir yarışmadaki tarafların davranışlarına benzetmiş ve bunun mal miktarının sınırlı olmasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Smith'e göre rekabet, işletmelerin piyasadaki değişikliğe uyum sağlama faaliyetidir. Rekabet, girişimlerin kâr elde etmek için, diğer işletmelerin faaliyetlerini zorlaştırması olarak tanımlanabilir. Smith, rekabetin piyasaya ilişkin bilgilerin herkese açık olduğu ve piyasaya girişin serbest olduğu bir ortamda, gerçekleşebileceğini ifade etmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1994:10).

Yıllar içerisinde işletme konularında önemi giderek artan rekabet, aslında iş dünyasının tarihi kadar eskidir. İktisadi alanlarda önemli bir yer edinmiş rekabetin yıllar içinde gelişim süreci aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kavrakoğlu ve diğerleri, 2002: 73-74):

- 1960'lı yıllara kadar en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla mal ve hizmet üretebilir hale gelmekti. Bu dönemde üretilen her mal ve hizmetin satılabilirliği temel varsayımı oluşturmaktaydı. Bu dönemde rekabet üretim odaklıdır.
- 1970'li yıllarda arzın talebi aşması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır.
- 1980'li yıllarda ise Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yayılmasıyla kalite kavramı ön plana çıkmış ve fiyatla birlikte kalite de rekabet konusu olmuştur.

- 1990'lı yıllara gelindiğinde rekabet üzerine yapılan çalışmalarda hız ve esneklik ön plana çıkmış ve ürün çeşitliliği artmıştır.
- 2000'li yıllarda ise işletmeler arasındaki rekabet, yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve tüketiciye özel ürünler yoluyla devam etmiştir.

Pazarlama literatüründe rekabet, bir tüketicinin değerlendirebileceği bütün mevcut ve potansiyel rakip ürünlerini ve bunların ikamelerini içerir. Ürünlerin ikame derecelerine dayanarak rekabeti dört başlık altında inceleyebiliriz (Kotler, 2003: 9-10):

- Marka rekabeti: İşletmenin rakipleri, benzer fiyatlarla, benzer mal ve hizmetler sunan aynı tüketici portföyüne hitap eden işletmelerdir.
- Endüstri rekabeti: İşletmenin rakipleri, aynı ürün ya da ürün sınıfını üreten işletmelerdir.
- Form rekabeti: İşletmenin rakipleri, ürettikleri ürünlerde aynı hizmeti tedarik eden işletmelerdir.
- Jenerik rekabeti: İşletmenin rakipleri, aynı tüketici grubu için rekabet eden işletmelerdir.

Literatüre bakıldığında (High,2001, Guerrien, 1999) rekabet kavramının tüm boyutlarıyla ele alınması ve bir teori ile ortaya konulması Neoklasik dönemde görülmektedir. Neoklasikler, rekabetin varsayımlarını Neoklasik Tam Rekabet Teorisi ile ortaya koymuşlardır.

2.2. Neoklasik Tam Rekabet Teorisi

1870 ve 1920 yılları arasında fiyat teorisinde köklü değişiklikler yaşanırken, rekabet teorisi ile ilgili büyük bir değişiklik yaşanmamıştır. Rekabetin soyut özellikleri, Klasik döneme nazaran Neoklasik dönemde daha fazla vurgulanmıştır (High,2001:23).

Neoklasik tam rekabet teorisinin varsayımlarının gerçek ekonomik koşullarda uygulanabilirliği olmaması nedeniyle ve teoriye getirilen eleştiriler doğrultusunda,

alternatif yeni bir rekabet teorisi geliştirilmiştir. Yeni teorinin adı Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisidir. Yeni teori açıklanmadan önce Neoklasik rekabet teorisi ve gelişimi açıklanacaktır.

2.2.1. Neoklasik İktisat

Neoklasik iktisat, 1870'lerden 1920'ye kadarki dönemde, özellikle İngiltere, İsviçre ve Avusturya'da gelişen bir iktisadi akımdır. Neoklasik iktisatçılar, Adam Smith (1723-1790) ve David Ricardo (1772-1823) gibi klasik iktisatçıların devamı olarak gerçekte liberal ideolojiyi savunmuşlardır. Klasik iktisatçılardan farklı bir yaklaşım benimsedikleri için yeni anlamına gelen "neo" eklemesiyle "Neoklasik" adını almışlardır. Klasiklerin evrensellik, tümdengelim ve soyutlama yöntemlerini devam ettirmişler bunun yanında birey üzerinde yoğunlaşarak iktisadi insan, doğal iktisadi düzen ve tam rekabet varsayımlarını kabul etmişlerdir. Klasik iktisatçılardan farklı olarak marjinal faydanın belirleyiciliğini benimsemişlerdir (High,2001:18-23).

Stanley Jevons (1835-1882), Carl Menger (1840-1921) ve Leon Walras (1834-1910) önde gelen Neoklasik iktisatçılardır, maksimum "refah" üzerine yaptıkları çalışmalar sonucunda ekonomiye, "marjinal değişme" kavramını getirmişlerdir. Ekonomide genel denge sorununa ilk şekil veren Leon Walras Neoklasik teoride önemli bir role sahiptir. Vilfredo Pareto (1848-1923) Neoklasik teori içinde temel bir role sahip olan iktisadi optimum kavramını kullanarak Walras'ın yaklaşımına önemli bir yenilik getirmiştir. Daha sonraki yarım yüzyıl boyunca Walras'ın yaklaşımı yerine, bir malın belirli bir piyasadaki talep fonksiyonu kavramını ortaya atan Alfred Marshall'ın (1842-1924) kısmi denge yaklaşımı benimsenmiştir. John Hicks "Değer ve Sermaye" (1939) adlı eserinde, Pareto'nun ordinal yaklaşımını da kullanarak, Walras'ın genel denge analizini yeniden ele almış ve çağdaş Neoklasik teorinin temeli olan marjinal ikame oranını tanımlamıştır (Guerrien, 1999: 15-16).

The MIT Dictionary of Economics içerisinde Neoklasik iktisat aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Pearce, 1999:301):

"Neoklasik iktisat, 19 yy. marjinal ekonomistlerin genel yaklaşımlarını, metodlarını ve tekniklerini kullanan bir iktisat teorisinin bütünüdür... Bu

ekonomistler özellikle bütün pazarlarda arz ve talebin dengesini sağlayan piyasa fiyatları olasılıkları üzerinde çalışırlardı. Dengede bir tam rekabet ekonomisi -bunun özellikle Walras'a atfedilebilir olması- Neoklasik şemanın merkezidir."

Neoklasik iktisat modelinin üç temel ögesi vardır: tüketici, üretici ve pazar. Tüketici kendi tercihlerine dayanarak, bütçe olanakları içinde faydasını, üretici teknik üretim olanakları içinde karını maksimize etmek ister. Tüketim alanından kaynaklanan mal talebi, üretim kesiminden gelen mal sunumu piyasada fiyat aracılığıyla dengeye gelir. Girdi piyasasında da paralel bir mekanizma söz konusudur. Yalnızca arz ve talep eden yer değiştirmiştir. Tüketici girdi arz eden, üretici girdi talep edendir. Görüldüğü gibi bütün iktisat yaşamı üç ögeye indirilmiştir. Böylece çok önemli bir basitlik sağlanmıştır. Ama daha da basitleştirmeye olanak vardır. Çünkü matematikten, türevsel hesaptan yararlanma yoluna gidildiğinde görülmektedir ki tüketicinin fayda maksimizasyonu ile üreticinin kar maksimizasyonu içerik olarak aynı niteliği taşırlar. Her ikisinde de en iyileştirme (optimizasyon)sorunu söz konusudur. O halde tüketici ve üretici davranışını aynı temel yaklaşımın yalnızca iki ayrı uygulaması olarak almak olanağı vardır (Bulutay, 1981:88).

Neoklasik iktisat kuramının üçüncü ögesi olan piyasa da fiyat, basitliği pekiştirme yönünde etkili olmaktadır. Fiyat, tüketici ve üretici için veri durumundadır. Yani tüketici ya da üreticiler kendi iktisadi çabalarını, tüketim ya da üretim miktarlarını belirlerken yalnızca malların fiyatlarına bakmakla yetinebilmektedirler. Bir bilgi aracı olarak fiyat, tüketici ve üreticiye gerek duyulan bütün bilgileri sağlamaktadır. Bunun sonucunda tüketici ve üretici büyük bir kolaylık elde etmektedir (Bulutay, 1981:89).

2.2.2. Neoklasik Tam Rekabet Teorisi

Klasikler tarafından piyasa süreci olarak algılanan rekabet, Neoklasikler tarafından piyasa yapısı olarak algılanmıştır. Rekabetin piyasa yapısı olarak ele alınması yalnızca fiyat rekabetinin ele alınmasına yol açmıştır. Bu nedenle ürün ve üretim süreçlerindeki teknolojik değişiklikler ve yenilikler rekabet sürecinden dışlanmış ve

rekabet statik bir yapı olarak öngörülmüştür. Neoklasik anlayışa göre, rekabeti belirleyen temel unsur piyasadaki işletme sayısıdır. Herhangi bir işletmenin, tek başına, piyasa üzerinde etkili olmaması koşuluyla, piyasada çok sayıda işletme varlığını sürdürebiliyor ise tam rekabet mevcuttur (Aktan ve Vural, 2004:5). Tam rekabet varsayımlarının olduğu bir piyasada; fiyat tek olduğu için fiyat rekabeti, mallar homojen olduğu için kalite (mal farklılaştırılması) rekabeti, olup bitenden herkes haberdar olabildiği için, reklam yoluyla rekabetin oluşması mümkün olmamaktadır (Köseoğlu ve Bektaş, 2007:79).

Neoklasik kuramın varsayımı olan tam rekabet koşullarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Bu varsayımlar altında tam rekabet piyasasını oluşturan koşulların gerçek ekonomik hayatta uygulanabilirliği neredeyse imkansızdır (Finlayson ve diğerleri, 2005: 530).

- Alıcı, satıcı ve üretim faktörlerinin tam serbestiye sahip olmalarına dayanan mobilite koşulu; gerçek ekonomik hayatta oluşan bir takım nedenlerle aksamakta ve bu da piyasada n taneden daha az firma bulunmasına sebep olmaktadır.
- Tek tek bireylerden oluştuğu düşünülen toplum kurgulaması ya da başka deyimle atomisite koşulu; ekonominin bireyleri temel birim olarak kabul etmesidir. Toplum bireylerden oluştuğu kadar, sınıflar, politik gruplar, sendikalar, dini cemaatler ve etnik gruplardan da oluşmaktadır. Birey Neoklasik iktisadın varsaydığı gibi tek tip bir yapıdan (rasyonel birey) oluşmamakta, aksine değer yargıları, cinsiyeti, yaşı, politik görüşü, ait olduğu sınıf, etnik kimliği ve inançları onu toplumsal bir varlık haline getirmektedir. Bu çoğulcu yapı ihmal edilerek, özgür ve eşit sayılan rasyonel birey Neoklasik iktisada konu oluşturur (Kuhn, 1970 : 78).
- Alıcı, satıcı ve alışverişe konu olan mal ve hizmetlerin birbirinin aynısı olmasını ifade eden homojen talep koşulu ise; psikolojik ve durumsal nedenlerle olduğu gibi, pazar payını artırmayı amaçlayan firmaların reklam ve mal farklılaştırmasına başvurması nedeni ile de uygulamada yerini bulamamaktadır.

- Alıcı ve satıcıların, pazardaki tüm fiyatları bildiği ve giriş çıkışlardan haberdar olduğunu savunan açıklık koşulu ise; çeşitli zaman ve mekan engelleri sebebiyle, özellikle ürün pazarlarında uygulaması çok zor olan koşullardan biridir (Weintraub, 1999:140).

İktisatçılar tam rekabeti beş varsayım altında tanımlarlar (Ünsal, 2007:315-317):

- İlk varsayım piyasada çok sayıda alıcının ve satıcının olmasıdır. Tam rekabet piyasasındaki tek bir firma tarafından arz edilen mal miktarı, tüm firmalar tarafından arz edilen mal miktarının küçük bir kısmını oluşturur. Bir firmanın arz ettiği mal miktarındaki değişme tüm firmaların arz ettiği mal miktarında çok küçük bir değişime yol açar. Bu sebeple bir firmanın arz ettiği mal miktarındaki değişme, teorik düzeyde bir değişime yol açmaz.
- İkinci varsayım piyasada alışverişe konu olan nesnenin homojen olmasıdır. Piyasadaki çok sayıda firma tarafından üretilen malların tam ikame olması anlamına gelmektedir. Tüketiciler, bir firmanın ürettiği malı başka bir firmanın ürettiği mala tercih etmezler; tüketiciler firmalar arasında kayıtsızdır.
- Üçüncü varsayım endüstriye giriş çıkışların serbest olmasıdır. Firmaların endüstriye girip çıkmalarının lisans, patent hakkı ve ölçek ekonomileri gibi hukuki ve teknolojik engellere tabi olmaması anlamına gelen bu varsayım, firmaların uzun dönemde normal kar elde etmelerine neden olur.
- Dördüncü varsayım karar birimlerinin tam bilgiye sahip olmalarıdır. Firmaların üretim fonksiyonuna, girdi fiyatlarına ve malın piyasa fiyatına ilişkin bilgilere; tüketicilerin ise malın piyasa fiyatına ve kalitesine ilişkin bilgilere tam olarak sahip oldukları anlamına gelmektedir.
- Beşinci varsayım faktör akışkanlığının tam olmasıdır. Üretim faktörlerinin (emek ve sermaye) endüstriler arasındaki transferinin tam olmasıdır.

Neoklasik iktisat kuramında rekabet, serbest giriş ilkesine göre işlemektedir. Bir sektörde fazla kar olduğu, daima ve büyük sayıda olduğu kabul edilen girişimcilerce fark edilmekte, bunlar bu sektörde üretime başlamakta, üretim artışı

bir yandan mal fiyatlarını azaltmakta diğer yandan girdilerin fiyatını artırmaktadır. Buna bağlı olarak karın sıfıra yönelmesi eğilimi ortaya çıkmakta ve sonuç tekrar sıfır olmaktadır. Verimsiz çalışan firmalar piyasada barınamadıkları için en az masraf düzeyinde, en etkin yapılarına ulaşılmaktadırlar (Bulutay,1981:89).

Neoklasik teoride rekabet, endüstride rekabet eden her bir firmanın kısa vadede, ürün üretim miktarını, ürünün pazar fiyatındaki değişikliklere, kaynakların ve diğer girdilerin maliyet değişikliklerine göre ayarlar. Uzun vadede ise tesisinin boyutlarını ayarlar. Uzun dönemde denge Neoklasik teorinin temel taşıdır. Uzun dönem denge "sıfır kar" durumu yaratır. Buna göre işletmeler uzun dönemde ne net kara ne de net zarara sahiptir (Hunt ve Morgan, 1995: 2-3).

Neoklasik teoride işletmeler; ürün çıktılarını, fabrika boyutlarını, değişik kaynakların tüketimini azami ölçüde ayarlayabilirler. Tam rekabet teorisi, işletme içinde sadece bu tür yeniliklere izin verir. Yeniliğin diğer tüm normları tam rekabetin dış kaynaklı değişkenleridir.

2.3. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Karşılaştırmalı Üstünlük İlkesi, 1817'deki kitabı Siyasal İktisat ve Vergilendirmenin İlkeleri'nde, İngiliz politik iktisatçı David Ricardo tarafından, iki ülkeden biri bütün ürünlerin üretiminde mutlak avantaja sahip olsa dahi neden iki ülkenin ticaret yapmasının karlı olduğunu açıklamıştır. Ricardo önemli olan şeyin, üretimin mutlak maliyeti değil, daha ziyade iki ülkenin ürünlerini üretebileceği göreceli verimlilik olduğunu göstermiştir (Cavusgil vd,2012:182).

Karşılaştırmalı üstünlük, genellikle ya doğal zenginliklerden ya da planlı ulusal politikalarla kaynaklanan ve küresel rekabette bir ülkeye eşsiz faydalar sağlayan üstün özellikleri tanımlar. Ülkeye özgü üstünlük olarak da bilinen karşılaştırmalı üstünlük; işgücü, iklim, tarıma elverişli arazi, körfez ülkeleri tarafından çıkarılan petrol rezervleri gibi kalıtsal kaynakları içerir. Karşılaştırmalı üstünlüklerin diğer çeşitleri, girişimcilik yönelimi, risk sermayesinin bulunabilirliği ve yenilikçi kapasite gibi zamanla kazanılır (Cavusgil vd, 2012:178-179). Hunt ve Morgan (1995), karşılaştırmalı üstünlüğü mikro düzeyde işletme bazında ele almışlardır. Ülkeleri

küresel rekabette öne çıkaran kaynakları, doğal zenginlikleri ve/veya ulusal politikalarıyla; işletmeleri endüstriyel pazarlarda farklılaştıran ve onlara rekabet üstünlüğü sağlayan taklit edilemeyen kaynakları ve yetkinlikleridir.

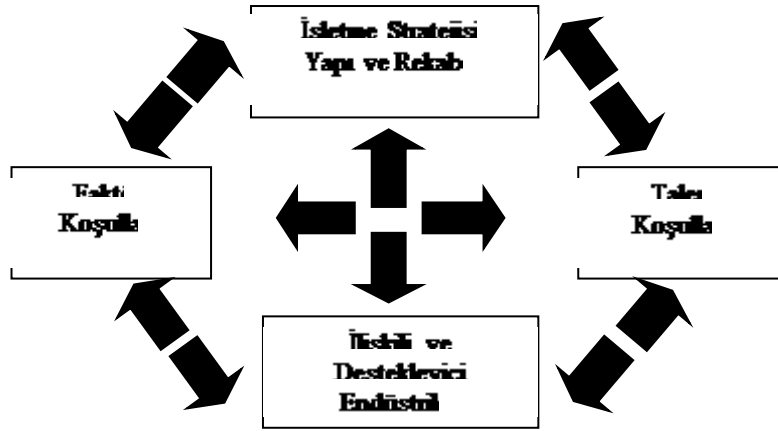
İşletmelerin yabancı ve yerli pazarlara girmesini ve bu pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan, rakiplerin taklit etmesinin zor olduğu örgütsel varlıkları ve yeterlilikleri tanımlayan kaynaklar da karşılaştırmalı üstünlük kavramıdır. Yeterlilikler ve kaynaklar, belirli bilgi, yetenekler, yenilikçilik, üstün stratejiler veya tedarikçilerle yakın ilişkiler gibi çeşitli biçimler alabilir. Karşılaştırmalı üstünlüğün, aynı zamanda işletmeye özgü üstünlükler olduğu söylenebilir.

Rekabetçi Üstünlüğü ve işletmeye özgü üstünlükleri açıklamak üzere, Porter, Şekil 2.1.'de görülen Elmas Modelini geliştirmiştir. Hem işletme hem de ulusal düzeylerdeki rekabetçi üstünlükler, gözden geçireceğimiz dört büyük unsurun ülkedeki varlığı ve kalitesinden kaynaklanmaktadır (Porter, 2010:212-213).

1. İşletme stratejisi: Yapı ve rekabet yerel rekabetin doğası ve bir ülkedeki işletmelerin nasıl oluşturulduğu, organize edildiği ve yönetildiğini belirleyen şartlardan söz eder. Bir ülkedeki güçlü rakiplerin varlığı, ulusal rekabetçi üstünlüğü yaratmaya ve sürdürmeye yardımcı olur. Güçlü rekabetçi çekişme, işletmeleri yenilik yapmak ve gelişmek için sürekli baskı altına almaktadır. Sadece pazar payı için değil, aynı zamanda insani yetenek, teknik liderlik ve üstün ürün kalitesi için de rekabet etmektedirler.
2. Faktör koşulları: Bir ülkenin üretim faktörlerindeki konumunu ifade eder. Faktör donanımları teorisine uygun olarak, her bir ülkenin, kendi ulusal rekabetçi üstünlüğünün doğasını belirlemeye yardımcı olan bir durumu, belirli bir faktör donatımında görece bir bolluğu vardır.
3. Talep koşulları: Belirli ürün ve hizmetler için ev pazar talebinin doğasından bahsetmektedir. Alıcı talebinin gücü ve çok yönlülüğü, belirli endüstrilerde rekabetçi üstünlüğün gelişimini kolaylaştırmaktadır. Talepkâr müşterilerin varlığı, işletmeleri daha hızlı yenilik yapma ve daha iyi ürünler üretmeleri için baskılamaktadır.

4. İlişkili ve destekleyici endüstriler: Tedarikçilerin, rakiplerin ve belirli endüstrilerde başarı gösteren tamamlayıcı işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşan varlığı ifade eder. Sonuçta oluşan işletme çevresi belirli tipteki işletmelerin kuruluşunu oldukça destekleyicidir. Geniş ilişkili ve destekleyici endüstrilerle faaliyette bulunmak, bilgi ve enformasyon sinerjileri, ölçek ve çeşit ekonomileri, üstün ve uygun girdilere erişim vasıtasıyla üstünlükler sağlar.

Günümüzde, ulusal üstünlüğün en önemli kaynakları bireysel işletmelerin, endüstrilerin ve ülkelerin sahip oldukları bilgi ve becerilerdir. Diğer faktörlerden çok, bilgi ve beceriler, çok uluslu işletmelerin tüm dünyada ekonomik faaliyetlerini nerede konumlandıracaklarını belirler. Araştırmacılar, bilginin, sürdürülebilir uzun vadeli rekabetçi üstünlüğün tek kaynağı olduğunu dahi tartışmaktadır. Eğer doğruysa, gelecekteki ulusal zenginlik daha çok Ar-Ge'ye, eğitime, bilgi yoğun endüstrileri destekleyen altyapıya yatırım yapan ülkelere gider.



Şekil 2.1. Porter'ın Elmas Modeli

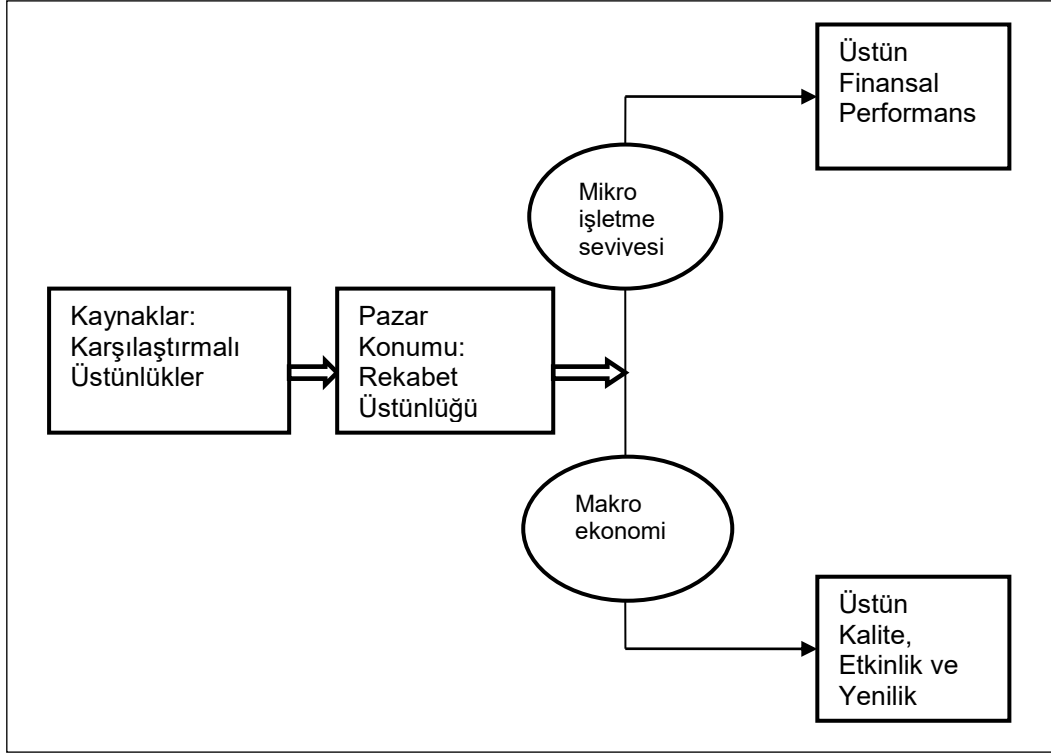
Kaynak: Porter,2010:213

Rekabet üstünlüğü hakkında önemli çalışmalar gerçekleştirmiş Hunt ve Morgan (1995) tarafından strateji literatüründe yeni bir rekabet kavramı olarak geliştirilen Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, uygulanabilirliği günümüz koşullarında mümkün olmayan Neoklasik Tam Rekabet Teorisine alternatiftir. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin kaynaklarda ve diğer işletme

unsurlarında ortaya koyduğu farklılıklar, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacak üstün değer yaratmalarına neden olur.

Avusturya ekonomi ekollerinden evrimsel ekollere kadar Neoklasik tam rekabet teorisine çok sayıda eleştiri olmasına rağmen tam rekabetin baskın statüsü devam etmektedir. Bunun önemli bir nedeni daha üstün, açıklayıcı bir gücü olan iyi ifade edilmiş bir rakip teorisinin yokluğudur (Hunt ve Morgan, 1995:2).Literatürde oluşan bu boşluğu doldurması amacıyla, geliştirilen rakip teorisinin temel önermeleri çalışmamızda açıklanacaktır.

Rekabet, işletme kaynaklarında karşılaştırmalı üstünlük için firmalar arasında sürekli mücadeleden meydana gelmektedir. Rakipler mevcut kaynakları kazanarak, bunları taklit ederek ve/veya yeni temel kaynaklar bularak rakip işletme avantajının önüne geçmek veya bu avantajı etkisiz hale getirmek isterler. Bunun sonucunda da, Şekil 2.2.'de görüldüğü, gibi rekabet avantajı ve üstün finansal performans elde ederler. Rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisi bundan dolayı dinamikdir. Dengesizlik ise bu teoride istenen bir durumdur. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi; organizasyon kültürü, bilgi, yetkinlik gibi soyut kaynakları içermek için kaynak çeşitliliğini genişletir. Teori kaynaklardaki karşılaştırmalı üstünlükleri, sadece var olan kaynakların etkin kullanımındaki güçlü motivasyon olarak değil aynı zamanda yeni kaynakların yaratılması için bir araştırma olarak tanımlar(Hunt ve Morgan, 1995:3).



Şekil 2.2. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Kaynak: Hunt ve Morgan, 1995:9

Rekabet avantajı temelde işletmenin, tüketiciler için değer yaratmasıyla ortaya çıkar. Rekabet avantajı, işletmenin değer yaratırken katlandığı maliyeti aşan kısımdır. Değer ise tüketicilerin ne ödemek istedikleridir. Üstün değer ise tüketiciye rakiplerin sağladığı aynı faydayı düşük fiyatla sunmak veya benzeri olmayan faydayı yüksek fiyatı dengeleyerek sunmaktır (Porter,1985:3).

İşletmelerin benimseyeceği en iyi strateji “temel yenilik” stratejisidir. Stratejide esas olan, rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek değerlerin üretilebilmesi için yeni bir kaynak bulunmasıdır. Yenilik stratejisinin önemli olmasının başlıca nedeni, yenilik yaratacak kaynağın sahip olunan kaynağa göre taklit edilmesinin veya yerine ikamesinin zor olması ve rakiplere oranla üstün getiri sağlamasıdır(Hunt ve Morgan, 1997:78-79).Taklit edilmesi zor yeni bir kaynak hem rekabet üstünlüğü hem de üstün getiri sağlayacaktır.

Teoriler bilimsel anlayışa olayları açıklayarak ve öngörerek katkıda bulunurlar (Hunt, 1991:5). Rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisini açıklamakta

kullanılacak iki temel makro ve mikro olaylar belirlenmiştir. Makro olay, planlı ekonomilerin, pazar ekonomileri karşısında çökmesidir. Mikro olay ise, planlı ekonomilerin tersine, pazar ekonomilerinde var olan birden fazla endüstri ve işletmeyi kapsar. Makro olay genel olarak ülke ekonomilerini ele alırken, mikro olay ekonomiler içinde faaliyet gösteren işletmeleri ele almaktadır.

2.3.1. Makro Olgı

Günümüzün en önemli makroekonomik olayı, merkezi bir planlama kurulunun yönlendirmesi altında devlet mülkiyetli firmalar arasında işbirliğine dayandırılmış olan, planlı (komuta) ekonomilerinin çökmesi; özel mülkiyetli firmalar arasında rekabete dayandırılmış olan pazar ekonomilerinin kazanımı olmuştur (Hunt ve Morgan, 1996:2).

Modern toplumlar "ne üretilecek?", "nasıl üretilecek?", "kimler için üretilecek?" sorularını komuta ve pazar gibi iki farklı ekonomik sistem ile cevaplandırabilirler. Komuta ekonomisinde söz konusu sorular, siyasal gücü kontrol eden bir kişi (diktatör) veya organ (meclis) tarafından cevaplandırılır. Bu nedenle komuta ekonomisi, prensip itibarıyla sosyalizm denilen sisteme özgü bir mekanizmadır (Ünsal, 1998:11).

Sosyalist ekonomik düzen, kapitalist piyasa ekonomisi düzeni yerine "üretim araçlarının mülkiyetini toplumsal mülkiyete dayandıran (bu mülkiyet devlet ve kooperatif mülkiyeti olabilir) bir toplum düzenidir. Bu düzende, insanın insan tarafından sömürülmesini ortadan kaldıran, üretimin ve üretim teknolojisinin bir plan gereği sürekli geliştirilerek en iyiye ulaştırılmasını hedef alan, toplumun yaşam standartlarını arttırarak, ekonomik bölüşümü emeğin verimi ilkesine dayandıran bir toplum yapısıdır (İslatince, 2009:79-80).

Sosyalist toplumlarda komuta ekonomileri, üretim ve yatırım ile ilgili kararların, merkezi bir otorite tarafından formüle edilmiş bir planla şekillendirildiği ekonomik sistemlerdir. Genellikle bu otorite bir kamu kurumudur (Nove, 1987:879). Buna bağlı olarak komuta ekonomileri "planlı ekonomi" olarak da adlandırılmaktadır. Planlı ekonomilerde genel olarak üretim faktörlerinin tümü veya büyük kısmı devlet

denetimindedir, üretim ve dağıtım kararları da devlet tarafından alınmaktadır (Karalar, 2004:4).

Planlı ekonominin temeli, merkezi bir otoritenin ekonominin bütününde kapsamlı bir araştırmaya dayanarak, güvenilir kararlar alması ve bu kararlar doğrultusunda üretimin ne ve ne kadar olması ve kime tahsis edilmesi gerektiğinin belirlenmesine dayanır. Üretimin merkezi bir otorite tarafından belirlenmesinin nedeni ekonomik dengeyi sağlamak amacıyla, kaynakların arz ve talebini dengeleme girişimidir. Pazar ekonomilerinde tüketici tercihleri kaynak dağıtımını etkiler ama bu durum planlı ekonomiler için geçerli değildir. Planlı ekonomilerde belirlenen hedefler, bütün girişimler tarafından takip edilmelidir. Planlı ekonomiler, sadece faaliyet dallarıyla ilgilenmez, bununla birlikte çıktı hacmi, ücretler, fiyatlar, endüstri lokasyonları ve istihdam gibi ekonomik hayatın birçok yönlerini kapsarlar. Planlı ekonomiler sadece sistemin çalışmasıyla yetinmez, ulusal servetin veya ekonominin sanayileşme hızının artışları gibi hedeflerle de ilgilenirler. Planlı ekonomiler kısa ve uzun vadeli ekonomik faaliyetleri planlarlar ve bu ekonomik planlama için temel zorunluluk üretim faktörlerinin sahibinin devlet olmasıdır (Schnitzer ve Nordyke, 1971:414-415).

Pazar ekonomilerinde ne-nasıl-kimler için üretilecek soruları, tüketicilerin fayda maksimizasyonunu ve üreticilerin kar maksimizasyonunu amaçlayan iktisadi davranışları ile cevaplandırılır. Pazar ekonomileri prensip olarak kapitalizm sistemine özgü ekonomik mekanizmalardır (Ünsal, 1998:11).

Kapitalizm, bireylerin tek tek ya da gruplar halinde, toprak ve genel olarak üretim kaynaklarının özel mülkiyetine sahip oldukları ve diledikleri gibi kullanabilecekleri bir ekonomik örgütlenmedir ve üretim kar sağlamak için yapılıdır (İslatince, 2009:42-43).

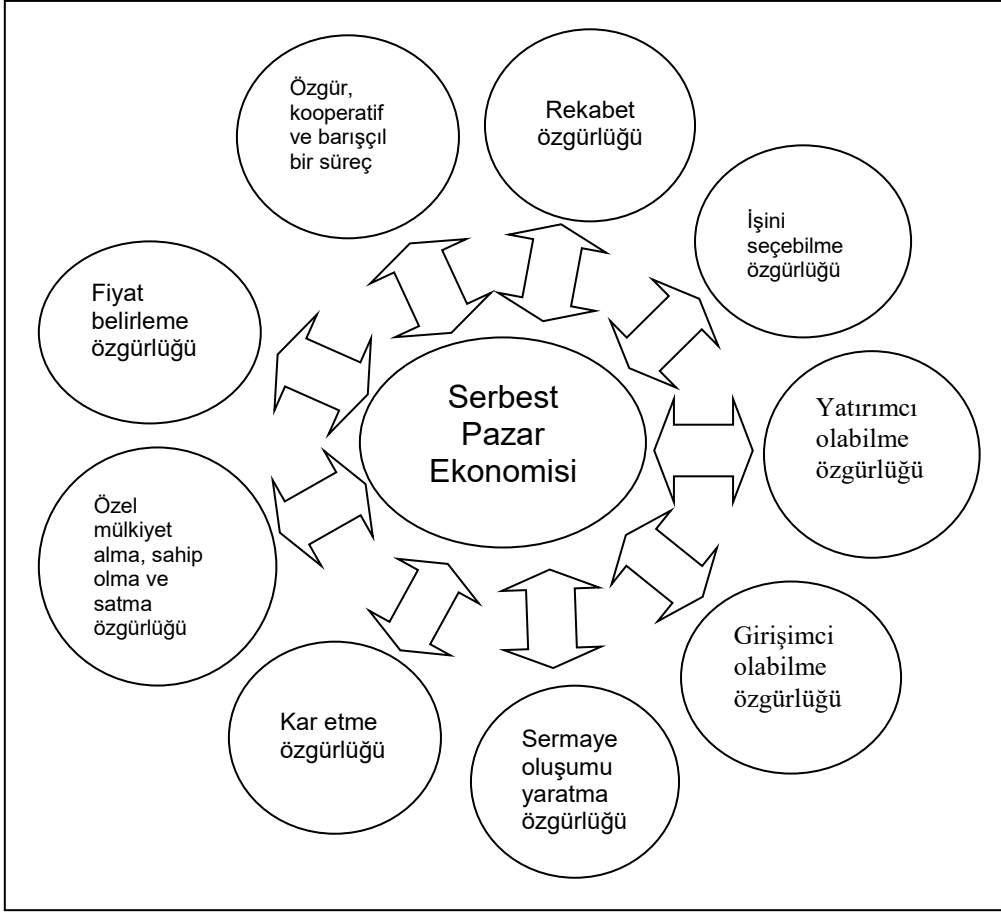
Pazar ekonomisi, işbirliği ve özel mülkiyetin öne çıktığı bir sosyal sistemdir. Sistemin en belirgin özelliği kişisel çıkarların toplumsal faydadan önce gelmesidir. Kişisel çıkarlar beraberinde girişimleri ve seçme özgürlüğünü getirmektedir. Seçme özgürlüğü ve girişimlerin olduğu pazarda ortaya birçok alıcı ve satıcı

çıkılmaktadır. Alıcıların ve satıcıların fazla olması sonucunda, mal ve hizmet fiyatları serbest ve rekabetçi bir şekilde ortaya çıkar (Kantarıcı ve Karacan, 2013: 36).

Pazar ekonomilerinde, tüketici bağımsızlığı önemli bir role sahiptir. Tüketici bağımsızlığının önemi, tüketici tercihlerinin pazarda, hangi ürünün ne kadar üretileceğine karar vermesidir. Tüketici tercihleri, mal ve hizmet pazarlarındaki arz ve talebi düzenleyen fiyat mekanizmasını çalıştırır. Eğer tüketici talebi arzı olumlu yönde etkiliyorsa, fiyatlar üretim maliyetlerinin üstünde olacaktır ve talebe yanıt olarak mevcut işletmelerde genişleme olurken, yeni işletmeler için de pazar cazip hale gelecektir. Eğer tüketici talebi arzdan düşükse fiyatlar maliyetlerin altına düşer, işletme üretimi durdurur. Sonunda arz talebe göre ayarlanır (Schnitzer ve Nordyke, 1971:212).

Pazar ekonomileri; planlı ekonomilere zıt yönde hareket ederler. Söz konusu ekonomik sistemlerde, üretim, dağıtım, fiyatlandırma ve yatırım kararları, makro ekonomik bir plan yerine, bu kararları kendi bireysel çıkarları doğrultusunda alan özerk işletmeler tarafından verilir (Nove, 1987:879).

Pazar ekonomilerinde, bireyler ve işletmeler, özel mülk satın alma, sahip olma ve satma özgürlüğüne sahiptirler. Yatırım kararları, işletmelerin kendi çıkarları ön planda tutularak alınır. Rekabet, bu tür ekonomilerde fiyat mekanizmasının çalışmasında önemli bir rol oynar. Üretici ve tüketicilerin arz ve talep ettikleri mal ve hizmetlerin fiyatları, pazar içindeki rekabet yoluyla belirlenir. Rekabet, pazar ekonomileri için vazgeçilmez bir sonuçtur.



Şekil 2.3. Pazar Ekonomisinin Özellikleri

Kaynak: <http://freemarketeconomy.net/wp-content/uploads/2014/02/free-market-diagramm.jpg>

Belirli bir zamanda belirli bir mal ve hizmet veya üretim faktörü bakımından rekabetin bulunması için bazı şartların bir araya gelmiş olmasına ihtiyaç vardır. Aşağıda belirtilen şartlar var olduğu takdirde, ekonomik sistemi harekete geçiren ve arz talep dengesini ayarlayan fiyat mekanizması fonksiyonunu yerine getirebilecek ve rekabet meydana gelecektir (İslatince, 2009:61-62):

1. Pazarda bir alıcı ve satıcı kitlesi bulunmalıdır.
2. Bu alıcı ve satıcılardan hiçbiri kendi fiyatını karşı tarafa dayatabilecek bir güce sahip olmamalıdır.
3. Pazar, tekelci güçlerin baskısı altında bulunmamalıdır.
4. Hükümetler ve diğer kamu kurumları, pazar oluşumuna müdahale etmemelidir.
5. Alıcı ve satıcılar pazarın durumu hakkında tam bilgiye sahip olmalıdırlar.

Rekabetin yoğun olduğu ürün pazarlarında işletmeler rekabet üstünlüklerini koruyabilmek için ya ürün farklılaştırma yaparlar ya da düşük maliyetli konumlarını korurlar. Ürün farklılaştırma yapan bir işletme, rekabet avantajı sağlamak için ya üstün kaliteli mal ya üstün hizmet ya da bunların ikisini birden tüketiciye sunar (Walker ve diğerleri, 1999: 274-275).

Farklılaştırma, işletmenin mal ve hizmetlerini, rakiplerin mal ve hizmetlerinden ayıran, anlamlı ve değer katan farklılıkların mal ve hizmetlere eklendiği süreçtir. Ürünler, farklılaşma potansiyellerine göre çeşitlilik gösterirler. Bazı ürünler küçük değişikliklere izin verirken, bazıları ise daha büyük değişikliklere uygundur. Farklılaştırma çeşitli şekillerde olabilir. Çizelge 2.1.'de görüldüğü gibi ürün formunda (büyüklük, şekil, fiziksel yapı) değişiklik yapılabileceği gibi ürünün temel fonksiyonuna ek olarak çeşitli özellikler de eklenebilir (Kotler, 2003:315-318).

Çizelge 2. 1. Farklılaştırma Değişkenleri

Mal	Hizmet	Personel	Kanal	İmaj
Şekil	Sipariş kolaylığı	Yetenek	Kapsam	Semboller
Özellik	Teslim	Nezaket	Uzmanlık	Medya
Performans	Kurulum	İnanılabilirlik	Performans	Ortam
Uyum	Müşteri Eğitimi	Güvenilirlik		Organizasyonlar
Dayanıklılık	Danışmanlık	Yanıtlayıcı yeteneği		
Güvenilirlik	Bakım ve Onarım	İletişim		
Onarılabilirlik	Çeşit			
Stil				
Dizayn				

Kaynak: Kotler,2003:318

Uzun dönemde denge, Neoklasik tam rekabet teorisinin köşe taşıdır. Tüm yenilikler bittikten sonra devam edecek bir durumdur. Neoklasik tam rekabet teorisinde işletmeler kendi ürün çıktılarını, tesis boyutlarını ve çeşitli kaynakların tüketimini maksimum olarak ayarlarlar. İşletmelerin yaptığı ayarlamalar dışında diğer tüm yenilik şekilleri tam rekabette harici değişkenlerdir. Tam rekabet altında, bir endüstrinin ürününe yenilikçi bir özelliğin konulması, dengeyi bozacak ve

sistemi ideal durumundan uzaklaştıracak bir pazar "kusuru" olarak düşünölebilir (Hunt ve Morgan, 1996:3-4). Neoklasik tam rekabet teorisi, pazar ekonomilerinde şletmelerin pazar paylarını arttırmaları amacıyla ürün farklılaştırması ve reklam yapmasına homojen talep varsayımı gerekliliğinden dolayı izin vermez.

Ürün kalitesi; ürünün, tüketicinin beklentilerini tatmin eden ve kullanımında tüketicinin aradığı faydayı sağılayan genel özellikleridir. Kalite, tüketicilerin bir ürünün kullanımı ve yetkinliği ile ilgili düşöncelerine bağılıdır. Ürün kalitesinin amacı, pazarlama amaçlarıyla (yüksek satış, pazar payı ve kar artışı) doğıru orantılıdır (Solomon ve Stuart, 2000:265-266).

Neoklasik tam rekabet teorisi, pazar ekonomilerinin neden komuta ekonomilerine göre daha yüksek kaliteli ürünlere sahip olduklarını açıklayamaz. Tam rekabette hiçbir şletme, standart üründen daha yüksek kalite düzeyinde bir ürün üretmenin ekstra masrafına girmez¹. şletmelerin masrafa girmemelerinin nedeni, homojen talep varsayımının daha fazla bir fiyat getirmeyeceğini söylemesidir. Eğer bir şletme daha yüksek kalitede ürün üretirse ve yüksek kaliteli ürün için daha yüksek bir fiyat alırsa, bu durum pazarı ideal denge durumundan uzaklaştıran bir pazar kusuru olur (Hunt ve Morgan, 1996:3-4).

2.3.2. Mikro olgu

Pazar ekonomilerinde şletmelerin çeşitli olan farklılıklarının açıklanması, Neoklasik teori için sorun oluşturur. Tam rekabet, her endüstride her biri tek bir ürünü, belirlenen miktarda üreten çok sayıda küçük firmayı içerir. Pazar ekonomilerinde birçok endüstride, çok sayıda ürün üreten büyük boyutlarda birden fazla şletmenin varlığı söz konusudur. Ülkeler arasında ve içinde, endüstriler arasında ve içinde, şletmeler boyut, kapsam, işlem yöntemleri ve finansal

¹ Adam Smith, değer teorisini açıklarken, üretim maliyetine eşit olan bir doğal fiyattan ve bu doğal fiyatın karşısında olan bir piyasa fiyatından bahseder. Bu piyasa fiyatı, alıcılar ve satıcılar arasındaki rekabetten doğmaktadır. Bu rekabet sayesinde, piyasa fiyatı doğal fiyata başka bir deyimle maliyet fiyatına doğıru yaklaşır. Rekabetin tam olduğu şartlar içinde doğal fiyat ile piyasa fiyatının birbirine eşit olması gerekir. Ancak tam rekabet şartları her zaman var olamayacağından genel olarak piyasa fiyatı doğal fiyatın üzerinde olur. Bu durumda rekabet kurumunun rolü fiyatları maliyet fiyatına doğıru yaklaştırmaktır (İslatince, 2009:61-62).

performans yönünden farklılıklar gösteriler. Bu farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Hunt ve Morgan:1995:2):

- İşletmeler satış hacimleri ve büyüklükleri bakımından farklılıklar gösterirler.
- Bazı işletmelerin ürün yelpazesi genişken, diğerleri tek bir ürün üretirler.
- Bazı işletmeler dikey bütünleşme "hiyerarşiler" halindedir (Williamson,1975), diğerleri ise tek bir faaliyette uzmanlaşırlar.
- Kimi işletmeler kar ederken, diğer işletmeler kar amacı gütmeyebilirler.
- Bazı işletmeler yüksek karlarını korurken, kimi işletmeler bu konuda başarısız olurlar.

İşletmelerin arz fonksiyonlarının değişim oranı, işletmelerin şimdiki ve geçmişteki öğrenme kapasitelerindeki değişiklikten dolayı talep fonksiyonlarının farklı yönleri arasında değişir. İşletmelerin farklı hızlarda farklı yollardan değişimleri beraberinde çeşitliliği getirir. Eğer değişiklikler bir teknolojiye veya bir talebe bağlıysa, değişimdeki bazı düzensizlikler (tüketicilerin veya tedarikçilerin davranışlarının yeniliğe etkisi) daha az çeşitliliğe neden olabilir. İşletmelerin bağımlılıkları beraberinde seçme ve koruma süreçlerini getirir. Söz konusu süreçlerin hepsi endüstri yapısını ve çeşitliliğini etkiler (Dickson,1996:103).

2.4. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin Temelleri

Rekabet, kaynaklarda karşılaştırmalı üstünlük için işletmeler arasında sürekli var olan mücadeledir. İşletmeler arasındaki mücadele, pazarda rekabet avantajı sağlar ve böylece üstün finansal performans sağlanır (Hunt ve Morgan, 1995:5). Tüketicilerin zevkleri, tercihleri ve davranışları genellikle tedarikçilerin pazar arzları ile sürekli değişir. Pazardaki değişim nedeniyle karşılaştırmalı üstünlüğün kendisi dinamik bir yapıya sahiptir. Dinamik bir rekabet teorisi, pazarların nasıl değiştiğini ve hangi kriterlerin bu değişikliği yarattığını açıklamalıdır (Dickson,1996:102-

104).Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, Neoklasik Tam Rekabet Teorisiyle karşılaştırıldığında pazardaki değişikliklere daha duyarlı, değişikliklerin sebeplerini sorgulayan dinamik bir teoridir.

Çizelge 2.2. Rekabetin Neoklasik Teorisi ile Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin Temelleri

	Neoklasik Tam Rekabet Teorisi	Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi
a. Talep	Endüstriler içinde homojenlik	Endüstriler içinde heterojenlik
b. Tüketici bilgisi	Mükemmel ve maliyetsiz	Eksik ve maliyetli
c. İnsan Motivasyonu	Kişisel çıkarların maksimizasyonu	Kısıtlı kişisel çıkar
d. İşletmenin amacı	Kar maksimizasyonu	Üstün finansal performans
e. İşletmenin bilgisi	Mükemmel ve maliyetsiz	Eksik ve maliyetli
f. Kaynaklar	Anapara, işgücü ve arazi	Finansal, fiziksel, yasal, insani, örgütsel, bilgilendirici ve ilişkisel
g. Kaynak nitelikleri	Homojen, tam hareketli	Heterojen, az hareketli
h. Yönetimin rolü	Ürün miktarını belirlemek, üretim fonksiyonunu yerine getirmek	Stratejileri tanımak, yaratmak, seçmek, yerine getirmek ve belirlemek
i. Çevrenin Rolü	Performansı ve davranışı bütünüyle belirler	Performansı ve davranışı etkiler
j. Rekabet	Miktar ayarlama ve düzenleme	Karşılaştırmalı üstünlük

Kaynak: Hunt ve Morgan, 1995:3

Hunt ve Morgan geliştirdikleri teorinin kriterlerini tam rekabet teorisi ile karşılaştırmış, kriterlerin pazardaki değişikliği nasıl etkilediğini Çizelge 2.2.'de göstermiştir.

Çizelge2.2.'deki on temel kavram, rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin temellerini oluşturmaktadır. Kavramlar tek olarak ele alındıklarında birçok yerde tartışılmışlardır. Çalışma içinde kavramlara birleştirici bir teori olan rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisinde yer verilmektedir. On temel kavram açıklanarak her iki teori içindeki varsayımları ele alınmıştır.

2.4.1. Talep

Bir ürünün; gelirinin, fiyatlarının ve tercihlerinin bir fonksiyonu olarak fiilen satılabilen miktarına talep denir. Tüketiciler, fiyat ve kalite yönünden beğendikleri, gelirlerine uygun, ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri talep etmektedirler. İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde talep en önemli faktör olarak ortaya çıkar (Üner, 2008:10).

Talep, tüketicilerin ödeme gücüyle desteklenmiş istekleridir. İşletmeler, ürünlerinin kaç kişi tarafından istendiğinin yanında kaç kişinin ürünü gerçekten istediğini ve ödeme gücünün olduğunu ölçmek zorundadırlar (Kotler, 2003:11). Diğer bir ifade ile tüketicilerin ürünler için duyduğu istektir. Tüketicilerin bir ürünü ne kadar istediği ve ürünün fiyat değişikliklerine dayanan satın alma arzusu talebin en önemli unsurudur. Pazarlamacıların fiyat planlaması yaparken attıkları ilk adım ürünleri için talep tahmininde bulunmaktır (Solomon ve Stuart, 2000:325).

Piyasa talebi, tanımlanmış bir pazarlama programı altında, tanımlanmış bir pazarlama çevresi içinde, tanımlanmış bir sürede, tanımlanmış bir coğrafi bölgede, tanımlanmış bir tüketici grubu tarafından satın alınacak toplam ürün hacmidir (Kotler ve Keller, 2012: 108).

Pazar ekonomilerinde arz ve talebin temel özelliği heterojen olmalarıdır. Talep, tüketici pazarındaki milyonlarca bireyin isteklerinden meydana gelmektedir. Her bir birey, istek ve ihtiyaçlarını karşılamasını beklediği mal ve hizmet çeşidini arar. Benzersiz bir ürün yelpazesi elde etme arzusu o ürün çeşidinin hitap ettiği tüketicilerin özelliklerine eşittir. Her bir ürün çeşidi için üreticinin sağlayabileceği geniş ürün farklılıkları gerekmektedir ve talep miktarı her bir üretici tarafından sunulandan daha azdır. Gerekli olan ürün farklılıkları ve değişen talep miktarından dolayı talep heterojendir (Staudt, Taylor ve Bowersox, 1976:6).

Neoklasik tam rekabet, tüketici tercihlerinin aynı olduğunu varsayar. Buna karşılık markasız bir ürün sınıfında, tüketicilerin zevk ve tercihleri istenen ürün özelliklerine ve niteliklerine göre büyük ölçüde farklılık göstermekle kalmayıp, aynı zamanda sürekli değişmektedir (Hunt ve Morgan, 1995:5). Pazar ekonomilerinde, Neoklasik

tam rekabet teorisinin temel taşlarından olan homojen talep varsayımının aksine, genel ürün sınıfları içinde endüstri talebi önemli ölçüde heterojen ve dinamiktir. Rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisi endüstri talebini heterojen ve dinamik varsayar.

2.4.2. Tüketici Bilgisi

Günümüzde tüketicileri memnun etmek gittikçe zorlaşmaktadır. Tüketiciler, daha akıllı, daha fazla fiyat bilincine sahip, daha talepkar ve daha az affedicidir (Kotler, 2003:72). Pek çok işletme tüketicilere eşit veya daha iyi ürünler sunmak amacıyla daha fazla tüketici bilgisine ihtiyaç duymaktadır.

Tüketici, ihtiyaç doğduktan sonra bu ihtiyacı giderecek ürün ve marka seçeneklerini belirlemeye başlar. Seçeneklerin belirlenme aşaması satın alınacak ürüne göre uzar veya kısalır. Söz konusu sürece "bilgi toplama" aşaması adı verilmektedir (Üner, 2008:10).

Harekete geçen bir tüketici daha fazla bilgi edinmek ister. Tüketicinin bilgi araştırmasını iki bölüme ayırabiliriz. Daha hafif olan arama durumuna "artan dikkat" adı verilir. Artan dikkat aşamasında kişi ürün hakkındaki bilgiye açık duruma gelir. Diğer aşamada ise tüketici, "aktif bilgi araştırması" yapar. Ürün hakkında daha çok bilgi edinebilmek için yazılı materyalleri okur, arkadaşlarını arar ve mağazaları ziyaret eder. Bir pazarlamacının asıl ilgilendiği, tüketiciyi getirecek ve bir sonraki satın alma kararını etkileyecek temel bilgi kaynaklarıdır. Tüketici bilgi kaynakları dört grup altında toplanır (Kotler, 2003:204):

- Kişisel kaynaklar: Aile, arkadaşlar, komşular, tanıdıklar.
- Ticari kaynaklar: Reklam, satış elemanları, bayiler, paketleme, sergi.
- Genel kaynakları: Kitle iletişim araçları, tüketici derecelendirme kurumları.
- Deneyimsel kaynaklar: İnceleme, ürünü kullanma.

Genellikle araştırmacılar, insanların rekabet eden ürünler hakkında nasıl dikkatli bir şekilde bilgi topladığı, ürünün kendi ihtiyaçlarına cevap verebilecek özelliklere

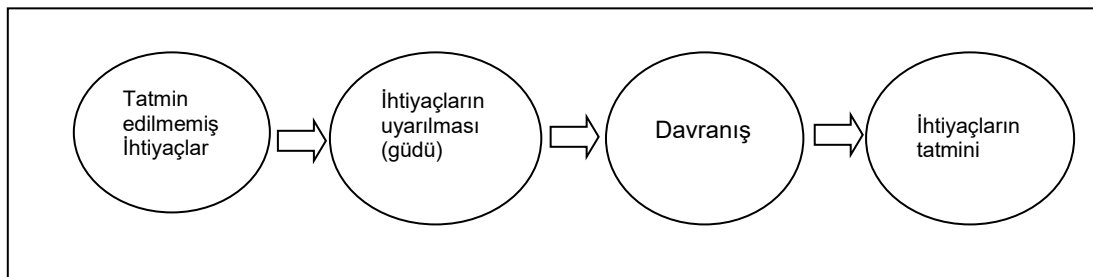
sahip olup olmadığına nasıl karar verdiği, her bir ürün alternatifinin artılarını ve eksilerini nasıl tarttığını ve sonunda nasıl tatmin edici bir karar verdiğini anlamaya çalışırlar (Solomon ve Stuart, 2000:147).

Tüketicilerin, mantıklı bir karar alabilmek için uygun olan bilgiyi araştırdıkları bir süreç vardır. Bilgiyi araştırma süreci karar verme sürecinin bir bölümüdür (Solomon ve Stuart, 2000:149).

Tüketiciler kendi istek ve tercihlerine uyabilecek ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip değildirler. Bilgi edinme para ve zaman bakımından maliyetli olabilir. Örneğin; ayakkabı ürün kategorisinde, tüketicilerin istek ve tercihleri sadece ürünün istenen nitelik ve özelliklerine göre ayrılmazlar. Tüketicilerin istekleri ve tercihleri sürekli olarak değişiklik gösterirler (Hunt ve Morgan, 1995:5-6). Neoklasik tam rekabet teorisinde tüketici bilgisi tam ve maliyetsizken, sürekli değişen pazar ekonomilerinde değişime bağlı olarak tüketici bilgisi eksik ve maliyetlidir.

2.4.3. Motivasyon

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir şekilde başarmak için motive edilmelidirler. Neoklasik yaklaşıma göre motivasyon, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve kişiyi daha etkili ve istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmıştır. Şekil 2.4.'te görüldüğü gibi ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi motive edilemez (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:259).



Şekil 2. 4. Motivasyon Süreci

Kaynak: Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:259

Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlamak mümkündür. Motivasyon konusu itibariyle (Koçel,2010:619):

- Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
- Amaçları,
- Davranışları,
- Kendilerine performansları ile ilgili bilgi verilmesi (feedback) konuları ile ilgilidir.

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. Kişinin özellikleri ve bekleyişleri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Karşılıklı etkileşim iş ortamı içinde meydana gelmektedir (Koçel, 2010:620).

Tüketiciler ve işletme yöneticileri, kişisel çıkar aramaya yönelik motive olurlar. İnsanın iki önemli değer kaynağı vardır; fayda ve etik. İnsan zevki sürdürmek, acısını sıkıntısını azaltmak ister. İnsanın fayda elde etme isteği birçok davranışını açıklar. Yalnız kişisel çıkarlarını düşünürken bu çıkarların doğru, etik ve ahlaki olmasına dikkat eder. Kişisel çıkar bu nedenle kısıtlanır (Hunt ve Morgan, 1995:6). Pazar ekonomilerinde işletme çalışanları ve tüketiciler kendi çıkarlarını ararken neyin doğru, topluma uygun, etik ve ahlaki olduğu yönünde kendilerini kısıtlatırlar (P-faydası) (Hunt ve Vasquez-Parraga,1993:78-90).

2.4.4. İşletmenin Amacı

İşletmelerin amaçları, onların kuruluş ve var olma nedenlerini açıklar. Günümüz işletmeleri, sadece kurucu ve sahiplerinin kar amaçlı beklentileri ile sınırlı kalmayan aynı zamanda faaliyetine başlamasında ve yaşamını sürdürmesinde

etkili olan tüm tüketici ve diğer toplum kesimlerinin beklentilerine de yanıt vermeye çalışan toplumsal amaçları da benimsemiş işletmeler görünümünü kazanmışlardır (Üner, 2008:30).

İşletmenin amaçları, yaptığı işi niçin ve ne kadar yapabildiğini tanımlayacak, üst yönetimin ve işlevsel yönetimlerin performansının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olacaktır. Amaç ve hedefler, kesin ve ölçülebilir özellikte olmalı, genelde vizyonun, belli bir zaman sürecinde nicelik olarak betimlenmiş şeklini almalıdır. Amaçlar, ekonomik olma ve ekonomik olmama şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Ekonomik amaçlar karlılık, büyüme ve süreklilik gibi bir takım nicel ölçütler ile tanımlanırken, ekonomik olmayan amaçlar toplumsal ve kültürel değerlerle ölçülürler (Ülgen ve Mirze, 2006:70).

İşletmelerin genel amacı, maliyetlerini tolere ederek daha fazla para kazanmaktır. Amaç, bugünkü yatırımın yarın daha fazla büyümesini sağlamaktır. Büyüme gerçekleştiği takdirde, işletme ekonomik katma değeri elde etmiş olur. İşletmeler bu amaca başka amaçlar da ekleyebilir (Kotler, 2013:3):

- Kurumsal büyüme: İşletmelerin büyümeye gereksinimi vardır, ama bunun karlı bir büyüme olması gerekir.
- Pazar payı: İşletmeler, sadık müşterileri tatmin etmeye, onları daha iyi tanımaya ve onların gereksinim duyabileceği veya isteyebileceği daha fazla mal ve hizmet bulmaya odaklanırlar.
- Satış getirisi: İşletmeler belli bir kar marjı elde etmeye ve onu korumaya odaklanır.
- Hisse başına kazancın büyümesi: İşletmeler hisse başına kazançları için hedefler belirlerler.
- Ün: Bir işletmenin ününe ilişkin amaçları dört ayak üstünde durur; müşterilerin tercih ettiği tedarikçi olmak, çalışanların tercih ettiği işveren olmak, dağıtımçıların tercih ettiği partner olmak ve yatırımcıların tercih ettiği işletme olmak. İşletmenin ünü onun temel amacına, üstün finansal performans elde etmesine yardımcı olacaktır.

İşletmenin temel amacı üstün finansal performanstır. Amacını, tüketiciler ve rekabetçilerle ilgili maliyetli ve eksik bilgi koşulları altında gerçekleştirir. Üstün finansal performans beraberinde işletmeye bazı ödüller getirir. Ödüller sadece temettüyü, sermaye aktif değerinin, maaşların, haftalıkların ve primlerin artmasını içermez. Aynı zamanda terfi, genişletilmiş kariyer fırsatları, prestij ve başarıyı içerir (Hunt ve Morgan, 1995:6).

Finansal performans işletmeden işletmeye, endüstriden endüstriye ve ülkeden ülkeye değişen kar ve yatırımların getirisi gibi ölçülerle belirtilir. Pazar ekonomilerinde bir işletme rekabet üstünlüğü elde etmek istiyorsa değer yaratmalıdır. Değer, tüketicinin ihtiyaçlarını karşılama ya da aşma ve bunu etkin bir biçimde yapma yetkisidir. İfade edilen durum, mal veya hizmet üreten bir işletme için ne kadar geçerliyse, bir hastane ya da bir vakıf için de o kadar geçerlidir (Porter,2008:9).

2.4.5. Kaynaklar

Wernerfelt'e göre kaynak, işletmeye geçici olarak bağlı olan, gücünü ve zayıflığını belirleyen maddi varlıklardır (Wernerfelt, 1984:172). İşletme kaynakları, bir işletmenin etkinliğini ve etkililiğini geliştirecek stratejileri ortaya çıkarma ve uygulama yeteneği verir. İşletme kaynakları, işletmenin kontrolündeki bütün varlıkları, yetenekleri, örgütsel süreçleri, işletme niteliklerini ve bilgisini içerir (Barney, 1991:101).

Kaynaklar bir işletme için mevcut olan, bir pazar segmenti veya segmentleri için değer taşıyan, bir pazar arzını etkili ve etkin bir biçimde üretmesine imkan veren maddi ve manevi varlıklardır (Hunt ve Morgan, 1995:6).

2.4.5.1. Kaynak Kategorileri

Çok sayıda olan potansiyel kaynakları en uygun biçimde beş başlık altında ele alabiliriz (Hunt ve Morgan, 1995:6-7):

- **Finansal kaynaklar:** Bir işletme mal ve hizmet üretiminde bulunmak için fonlarını çeşitli varlıklara yatırır. İşletmenin net şimdiki değerini kendi ortakları için maksimum kılmak, fonların uygun varlıklara yatırılmasına bağlıdır (Aksoy ve Yalçiner, 2008:5). Bu fonlar öz ya da yabancı kaynaklardan sağlanmaktadır.

Finansal yapıyı oluşturan fon kaynaklarının uygunluk kriterine göre hangi varlıkların finansmanında kullanıldıkları önemlidir (Babacan,2012:426-427):

- i. Kısa vadeli finansman kaynakları (ticari krediler, banka kredileri, alınan avanslar, stoklar karşılığı kredi, finansman bonusu, menkulleştirme, akreditif, factoring) dönen varlıkların finansmanında kullanılır.
 - ii. Uzun vadeli kaynaklar ve özkaynaklar (orta ve uzun vadeli banka kredileri, makine ve teçhizat karşılığı krediler, leasing, forfaiting, tahvil ihracı, hisse senedi, otofinansman) ise duran varlıkların finansmanında kullanılır.
- **Fiziksel kaynaklar:** İşletmenin elle tutulabilen ve/veya görülebilen fiziki varlıklarıdır. İşletmenin sahip olduğu tesisler, binalar, makineler, hammadde ve yardımcı maddeleri, nitelik açısından insan kaynakları (işgücü), o işletmenin fiziksel kaynaklarını oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2004:118). İşletmenin bu tip duran varlık yatırımlarında yatırım süresi bir yıldan uzundur. Yatırımın nakit girişi sağlaması uzun bir zaman alacağı için bu tür yatırımlar uzun vadeli kaynaklarla finanse edilirler (Üner,2008:261).
 - **Yasal kaynaklar:** İşletmenin sahip olduğu ticari marka, lisanslar ve patentlerdir.

Ticari marka, bir işletmenin mal ve hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi

çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işarettir (T.C. Türk Patent Enstitüsü). Büyük markalar işletmeye, sürekli ve ortalamanın üstünde seyreden kar getirir. Marka, işletmeye sadece rasyonel katkı sağlamaz, aynı zamanda o işletmenin değerini artırır (Kotler,2013:79).

Patent, sınırlı bir süre ve yer için üçüncü kişiler tarafından işletmenin buluşunun izinsiz olarak üretilmesini, satılmasını veya kullanılmasını engelleme yoluyla buluş sahibine tanınan tekel haklarıdır(T.C. Türk Patent Enstitüsü).

- **İnsan kaynakları:** İnsan kaynaklarının bilgi, beceri ve deneyiminin rekabette üstünlük sağlamadaki öneminin nedeni; insanların, örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri meydana getiren ve uygulayan olmalarıdır. İnsan kaynakları güçlendirilirse, örgüt gelişir ve amaçlarına daha kolay ulaşır (Bingöl,2006:5).
- **Örgütsel kaynaklar:** İşletmelerin yetkinlikleri, kültürü ve temel yeteneklerinden (core competence) oluşan kaynaklardır. İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun yeteneğini gösterir. Yetenekler her işletme için değişkendir. Benzer fiziksel kaynaklara sahip işletmelerde farkı yaratan ve rekabet üstünlüğü yaratan o işletmenin yetenekleridir (Ülgen ve Mirze, 2004:118-119).

Örgüt kültürü ise çalışanlarla paylaşılan değerler, anlayışlar ve standartlardır. Bu temel değerler, etik davranışlar, çalışanlara verilen taahhütler, etkinlik veya tüketiciye sunulan hizmetlerle ilgili olabilir. En önemli özelliği örgüt üyelerini bir arada tutmalarıdır (Daft,1995:19).

Genellikle işletmeler, kendi kaynaklarına sahiptir ve onları kendileri kontrol ederler. Fakat günümüzde çoğu işletme kritik kaynaklarını, eğer daha düşük maliyet ve/veya daha yüksek kalite sağlayabiliyorsa, işletme dışından tedarik ederler. Böylece işletmeler temel yeteneklerine (ürün dizaynına, geliştirilmesine ve pazarlamasına) odaklanabilirler. Bir temel yetenek, üç ana unsurdan oluşur (Kotler ve Keller, 2012:57):

- Temel yetenek bir rekabet üstünlüğü kaynağıdır ve tüketicilerin algıladıkları faydalarına önemli katkılar yapar.
- Çok çeşitli pazarlarda uygulamaları vardır.
- Rakipler tarafından taklit edilmesi zordur.
- Bilgilendirici kaynaklar: Tüketicilerin ve rakiplerin davranışları sonucunda işletmelerin elde ettiği bilgilerdir. Tüketicilerden gelen geri bildirimler (feedback) ve işletmenin pazardaki rakiplerinin hedefleri ve değişime karşı duyarlılıkları bu kaynağın temelidir.

Bir işletmenin çevresiyle stratejik uyumu kaçınılmaz olarak zarar görür. İşletmenin zararının nedeni pazarın değişim hızının yüksek olmasıdır. İşletme değişim hızını yakalayamazsa etkinliğini ve verimliliğini kaybedebilir. Yaşamını devam ettirebilmek ve verimli olabilmek için işletme, çevresel değişimlere cevap verebilmeli, değişimler doğrultusunda yeni hedefler ve davranışlar belirlemelidir (Kotler ve Keller, 2012:75-76). Tüketicilerden gelen geri bildirimler, yeni hedefleri ve davranışları belirlemede işletmeler için temel kaynaktır.

- İlişkisel kaynaklar: Tedarikçiler ve tüketicilerle olan ilişkilerin temel olduğu kaynaktır. Müşteri ilişkileri pazarlaması, uzun süren kazançlı müşteri ilişkileri kurmak için tüketicilerle işletmeler arasındaki ticari işlemlere odaklanır. İşletmeler en karlı olan tüketicilerine, ürünlerine ve kanallarına yoğunlaşırlar (Kotler,2003:28).

İlişkisel kaynak içinde tedarik zinciri önemli bir yer tutar. Tedarik zinciri, direkt ya da dolaylı olarak tüketici talebini karşılayan tüm taraflardan oluşur. Tedarik zinciri sadece üreticileri ve tedarikçileri değil, lojistiği, depoları, perakendecileri ve hatta tüketicileri kapsar. Her işletme içinde tedarik zinciri, tüketici talebini karşılamaya yarayan bütün fonksiyonları içerir. Söz konusu fonksiyonlar yeni ürün geliştirme, pazarlama, dağıtım, finans ve müşteri hizmetlerinden oluşur (Chopra ve Meindl, 2007:3).

2.4.6. Kaynak Nitelikleri

Kaynaklar işletmeler arasında önemli ölçüde heterojendir ve çok hareketli değildir. Kaynak heterojenitesi, her işletmenin bazı yönlerden benzersiz bir kaynak çeşidine

sahip olduğunu gösterir. İşletme açısından, özgün ve taklit edilemeyecek bir kaynağa sahip olmak karşılaştırmalı üstünlük yaratmak için bir potansiyeldir (Barney, 1991:103-104).

Bir işletmenin kaynakları, rakiplerinin sahip olduğu kaynaklara göre pazar segmentleri tarafından daha üstün bir değere sahip olarak algılanıyorsa ve/veya daha düşük maliyetlerle üretilebilen bir pazar arzı oluşturmaya imkan veriyorsa işletme için kaynaklarda karşılaştırmalı üstünlük mevcuttur (Hunt ve Morgan, 1995: 7).

2.4.6.1. Rekabet Konumu Matrisi

Aynı endüstrideki işletmelerin kaynaklarının çoğu, önemli derecede heterojen ve kısmen sabittir. Kaynak temelli yaklaşım, işletme düzeyinde ekonomik büyüme, üretim ve rekabet kaynaklarının karşılaştırmalı üstünlüğünün etkilerine odaklanır. Belirli pazar bölümleri için değer yaratacak pazar tekliflerini etkili ve verimli bir şekilde üretmek için bazı işletmelerde karşılaştırmalı üstünlüğe sahipken diğerleri dezavantaja sahip olabilir. Özellikle işletmeler kaynaklarda karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduklarında, Çizelge 2.3.'te görüldüğü üzere pazar pozisyonlarının rekabet avantajı olan kısımlarını doldururlar. İşletme, rekabet avantajı pozisyonuna sahip ise onun için sonuç üstün finansal performans olur (Hunt, 1999:149).

İşletmeler, rekabet avantajı yaratan kaynaklara yatırım yapmaya devam ettikçe, bunun yanında rakiplerinin kaynak edinimi ve yaptıkları yenilikler başarısız oldukça, rekabet avantajı kazandıran pozisyonları işgal etmeye devam ederler. Rekabet avantajına sahip işletmelerin sahip olduğu kaynakların kurumlar tarafından korunması avantaj yaratırken; üstünlük yaratan kaynakların belirsiz olması, sosyal veya teknolojik açıdan karışık olması veya zaman kısıtlaması olması, rakiplerin başarısız olmasına veya başarıya çok geç ulaşmalarına neden olur (Hunt ve Madhavaram, 2006:97).

Çizelge 2.3. Rekabet Pozisyonu Matrisi

	Göreceli Kaynak- Üretim Değeri		
	Düşük	Eşit	Üstün

Göreceli Kaynak Maliyetleri	Düşük	1. ?	2. Rekabet avantajı	3. Rekabet avantajı
	Eşit	4. Rekabet Dezavantajı	5. Eşit Pozisyon	6. Rekabet Avantajı
	Üstün	7. Rekabet Dezavantajı	8. Rekabet Dezavantajı	9. ?

Kaynak: Hunt ve Morgan, 1995:7

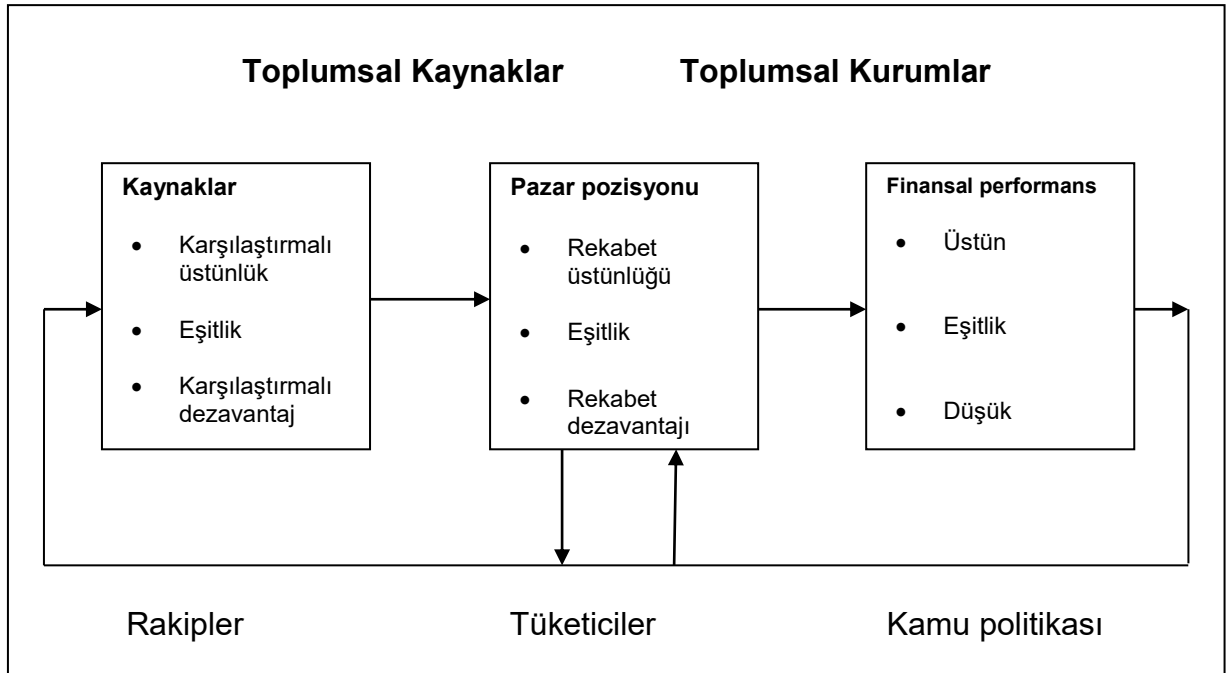
Çizelge 2.3.'te bir işletmenin rakiplerine göre, göreceli kaynaklarla üretilmiş değerlerinin ve bu değerleri üretmek için göreceli kaynak maliyetlerinin birleşimlerinden oluşan olası dokuz rekabetçi pozisyon görülmektedir (Hunt ve Morgan, 1995:7, Harris ve Mongiello, 2006:221-222):

- 1. ve 9. kutularda konumlanan işletmeler, değerde ve maliyette karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olmalarına rağmen üstün finansal getirilere sahip olabilirler veya olmayabilirler.
- 2. ve 6. kutular rekabet üstünlüğünü ve üstün finansal getiriye gösterir. İşletmeler genellikle 3. kutuyu tercih ederler, fakat 2. ve 6. kutularda rekabet avantajı ve iyi bir geri bildirim sağlarlar.
- Genel olarak bir işletme rekabet pozisyonu olarak, kaynak değerinin yüksek ve maliyetlerin düşük olduğu 3. kutuyu tercih edecektir. Rakiplerine göre daha çeşitli kaynaklara sahip olmak, işletmelerde, pazar segmentleri için üstün değer yaratan ve düşük maliyetle üretilen pazar tekliflerine yol açar.
- 4., 7. ve 8. kutularda konumlanan işletmelerde genellikle bir rekabet dezavantajı görülecektir. İşletmeler, rekabet dezavantajından ve düşük geri dönüşten kaçmak için kendilerine avantaj yaratacak kaynaklar ararlar.
- 5. kutu ise işletmenin ortalama bir getiri (parite pozisyonu) elde ettiğini göstermektedir.

Rekabetçi konum matrisinde yer alan dokuz rekabetçi pozisyonda, işletmenin rakipleriyle karşılaştırmalı kaynak maliyeti ve üretilmiş değer standartları temel

alınarak rekabet üstünlüğü elde edip edemeyeceği gösterilmek istenmiştir (Yalçın, 2010:65-66). Genel olarak bakıldığında matriste, düşük maliyetle yüksek değer yaratarak işletmenin rekabet üstünlüğü elde ettiği konum 3. kutudur. 2. ve 6. kutularda konumlanan işletmeler rekabet üstünlüğü ve üstün finansal performans elde ederken, 5. kutuda konumlanan bir işletme ortalama gelir elde etmektedir. 1. ve 9. kutularda işletme, değer ve maliyet bakımından üstünlük sağlasa da, üstün finansal performans elde edebileceği kesin değildir.

Rekabet, Şekil 2.5.'de görüldüğü üzere, rekabet üstünlüğüne ve bunun sonucu olan üstün finansal performansa sahip bir pazar pozisyonu sağlayacak ve karşılaştırmalı üstünlük yaratacak kaynaklara sahip olmak için, işletmeler arasında sürekli mücadeleden oluşan dengesiz ve sürekli bir süreçtir. İşletmeler, göreceli finansal performans, göreceli pazar pozisyonu, göreceli kaynaklar arasındaki geri bildirim bir sonucu olarak pazardaki rekabeti öğrenir (Hunt ve Morgan, 1997:78).



Şekil 2. 5. Rekabetin kaynak üstünlüğü

Kaynak: Hunt ve Morgan, 1997:78

Bir pazar segmenti için rekabet eden işletmeler, kendi düşük finansal performanslarından bilgi aldıklarında, elde ettikleri pozisyon rekabet dezavantajı olacaktır. Dezavantajlı işletmeler, yatırım ve yenilik yaparak avantaj kazanan

işletmeleri etkisizleştirmek veya saf dışı bırakmak isterler. Avantaj kazanan işletmeleri saf dışı bırakmak için, bu işletmelerle aynı kaynakları elde etmeye veya yenilik yaratan kaynağı taklit etmeye çalışırlar ya da üstün bir kaynak bularak yenilik yaratma girişiminde bulunurlar(Hunt ve Madhavaram, 2006:97).

2.4.7. Yönetimin Rolü

Yönetim, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vs.), planlayarak, organize ederek, uygulayarak ve kontrol ederek etkili ve verimli bir şekilde kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:21).

İşletme yönetimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim faktörlerini etkili ve verimli bir biçimde kullanmalıdır. Stratejik yönetim bu amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir süreçtir. İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi, rekabet üstünlüğü ve üst düzeyde kar sağlayacak faaliyetlerin yönetimi, stratejik yönetim ile ilgilidir. Stratejik yönetim süreci beş adımdan oluşmaktadır (Babacan,2012:234):

- Misyon ve vizyon oluşturma,
- Amaçları belirleme,
- Stratejileri amaçlara yönlendirme,
- Stratejileri uygulama,
- Performans değerlendirme.

Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilme, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve bunun neticesinde ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimin başlıca unsurlarını ve özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2006:26):

- Stratejik yönetim "uzun dönem" faaliyetlere ve "nihai sonuçlara" yoğunlaşan bir süreçtir.

- Uzun dönemde "yaşamını devam ettirebilmek" için kendisini tehdit eden çevre unsurlarına karşı önlemler almaya yöneliktir.
- Uzun dönemde varlığını sürdürebilmek için "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü" ve "ortalama kar üzerinde getiri" elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için en uygunlarını sağlamaya yöneliktir.
- Süreç, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir.
- Süreç "etkili" ve "verimli" olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır.

Tek bir ürün üreten örgütler için örgüt yönetiminin herşeyi içeren tek bir strateji belirlemesi yeterlidir. Birden çok faaliyet kolu olan işletmeler, farklı aktivite düzeyleri için farklı stratejiler geliştirmelidirler (Robbins,1990:123).

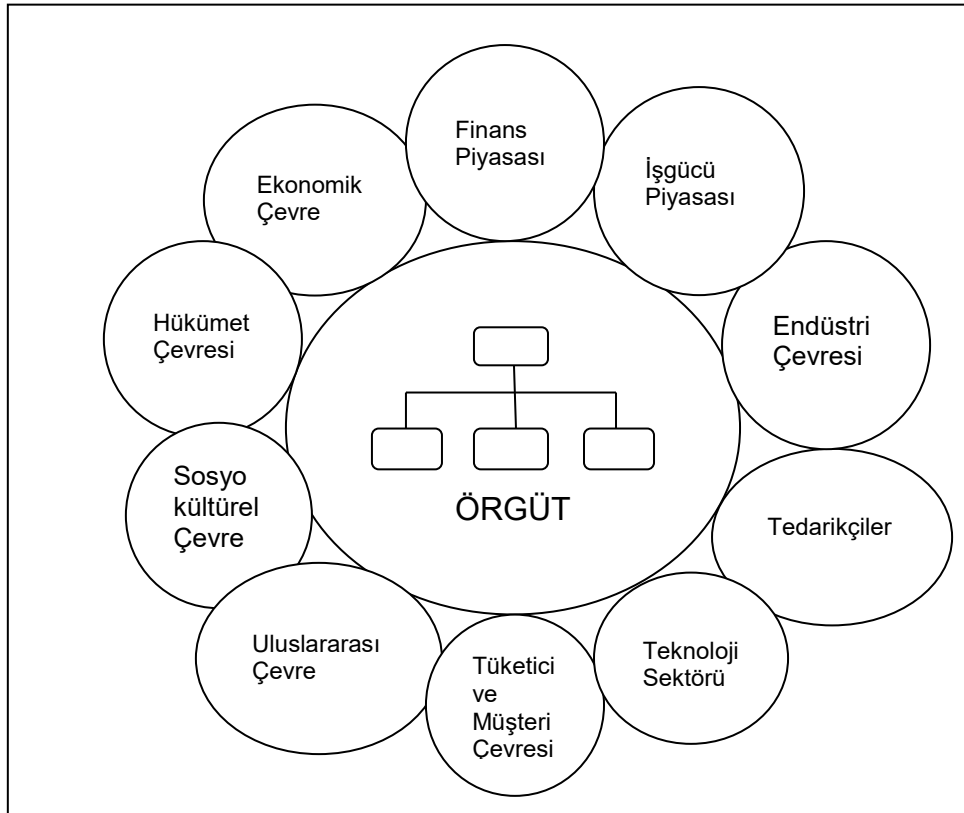
Neoklasik yaklaşımda yönetim düşüncesinin en belirgin özelliği, insan faktörünü inceleme konusu yapmasıdır. İnsan unsuru örgütün etkinliğini ve verimliliğini belirleyen en dinamik faktördür. Neoklasik düşüncenin temeli, örgütün içinde yer alan insan faktörünü anlayarak, onun meziyetlerinden en iyi biçimde yararlanmak, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir, ortaya çıkan sosyal grupları ve niteliklerini öğrenmek yöneticiye kullanacakları yeni araçlar temin etmektir (Ertürk,2013:121-122).

Pazar ekonomilerinde işletme yönetiminin rolü, pazarda mevcut olan stratejileri anlamak, yeni stratejiler yaratmak, öncelikli olan stratejiyi seçmek, bunu uygulamak, yönetmek ve zaman içinde revize etmektir. İşletme, rekabet avantajı ve üstün finansal performans sağlayan stratejiler uygulayacaktır. Çünkü bu stratejiler, işletmenin rakiplerine karşı karşılaştırmalı üstünlük sağlayacakları kaynaklara dayanır (Hunt ve Morgan, 1995:6).

2.4.8. Çevrenin Rolü

Çevre, "işletme sınırları dışında kalan herşeydir" şeklinde tanımlanabilir. Herşey kelimesi ekonomik faktörleri, politik durumları, sosyal çevreyi, yasal yapıyı, ekolojik

durumu ve kültürel faktörleri içerir. İşletme çevresini, genel çevre ve özel çevre olarak iki başlık altında inceleyebiliriz. Genel çevre, örgüte etki edebilecek şartları taşır ama işletmeyle ilgisi açıkça belirgin değildir. Özel çevre Şekil 2.6.'da görüldüğü gibi işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde doğrudan etkilidir. İşletme yönetimi, işletmenin etkinliğini pozitif veya negatif yönde etkileyebilecek kritik unsurlardan oluşan özel çevreye yoğunlaşmalıdır (Robbins,1990:206-207).



Şekil 2. 6. İşletme Çevresi

Kaynak: Daft,1995:80

Özel çevre, genel çevrenin farklı sektörlerinden veya alt bölümlerinden oluşur. Bir işletme için özel çevre Şekil 2.6.'da görüldüğü üzere on sektörden oluşur (Daft, 1995:79-80):

- Endüstri çevresi: Rakipler, endüstri boyutu ve rekabet gücü, ilgili endüstriler.
- Tedarikçiler: Tedarikçiler, üreticiler, gayrimenkul, hizmetler.

- İşgücü piyasası: İşgücü piyasası, iş bulma kurumları, üniversiteler, eğitim kursları, diğer işletme çalışanları, sendikalar.
- Finans piyasası: hisse senedi piyasaları, bankalar, tasarruf ve krediler, özel yatırımcılar.
- Tüketici ve Müşteri çevresi: Tüketiciler, müşteriler, mal ve hizmetlerin potansiyel kullanıcıları.
- Teknoloji sektörü: Üretim teknikleri, bilim, araştırma merkezleri, otomasyon, yeni materyaller.
- Ekonomik çevre: Durgunluk, işsizlik oranı, enflasyon oranı, yatırım oranı, ekonomi, büyüme.
- Hükümet çevresi: Şehir, ilçe, kanunlar ve tüzükler, vergiler, yargı sistemi, siyasi süreçler.
- Sosyokültürel çevre: Yaş, değerler, inançlar, eğitim, din, iş etiği, tüketici davranışları.
- Uluslararası çevre: Yabancı işletmelerle rekabet ve satın alınma, uluslararası pazarlara giriş, gümrük, yönetmelikler, döviz kuru.

İşletme çevresindeki çeşitli faktörleri analiz ederek, çevresinde var olan fırsatlar ve tehditleri ortaya çıkarır. Fırsatlar işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye götürebilecek, ona yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleridir. Tehditler ise çevrede oluşan ve işletmenin varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek hatta geri götürebilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir. Olumlu ve olumsuz olası dış çevre göstergeleri işletmenin geleceğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilme gücüne sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2006:65).

Çevresel faktörler işletmede iletişimi ve performansı etkiler. Bir endüstrideki bütün işletmeler aynı stratejiyi benimsemezler. İşletmeler, değişik kaynak çeşitlerini, farklı pazar bölümlerini hedefleyerek ve/veya farklı rakiplere karşı rekabet ederek çevresel faktörlerden farklı etkilenirler (Hunt ve Morgan, 1995:6).

2.5. Pazarlama ve Karşılaştırmalı Üstünlükler

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA), Temmuz, 2013'de pazarlamayı (web:www.ama.org; 15.12.2014 tarihinde alınmıştır.):

"Pazarlama, tüketiciler, ortaklar ve toplumun geneli için değeri olan teklifler yaratma, iletme, dağıtma ve değişimi, kurumlarından ve süreçlerinden oluşan bir dizi faaliyettir."

şeklinde tanımlamıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere pazarlama faaliyetinin dört bileşeni bulunmaktadır (Tanner ve Raymond,2012):

1. Yaratma: Değere sahip tekliflerin yaratılabilmesi için tedarikçilerle tüketiciler arasındaki işbirliği sürecidir.
2. İletişim: Genel olarak yaratılan tekliflerin tanımlanması ve tüketicilerden elde edilmesidir.
3. Dağıtım: Optimize edilen tekliflerin tüketicilere ulaştırılmasıdır.
4. Değişim: Teklifler için ticari değer yaratılmasıdır.

Yaratma, iletişim, dağıtım ve değişim dışında geleneksel olarak pazarlama kavramı 4P'ye dayanmaktadır; ürün (mal ve hizmetler), tanıtım (iletişim), yer (dağıtım) ve fiyat (değişim) .

1960'lardan beri örgütlerdeki pazarlama fonksiyonları, pazarlama kavramı ve 4P ile bütünleşmiştir. Pazarlama kavramı niteliğinde pazarlama, hedef pazarların seçimi ve analizi, marka ve ürünün geliştirilmesi, tutundurma ve dağıtım kanalları kararları üstünde odaklanmıştır. Pazarlama kavramının odaklandığı alanlarla ilgili yetkinlikler kaynakları oluşturur. Kaynakları oluşturan yetkinlikler, işletmenin değeri olan, etkili ve verimli pazar önerileri üretebilme yeteneğine katkıda bulunduğu zaman karşılaştırmalı üstünlükler ortaya çıkmaktadır (Hunt ve Morgan, 1995:10).

İşletme, uzun dönemde sürekli ve güçlü bir öğrenme süreci geliştirebilirse, devamlı bir rekabet avantajı elde edebilir. Pazar oryantasyonu, işletmeyi, tüketiciler, pazar ve rakiplerin davranışları ile ilgili bilgilerin öğrenilmesi ve cevap verilmesi konusunda etkinleştiren içsel bir dizi sürecin organize olması olarak tanımlanabilir (Dickson,1996:104). Pazar oryantasyonu süreci, özelliklerinden dolayı işletme için karşılaştırmalı üstünlük yaratan bir kaynak olabilir.

Kaynak olarak pazar oryantasyonunun araştırılması, rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin daha iyi anlaşılması ve teorideki kaynak avantajı rolünün öne çıkarılması için önemlidir (Hunter ve Morgan, 1995:10). Çalışmamızda bir kaynak olarak pazar oryantasyonunun işletme için bir rekabet avantajı oluşturup oluşturmadığı incelenecektir. Pazar oryantasyonu, ayrıntılı olarak açıklanacak ve işletme performansı üzerindeki etkisi incelenecektir.

3. PAZAR ORYANTASYONU

Hızla değişen dış çevre faktörleri ve küreselleşme, klasik pazarlama kavramlarını değiştirirken, klasik kavramların yanına yeni kavramların eklenmesini sağlamıştır. Yeni kavramları işletmelerin benimsemeleri ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeye çalışmalarının temel nedeni, yeni kavramların işletmelerin performanslarını arttırmaları ve rekabet avantajına sahip olabilmeleri için birer araç olarak kullanılabilmesidir. Pazarlama kavramlarından pazar oryantasyonu, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için önemli bir kaynaktır.

İşletmenin rakiplerinden farklılaşabilmesi ve bir adım önde olabilmesi için önce kendisini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, daha sonra içinde bulunduğu pazarı tanıması, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bilmesi, son aşamada ise rakiplerini tanıması ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekmektedir (Varinli ve Çatı, 2010:77). Pazar oryantasyonu, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla bilgi elde etme ihtiyacı durumunda ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin pazar oryantasyonuna sahip olabilmeleri için yerine getirmeleri gereken şartlar vardır. Öncelikle işletmenin üst yönetiminin pazar odaklı olmak için istekli olması ve yeterli desteği sağlaması gerekmektedir. Daha sonra pazar odaklı hareket edebilmek için departmanların düzenlenmesi ve örgütlenmesi gerekmektedir. Son olarak, örgütsel sistem pazar odaklılık doğrultusunda yeniden düzenlenmelidir (Varinli ve Çatı, 2010:77). İşletmenin içinde bulunduğu pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin temeli, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesine dayanmaktadır. Pazar oryantasyonu, işletme içindeki örgütlenmeyi tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre belirlemeyi temel almaktır.

Neoklasik tam rekabet teorisine göre, gerekli olmayan pazarlama faaliyetlerini uygulayan işletmeler tam rekabeti bozan işletmeler olarak değerlendirilirken, Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinde pazarlama faaliyetleri, rekabetin lehine uygulamalardır ve olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Hunt ve Morgan, 1995:4). Pazarlama stratejisi açısından değerlendirildiğinde, maddi ve maddi olmayan varlıklar işletmeye belirli pazar bölümü veya bölümleri için rakiplerinden etkili ve etkin bir biçimde değer yaratma imkanı vermektedir. Maddi olmayan bir

varlık olarak pazar oryantasyonu, işletmenin bir pazar bölümünün istek ve ihtiyaçlarına uygun üretim yapmasına ve müşteri memnuniyeti yaratacak bilgiler elde etmesine yardımcı olduğu için bir kaynak olarak görülmektedir (Yağcı ve Çabuk,2014:271).

İlk bölümde belirtildiği üzere, karşılaştırmalı kaynak üstünlüğü, pazarda rekabet üstünlüğü ve üstün finansal performans sağlamaktadır. Söz konusu nedenle pazar oryantasyonu rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Hunt ve Morgan, 2005:155).

Çalışmamızda bir kaynak olarak ele alınan ve işletme için üstün finansal performans sağlayıp sağlamadığı araştırılan pazar oryantasyonu, ikinci bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

3.1. Pazar Oryantasyonu Tanımı

Pazar ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek donanıma sahip ve değişen pazar koşullarını tahmin edebilen işletmeler, uzun vadede rekabet avantajı ve üstün finansal performans elde ederler (Day, 1994:37). Pazar oryantasyonu, işletmenin değişen pazar koşullarında varlığını sürdürebilmesi ve rakiplerine karşı avantaj elde edebilmesi için önemli bir araçtır.

Pazar oryantasyonu, mevcut ve gelecekteki tüketici ihtiyaçları ile ilgili bilginin elde edilmesi, departmanlar arasında elde edilen bilginin dağılımı ve gelen bilgiye, işletmenin verdiği yanıtı içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990:6). Bir başka deyişle pazar oryantasyonu, rekabet üstünlüğü elde etmek için pazar odaklı stratejik esneklik sağlayan bir çözümdür (Jawalgivd, 2005:212).

Literatüre göre pazar oryantasyonu, işletmelerin, tüketicileri anlamada ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçları hakkında doğru tahminde bulunmada üstün becerilerini gösterir. Söz konusu durumda pazar oryantasyonu üç yaklaşım altında incelenmektedir (Day, 1994:37):

- Tüketici tercihlerini ilk sıraya koyan yaklaşım (Deshpande, Farley ve Webster, 1993).
- Örgütün, tüketiciler ve rakiplerle ilgili bilgileri edinmesini, bilginin dağıtımını ve kullanımını gerektiren üstün beceriyi temel alan yaklaşım (Kohli ve Jaworski, 1990).
- Üstün tüketici değeri oluşturulmasında işlevsel kaynakların düzenli kullanımını öngören yaklaşım (Narver ve Slater, 1990).

Pazarlama kavramında olduğu gibi, pazar oryantasyonu da yukarıda verilen üç temel yaklaşımda ortak olarak üç temel olguya dayanmaktadır; tüketici odaklılık, koordineli pazarlama ve kar odaklılık (Donnelly vd, 1967; Kohli ve Jaworski, 1990:3; Wrenn, 1997).

Pazar oryantasyonunun anlamı, pazarlama kavramının iki temel olgusunu öne çıkarır: tüketici odaklılık ve koordinasyon. Pazar oryantasyonu; bir ya da daha fazla departmanın tüketicilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve ihtiyaçları etkileyen faktörleri anlayıp, bunlara yönelik aktivitelere yönelmesini, tüketicilere yönelik anlayışın departmanlar arasında paylaşımını ve değişik departmanların tüketici tercihlerine dayanan aktivitelerde birleşmesini gerektirir. Sonuç olarak pazar oryantasyonu, örgüt çevresine yönelik bilginin üretimi, dağıtımı ve bilgiye hızlı yanıt verilmesine yöneliktir (Kohli ve Jaworski,1990:3).

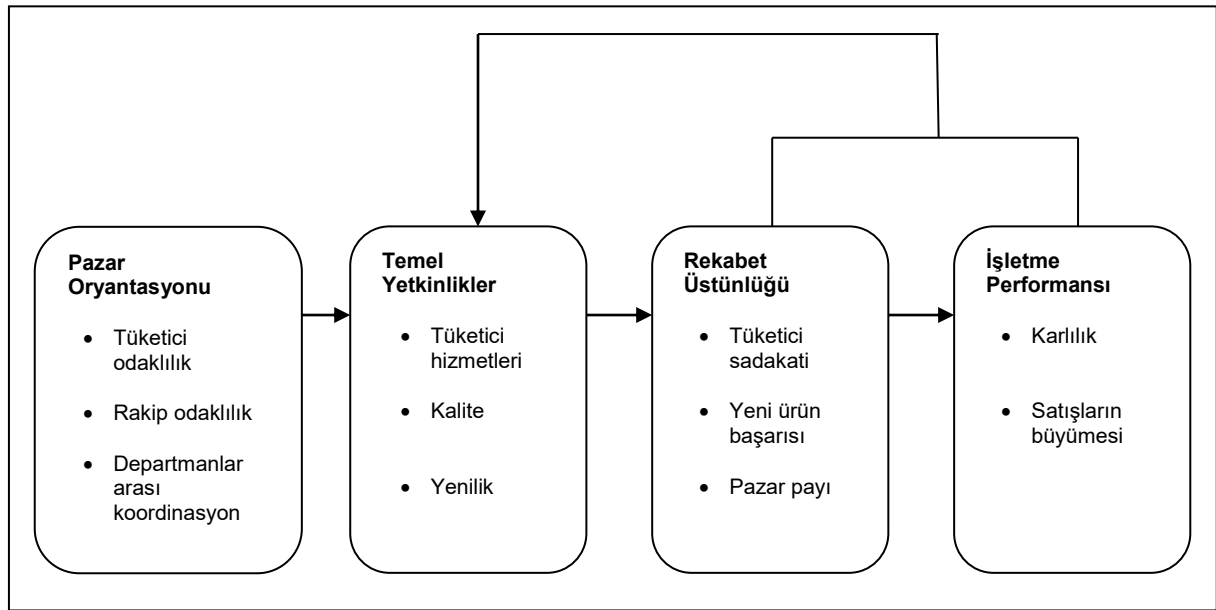
Pazar oryantasyonuna sahip bir işletme, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını odak noktası haline getirmelidir. Tüketici ihtiyaçlarına yönelik, sürekli olarak bilgi toplamaya, bilgileri bütün örgüt departmanları arasında paylaşmaya ve bilgileri kullanarak tüketici değeri yaratmaya odaklanmalıdır. Pazar oryantasyonu işletmeyi tüketici ilişkileri yönetimi sürecinin içine çeker. Tüketici ilişkileri yönetimi süreci, olası tüketicilerin belirlenmesi, belirlenen tüketicilerin yakından tanınması ve tüketicilerin pazarda işletmeyi seçebilmeleri için işletmenin ve pazara sunduğu tekliflerin uzun dönemde tüketici tarafından algılarının geliştirilebilmesidir (Kerin vd, 2004:17).

Müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) temelinde, her tüketici benzersizdir, benzersiz istek ve ihtiyaçları vardır ve her tüketici işletmeden kendine özgü bir ilgi bekler

(Kerin, Hartley ve Rudelius, 2004:190). Tüketici beklentileri, işletmeler için tüketici oryantasyonunu zorunlu kılar.

Tüketici oryantasyonu, uzun vadede karlı bir işletme için, işletme sahiplerini, yöneticilerini ve çalışanlarını da dahil ederek, tüketici çıkarlarını ön planda tutan kavramlar kümesidir (Deshpande vd,1993:27). Narver ve Slater pazar oryantasyonunu, tüketiciler için üstün değer yaratan, böylece işletme için sürekli üstün performans sağlayan gerekli davranışları üreten, etkili ve verimli örgüt kültürü olarak tanımlamışlardır (Narver ve Slater,1990:20).

Literatürde pazar oryantasyonunu inceleyen yaklaşımlardan iki tanesi öne çıkmaktadır; Kohli ve Jaworski yaklaşımı ile Narver ve Slater yaklaşımı. Her iki yaklaşım tüketici ve rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon kavramlarında benzer olmalarına karşın aralarında önemli farklılıklarda bulunmaktadır.



Şekil 3. 1. Pazar oryantasyonu, Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı

Kaynak: Slater ve Narver,1994: 25

3.2. Pazar Oryantasyonuna Kohli ve Jaworski Yaklaşımı

Kohli ve Jaworski pazar oryantasyonunu, tüketici odaklılık, düzenli pazarlama ve karlılık olmak üzere üç temele dayandırmaktadır (Kohli ve Jaworski,1990:3).

3.2.1. Tüketici Odaklılık

Başarılı bir işletme için pazar oryantasyonunun başlangıç noktasının tüketici olduğu defalarca tekrarlanmıştır. Üretim ve ürün odaklılık karşıtı konumunda olan pazar odaklılık, ürün odaklılık ile satış odaklılık arasında yer almaktadır. Yıllar içinde yapılan çalışmalar, tüketici tercihlerinin odak noktasını işletmenin kaynakları ve ürünleri olarak gören üretim odaklılığın yerini, tüketicileri temel alan pazar oryantasyonunun aldığını göstermiştir (Gummesson, 1991:60).

Tüketici odaklılık, işletmenin satış gücünde ve tüketici tahmininde uzmanlaşmasını gerektirir. Uzmanlık, işletmenin problem çözücü bir yaklaşıma sahip olmasını beraberinde getirir. İşletme hedef pazar ihtiyaçlarını belirlemeli ve pazarın ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayabilmelidir. Pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek için işletme, tüketici memnuniyeti elde etmeli ve elde ettiği memnuniyeti rekabet avantajı için bir anahtar olarak kullanabilmelidir (Saxe ve Weitz, 1982:343-344).

Tüketici odaklılığın en önemli avantajı, müşteri sadakatini güçlendirmesidir. Sadık tüketici işletmeye bağlı kalır, tüketimini tekrarlar ve işletmenin mal ve hizmetlerini yakın çevresine önerir. İşletmeler müşteri sadakatini geliştirmek için satış promosyonları gibi faaliyetler düzenlerler. Müşteri sadakatini geliştiren programlar, veri tabanlarında tutulan büyük miktarda tüketici bilgisi yaratır ve işletmeler bilgiyi pazarlama faaliyetlerinin belirlenmesinde kullanırlar (Masterson ve Pickton, 2004:51).

Müşteri sadakati, tüketici tatmini ile doğru orantılıdır. Her durumda tüketici tatmini arttıkça müşteri sadakati de artar. Tatmin olan tüketici işletmeye birçok fayda sağlar. Sadık tüketicinin fiyat hassasiyeti daha düşüktür. İşletme ve ürünleri

hakkında diğerk tüketicilere olumlu sunumlar yaparlar ve işletmeye olan sadakatleri uzun ömürlü olur (Kotler ve Armstrong, 2004:19).

Tüketici odaklılık, pazar oryantasyonun temel ögesidir. Tüketici odaklılık, tüketici ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilginin elde edilmesini gerektirir ve çoğu araştırmacı için tüketici araştırmasının çok daha ötesindedir. Tüketici odaklılık, yalnız tüketici görüşleri ile ilgili değil, pazar bilgisine dayanarak karar verilen eylemleri de içerir (Kohli ve Jaworski,1990:3).

Tüketici odaklı işletme, stratejilerini belirlerken daha çok tüketici değişimlerine odaklanır. İşletme, yeni stratejiler geliştirmek ve yeni fırsatlar yaratmak için en iyi pozisyonudadır. Tüketici ihtiyaçlarının gelişimini takip ederek, hangi tüketici grupları için hangi ihtiyaçların daha önemli olduklarını belirler ve kaynaklarını hedef tüketicilere yönelik üstün değer yaratmak için kullanırlar (Kotler ve Armstrong, 2004: 586).

3.2.2. Düzenli Pazarlama

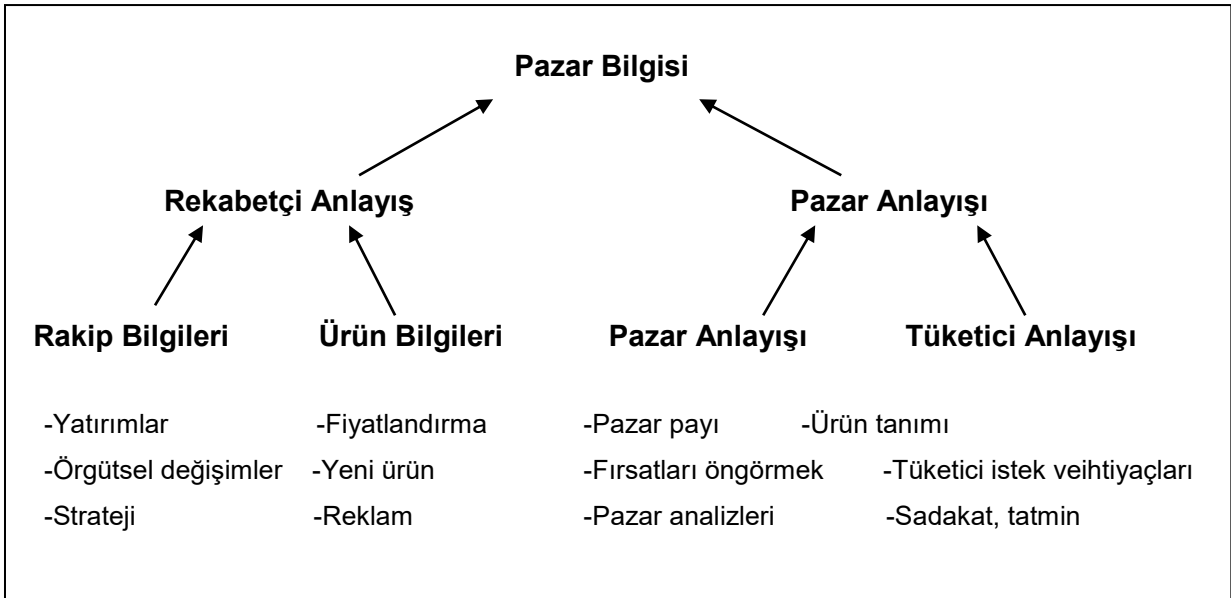
Pazar oryantasyonu tek başına pazarlama departmanının sorumluluğunda değildir. İşletmenin farklı departmanlarının da tüketici ihtiyaçlarının farkında olması ve onlardan sorumlu olması önemlidir. Örgütteki farklı departmanların uyumlu hareket etmeleri büyük önem taşır. Düzenli pazarlama, pazar oryantasyonunun ikinci temel ayağıdır ve pazar bilgisi ile yakından ilişkilidir. İşletme içindeki koordinasyon odaklı bakış önemlidir çünkü ilgili koordinasyon açıkça belirtilerek faaliyete geçirilmiş yapı kolaylaştırılır (Kohli ve Jaworski,1990:3).

Düzenli pazarlama, pazarı kavramak (mevcut ve potansiyel tüketicileri); tüketicilerin şimdiki ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını, tutum ve davranışlarını belirlemek; pazarın gelecekteki boyut ve yapısını etkileyebilecek çevresel değişiklikleri değerlendirebilmek amacıyla bilginin elde edilme ve analiz sürecidir (Cornish, 1997:147).

Pazar bilgisi, tüketici ihtiyaçlarını ve tercihlerini etkileyen dışsal pazar faktörlerini (rekabet, yönetmelikler gibi) ve tüketicilerin o andaki ve gelecekteki pazar ihtiyaçlarını da içeren geniş bir kavramdır (Kohli ve Jaworski,1990:3).

Pazar araştırması, pazar bilgisinin elde edilmesinde en sık kullanılan ve en iyi bilinen yöntemdir. İşletme yönetiminin günlük faaliyetleri, tüketicilerle doğrudan veya aracılarla dolaylı olarak iletişim kurarak pazar ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olan AR-GE, pazarlama ve üretim departmanları çalışanları, pazar bilgisinin elde edilmesinde büyük rol oynarlar (Cornish, 1997:147).

Pazar bilgisinin elde edilmesinde kullanılan en önemli araçlardan biri resmi pazar araştırması projeleridir. Yöneticiler, sıklıkla bilgiyi resmi (raporlar vs) ve resmi olmayan (toplantı v.s) yollardan, çeşitli kişisel ve yayınlanmış kaynaklardan elde edebilirler. Resmi pazar araştırması, bilgi toplamanın küçük bir kısmıdır ve genelde endüstriyel ürün pazarlama faaliyetleri ile ilgili verilen kararlarla ilgilidir. Belirli bir karar üzerinde yoğunlaşmış pazar bilgisinde odaklanmıştır (Maltz ve Kohli, 1996:47).



Şekil 3. 2. Pazar Bilgisi

Kaynak: <http://www.pragmaticmarketing.com/resources/A-Market-Intelligence-Primer>

Pazar bilgisi, tüketicilerin dile getirdikleri tercih ve ihtiyaçlardan daha kapsamlıdır. Tercih ve ihtiyaçların yanında, bunları etkileyen dışsal faktörleri de içerir. Pazar bilgisi tüketici ihtiyaç ve tercihleriyle ilgili olmasının yanında yasal düzenlemeler, teknoloji, rakipler ve diğer çevresel güçler gibi dışsal faktörlerden nasıl etkilenebileceğini de içerir. Pazar bilgisini, sadece tüketicilerin şimdiki ihtiyaçları değil aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçları da etkiler (Kohli ve Jaworski,1990:4).

Pazar ihtiyaçlarına etkin bir biçimde cevap verme, örgütteki neredeyse bütün departmanların katılımını gerektirir. AR&GE, yeni ürün geliştirilmesi ve dizayn edilmesi, üretim, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve üretilmesi, satın alma, yeni parçalar ve malzemeler için tedarikçiler bulma ve finans aktiviteler için fon bulunması görevlerini üstlenirler. Bir örgüt içinde pazar ihtiyaçlarına adapte olmak için pazar bilgisi, iletilmeli, dağıtılmalı ve hatta gerekirse örgütteki ilgili departmanlara ve birimlere satılmalıdır. Pazar bilgisinin etkili bir biçimde dağılımı önemlidir çünkü farklı departmanlar arasında uyumlu eylemler için ortak bir temel sağlar (Kohli ve Jaworski,1990:5).

Pazar bilgisi, pazarda rekabet eden işletmeler için büyük önem taşır. Rakip işletmeler, pazarla ilgili aynı bilgileri elde edebilirler. Önemli olan ve işletmeye rekabet avantajı sağlayan pazar bilgisinin nasıl elde edildiği değil, işletmenin pazar bilgisini kullanmadaki yeteneğidir (Maltz ve Kohli, 1996:47).

Bir örgüt, pazar bilgisini elde edip, örgüt içinde dağılımını başarılı bir şekilde gerçekleştirirse bile bilgiye hızlı yanıt veremezse başarı şansı çok düşük olur. Pazar bilgisine hızlı yanıt verme; hedef pazarların seçimi, mal ve hizmetlerin tüketicilerin şimdiki ve beklenen ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarımı ve sunumu, son tüketici tepkisini olumlu yönde etkileyecek şekilde mal ve hizmetin üretimi, dağıtımı ve tanıtımı şeklini alır (Kohli ve Jaworski,1990:6).

3.2.3. Karlılık

Günümüzde işletmeler, kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen işletmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kar amacı güden bir işletme, kar elde etme amacıyla tüketicilerine sahip olduğu örgüt ile hizmet verir. Kar, tüketicilere sunulan ürün

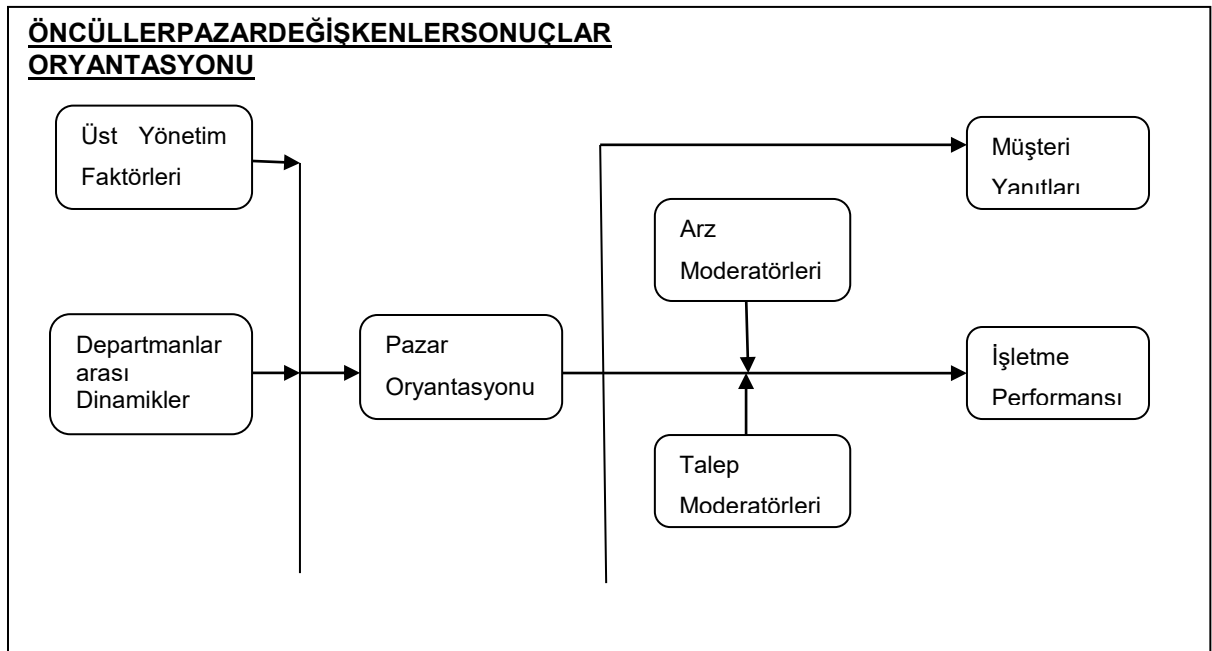
karşılığında işletmenin üstlendiği risk için bir ödüdür (Kerin, Hartley ve Rudelius, 2004:24).

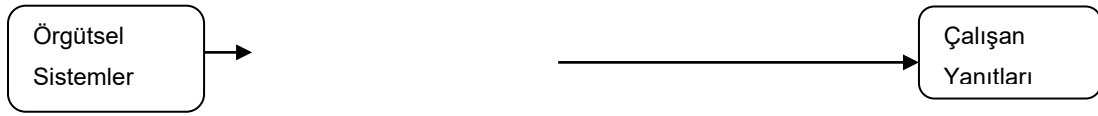
İşletmeler sadece mutlak üstün değer yaratmak zorunda değildir, önemli olan olabildiğince düşük maliyetle rakiplerine göre üstün değer yaratabilmektir. Rekabet avantajı, bir işletmenin yeteneğini rakiplerinin yapamayacağı ya da yapmayacağı bir ya da daha fazla yoldan göstermesidir. Elde edilen her rekabet avantajı, tüketicilere bir tüketici avantajı olarak yansımalıdır. İşletmeler, tüketici avantajı yaratmaya odaklanmalıdır. Elde edilen yüksek tüketici değeri ve tatmini, işletmeler için müşteriler tarafından tekrarlanan satın almaları ve yüksek karı beraberinde getirir (Kotler, 2003: 82-83).

Karlılık, pazar oryantasyonunun tamamlayıcı bir parçası değil pazar oryantasyonunun bir sonucudur (Kohli ve Jaworski,1990:3).

3.2.4. Pazar Oryantasyonunun Öncülleri ve Sonuçları

Pazar oryantasyonunun kavramsal çerçevesini dört temel faktör oluşturur. Bu faktörler; pazar oryantasyonunu güçlendiren ve zayıflatan öncül koşullar, pazar oryantasyonunun yapısı, pazar oryantasyonunun sonuçları, pazar oryantasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan moderatör değişkenlerdir(Kohli ve Jaworski,1990:6).Şekil 3.3.'de pazar oryantasyonunun kavramsal çerçevesi görülmektedir.





Şekil 3. 3. Pazar Oryantasyonunun Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Kohli ve Jaworski,1990:7

3.2.4.1. Pazar Oryantasyonunun Öncülleri

Pazar oryantasyonunun öncülleri, pazarlama kavramının gösterdiği işletme felsefesinin uygulanmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen örgütsel faktörlerdir. Pazar oryantasyonu öncülleri üç hiyerarşik kategoride düzenlenmiştir; bireysel, gruplar arası ve örgüt çevresi faktörleridir. Kohli ve Jaworski, üç kategoriye sırasıyla üst düzey yönetim faktörleri, departmanlar arası dinamikler ve örgütsel sistemler olarak sınıflandırmıştır (Kohli ve Jaworski,1990:6).

3.2.4.1.1. Üst Düzey Yönetimin Rolü

Farklı kişisel özellikleri olan bireyler, benzer olaylara farklı yaklaşım biçimleri getirebilirler. Aynı biçimde, farklı koşullar yöneticilerin farklı davranışlar ve beceriler göstermelerini gerektirebilir (Üçok,2006: 78). Sürekli değişen pazar koşullarında, üst yönetimin tutum ve davranışları oldukça önemlidir.

İşletmeler, amaçlarını ve amaçlarına ulaşmaları için gereken araçları (planlama süreci) belirledikten sonra, organize etme süreci sırasında önce ana iş gruplarını belirlerler. Her ana iş grubuna bir sorumlu yönetici atanır. Atanan üst düzey yöneticiler, atandığı görevi elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlara ulaşmayı sağlayacak sorumlu yöneticilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007:25).

Pazar oryantasyonunun teşvik edilmesinde en önemli faktörlerden biri olarak üst düzey yönetim ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerin sorumlulukları pazar oryantasyonu için bir ön şarttır. Üst yönetim, tüketiciye verilen hizmet konusunda net değerler ve inançlar kurmalı ve açık işaretler vermelidir (Kohli ve Jaworski,1990:7-8).

Üst yönetim, değişen pazarı takip etmeleri, pazar bilgisini örgüt içinde paylaşmaları ve pazar ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmeleri için çalışanlarını motive ederek pazar oryantasyonuna katkı sağlar. İşletme, değişen pazar ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek için zamanla gelişen tüketici ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun yeni mal ve hizmetler geliştirmek zorunda kalabilir. Yeni mal ve hizmetler, genellikle başarısız olma riski taşırlar ve var olan ürünlere göre daha dikkat çekicilerdir. Eğer üst yönetim risk almaktan kaçıyor ve hataları tolere edemiyorsa, örgüt içindeki bilgi edinimi zorlaşır, bilgi dağılımına ve tüketici ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmeye odaklanma işletme için daha zor bir hal alır (Jaworski ve Kohli, 1993:55).

Örgütler açık sistemlerdir ve çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Çevreleri ile etkileşim işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve ayakta kalabilmeleri için gereklidir. Üst düzey yöneticiler genelde belirsizliği sevmezler ve diğer örgütlere bağlı olmak istemezler. Dinamiklerini kendi belirleyen ve tahmin edilebilir pazarlarda işletme için bir yol çizmek isterler (Robbins, 1990:360).

Pazar bilgisi, pazar oryantasyonunun temellerinden biridir. Rekabet avantajı elde edebilmek için değişen tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mal ve hizmetler geliştirilmelidir. Değişen tüketici ihtiyaçlarına duyarlı pazarlama stratejileri işletmelerin sürekli ve yenilikçi bir duruş edinmeleri için önemlidir. Pazar odaklı bir işletme için tüketici ve pazar değişimlerine odaklı ve bu değişimlere göre hazırlanan pazarlama programlarına sahip olma isteği işletmeyi diğer işletmelerden ayıran bir özelliktir. Bu bağlamda üst yönetimin yeni fikirlere açık olması işletme için büyük önem taşır (Kohli ve Jaworski, 1990:9).

3.2.4.1.2. Departmanlar Arası Dinamikler

Departmanlar arasındaki dinamikler, örgütün departmanları arasındaki resmi ve resmi olmayan etkileşim ve iletişimidir. Departmanlar arasındaki iletişimin derecesi örgüt içindeki bağlantıyı gösterir. Pazar bilgisinin departmanlar arasındaki dağılımında iletişim derecesi etkili bir rol oynamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990:9).

Örgüt içinde departmanlar arası iletişim, departmanlar arasında çalışanların doğrudan formel ya da informal olmayan bir biçimde bağlantı kurma derecesidir. Örgüt içinde beklenen, çalışanların departmanlar arasında doğrudan iletişim kurmalarıdır. Doğrudan iletişim, pazar bilgisinin örgüt içinde alışverişine ve bilgiye hızlı yanıt verilebilmesine daha uygundur (Jaworski ve Kohli, 1993:56).

Örgüt içinde kişiler ve gruplar arasında çatışmalar meydana gelebilir. Örgüt içi çatışma, örgüt içinde belirlenen bir grubun, başarı için hedef ve beklentilerini başka bir grubun engellediğini düşündüğü zamanlarda gösterdiği davranış biçimidir. Çatışma rekabet ile benzerlik gösterebilir, yalnız daha şiddetlidir. Örgüt için çatışma yatay ve dikey olarak ikiye ayrılır. Yatay çatışma, örgüt içinde aynı hiyerarşi seviyesinde olan grup veya departmanlar arasında görülür. Dikey çatışma ise hiyerarşi grupları arasındadır. Genelde çatışma, kontrol, güç, hedefler, ücretler ve maliyetler üzerinde yoğunlaşır (Daft, 1995:446-448).

Örgüt içinde departmanlar veya kişiler arasındaki çatışma iletişimi olumsuz yönde etkiler ve pazar bilgisinin sağlıklı olarak örgüt içinde yayılmasına engel olur. İşletme çalışanlarının düşüncelerinin göz ardı edilmesi ve önemsenmemesi örgüt içinde iletişimi olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür (Kohli ve Jaworski,1990:9-10).

3.2.4.1.3. Örgütsel Sistemler

Pazar oryantasyonunun temeli, işletmenin değişen pazar koşullarına cevap verebilecek yeni ve farklı adımlar atması, başka bir deyimle yenilikçi bir davranış biçimi benimsemesidir. Örgütler için yenilikçi davranış iki aşamadan oluşur; başlangıç aşaması ve uygulama aşaması (Kohli ve Jaworski,1990:11).

Yenilikçi davranışın başlangıç aşaması bilginin elde edilmesini, dağılmasını ve örgütün bilgiye nasıl yanıt verebileceğinin planlamasını kapsar. Uygulama aşaması ise örgütün bilgiye yanıt vermesidir. Departmanlaşma, biçimselleşme ve merkezileşme gibi örgütsel boyutlar, yenilikçi davranışın iki aşaması üstünde olumsuz etkiler yaratabilirler. Örgütsel sistemler bilgi edinme, bilgi dağılımı ve

gelen bilgiye verilen yanıtlarla ters olarak ilişkili olabilir, ama uygulamada verdiği yanıt pozitifdir (Jaworski ve Kohli, 1993:56).

Biçimselleşme, örgüt içinde standart hale gelmiş işlerin derecesini gösterir. Eğer bir iş fazla biçimsel olmuşsa, işi görev edinen çalışanın, iş ile ilgili ne yapılması gerektiği, ne zaman yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği üzerindeki dikkati azalır. Merkezileşme ise, örgüt içinde karar veren kişilerin bir noktaya odaklanma dereceleridir ve karar vermek için örgüt içindeki yetki dağılımıyla ilgilenir (Robbins, 1990:93-104).

Örgüt içinde yöneticiler öncelikle kısa vadeli kar ve satışlar üzerine değerlendirilirler. Yöneticiler kısa vadeli kar ve satışlar üzerine odaklanıp, örgütün uzun dönem devamlılığını sağlayan tüketici tatmini gibi pazar faktörlerini ihmal ederler. Örgüt içinde yöneticilerin pazar temelli faktörlere yönelmesi amacıyla değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, pazar oryantasyonunu güçlendirir (Kohli ve Jaworski,1990:12).

Biçimsel örgütler, iş sınırlarındaki değişimin ve teknik ilişkilerin karmaşık olduğu işlerde ortaya çıkan, kontrol ve koordinasyon faaliyetlerini kapsayan sistemlerdir. Modern kurumlarda, biçimsel örgüt yapısı, yüksek derecede kurumsallaşmış ortamlarda ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977:340).

Bütün işletmeler, örgüt içinde biçimsel sistemler barındırırlar. Pazar oryantasyonu, pazar bilgisine örgütün farklı departmanları tarafından uyumlu tepki verilmesini gerektirmektedir. Örgüt içinde oldukça resmileşmiş bir sistemin departmanlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksektir. Örgüt içinde resmi bir sistem departmanlar arasında bilgi akışını engelleyeceğinden pazar oryantasyonu için bir engeldir (Kohli ve Jaworski,1990:12).

3.2.4.2. Pazar Oryantasyonu Bileşenleri arasındaki Bağlantılar

Pazar oryantasyonunun üç bileşeni birbirleriyle ilişkilidir. Pazar bilgisine cevap verme, bilgiyi yaratan kaynağın özelliklerinin bir fonksiyonudur. Örgütün bilgi kaynağının üzerinde uzmanlığı ve kaynağın güvenilirliği arttıkça, doğru orantılı

olarak örgütün gelen pazar bilgisine yanıt vermesi hızlanır. İşletmeler, pazar bilgisinden kaynaklanan mevcut durumu kavradıkça, bilginin örgüt içinde dağılımı ve örgütün bilgiye cevap vermesi hızlanır. Pazar bilgisinin kaynağı ve bilginin içeriği, dağılımını ve kullanımını etkiler (Kohli ve Jaworski,1990:12).

3.2.4.3. Pazar Oryantasyonunun Sonuçları

İşletmeler için pazar oryantasyonunun önemli bir yeri vardır. Pazar oryantasyonu örgüt stratejisinin odak noktasının ve vizyonunun netleşmesini ve açık bir şekilde ifade edilmesini sağlar.

İşletme stratejisi, işletmenin amaçlarına, temel politikalarına ve planlarına uygun olmalıdır. İşletme stratejisi, geliştirilme aşamasında aşağıda açıklanan dört kritere uygun olmalıdır (Rumelt,1981:196-197):

- Tutarlılık: İşletme stratejisi, birbirleriyle uyumsuz hedefleri ve politikaları yansıtmamalıdır.
- Uyum: İşletme stratejisi, dış çevreye ve dış çevrede oluşan önemli değişikliklere hızlı yanıt verebilmelidir.
- Avantaj: İşletme stratejisi, seçilen faaliyet alanında sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmalı ve onu korumalıdır.
- Uygulanabilirlik: İşletme stratejisi, kaynakları çok fazla zorlamamalı ve çözülemeyecek sorunlar yaratmamalıdır.

Rumelt (1981)'in strateji geliştirilirken belirlediği dört kriterden ilki olan tutarlılık pazar oryantasyonunun sağladığı netliğin ve açıklığın bir sonucudur. Tutarlılık, birbirleriyle uyumlu hedefleri, amaçları ve politikaları yansıtan bir stratejinin ölçüsüdür. Pazar oryantasyonu, örgüt içindeki departmanların ve bireylerin çabaları ve projeleri için birleştirici bir odak noktası belirler. Belirlenen odak noktası, işletmenin üstün performans elde etmesinde önemli bir rol oynar. Pazar oryantasyonu işletme performansını artırır ve yatırım karlılığı, fayda, satış hacminde artış, pazar payı gibi pozitif sonuçlar doğurur (Kohli ve Jaworski,1990:13).

Pazar oryantasyonunun olumlu sonuçlarından birisi çalışanlar üzerindeki etkisidir. Çalışanlar için pazar oryantasyonu, psikolojik ve sosyal faydalar sağlar. Takım ruhu, daha sağlıklı iletişim, iş tatmini çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerinin başında gelmektedir. Örgüt içinde etkili ve başarılı takımların oluşmasındaki başlıca etmenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (French ve Bell, 1995):

- Takım üyelerinin kendilerini geri çekerek, diğer takım üyelerini tanıyıp, karşılıklı olarak birbirlerini kabul etmeleri.
- Takım üyelerinin sorunları çözebilmek için çözümler ve alternatif analizler aramaları nedeniyle aralarındaki iletişimin serbest ve engelsiz olması.
- Takım üyelerinin belli bir amaç etrafında motive edilmesi ve üretken bir takım havası yaratılması.
- Takımın sosyal yapısının oluşması ve üyelerin davranışlarını kontrol etmek amacıyla oto kontrol sisteminin kurulması.

Pazar oryantasyonu örgütteki bütün departmanların ve bireylerin tüketiciye hizmet doğrultusunda aynı hedef için çalışmalarını konusunda birleştirir. Aynı hedef doğrultusunda çalışma, işletme çalışanları arasında takım ruhu oluşmasına ve daha fazla iş tatminine neden olur. Takım ruhu ve daha fazla iş tatmini çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırır (Kohli ve Jaworski,1990:13).

Pazar oryantasyonu tüketici tutum ve davranışlarını etkiler. Tüketici davranışları, kişilerin, grupların ve örgütlerin mal, hizmet, fikir veya deneyimleri, kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla nasıl seçtikleri, satın aldıkları, kullandıkları ve ortadan kaldırdıklarıdır. Tüketici davranışları, kültürel, sosyal ve kişisel faktörlerden etkilenir (Kotler ve Keller,2012:173).

Tüketiciler pazar oryantasyonu sonucunda, işletmenin ürünleri hakkında diğer potansiyel tüketicileri teşvik eden konuşmalar yaparlar ve işletmeye tüketicilerin yönelmesini sağlarlar. Tüketici istek ve ihtiyaçlarını, zaman içinde istek ve ihtiyaçların değişimini temel alan tüketici odaklı pazar oryantasyonu tüketici tatminini olumlu yönde etkiler (Kohli ve Jaworski,1990:13).

3.2.5. Pazar Oryantasyonunda Çevresel Faktörler

Pazarlama kavramının, yeni ürün fikirlerinin kaynakları, yeni ürün planlamasında pazarlama araştırmalarının kullanımının ve yeni ürün tekliflerinin yarattığı yenilikçilik üzerinde belirgin bir etkisi yoktur. Pazar oryantasyonu, örgütlerin gerçekten atılım niteliğinde yenilikler geliştirmesini sağlar ve işletme performansını doğrudan etkiler. Pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen belli değişkenler vardır. İlişkiyi etkileyen değişkenlerin ilki pazar türbülansıdır (Kohli ve Jaworski,1990:13).

Türbülans; önemli teknolojik değişimler, ekonomideki ani değişiklikler gibi farklı, belirgin ve önceden tahmin edilemeyen durumlardır. Pazar oryantasyonunda, türbülansın üç çeşidi öne çıkmaktadır; pazar türbülansı, teknolojik türbülans ve yoğun rekabet. Türbülans çeşitleri, pazar oryantasyonunun yapısında olduğu gibi pazarı anlamaya ve ona uyum sağlamaya odaklanmanın temelini oluştururlar (Ottesen ve Gronhaug, 2004:958).

Pazar türbülansı, tüketiciler ve onların tercihlerindeki değişiklikleri içerir. İşletmeler, potansiyel tüketicilerin ihtiyaç ve tercihlerini belirlemek için araştırmalar yapar ve ihtiyaçları karşılayabilecek yeni ürünler geliştirirler. Pazar türbülansı arttıkça, pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasında ilişki kuvvetlenir (Jaworski ve Kohli,1993:57).

İşletme performansı ile pazar oryantasyonu arasındaki ilişkiyi etkileyen ikinci değişken yeniliktir. İşletmeler, yenilik yapamazlarsa yaşamlarını sürdüremezler. Yaptıkları yenilik başarılı olmazsa aynı şekilde yaşamlarını sürdüremezler. Önemli olan yeniliği rakiplerden daha iyi yönetmektir. Yenilik ve yaratıcılık işletme tarafından bir yeteneğe dönüştürülmelidir. İşletme, yeni ürün geliştirmeyi, üreticiyle, satış gücüyle ve tüketiciyle birlikte sürekli ve interaktif bir süreç haline getirmelidir. Üretici, satış gücü ve tüketici, işletme tarafından bir araya getirilerek yeni ürünler ortaya çıkarmaya, ürünleri daha iyi hale getirmeye, uyarlamaya ve geliştirmeye çalışmalıdır (Kotler, 2005:197).

Jenerik ürün sınıfı yenilikleri, yalnızca tüketici araştırmaları yaparak geliştirilemez. Yenilikler, işletmenin yenilikleri benimseyen endüstrilerin içinde olan AR-GE departmanı çalışanları tarafından yapılır. Endüstriler hızla değişen teknoloji ile nitelendirilirler. Pazar oryantasyonu, sabit bir teknolojiye sahip işletmeler için önemli olduğu kadar sürekli gelişen teknolojiye sahip işletmeler için önemli değildir. Teknoloji, işletme için girdilerin çıktıya dönüştüğü ve çıktının en son tüketiciye ulaşmasını da içeren tüm süreci kapsamaktadır. Teknolojik dengesizliklerin olduğu endüstrilerde pazar oryantasyonu diğer endüstrilere göre daha az önemlidir (Kohli ve Jaworski,1990:14).

Endüstrideki rekabet açık bir şekilde pazar oryantasyonunun işletmedeki önemini etkiler. İşletme ve pazar oryantasyonu arasındaki ilişkiyi etkileyen üçüncü değişken rekabettir. Rekabet, belirli bir pazarın ihtiyaçlarının, mal ve hizmet sağlayarak alternatif işletmeler tarafından karşılanmasıdır (Kerin vd, 2004:71).

Güçlü rekabet tüketiciler için birden fazla seçenek olmasına yol açar. İşletme, tüketicilerin kendi rekabet alternatiflerinden birini seçmesini sağlamak için tüketicilerin ihtiyaç ve tercihlerinin değişimini izler ve yanıt verir. Pazar oryantasyonunun sağladığı faydalar, az rekabetçi endüstrilerle karşılaştırıldığında rekabetin yoğun olduğu endüstrilerde daha fazladır (Jaworski ve Kohli,1993:57).

Güçlü ekonomiler, güçlü taleple şekillenirler ve güçlü ekonomilerde işletmeler düşük pazar oryantasyonu ile büyük başarı elde edebilirler. Zayıf ekonomilerde, tüketicilerin değer bilinci yüksektir ve işletmeler tüketici ihtiyaçlarına daha duyarlı olmalıdırlar. Zayıf pazar koşullarında işletmenin kaynakları kısıtlanır ve pazarlama böyle bir durumda sürekli doğru kaynaklar gerektirir. Ülke ekonomisinin zayıf olduğu durumlarda pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasındaki ilişki güçlenir (Kohli ve Jaworski,1990:15).

3.3. Pazar Oryantasyonuna Slater ve Narver Yaklaşımı

İşletme ile pazar oryantasyonu arasındaki ilişkinin en önemli kriteri performanstır. Pazar oryantasyonunu arttıran bir işletme, pazar performansını da arttırır. Pazar

oryantasyonu modern pazarlama yönetimi ve stratejisinin kalbidir (Narver ve Slater,1990:20).

Gerçek bir pazar oryantasyonu, hem tüketiciler hem de rakipler üstünde odaklanmayı gerektirir. Pazarlama, tüketicilerin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin sağlanmasıdır ve önemli olan bunu rakiplerden daha iyi yapabilmektir. Çoğu araştırmacı, işletmenin farklı fonksiyonları arasındaki koordinasyonun, pazar oryantasyonunun önemli bir bileşeni olduğunu belirtmektedir. Pazar oryantasyonu uygulayan işletmelerin diğer işletmelere göre performansı daha yüksektir ve yüksek performansta karlılık kaçınılmaz sonuçtur. Pazar oryantasyonunun başlıca avantajları aşağıda belirtilmiştir (Masterson ve Pickton,2004:41-42):

- Tüketici istek ve ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi.
- İşletme ile tüketiciler arasında daha güçlü bir ilişki.
- Pazarda daha iyi bir itibar edinme.
- Daha fazla yeni tüketici.
- Tüketiciler tarafından daha fazla geri dönüş.
- Artan tüketici sadakati.
- İşletme içinde daha motivasyonlu çalışanlar.
- İşletme için rekabet avantajı yaratması.

Pazar oryantasyonu, pazarlama stratejisinin teori ve uygulamasının merkezini oluşturur. İşletme için pazar oryantasyonu üç davranışsal bileşenden oluşmaktadır; tüketici odaklılık, rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon. Her bir davranışsal bileşen, pazar bilgisinin elde edilmesi, dağıtılması ve yönetilmesi faaliyetlerini içermektedir. Yapılan araştırmaların çoğunda işletmenin karlılığı ile pazar oryantasyonu arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Slater ve Narver, 1994:46).

3.3.1. Pazar Oryantasyonu ve Performans

Bir örgüt normal pazar performansının üstünde tutarlı ve sürekli bir performans elde etmek için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmalıdır. Rekabet avantajı kazanmak, tüketiciler için sürdürülebilir üstün değer yaratmalıdır. Devamlı bir

rekabet avantajının gerektirdiği, ürünü satın alan tüketicinin üründen beklediği değeri, diğer alternatif çözümlerin sunduğu değer üstünde tutmaktır. Tüketiciler için üstün değer yaratma isteği ve sürekli rekabet avantajı elde etme isteği, işletmeyi gerekli tutumları belirleyecek kültürü yaratmaya ve korumaya iter (Narver ve Slater, 1990:20).

Rakip çevre değişkenlerinin, pazar oryantasyonu ve performans arasındaki ilişkiye etkisi şekil 3.4.'de görülmektedir. Pazar oryantasyonunun, işletme performansına genel ve pozitif etkisi, iki teorik yapıdan oluşur. Teorik yapı, rekabetçi çevrenin pazar oryantasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyebildiğini belirtmektedir. Pazar oryantasyonunda rekabetçi çevreyi etkileyen iki temel değişken vardır. Birinci değişken, rekabetçi çevrenin, pazar oryantasyonu ile performans arasındaki ilişkinin gücünü etkilemesidir. Güçlü bir taleple karakterize edilmiş pazarlarda zayıf bir pazar oryantasyonu işletme için yeterli olabilir. Yüksek talep durumlarında, pazar odaklı olmanın performansa güçlü bir etkisi yoktur. İkinci değişken olarak rekabetçi çevre (rakiplerin sayısı ve gücü), pazar oryantasyonunda büyük önemi olan bilgi edinimi faaliyetlerinde (tüketici analizi ve bununla bağlantılı olarak rakip analizi) gerekli olan odaklanmayı etkiler. Hızla gelişen pazarlarda, tüketici odaklı bilginin elde edilmesi ve etkisi, işletmeye rakip odaklı bilgidenden daha fazla fayda sağlar (Slater ve Narver, 1994a:46-47).

Değişkenlerin ortaya çıkan etkileri, sağlam ve uzun süreli ise, pazar oryantasyonu sonucunda kaynakların doğru ve yerinde kullanılması işletme için potansiyel fayda sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1994a:47).



Şekil 3. 4. Rakip çevre değişkenlerinin, pazar oryantasyonu ve performans arasındaki ilişkiye etkisi

Kaynak: Slater ve Narver, 1994a:47

Pazar türbülansı arttıkça, pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasındaki ilişki kuvvetlenir ve pazar oryantasyonunun performans üzerindeki pozitif etkisi artar. Teknolojik türbülans ise işletme performansı ile pazar oryantasyonu arasındaki ilişkiyi zayıflatır. Teknolojik türbülansın derecesi azaldıkça, pazar oryantasyonunun performans üzerindeki pozitif etkisi artar. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, pazar oryantasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişki güçlenir (Slater ve Narver, 1994a:48).

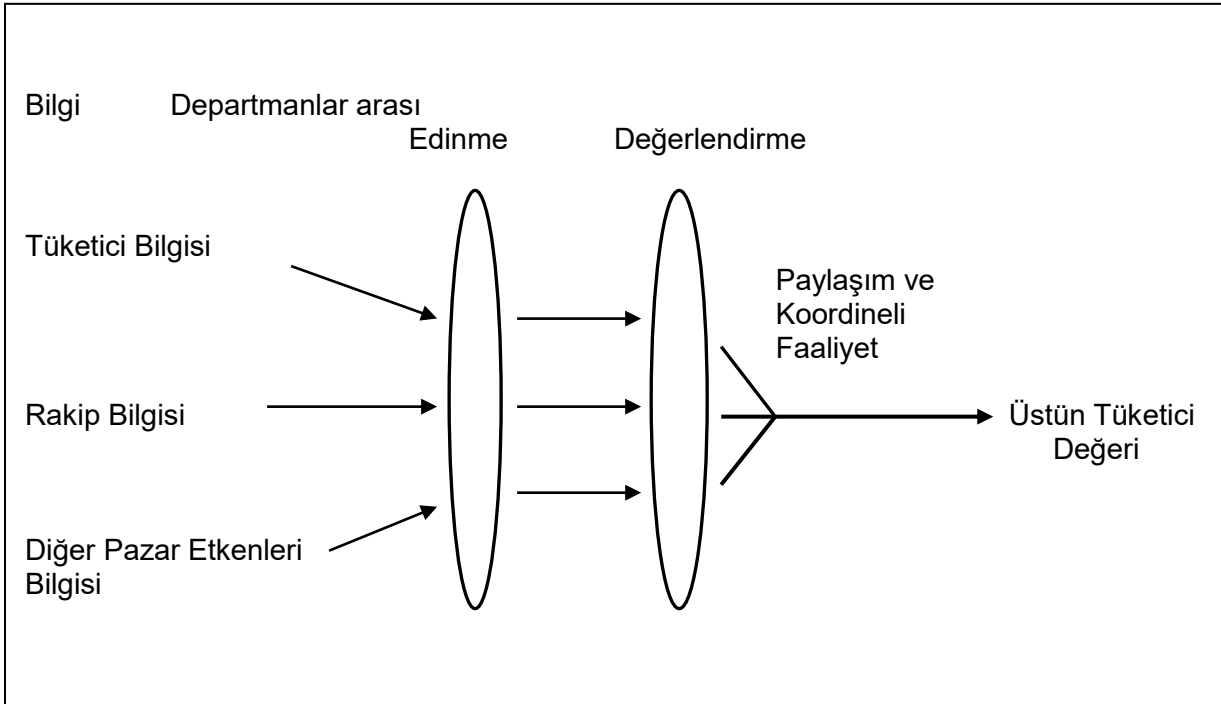
Rekabet hırsı (competitor hostility), rekabetçi eylemlerin agresifliğini ve kapsamını içerir. Hırslı çevre, birbirlerine çok sayıda stratejik boyuttan (fiyat, kalite, hizmet vb.) agresif bir şekilde saldıran işletmeler tarafından karakterize edilir. Hırslı bir çevreye sahip dinamik pazarlarda, güçlü bir tüketici odaklılık zorunludur (Fynes ve Burca, 2005:118).

Rekabet hırsı arttıkça, pazar oryantasyonunun performans üzerindeki etkisi artar. Zayıf bir pazar ekonomisinde, işletme performansı ile pazar oryantasyonu arasındaki ilişki artar. Pazarın büyüme derecesi düşükse, pazar oryantasyonunun performans üzerindeki etkisi pozitifdir (Slater ve Narver, 1994a:48).

3.3.2. Pazar Oryantasyonunun Yapısı

Bir işletme pazar odaklı ise, işletme kültürü sistemli, kapsamlı ve sürekli bir şekilde üstün tüketici değeri yaratmaya odaklı olmalıdır. Şekil 3.5.'de görüldüğü gibi,

tüketici değeri yaratmak, tüketiciler, rakipler ve diğer önemli pazar etkenlerinden (tedarikçiler gibi) toplanan ve düzenlenen bilgilerin kullanımını gerektirir. Yapılan araştırmalarda, pazar oryantasyonu ile işletme performansının çoğu ölçüğü (karlılık, tüketiciyi elde tutma, satışlarda büyüme ve yeni ürün başarısı) arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Slater ve Narver, 1994:22).



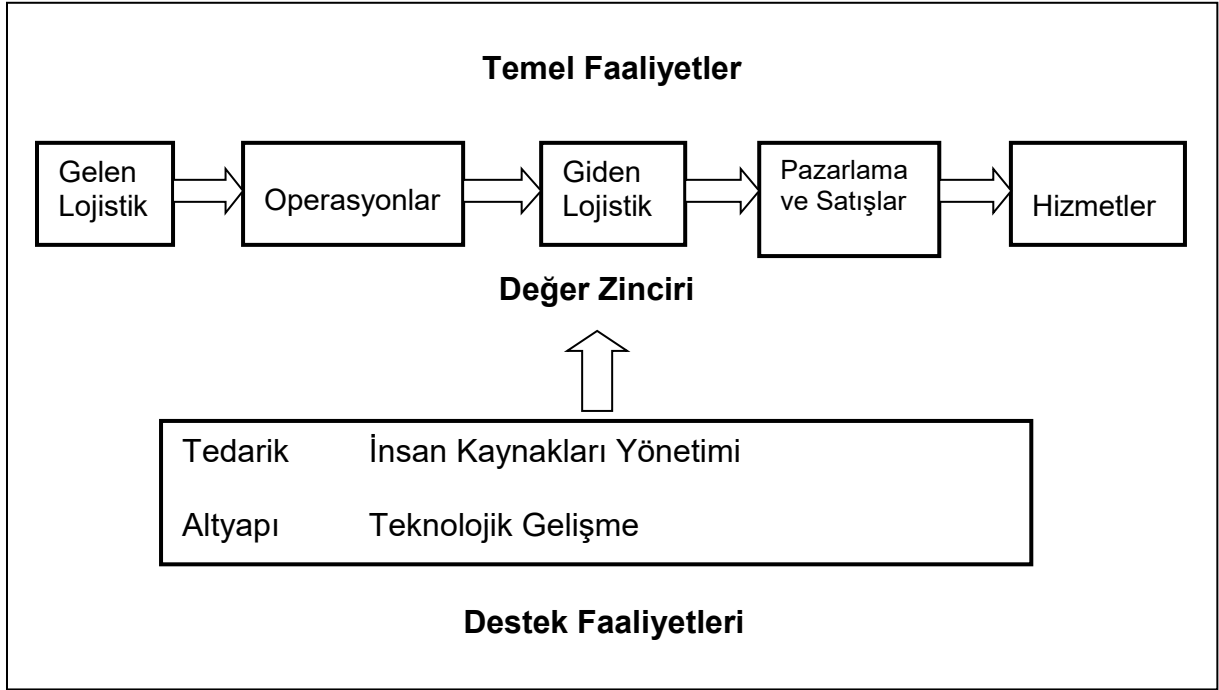
Şekil 3.5. Pazar Oryantasyonu

Kaynak: Slater ve Narver, 1994:23

İşletme sadece hedef alıcı firmaların maliyet ve gelir dinamiklerini değil, aynı zamanda pazarın talebini oluşturan alıcının maliyet ve gelir dinamiklerini de anlamalıdır. Satıcı, pazarın bütün ekonomik ve politik kısıtlamalarını iyi bilmelidir. İşletme, tüketici için iki yolla değer yaratır (Narver ve Slater, 1990:21);

- Tüketicinin maliyeti ile ilgili tüketicinin faydasını arttırmak,
- Tüketicinin faydaları ile ilgili tüketicinin maliyetini azaltmak.

Tüketici değer zinciri, bir işletmenin arz tarafı (hammadde, gelen lojistik ve üretim süreci) ile talep tarafını (giden lojistik, pazarlama ve satışlar) birbirine bağlayan ve değer katan faaliyetler serisinden oluşan bir modeldir. Yöneticiler, değer zincirinin aşamalarını analiz ederek, etkinliği ve verimliliği arttıracak içsel ve dışsal süreçler tasarlarlar. Değeri bilgiyle beraber yaratmak için yöneticiler, mutlaka pazarı incelemelidirler. İşletmeler değer yaratan süreçler için pazardaki ham bilgiyi, eşsiz mal ve hizmetlere dönüştürürler (Rayport ve Sviokla, 1995:76).



Şekil 3.6. Değer zinciri

Kaynak: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain>

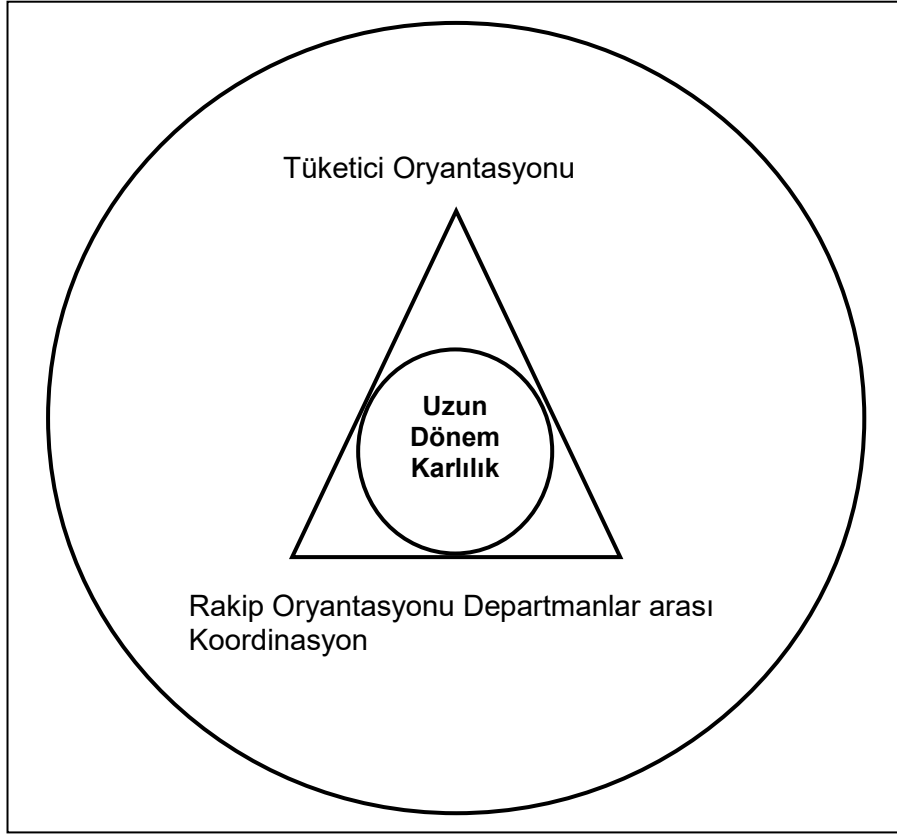
Değer zinciri içinde, Şekil 3.6.'da görülen temel faaliyetler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Porter, 1985:11-15):

- Gelen lojistik: Tedarikçiler ile girdilerin alımı, stoklanması ve dağıtımı için gerekli olan faaliyetlerin ilişkilerini içerir.
- İşlemler: Girdileri çıktılara (mal ve hizmet) dönüştürmek için gerekli tüm faaliyetleri içerir.
- Giden lojistik: Çıktıların toplanması, stoklanması ve dağıtımı için gerekli tüm faaliyetleri içerir.
- Pazarlama ve Satışlar: Mal ve hizmet hakkında tüketiciyi bilgilendirme, mal ve hizmetleri satın almaları için tüketicileri teşvik etme ve satın almayı kolaylaştırma faaliyetlerini içerir.
- Hizmetler: Mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılmasından ve satılmasından sonra etkin bir şekilde çalışmasını sağlayan faaliyetleri içerir (satış sonrası hizmetler).

Şekil 3.6.'da görülen tedarik, insan kaynakları yönetimi, altyapı ve teknolojik gelişmeler ise değer zincirinde destek faaliyetlerini oluştururlar (Porter, 1985:11-15):

- Tedarik: İşletmeler için girdilerin veya kaynakların elde edilmesidir.
- İnsan kaynakları yönetimi: İşletme personelinin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, yerinin doldurulması ve gerekli ise işten tamamen ya da geçici olarak çıkarılması faaliyetlerini kapsar.
- Teknolojik gelişme: İşletmenin girdilerinin çıktılara dönüşüm sürecinde gerekli olan ekipman, donanım, yazılım, prosedür ve teknik bilgiyi kapsar.
- Altyapı: İşletmenin ihtiyaçlarına hizmet eder ve farklı bölümleri birbirlerine bağlar. Muhasebe, finans, planlama, hukuk, kamu işleri, siyasi ilişkiler, kalite kontrolü ve genel yönetim gibi fonksiyonları ve departmanları kapsar.

Şekil 3.7.'de görüldüğü gibi, pazar oryantasyonunun üç davranışsal bileşenden (tüketici oryantasyonu, rakip oryantasyonu ve departmanlar arası koordinasyon) ve iki karar kriterinden (uzun dönem karlılık) oluştuğunu çıkarıyoruz. Pazar oryantasyonunun üç davranışsal bileşeni, pazar bilgisinin elde edilmesi, dağıtımı ve tüketici değerinin oluşturulması aktivitelerinin tümünü kapsar. Pazar oryantasyonunda, hem kar elde etme isteği, hem de pazar oryantasyonunun davranışsal bileşenleri açısından uzun vadeli bir hedef vardır. Uzun vadede öncelikli hedef karlılıktır. Kar, pazar oryantasyonunun tamamlayıcı unsuru olarak algılanmaktadır (Narver ve Slater, 1990:21).



Şekil 3. 7. Pazar Oryantasyonu

Kaynak: Narver ve Slater,1990:23

Tüketici oryantasyonu ve rakip oryantasyonu, hedef pazardaki tüketicilerin ve rakiplerin bütün aktivitelerini ve aktivitelerin işletme içinde ve işletmeler arasındaki dağılımını içermektedir. Üçüncü davranışsal bileşen olan departmanlar arası koordinasyon, tüketiciler için üstün değer yaratmak amacıyla elde edilen tüketici ve rakip bilgilerini ve işletmenin koordinasyon çalışmalarını kapsar. Departmanlar arası koordinasyon, pazarlama departmanından fazlasını içerir, bütün işletmeyi kapsar (Narver ve Slater,1990:21).

3.3.2.1. Tüketici Odaklılık

Pazar oryantasyonunun temeli tüketici odaklılıktır. Tüketiciler için sürekli üstün değer yaratma, tüketicinin değer zincirini, yalnız bugün değil aynı zamanda geleceği de kapsayacak şekilde kavramayı gerektirir. Tüketici değeri, zincirin herhangi bir kısmında, tüketicileri pazarda daha etkili ya da eylemlerinde daha verimli hale getirerek elde edilebilir (Slater ve Narver, 1994:22).

Tüketici değeri, hedef tüketicilere fayda sağlayacak bir kombinasyonu içerir. Kalite, fiyat, uygunluk, zamanında teslim, satış öncesi ve sonrası hizmetlerin hepsi tüketici değeri sağlayan ve değer zincirinin bir parçası olan faaliyetlerdir (Kerin vd, 2004:13).

Pazar odaklı işletmeler, var olan hedeflerini tüketici tatminini geliştirmek olarak belirleyerek, tüketici bağlılığını sürekli izlerler. İşletmeler, üstün tüketici değerini sürekli sağlamak için satış öncesi ve sonrası verdikleri hizmetlere büyük önem verirler. Satış öncesi ve sonrasında verilen hizmetlerde işletme çalışanlarının performansı çok önemlidir. İşletmeler, iyi çalışanları işe almak ve onları korumak için büyük özen gösterirler ve çalışanları geliştirmek için sürekli eğitim verirler (Slater ve Narver, 1994:22-23).

Araştırmalar, işletme personelinin iş tatmininin, tüketici tatmini ve bağlılığını arttırdığını göstermektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde, tüketicilerin işletmeye bağlanmalarını veya işletmeden soğumalarını etkileyen en önemli faktör tüketiciyle birebir iletişim kuran personeldir. İşletme tarafından tatmin edilen çalışan, daha motivasyonlu, tüketiciye karşı daha iyimser ve tüketici istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verme eğilimi gösteren davranışlar sergilemektedir (Robbins vd, 2010:71).

Tüketici oryantasyonu, işletmenin hedef tüketicileri için sürekli olarak üstün değer yaratabilmesi için uygun olan şartlardır. Tüketici oryantasyonu, işletmenin, tüketicinin zaman içinde işletme ve pazar dinamiklerine göre değişen ve gelişen değer zincirini anlamasını gerektirir(Narver ve Slater,1990:21).

Pazar odaklı bir işletme, sadece hedef tüketicilerinin değil pazarın genelinin maliyet ve gelir dinamiklerini iyi kavramalıdır. Pazar odaklı işletmelerin çalışanları, zamanlarının önemli bir kısmını tüketicilerle geçirirler. İşletme genelinde yöneticiler ve çalışanlar, tüketicileri arayarak ya da kendi tesislerine çağırarak, tüketicilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri yeni yollar bulmak için sürekli araştırmalar yaparlar (Slater ve Narver, 1994:22).

İşletme, hem şimdiki hem gelecekteki potansiyel tüketicilerin kim olduğunu, ne istediklerini, gelecekte ne isteyeceklerini, isteklerinin tatmini ile ilgili şimdiki ve gelecekteki algılarının neler olduğunu kapsamlı bir şekilde araştırmalıdır (Narver ve Slater,1990:21).

3.3.2.2. Rakip Odaklılık

Bir işletme ister pazar lideri, ister meydan okuyan isterse takipçi olsun, rakiplerini yakından takip etmeli, en etkin rekabetçi pazarlama stratejisini bulmalı ve stratejilerini hızla değişen rekabetçi çevreye göre adapte etmelidir (Kotler ve Armstrong, 2004:585).

Rakip oryantasyonu, işletmenin, şimdiki ve potansiyel rakiplerinin kısa dönem güçlü ve zayıf yönlerini ve uzun dönem yetenekleri ve stratejilerini belirlemesidir. Tüketici analizlerine paralel olarak, şimdiki ve potansiyel rakiplerin analizi, hedef tüketicilerin şimdiki ve beklenen ihtiyaçlarının tatmininde kullanılması uygun olan bütün teknolojileri kapsamalıdır (Narver ve Slater,1990:21-22).

Tüketici değeri yaratırken asıl sorulması gereken soru; rakiplerin kim olduğu, hangi teknolojilere sahip oldukları ve tüketicilerin onları alternatif olarak algılayıp algılamadıklarıdır. İşletmenin değer yaratabilmesi için başlıca rakiplerinin, uzun dönemde yeteneklerini ve stratejilerini, kısa dönemde güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve işletme kendi stratejisini planlarken bu etkenlere dikkat etmelidir (Slater ve Narver, 1994:23).

Rakip odaklı bir işletme zamanının çoğunu rakiplerinin hareketlerini ve pazar paylarını izlemekle geçirir ve karşılık vermek için yeni stratejiler geliştirir. Rakip odaklı yaklaşımın işletme için olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yanı, işletmenin savaşçı yönlerini geliştirmesidir. Mücadeleci tarafını geliştiren işletme, kendi bulunduğu pozisyonun zayıf yönlerini belirleyip, güçlendirebilir ve rakiplerinin zayıf yönlerini ortaya çıkarabilir. Olumsuz yönü ise işletmenin çok fazla tepkili hale gelmesidir. İşletme, kendi tüketici ilişkileri stratejisine sahip olmasına rağmen sahip olduğu strateji rakiplerinin hareketlerine dayanır. Sonuç olarak, işletmenin rakiplerine odaklı olması, işletmeyi kendi hedefi doğrultusunda

planlama yapmaktan uzaklaştırır. İşletme, tüketiciler için daha fazla değer yaratmak için yeni yollar aramayı bırakıp, sadece endüstri uygulamaları ile bütünleşen bir yol seçebilir (Kotler ve Armstrong, 2004:585).

İşletme, rakiplerinin ortaya koyduğu tüm rekabetçi tehditleri sürekli olarak incelemeli ve tehditlerden değer yaratabilecek faaliyetler çıkarmalıdır. Pazar odaklı işletmelerde, işletmenin bütün departmanlarındaki çalışanlar rakiplerle ilgili bilgileri birbirleriyle paylaşmalıdır. Yöneticiler, rakip tehditlerin olası kaynakları üstüne bir bakış açısı geliştirmek için sıklıkla rakiplerin stratejileri hakkında tartışırlar. Pazar odaklı işletmelerin rekabet avantajı için elde ettikleri fırsatlar genellikle rakiplerin zayıf yönlerine dayanmaktadır. Rakiplerine karşı üstünlük elde etmek isteyen işletmeler onların faaliyetlerini önceden tahmin etmeli ve hızlı bir şekilde yanıt vermelidir (Slater ve Narver, 1994:23).

3.3.2.3. Departmanlar arası Koordinasyon

Pazar oryantasyonunun üçüncü temel bileşeni, tüketicilere değer yaratmak için işletme içinde çalışanların ve diğer kaynakların koordinasyonudur. Tüketicinin değer zincirindeki her bir nokta, değer yaratmak için işletmeye verilmiş bir fırsattır. İşletme içindeki departmanlarda çalışan kişilerin her birinin tüketiciler için değer yaratmada katkısı vardır (Slater ve Narver, 1994:23).

Departmanlar arası koordinasyon, işletmenin kaynaklarının hedef tüketiciler için üstün değer yaratılmasında koordineli kullanımınıdır. Tüketicinin değer zincirindeki herhangi bir nokta, satıcıya alıcı işletme için değer yaratma fırsatı sunar. Tüketiciler için değer yaratma bir pazarlama fonksiyonundan fazlasıdır. Bir satıcının, alıcılar için değer yaratması bütün departmanların bir yönetici tarafından uygun ve bütünleşmiş hale getirilerek sinerjik etki yaratmasıdır. İşletme, insan ve sermaye kaynaklarını tüketiciye üstün değer yaratmak için etkin biçimde bütünleştirmeli ve kullanmalıdır. Etkin kaynak kullanımı işletme için odak noktasıdır (Narver ve Slater, 1990:22).

İşletme içindeki bütün departmanların, tesislerin, şubelerin tanımlanmış bir rolü vardır. İşletme içindeki bütün çalışanların, strateji oluşturma sürecine ne kadar

uzak olurlarsa olsunlar, rekabet avantajının elde edilmesinde ve sürdürülmesindeki rollerinin farkına varmaları gereklidir (Porter,1985:11-15).

Etkin işletmeler, değer yaratırken örgüt içinde yatay yapılar geliştirirler. Projeleri, geleneksel sıralı fonksiyon yaklaşımı yerine, hızlı ve kolay hareket edebilen çok fonksiyonlu küçük takımlar halinde yönetirler. İşletme içindeki bütün departmanlar tüketiciler için değer yaratırsa, tüketiciler için etkinliğin ve verimliliğin artışında yaratıcılığın etkisi artar (Slater ve Narver, 1994:23-24).

İşletmelerde yaratıcılık beraberinde risk, belirsizlik ve çatışma gerektirir. İşletme içindeki yaratıcılık üç aşamalı bir süreç izlenerek arttırılabilir. Öncelikle yönetici, çalışanlarının sahip olduğu farklı yeteneği kavramalıdır. Daha sonra çalışanların yaratıcılığını arttıracak şekilde iş koşulları düzenlenmelidir. Üretkenliği azaltacak kurallar kaldırılmalı, bürokrasi en aza indirilmeli ve çalışanlara ihtiyaçları ölçüsünde esneklik tanınmalıdır. Son olarak risk almaya ve tekrar denemeye uygun ortam yaratılmalıdır (Bumin, 2003:26).

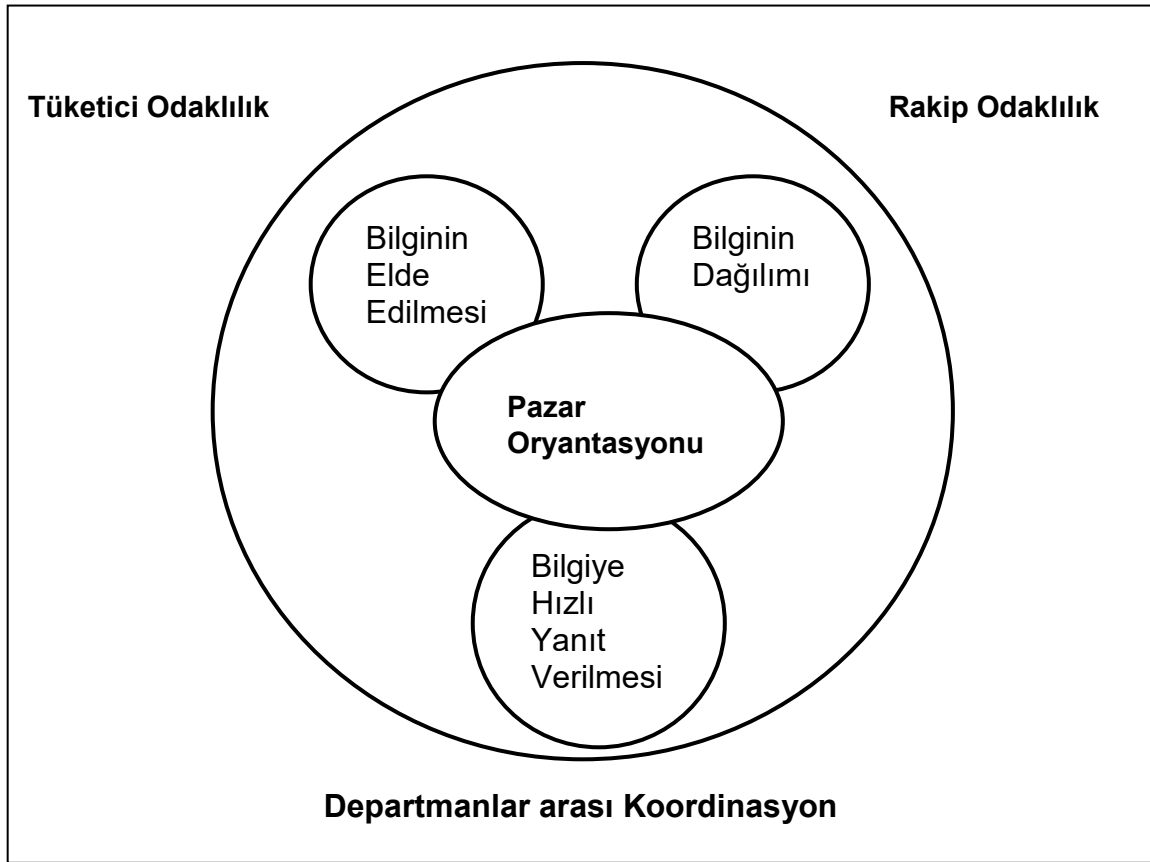
İşletme kaynaklarının tüketicilere üstün değer yaratmak için koordineli şekilde bütünleşmesi tüketici ve rakip oryantasyonu ile yakından ilgilidir. Etkili bir departmanlar arası koordinasyon geliştirmek için pazarlama veya işletmedeki herhangi bir departman, diğer bütün departmanların ihtiyaçlarına ve algılarına oldukça hassas ve duyarlı yaklaşmalıdır (Narver ve Slater,1990:22).

3.4. Pazar Oryantasyonunda Kohli-Jaworski ve Narver-Slater Yaklaşımları Arasındaki Farklar ve Benzerlikler

Kohli ve Jaworski yaklaşımının, Narver ve Slater yaklaşımından farkı kültürel boyutun dikkate alınmasıdır. Kültürel boyut dışında iki yaklaşımında pazar oryantasyonunun bileşenleri hakkındaki görüşleri görünürde aynıdır. İki yaklaşım için de örgütsel boyutlar (bilginin paylaşımı, departmanlar arası koordinasyon) çok önemlidir. Her iki yaklaşımda da pazar oryantasyonu için, sadece şimdiki tüketici ihtiyaçları değil tüketicilerin gelecekteki istek ve ihtiyaçları da büyük önem taşımaktadır (Gauzente, 1999:79).

İki yaklaşım arasındaki bir başka farklılıkta Kohli ve Jaworski yaklaşımının, Narver ve Slater yaklaşımına göre tüketicilerin önemini daha çok vurgulamasıdır. Kohli ve Jaworski yaklaşımı, pazar oryantasyonunun pazar konseptinin uygulaması olduğunu ortaya koyar. Narver ve Slater ise, insan rolünün üstünde durur ve pazar oryantasyonunu bir kurumsal kültür olarak açıklar. Kurumsal kültür, tüketici ve rakip odaklı davranışa yol açar ve örgütte yaratılan atmosfer daha iyi bir performans sonucunu doğurur (Schalk, 2008:27).

Her iki yaklaşımda da, pazar bilgisinin önemi özellikle vurgulanmıştır. Pazar bilgisinin elde edilmesi, örgüt içinde dağılımı ve gelen bilgiye hızlı ve doğru bir şekilde cevap verilmesi hem Kohli ve Jaworski hem de Narver ve Slater için pazar oryantasyonunun temeli niteliğindedir. İki yaklaşımın ortak yönleri şekil 3.8.'de gösterilmiştir. Tüketici odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon pazar odaklı işletmelerin faaliyetlerinde öne çıkan pazar oryantasyonu bileşenleridir.



Şekil 3.8. Pazar Oryantasyonuna İki Temel Yaklaşım

Pazar oryantasyonu, işletmenin belirli pazar araştırmaları ve analizleri sonucu elde ettiği üstün pazar bilgisini, departmanlar arasında dağıtmayı ve işletmenin elde edilen pazar bilgisi doğrultusunda hareket etmesini amaçlamaktadır. Pazar bilgisi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını, gelecekteki beklentilerini, rakiplerin konumlarını ve stratejilerini içermektedir.

Pazar oryantasyonu ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda genel olarak elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir (Varinli ve Çatı, 2010:100);

1. İşletmenin pazar odaklı olabilmesi için üst yönetimin desteği ve çalışanlarını yönlendirmesi gereklidir.
2. Pazar oryantasyonunu işletmeye üstün performans sağlar. Pazar oryantasyonu ile performans arasında aynı yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır.
3. Pazar oryantasyonu tüketici odaklı bir kavramdır ve tüketiciye üstün değer sağlamak için işletmeyi harekete geçirir.
4. Pazar oryantasyonu için yapılan araştırmalar sonucunda işletmeler pazara daha rahat uyum sağlarlar.
5. Pazar oryantasyonu yeni ürün geliştirmeyi, yeni ürün performansını ve satış etkinliğini artırır.
6. Pazar oryantasyonu işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar.
7. Pazar oryantasyonu ve tüketici tatmini arasında doğru orantılı ve güçlü bir ilişki vardır.

4. PAZAR ORYANTASYONUNUN İŞLETMENİN ÜSTÜN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ

Day (2011), pazarlama yetkinliklerinin pazarın taleplerini karşılamada boşluklara neden olduğunu açıklamakla birlikte kaynakların heterojenliğinin, örgütsel kapasite ile çevresel karmaşayı karşılaştırmada anlamlı bir ortak tema olduğunu belirtmektedir. Pazardaki hızlanan çeşitlenme, işletmede tüketiciye özel çözümler, kitlesel bireyselleştirilmiş ürünler, çok çeşitli medya uygulamaları ve çoğalan kanal seçeneklerine olan talebi arttırmakta olup, tüketici talepleri uygun yetkinlikler seti ile karşılanmak durumundadır (Day, 2011:185). İşletmenin sahip olduğu yetkinliklerin ve kaynakların içinde yer alan pazar oryantasyonu tüketici taleplerini ve beklentilerini karşılama yönüyle ön plana çıkmaktadır.

Kaynak olarak pazar oryantasyonunun işletme için bir karşılaştırmalı üstünlük yaratıp yaratmadığı çalışmamızın üçüncü bölümünde incelenmiştir. İşletmeler, rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarının sonucunda üstün finansal performans elde ederler. Üstün finansal performans, işletmelerin sadece karlarını arttırmasını içermez. Kar marjının yanında, işletmenin sahip olduğu pazar payı ve tüketici tatmini de işletmenin üstün finansal performansını etkilemektedir. Üçüncü bölüm içerisinde pazar oryantasyonunun işletmenin üstün finansal performansını etkileyip etkilemediği istatistiksel olarak incelenmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Hunt ve Morgan (1995) tarafından stratejik pazarlama literatüründe yeni bir rekabet kavramı geliştirilmiş ve yeni kavramın temelleri rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisi ile açıklanmıştır. Rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler teorisi, günümüz koşullarında uygulanabilirliği mümkün olmayan Neoklasik Tam Rekabet Teorisine bir alternatiftir. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin özellikle işletmelerin kaynaklarında ve yetkinliklerinde ortaya koyduğu farklılıklar, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacak üstün değerler yaratmalarına neden olur. Çalışmanın nicel kısmında pazar oryantasyonu işletmeler için üstün finansal performans sağlayan bir kaynak olarak ele alınmakla birlikte işletmenin üstün finansal performansı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Hunt ve Morgan (1995) tarafından geliştirilen, Kaynak

Temelli Yaklaşımın temeli sayılan Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi nicel olarak desteklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

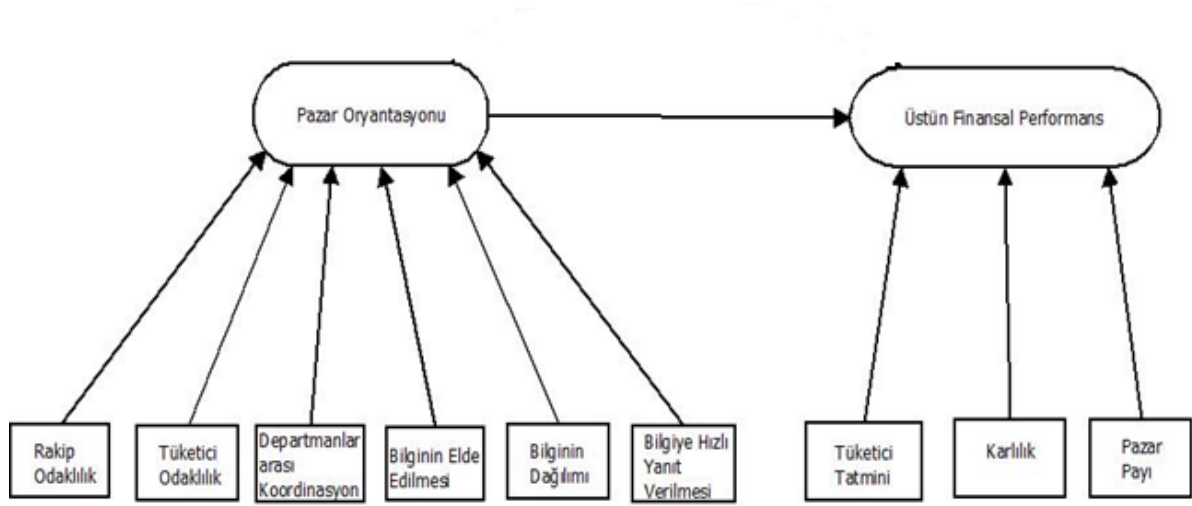
Çalışmada, literatürde yer alan çeşitli çalışmalar(Narver ve Slater, 1990; Hunt ve Morgan, 1995; Kohli ve Jaworski, 1993) gözden geçirilerek pazar oryantasyonu ve üstün finansal performansın boyutlarını içeren bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmanın uygulanmasında veri toplama yöntemlerinden anket yönteminin seçilme nedeni, diğer yöntemlere nazaran daha güvenilir olmasıdır. Hazırlanan ön anket formları, pilot bir çalışma ile 100 kişiye yüz yüze uygulanmıştır. Ön çalışmanın sonucunda, açıklayıcı faktör analizi yapılarak teorik araştırma modeli ortaya konmuştur. Sonrasında birinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak ölçüm modeli ortaya konmuştur. Nihayetinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, yapısal eşitlik modeli yardımıyla incelenmiştir. İstatistiksel analizler SPSS 18 ve AMOS programları kullanılarak yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın araştırma kısmında pazar oryantasyonunu ölçmek amacıyla iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar MKTOR (Narver ve Slater, 1990) ve MAKTOR (Kohli ve Jaworski, 1993) ölçekleridir.

Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen MKTOR ölçeği üç davranışsal unsur (tüketici odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon) ve iki karar unsurunu (uzun ömürlülük ve karlılık) içermektedir. Narver ve Slater tarafından yapılan çalışmalar sonucunda Cronbach Alpha değerleri göz önüne alınarak iki karar unsurunu ölçekten çıkarılmıştır (Tomaskova, 2009:136). MKTOR ölçeği, beşli likert ile ölçülen on beş ifadeden oluşmaktadır. Tüketici odaklılık altı, rakip odaklılık beş, departmanlar arası koordinasyon dört ifadeden oluşmaktadır. MKTOR ölçeği, işletmenin pazar oryantasyonunu, tüketici odaklılığı, rakip odaklılığı ve departmanları arasındaki koordinasyon boyutları ile ölçülmektedir.

Kohli ve Jaworski (1993) tarafından geliştirilen MAKTOR ölçeği beşli likert ile ölçülmüş yirmi ifadeden oluşmaktadır. MAKTOR ölçeği, üç unsurdan (bilginin elde edilmesi, bilginin dağılımı ve bilgiye hızlı yanıt verilmesi) oluşmaktadır. Pazardan bilginin elde edilmesi unsuru altı ifadeden, bilginin işletme içindeki dağılımı unsuru beş ifadeden, pazardan elde edilen bilgiye hızlı yanıt verilmesi unsuru dokuz ifadeden oluşmaktadır. Şekil 4.1.'de görülen araştırma modelinde MKTOR ve MAKTOR ölçeklerinin boyutları gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıda verilmektedir. Pazar oryantasyonunun boyutları olan rakip odaklılık, tüketici odaklılık, departmanlar arası koordinasyon, bilginin elde edilmesi, bilginin dağılımı ve bilgiye hızlı yanıt verilmesi, çalışmanın bağımsız değişkenlerdir. Üstün finansal performansın boyutları olan tüketici tatmini, karlılık ve pazar payı ise araştırmanın bağımlı değişkenleridir.

Ha= Pazar oryantasyonunun işletmenin üstün finansal performansına etkisi vardır.

H1a: İşletmenin tüketici odaklılığı arttıkça pazar içinde pazar payı performansı artar.

H1b: İşletmenin tüketici odaklılığı arttıkça karlılığı artar.

H1c: İşletmenin tüketici odaklılığı arttıkça pazar içinde işletmenin tüketiciler için yarattığı değer artar.

H2a: İşletmenin rakip odaklılığı arttıkça pazar içinde pazar payı performansı artar.

H2b: İşletmenin rakip odaklılığı arttıkça karlılığı artar.

H2c: İşletmenin rakip odaklılığı arttıkça pazar içinde tüketici için yarattığı değer artar.

H3a: İşletme içinde departmanlar arası koordinasyon arttıkça işletmenin pazar içinde pazar payı performansı artar.

H3b: İşletme içinde departmanlar arası koordinasyon arttıkça işletmenin karlılığı artar.

H3c: İşletme içinde departmanlar arası koordinasyon arttıkça pazar içinde işletmenin tüketiciler için yarattığı değer artar.

H4a: İşletmenin içinde bulunduğu pazar hakkında elde ettiği bilgi arttıkça pazar içinde pazar payı performansı artar.

H4b: İşletmenin içinde bulunduğu pazar hakkından elde ettiği bilgi arttıkça işletmenin karlılığı artar.

H4c: İşletmenin içinde bulunduğu pazar hakkından elde ettiği bilgi arttıkça işletmenin tüketiciler için yarattığı değer artar.

H5a: İşletmenin elde ettiği bilgiyi örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtması içinde bulunduğu pazarda par payı performansını artırır.

H5b: İşletmenin elde ettiği bilgiyi örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtması işletmenin karlılığını artırır.

H5c: İşletmenin elde ettiği bilgiyi örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtması işletmenin tüketiciler için yarattığı değeri artırır.

H6a: İşletmenin elde ettiği bilgiye hızlı yanıt vermesi işletmenin pazar payı performansını artırır.

H6b: İşletmenin elde ettiği bilgiye hızlı yanıt vermesi işletmenin karlılığını artırır.

H6c: İşletmenin elde ettiği bilgiye hızlı yanıt vermesi işletmenin tüketiciler için yarattığı değeri artırır.

4.4. Örneklem Seçimi

Araştırma verileri, KOSGEB verilerine göre Türkiye'nin sanayi bakımından gelişmiş üç ilinde (Ankara, Konya, İstanbul) KOSGEB'e bağlı işletmelere İnternet üzerinden ulaşılarak elde edilmiştir. İşletmelerin kurumsal olmaları ve anket yanıtlarının daha sağlıklı olması amacıyla çalışan sayısı 20 ve üzeri olan işletmeler analize alınmıştır.

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için öncelikle literatür taraması yapılmış ve anket formunun geliştirilmesinde literatürdeki temel eserlerden yararlanılmıştır. Yabancı literatürden elde edilen anketler öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş ve konusunda uzman iki akademisyene soruların doğru anlaşılması ve cevaplanabilmesi için kontrol ettirilmiştir. Literatür taramasının sonucu oluşturulan anket formları KOSGEB'e bağlı 100 işletmeye uygulanmış ve SPSS paket programı ile analiz edilerek anlaşılmayan, yanlış anlaşılan veya anketin güvenilirliğini düşüren sorular çıkarılarak ankete son şekli verilmiştir.

Araştırma kapsamında basit rastgele örnekleme kullanılmıştır. Basit rastgele örneklem, n birimli bir popülasyondan birimlerin tek tek seçilme işlemi sonucu oluşur. En önemli özelliği birimlerin eşit seçilme şansına sahip olmalarıdır. Bir birimin seçimi diğer birimin seçiminden bağımsızdır. Rasgele örneklemeler çalışmalar için ideal olan örneklemelerdir. Temel olan seçilen örneklemin tüm popülasyonu yansıtmasıdır (Newbold vd, 2013:245).

Çalışmamızın nicel kısmında, Türkiye'de üç ilde faaliyet gösteren ve KOSGEB veri tabanında bulunan 5100 işletmeye anket gönderilmiştir. 302 işletme geri dönüş yapmıştır. Çizelge 4.1.'de 0.05 örnekleme hatası alınarak evren büyüklükleri ve seçilecek örneklem büyüklükleri gösterilmiştir.

Çizelge 4. $1-\alpha=0.05$ için Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50

4.5. Pilot Çalışma ve Örneklemin Demografik Özellikleri

En temel tanımıyla pilot çalışma, daha güvenilir bir çalışma dizayn etmeye yardımcı küçük ön çalışmalardır (Arain v.d.,2010:2). Çalışmamızda, pilot çalışma olarak 100 işletme ele alınmış ve modeldeki her bir boyutun geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Pilot çalışmadan önce, araştırma örnekleminin demografik özellikleri ele alınmıştır. Çalışan sayısı 20'nin üzerinde olan ve Ankara, Konya, İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet alanları gösterilmiştir.

4.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

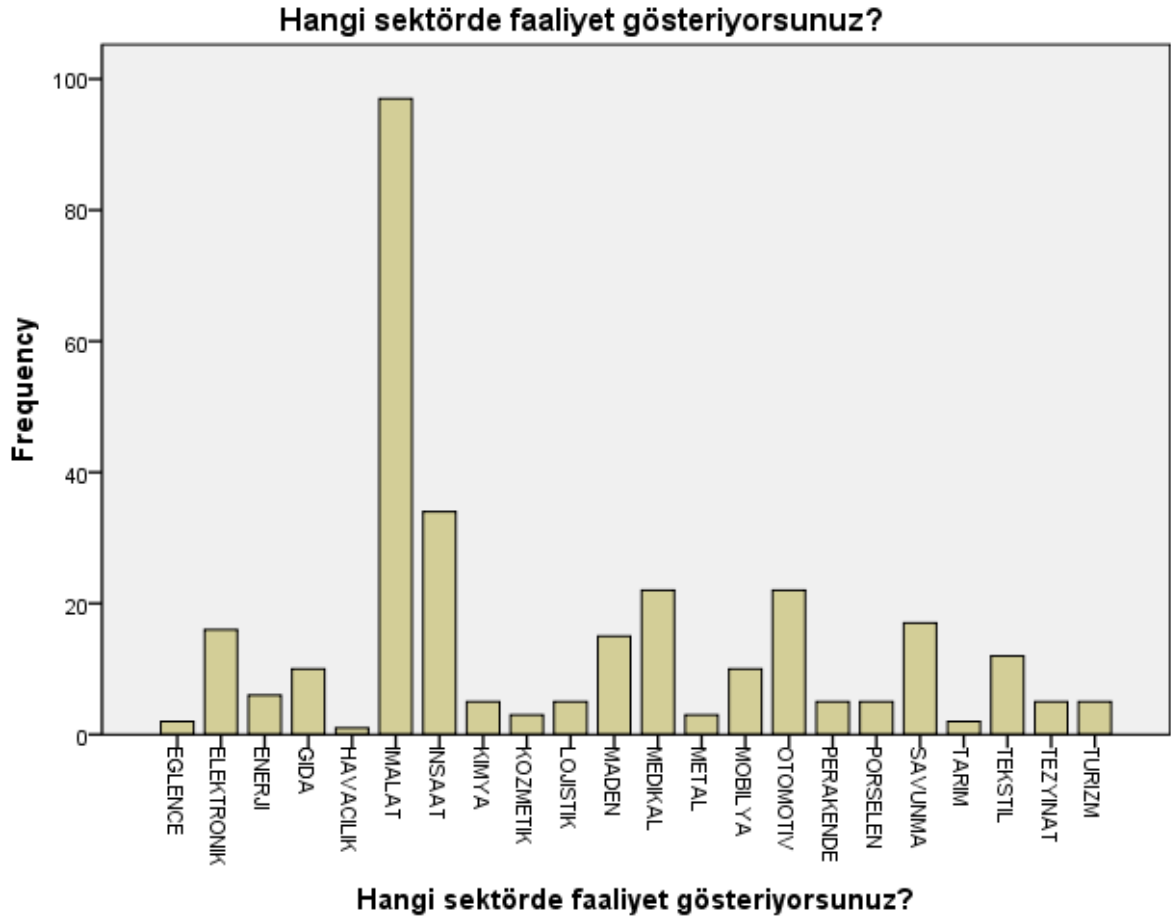
Demografik sorular cevaplayıcı hakkında tanımlayıcı bilgi sağlamaktadır. Demografik sorular yardımıyla ne tür bilgi toplanacağına, bilgi ihtiyaçları ve araştırma sonunda yapılacak analizler göz önüne alınarak karar verilmelidir (Baş,2013:61).

Çizelge 4.2.'de analizimizde kullanılan 302 işletmenin faaliyet alanları görülmektedir. Faaliyet alanları frekans analizi yöntemi ile elde edilmiştir. İmalat sanayi, inşaat, otomotiv, medikal ve elektronik sanayi öne çıkan faaliyet alanlarıdır.

Analizde kullanılan verilerin %32'i imalat, %11'i inşaat sektörü, %7'si otomotiv, %7'si medikal ve %5'ielektronik sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Analize katılan işletmelerin büyük kısmının imalat sanayiinde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Çizelge 4.2. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Alanlar

	Frekans	Yüzde
EGLENCE	2	,7
ELEKTRONIK	16	5,3
ENERJI	6	2,0
GIDA	10	3,3
HAVACILIK	1	,3
IMALAT	97	32,1
INSAAT	34	11,3
KIMYA	5	1,7
KOZMETIK	3	1,0
LOJISTIK	5	1,7
MADEN	15	5,0
MEDİKAL	22	7,3
METAL	3	1,0
MOBİLYA	10	3,3
OTOMOTIV	22	7,3
PERAKENDE	5	1,7
PORSELEN	5	1,7
SAVUNMA	17	5,6
TARIM	2	,7
TEKSTİL	12	4,0
TEZYINAT	5	1,7
TURİZM	5	1,7
Toplam	302	100,0



Şekil 4.2. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlar

4.5.2. Güvenirlilik

Literatürdeki önemli yanımlardan birisi, eş anlamlı olduğu sanılan homojenlik ve içsel tutarlılığın kullanımlarıdır. İçsel tutarlılık ifade kümesinin birbirleri ile ilişkili olma durumu iken homojenlik ise ifade kümesinin tek boyutluluğunu göstermektedir. Homojenlik için içsel tutarlılık kesinlikle gereklidir ama yeterli değildir. Cronbach (1951); güvenilirliğin, grubu ve genel faktörleri etkileyen test varyans oranı gibi içsel tutarlılık ölçeklerini içerdiğini belirtmiştir (Schmitt,1996:350).

Bir araştırmada, toplama ölçekten elde edilen değişkenler amaç ölçeğinin belirleyici bileşenleri olarak kullanılıyorsa, güvenilirlik en ön sırada gelmektedir. Toplama ölçekler, temel yapıyı ölçmek için birbirleriyle ilişkili ifadelerin bir araya getirilerek tasarlanması olduğundan, aynı soruların değiştirilmesi ve aynı

cevaplayıcılara tekrar uygulanması durumunda aynı veri setinden aynı sonucun alınması çok önemlidir. Test araçlarından elde edilen değişkenler, test tekrarlandığında, testin değişmeyen ve güvenilir cevaplar vermesiyle güvenilir kabul edilir (Santos,1999).

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü aşağıdaki gibidir(Özdamar, 2002:673):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bağımsız değişken olan pazar oryantasyonunun alt boyutlarının geçerlik ve güvenilirliklerine ayrı ayrı bakılmış ve değerleri tablolarda verilmiştir.

Çizelge 4. 3. Tüketici Odaklılık Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Tüketici Odaklılık	,851	6

Çizelge4,3'de görüldüğü üzere, tüketici odaklılık boyutunun alpha değeri 0.851 ile yüksek derecede güvenilirdir. Çizelge 4.4.'de ifadelerin her biri silindiğinde güvenilirliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenilirlikte anlamlı bir artış olmadığından tüketici odaklılık boyutunun güvenilir olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.4. Tüketici Odaklılık Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
İşletmemizin hedefleri, tüketici tatminine göre şekillenmektedir.	,591	,426	,835
İşletmemiz tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sorumluluk ve odaklanma derecelerini belirler.	,777	,632	,801
Rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla oluşturduğumuz işletme stratejilerinin temeli, tüketici ihtiyaçlarını belirlemeye dayanmaktadır.	,735	,636	,807
İşletme stratejilerimiz, tüketiciler için nasıl daha fazla değer yaratabileceğimize dair düşüncelerimizle şekillenmektedir.	,610	,517	,831
Tüketici tatminini sıklıkla ve sistematik olarak ölçeriz.	,589	,371	,837
İşletme olarak satış sonrası hizmete büyük önem veririz.	,540	,308	,843

Çizelge 4.5. Rakip Odaklılık Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Rakip Odaklılık	,804	5

Çizelge 4.5’de görüldüğü üzere, rakip odaklılık boyutunun alpha değeri 0.804 ile yüksek derecede güvenilirdir. Çizelge 4.6’da ifadelerin her biri silindiğinde güvenilirliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenilirlikte anlamlı bir artış olmadığından rakip odaklılık boyutunun güvenilir olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. 6. Rakip Odaklılık Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
İşletmemizin satış personeli işletme içinde rakiplerin stratejileri ile ilgili bilgileri paylaşmaktadır.	,533	,303	,783
İşletmemizi tehdit eden rakip faaliyetlere hızlı cevap verebiliriz.	,701	,619	,736
İşletme olarak rekabet üstünlüğü geliştirebileceğimiz veya kazanabileceğimiz tüketicileri ve tüketici gruplarını hedef alırız.	,569	,530	,773
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yönlerini ve stratejilerini tartışmaktadır.	,649	,433	,746
İşletmemizin departman yöneticileri, mevcut ve potansiyel tüketicileri ziyaret ederler.	,522	,308	,790

Çizelge 4. 7. Koordinasyon Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Koordinasyon	,876	3

Çizelge 4.7’de görüldüğü üzere, koordinasyon boyutunun alpha değeri 0.876 ile yüksek derecede güvenilirdir. Çizelge 4.8’de ifadelerin her biri silindiğinde güvenilirliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenilirlikte anlamlı bir artış olmadığından koordinasyon boyutunun güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. 8. Koordinasyon Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
İşletme için bütün fonksiyonlar arasında, başarılı ve başarısız tüketici deneyimleri ile ilgili bilgi paylaşımı yapılmaktadır.	,728	,531	,853
Bütün işletme fonksiyonlarımız (pazarlama, üretim, AR&GE vb.) hedef pazar ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde birleşmişlerdir	,786	,627	,808
İşletme yöneticilerimizin tümü, işletme içinde çalışanların tümünü, tüketiciler için değer yaratma düşüncesinde birleştirirler.	,784	,620	,809

Çizelge 4. 9. Bilginin Elde Edilmesi Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Bilginin Elde Edilmesi	,724	5

Çizelge 4.9'da görüldüğü üzere, bilginin elde edilmesi boyutunun alpha değeri 0.724 ile oldukça güvenilirdir. Çizelge 4.10'da ifadelerin her biri silindiğinde güvenilirliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenilirlikte anlamlı bir artış olmadığından bilginin elde edilmesi boyutunun güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. 10. Bilginin Elde Edilmesi Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş	Çoklu	Madde
--	-------------	-------	-------

	Madde – Toplam Korelasyon	Korelasyon	Çıkarıldığında Cronbach Alpha
İşletmemiz tüketicilerle yılda en az bir kez görüşüp gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri mal ve hizmetleri belirler.	,423	,362	,706
Tüketicilerimizin ürün referanslarındaki değişiklikleri tespit etmede yavaş davranırız.	,460	,489	,687
Mal ve hizmetlerimizin kalitesini belirlemek için yılda en az bir kez son tüketiciler üzerinde araştırma yaparız.	,587	,410	,632
İşletme olarak endüstri içindeki temel değişiklikleri (rekabet, teknoloji, yasal düzenlemeler, vs.) belirlemede yavaş hareket ederiz.	,404	,495	,706
İşletme çevresindeki değişikliklerin tüketiciler üzerindeki olası etkisini periyodik olarak gözlemleriz.	,564	,349	,648

Çizelge 4. 11. Bilginin Dağılımı Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Bilginin Dağılımı	,774	5

Çizelge 4.11’de görüldüğü üzere, bilginin dağılımı boyutunun alpha değeri 0.774 ile oldukça güvenilirdir. Çizelge 4.12’de ifadelerin her biri silindiğinde güvenirliliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenirlilikte anlamlı bir artış olmadığından bilginin dağılımı boyutunun güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. 12. Bilginin Dağılımı Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş Madde –	Çoklu Korelasyon	Madde Çıkarıldığında
--	------------------------	---------------------	-------------------------

	Toplam Korelasyon		Cronbach Alpha
İşletme içinde, yeni pazar eğilimlerini ve gelişmelerini tartışmak amacıyla departmanlar arasında her üç ayda bir toplantı düzenlenir.	,548	,336	,733
İşletmemizdeki pazarlama personelimiz tüketicilerin gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili diğer fonksiyonel departmanlarla iletişim halindedir.	,618	,499	,713
Pazar içinde hedef tüketicilerdeki önemli değişiklikleri bütün departmanlar veya işletme kısa zamanda öğrenir.	,754	,647	,658
Tüketici tatmini ile ilgili veriler düzenli olarak işletme içindeki tüm birimlere dağılır.	,732	,633	,664
İşletme içinde bir departman rakiplerle ilgili önemli bir bilgi edindiğinde diğer departmanlara haber vermesi uzun sürer.	,164	,073	,851

Çizelge 4. 13. Bilgiye Hızlı Yanıt Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Bilgiye Hızlı Yanıt	,801	9

Çizelge 4.13'de görüldüğü üzere, bilgiye hızlı yanıt boyutunun alpha değeri 0.801 ile yüksek derecede güvenilirdir. Çizelge 4.14'de ifadelerin her biri silindiğinde güvenilirliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenilirlikte anlamlı bir artış olmadığından bilgiye hızlı yanıt boyutunun güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. 14. Bilgiye Hızlı Yanıt Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine nasıl cevap vereceğimize karar vermemiz uzun zaman alır.	,424	,481	,791
Farklı sebeplerden dolayı hedef tüketicilerin mal ve hizmet ihtiyaçlarındaki değişimi görmezden gelme eğilimimiz vardır.	,491	,490	,782
İşletmemiz düzenli olarak ürün geliştirme faaliyetlerimizin tüketicilerin istekleriyle aynı doğrultuda olup olmadığını gözden geçirir.	,590	,654	,770
İşletmemizde düzenli olarak birden fazla departman işletme çevresindeki değişikliklere hızlı cevap verebilmek için planlama toplantısı yaparlar.	,528	,487	,777
Eğer en büyük rakibimiz tüketicilerimiz hedef alan yoğun bir kampanya başlatmışsa, işletme olarak hızla buna cevap verebiliriz.	,586	,533	,768
İşletmemiz içinde farklı departmanların faaliyetleri arasında tam bir koordinasyon vardır.	,672	,539	,756
Tüketici şikayetleri, işletmemizde kulak ardı edilir.	,320	,366	,801
İşletmemiz iyi bir pazarlama planına sahip olsa bile, büyük ihtimalle zamanında uygulamamız zor olmaktadır.	,375	,289	,796
Tüketiciler mal ve hizmetlerde değişiklikler isterse, departmanlarımız toplu halde çaba harcarlar.	,445	,405	,788

Bağımlı değişken olan üstün finansal performansın alt boyutlarının geçerlik ve güvenilirliklerine ayrı ayrı bakılmış ve değerleri tablolarda verilmiştir.

Çizelge 4. 15. Tüketici Tatmin Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Tüketici Tatmini	,901	5

Çizelge 4.15’de görüldüğü üzere, tüketici tatmini boyutunun alpha değeri 0.901 ile yüksek derecede güvenilirdir. Çizelge 4.16’da ifadelerin her biri silindiğinde güvenilirliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenilirlikte anlamlı bir artış olmadığından tüketici tatmini boyutunun güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. 16. Tüketici Tatmin Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
İşletmemiz sürekli olarak tüketicilerimizin tatmin derecelerini ölçer.	,727	,672	,885
İşletmemiz sürekli olarak var olan ve potansiyel tüketicilerimizin gereksinimlerindeki değişiklikleri ölçer.	,815	,753	,867
İşletmemiz, tüketicilerimizin satın alma davranışlarını etkileyen faktörleri iyi bilir.	,722	,525	,887
İşletmemiz yeni pazar bölümlerinin görüntüsünü ortaya çıkarmak için gerekli olan bilgiyi toplar (yeni ihtiyaçları olan tüketici grupları gibi)	,711	,576	,889
İşletmemiz her zaman ürünlerimizin geliştirilmesi ile ilgili, var olan ve potansiyel tüketicilerimiz tarafından desteklenmiş, tam ve güncel bilgiye sahiptir.	,800	,683	,869

Çizelge 4.17. Karlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Karlılık	,932	3

Çizelge 4.17’de görüldüğü üzere, karlılık boyutunun alpha değeri 0.932 ile yüksek derecede güvenilirdir. Çizelge 4.18’de ifadelerin her biri silindiğinde güvenilirliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenilirlikte anlamlı bir artış olmadığından karlılık boyutunun güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.18. Karlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
Son üç yılı dikkate alarak işletmenizi sektördeki rakiplerinize kıyasladığınızda yatırım karlılığı bakımından performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?	,867	,755	,895
Son üç yılı dikkate alarak işletmenizi sektördeki rakiplerinize kıyasladığınızda aktif karlılığı bakımından performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?	,841	,707	,915
Son üç yılı dikkate alarak işletmenizin genel karlılık durumunu rakipleriniz ile karşılaştırdığınızda performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?	,870	,760	,892

Çizelge 4.19. Pazar Payı Boyutu Güvenilirlik Analizi I

	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Pazar Payı	,964	3

Çizelge 4.19'da görüldüğü üzere, pazar payı boyutunun alpha değeri 0.964 ile yüksek derecede güvenilirdir. Çizelge 4.20'de ifadelerin her biri silindiğinde güvenilirliğin ne kadar artmakta olduğu görülmektedir. İfadeler silindiğinde güvenilirlikte anlamlı bir artış olmadığından pazar payı boyutunun güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.20. Pazar Payı Boyutu Güvenilirlik Analizi II

	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
2013 yılını dikkate alarak işletmenizin pazar payı (piyasada bir malın toplam satış miktarı ya da gelirleri içinde işletmeye ait olan pay) durumunu yüzde olarak nasıl değerlendirirsiniz?	,907	,830	,960
2014 yılını dikkate alarak işletmenizin pazar payı durumunu yüzde olarak nasıl değerlendirirsiniz?	,946	,895	,931
2015 yılını dikkate alarak işletmenizin pazar payı durumunu yüzde olarak nasıl değerlendirirsiniz?	,921	,861	,950

4.6. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın ilgili kısmında KOSGEB'e bağlı 302 işletmeye ait elde edilen veriler analiz edilmektedir. İlk olarak ölçeklere açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve analiz doğrultusunda ölçekler faktörlere ayrılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları sonrasında modele doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Son olarak yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde, SPSS 18.0 ve AMOS 18.0 programlarından yararlanılmıştır.

4.6.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Ölçme aracının geçerliliğine ilişkin tek bir katsayı vermek yerine, faktör yapısını ortaya çıkarmak ya da önceden kestirilmiş olan faktör yapısını doğrulamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanır (Çokluk vd, 2012:177). Açıklayıcı faktör analizi, çok sayıda değişkeni özetleyerek, aralarındaki ortak özellikler itibariyle sınıflandırır (Nakip, 2006:423). Analizin uygulanmasındaki amaç, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2006: 321).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi (MSA), faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir (Altunışık vd, 2007:226). KMO değerleri ve yorumları; 0.9 ve üzeri değerler mükemmel, 0.8 ve üzeri değerler yüksek, 0.7 ve üzeri iyi, 0.6 ve üzeri orta, 0.5 ve üzeri zayıf, 0.5'in altı ise kabul edilemez şeklindedir (Kalaycı, 2006:322). Açıklayıcı faktör analizinin uygunluğunu gösteren diğer bir indis ise Bartlett küresellik testidir. Bartlett testi, maddeler arası ilişkilerin olduğu gerçek korelasyon matrisi ile birim matris arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınımlamaktadır. Testin p değerinin 0.05'in altında olması maddeler arası ilişkilerin olduğu matrisin, ilişkilerin olmadığı birim matristen farklı olduğunu gösterir (Can, 2012:277).

Çalışmamızda ilk olarak Narver ve Slater (1990)'ın geliştirdiği pazar oryantasyonu ölçeği (MKTOR) ele alınarak faktör analizi yapılmıştır. Tüketici odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutları; amacımız değişken sayısını azaltarak en az maddeyle en fazla bilgiyi toplayacak bir ölçme aracı geliştirmek olduğu için temel bileşenler analizi kullanılarak ve direct oblimin tekniği ile döndürme yapılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları çizelgelerde gösterilmiştir.

Varimax yerine eğik döndürme tekniği olan Direct Oblimin kullanılma nedeni, maddelerin çoğunluğunun birbirleriyle 0.20 üzerinde korelasyona sahip olması ve Direct Oblimin tekniğinin faktörlerin birbirleriyle ilişkili olmalarına daha çok olanak vermesidir (Şimşek, 2007: 100).

Çizelge 4.21. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçeği		,925
Bartlett Küresellik Testi Değeri	Serbestlik Derecesi	91
Önem Düzeyi		,000

Çizelge 4.21'de görüldüğü üzere MKTOR ölçeği, KMO değeri 0.925 olarak elde edilmiştir. Elde edilen KMO değeri faktör analizi yapılabilmesi için uygun ve yüksek bir değerdir. Yine aynı amaca hizmet eden Bartlett testi sonucu da anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Elde edilen sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 4.22. Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı			Döndürülmüş Kareler Toplamı
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam
1	6,912	49,370	49,370	6,912	49,370	49,370	6,501
2	1,211	8,648	58,018	1,211	8,648	58,018	3,964
3	,896	6,402	64,420				
4	,820	5,856	70,275				
5	,697	4,978	75,254				
6	,613	4,377	79,630				
7	,560	4,000	83,630				
8	,458	3,274	86,904				
9	,386	2,754	89,658				
10	,365	2,610	92,268				
11	,316	2,255	94,524				
12	,278	1,986	96,510				
13	,264	1,883	98,393				
14	,225	1,607	100,000				

Çizelge 4.22'de görüldüğü üzere, açıklayıcı faktör analizi sonucunda orijinal ölçekte yer alan üç boyut iki boyuta inmiştir. Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör toplam varyansın %49,370'ini; ikinci faktör toplam varyansın % 8,648'ini; iki faktör birlikte toplam varyansın % 58,018'ini açıklamaktadır.

Çizelge 4.23. Döndürülmüş Faktör Sonuçları

	Faktör	
	1	2
TuketiciOdaklılık3	,870	
TuketiciOdaklılık2	,829	
Koordinasyon2	,772	
Koordinasyon3	,740	
TuketiciOdaklılık6	,733	
TuketiciOdaklılık5	,724	
TuketiciOdaklılık4	,717	
Koordinasyon1	,626	
TuketiciOdaklılık1	,608	
RakipOdaklılık5	,462	,343
RakipOdaklılık1		,755
RakipOdaklılık4		,733
RakipOdaklılık2		,647
RakipOdaklılık3		,550

Döndürülmüş faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, 0.30'dan yüksek değer alan yüklemeler anlamlı sayılmaktadır (Gegez, 2004:289). Faktör yükleri, %46 ile %87 arasında değişmektedir. Çizelge 4.23'de görüldüğü üzere, rakip odaklılık 5 her iki faktörde de görülmekte ve iki faktör yükü arasındaki fark $0,119 < 0,20$ olduğundan rakip odaklılık 5 maddesi analizden çıkarılmış ve açıklayıcı faktör analizi tekrar uygulanmıştır.

Çizelge 4.24. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçeği		,920
Bartlett Küresellik Testi Değeri	Serbestlik Derecesi	78
Önem Düzeyi		,000

Açıklayıcı faktör analizi tekrar uygulandığında, Çizelge 4.24'de görüldüğü üzere, KMO değeri 0,920 olarak elde edilmiştir. Elde edilen KMO değeri faktör analizi yapılabilmesi için uygun ve yüksek bir değerdir. Yine aynı amaca hizmet eden Bartlett testi sonucu da anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Böylelikle verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 4.25'de görüldüğü üzere, rakip odaklılık 5 maddesi analizden çıkarıldığında analiz sonucunda elde edilen birinci faktör toplam varyansın %49,870'ini; ikinci faktör toplam varyansın % 9,252'sini; iki faktör birlikte toplam varyansın % 59,122'sini açıklamaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre birinci faktör tüketici odaklılık ve koordinasyon, ikinci faktör ise rakip odaklılık boyutları olarak adlandırılmıştır.

Çizelge 4.25. Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı			Döndürülmüş Kareler Toplamı
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam
1	6,483	49,870	49,870	6,483	49,870	49,870	6,128
2	1,203	9,252	59,122	1,203	9,252	59,122	3,682
3	,860	6,617	65,739				
4	,812	6,245	71,984				
5	,697	5,360	77,344				
6	,577	4,440	81,785				
7	,481	3,703	85,488				
8	,386	2,966	88,454				
9	,367	2,821	91,275				
10	,354	2,726	94,001				
11	,281	2,163	96,164				
12	,266	2,045	98,209				
13	,233	1,791	100,000				

Çalışmamızda ikinci olarak Kohli ve Jaworski (1990)'nin geliştirdiği pazar oryantasyonu ölçeği (MAKTOR) ele alınarak faktör analizi yapılmıştır. Boyutlar, temel bileşenler analizi kullanılarak ve direct oblimin tekniği ile döndürme yapılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.26 ve Çizelge 4.27'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.26. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçeği		,920
Bartlett Küresellik Testi Değeri	Serbestlik Derecesi	171
Önem Düzeyi		,000

MAKTOR ölçeği KMO değeri 0.920 olarak elde edilmiştir. Elde edilen KMO değeri faktör analizi yapılabilmesi için uygun ve yüksek bir değerdir. Yine aynı amaca hizmet eden Bartlett testi sonucu da anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). MAKTOR ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 4.27. Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı			Döndürülmüş Kareler Toplamı
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	
1	7,814	41,124	41,124	7,814	41,124	41,124	7,083
2	3,654	19,231	60,355	3,654	19,231	60,355	5,511
3	,817	4,301	64,656				
4	,739	3,891	68,547				
5	,699	3,680	72,226				
6	,658	3,466	75,692				
7	,593	3,122	78,814				
8	,546	2,875	81,689				
9	,509	2,680	84,369				
10	,462	2,431	86,800				
11	,446	2,347	89,147				
12	,387	2,039	91,186				
13	,361	1,899	93,086				
14	,315	1,655	94,741				
15	,247	1,301	96,042				
16	,221	1,161	97,203				
17	,215	1,133	98,336				
18	,179	,944	99,280				
19	,137	,720	100,000				

Çizelge 4.28'de görüldüğü üzere, açıklayıcı faktör analizi sonucunda orjinal ölçekte yer alan üç boyut iki boyuta inmiştir. Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör toplam varyansın %41,124'ünü; ikinci faktör toplam varyansın % 19,231'ini; iki faktör birlikte toplam varyansın % 60,355'ini açıklamaktadır.

Çizelge 4.28. Döndürülmüş Faktör Sonuçları

	Faktör	
	1	2
Bil.HızlıYanıt4	,815	
Bil.Dağılımı3	,799	
Bil.EldeEdilmesi5	,766	
Bil.HızlıYanıt3	,764	
Bil.EldeEdilmesi3	,753	
Bil.HızlıYanıt6	,751	
Bil.Dağılımı2	,749	
Bil.Dağılımı4	,741	
Bil.Dağılımı1	,717	
Bil.HızlıYanıt5	,686	
Bil.EldeEdilmesi1	,643	
Bil.HızlıYanıt9	,607	
Bil.HızlıYanıt2		,905
Bil.HızlıYanıt1		,859
Bil.EldeEdilmesi2		,845
Bil.HızlıYanıt7		,842
Bil.Dağılımı5		,815
Bil.EldeEdilmesi4		,791
Bil.HızlıYanıt8		,666

Döndürülmüş faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, 0.30'dan yüksek değer alan yüklemeler anlamlı sayılmıştır. Faktörlere isim verme işi, her zaman kolay olmamaktadır. Bazen ilgisiz değişkenler de bir faktörde toplanabilir. O zaman faktör yükü en fazla olan değişkeni esas alarak adlandırma yapılabilir (Nakip, 2006: 436). Elde edilen iki faktör arasındaki faktör yükleri, %60 ile %90 arasında değişmektedir. Analiz sonuçlarına göre, bilginin elde edilmesi ve bilginin dağılımı

boyutları birinci faktör, bilgiye hızlı yanıt verilmesi boyutu ikinci faktör olarak adlandırılmıştır.

Çalışmamızda üçüncü olarak üstün finansal performans ölçeği ele alınarak faktör analizi yapılmıştır. Tüketici tatmini, karlılık ve pazar payı boyutları temel bileşenler analizi kullanılarak ve direct oblimin tekniği ile döndürme yapılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 4.29. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçeği		,828
Bartlett Küresellik Testi Değeri	Serbestlik Derecesi	55
Önem Düzeyi		,000

Üstün finansal performans ölçeği için KMO değeri 0.828 olarak elde edilmiştir. Elde edilen KMO değeri faktör analizi yapılabilmesi için uygun ve yüksek bir değerdir. Yine aynı amaca hizmet eden Bartlett testi sonucu da anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Böylelikle verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 4.30. Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı			Döndürülmüş Kareler Toplamı
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam
1	4,843	44,025	44,025	4,843	44,025	44,025	4,144
2	2,735	24,863	68,888	2,735	24,863	68,888	3,170
3	1,468	13,346	82,234	1,468	13,346	82,234	3,428
4	,486	4,418	86,652				
5	,355	3,230	89,882				
6	,281	2,555	92,437				
7	,252	2,289	94,726				
8	,226	2,052	96,778				
9	,189	1,720	98,497				
10	,116	1,057	99,554				
11	,049	,446	100,000				

Çizelge 4.31'de görüldüğü üzere, açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan üç boyutyine üç boyut olarak kalmıştır. Çizelge 4.30'a göre, analiz sonucunda elde edilen birinci faktör toplam varyansın % 44,025'ini; ikinci faktör toplam varyansın % 24,863'ünü; üçüncü faktör toplam varyansın % 13,346; üç faktör birlikte toplam varyansın % 82,234'ünü açıklamaktadır.

Çizelge 4.31. Döndürülmüş Faktör Sonuçları

	Faktör		
	1	2	3
TuketiciTatmini2	,898		
TuketiciTatmini5	,871		
TuketiciTatmini3	,871		
TuketiciTatmini4	,828		
TuketiciTatmini1	,811		
PazarPayı2		,989	
PazarPayı1		,959	
PazarPayı3		,949	
Karlılık3			,917
Karlılık2			,909
Karlılık1			,897

Döndürülmüş faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, 0,30'dan yüksek değer alan yüklemeler anlamlı sayılmıştır. Faktör yükleri, %81 ile %92 arasında değişmektedir. Analiz sonuçlarına göre, tüketici tatmini boyutu birinci faktör, pazar payı boyutu ikinci faktör, karlılık boyutu üçüncü faktör olarak adlandırılmıştır.

4.6.2. Normallik Varsayımı ve VIF Değerleri

Amos 18 programında doğrulayıcı faktör analizine ve yapısal eşitlik modellemesine geçilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığına bakılması gerekmektedir.

Bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkiler olmasına çoklu bağlantı adı verilmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Çokluk, vd, 2012:35). Çoklu doğrusal bağlantı sorununun olup olmadığını kontrol etmek amacıyla bağlantı durumunu gösteren VIF, CI ve durum indekslerine bakılır.

VIF (Varyans artış faktörü) değerinin 10'a eşit veya daha büyük olması ($VIF \geq 10$) durumunda çoklu doğrusal bağlantı sorununun olduğu vurgulanmaktadır. Tolerans

değeri (TV)'nin 0,10'dan büyük olması değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstergesidir. Son olarak koşul sayısı (CI) değerinin 10 ile 30 arasında olması "orta düzeyde", 30'dan büyük olması ise "yüksek düzeyde" çoklu doğrusal bağlantı probleminin göstergesidir (Çokluk, vd, 2012:36).

Regresyon analizinde, aşırı uç değerler mevcut regresyon modelinin olması gereken kuramsal modele uyumunu bozar.Uyum bozan aşırı değerler belirlenerek, regresyon analizinden çıkarılır. SPSS programında uç değerler için ölçüm yapılarak her bir katılımcı için Mahalanobis uzaklıkları hesaplanır ve öngörülen belli bir sınır değerini aşan verilere sahip katılımcılar analizden çıkarılır(Can, 2012:256).Araştırma kapsamında her bir katılımcı için Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmış, sınır değeri (19.675)'den büyük yedi katılımcı, analizden çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi 295 katılımcı üzerinden uygulanmıştır.

Üstün finansal performansın bağımlı değişken; tüketici odaklılık, rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon, bilginin elde edilmesi, bilginin dağılımı ve bilgiye hızlı yanıt verilmesi değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu çalışmamızda çoklu doğrusal bağlantı problemi incelenmiş, çizelgelerde, yapılan analiz sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 4.32. Anova sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Önem Düzeyi
1 Regresyon	67,567	4	16,892	78,040	,000
Artık Değer	62,770	290	,216		
Toplam	130,337	294			

Ölçüm sonuçlarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını gösteren ANOVA tablosu Çizelge 4.32'de gösterilmiştir. ANOVA tablosu, ortalamalardaki değişimin göstergesi olan açıklanan varyansı (ölçümlerden kaynaklanan) ve açıklanamayan (hata) varyanslarını içerir (Can, 2012:197).Tek yönlü varyans analizindehesaplanan F değerinin (78.040) anlamlılık testine göre, p değeri

($p=0.000$), 0.05'ten küçük olduğu için, yapılan ölçüm sonuçlarının ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu söylenir.

Çizelge 4.33. Çoklu Bağlantı Sorununun İnceleme Sonuçları 1

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Önem Düzeyi	Korelasyonlar			Doğrulayıcı İstatistikler	
	B	Standart Hata	Beta			Sıralı	Kısmi	Part	Tolerans	Varyans Genişlik Faktörü (VIF)
Sabit	,798	,171		4,676	,000					
BILGIA	,492	,056	,575	8,773	,000	,699	,458	,358	,386	2,590
BILGIB	-,064	,023	-,120	-2,781	,006	,132	-,161	-,113	,886	1,128
TODK	,208	,067	,215	3,101	,002	,618	,179	,126	,345	2,899
ROD	-,001	,050	-,001	-,023	,982	,481	-,001	-,001	,504	1,983

Çizelge 4.33'de görüldüğü üzere analiz sonucunda VIF değerleri 10'nun altında ve tolerans değerleri 0.10 dan büyük çıkmıştır. Çizelge 4.34'de görüldüğü üzere, CI değerlerinin 30'un altında olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.34. Çoklu Bağlantı Sorununun İnceleme Sonuçları 2

Boyut	Özdeğerler	Durum Endeksi (CI)	Varyans Oranları				
			Sabit	BILGIA	BILGIB	TODK	ROD
1	4,854	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
2	,104	6,825	,01	,00	,97	,00	,01
3	,021	15,082	,83	,16	,00	,01	,05
4	,014	18,569	,02	,37	,03	,01	,82
5	,007	26,736	,14	,46	,00	,98	,12

Çoklu bağlantı sorununun incelenmesi sonucunda model incelendiğinde araştırma modelimizde değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi için ön koşullar sağlanmış bulunmaktadır.

4.6.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) genel olarak açıklayıcı faktör analizi sonuçlarından sonra uygulanan bir yöntem olduğu görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiş olan faktör yapılarına doğrulayıcı faktör analizi uygulanmaktadır. Analiz, veri setinin vermiş olduğu faktör yapılarının test edilmesini sağlar (Şimşek,2007:4). DFA, önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Sıklıkla “kuramsal yapı”nın ya da “model”in doğrulanması amacıyla da kullanılmaktadır. Söz konusu durumlarda DFA, yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk vd, 2012:275).

DFA ile elde edilen modeller, çeşitli gizil yapılar arasındaki ilişkilerin örüntülerini açıklamakla birlikte, belirli bir yöne ait ilişkileri, aynı zamanda yapılar arasındaki ilişkileri ve potansiyel olarak birbiri ile korelasyonlu ilişkileri ele almaktadır (Bayram, 2010: 15).

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce elde edilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır. Bir modelin veri ile uyumu veya uyumsuzluğu test sonucu ortaya konulan çeşitli uyum indeksleri ile değerlendirilmektedir (Meydan ve Şener, 2015: 21):

1. Ki-kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness of Fit, χ^2): Ki-kare testi, geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Hesaplanan ki-kare değeri küçük olduğu sürece uyumun iyi olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Serbestlik derecesi (sd) ki-kare testinde önemli bir indistir. Sd'nin büyük olduğu durumlarda ki-kare değeri anlamlı çıkabilmektedir. Böyle durumlarda ki-kare'nin sd'ne oranı genel modelin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Kabul edilebilir uyum “ $0 \leq \chi^2/sd \leq 3-5$ ” aralığıdır.

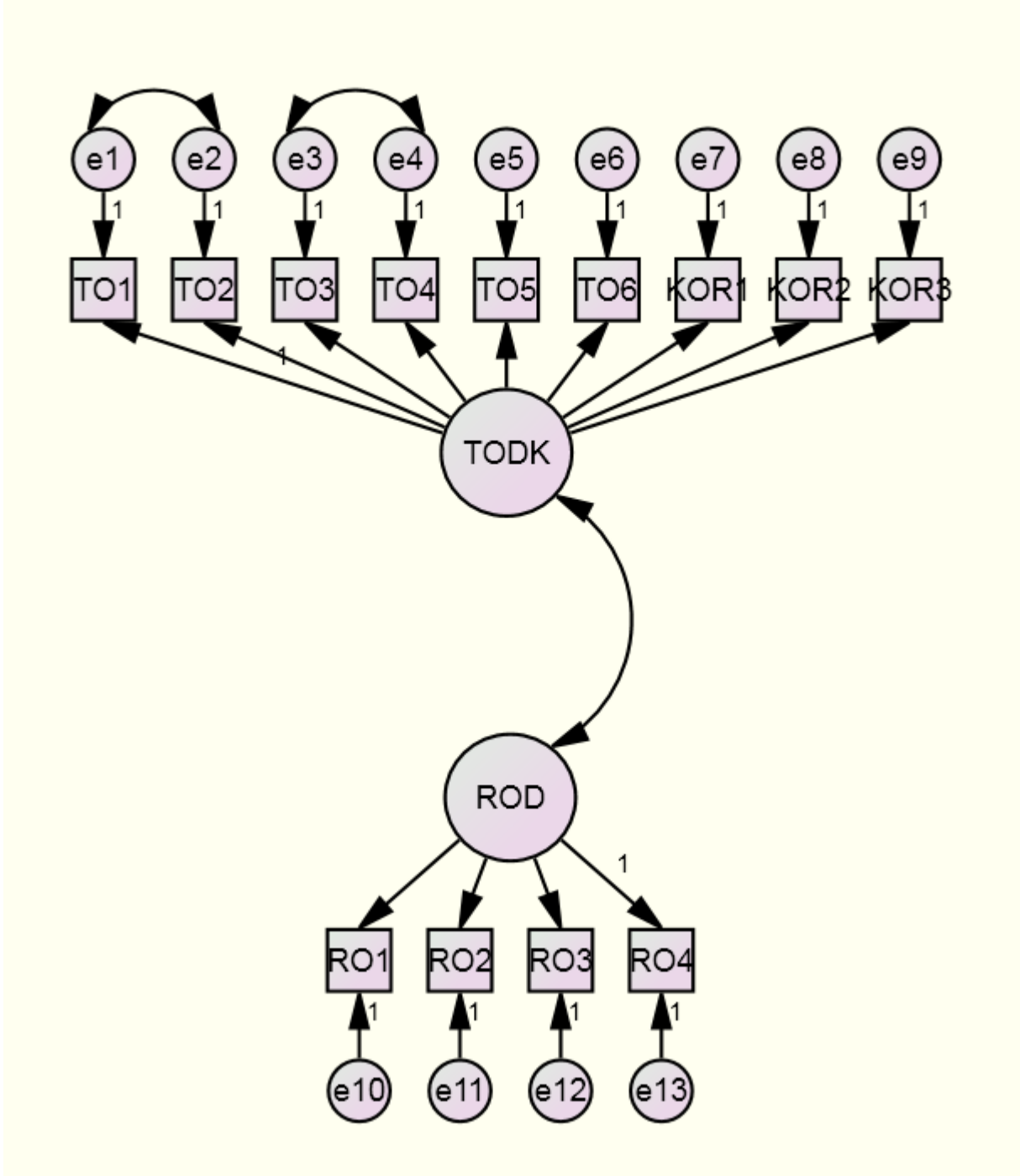
2. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI): Test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesiyle elde edilir. $NFI \geq .90$ ise kabul edilebilir uyum, $NFI \geq .95$ mükemmel uyum elde edilmiştir.
3. Artırmalı Uyum İndeksi (Tucker-Lewis İndeksi, TLI): Serbestlik derecesi hesaba katılarak, örneklem sayısının etkisini azaltarak, iyi uyum gösteren küçük örneklem sayılı modellerin reddedilmesini engelleyen değerdir. $TLI \geq .95$ ise mükemmel uyum, $TLI \geq .90$ ise kabul edilebilir uyum elde edilmiştir.
4. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): İndeksin 1'e yakın olması uyum iyiliğine işaret etmektedir. $CFI \geq .95$ ise kabul edilebilir uyumu, $CFI \geq .97$ ise iyi uyumu gösterir.
5. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA): 0 ile 1 arasında değerler verir. Sıfıra yakın değerler vermesi gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması anlamına gelmektedir. $RMSEA \leq .08$ ise kabul edilebilir uyumu, $.08 \leq RMSEA \leq .10$ ise orta derecede uyumu gösterir.
6. İyilik Uyum İndeksi (GFI): Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. $GFI \geq .90$ iyi uyumu, $GFI \geq .85$ kabul edilebilir uyumu göstermektedir.
7. Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (AGFI): Daha fazla parametreyi serbest bırakarak, daha az kısıtlanmış bir modelde serbestlik derecesini gösteren rakamda yapılan düzeltmeye dayanır. $AGFI \geq .85$ kabul edilebilir uyumu, $AGFI \geq .90$ iyi uyumu göstermektedir.

Araştırma modelinin bağımsız değişkenleri olan tüketici odaklılık ve koordinasyon TODK, rakip odaklılık ROD, bilginin elde edilmesi ve bilginin dağılımı BILGIA, bilgiye hızlı yanıt verilmesi BILGIB olarak gösterilmiştir.

Bağımsız değişkenlerden TODK ve ROD arasındaki uyum indeksleri çizelge 4.35'de gösterilmiştir. Uyum iyiliği indekslerinden RMSEA 0.056, ki-kare/sd ise 1.913 çıkmıştır. DFA sonuçlarına göre, model uyumludur. TODK ve ROD değişkenlerini yapısal modele katılmıştır.

Çizelge 4.35. Bağımsız Değişkenler için DFA Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bağımsız Değişkenler Uyum İndeksleri
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$	0.056
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.942
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0.971
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0.964
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.942
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.897
Sd	-	-	62
NTWLS (Ki-kare Değeri)	En düşük	En düşük	118.625
Ki-kare/sd	≤ 3	≤ 5	1.913



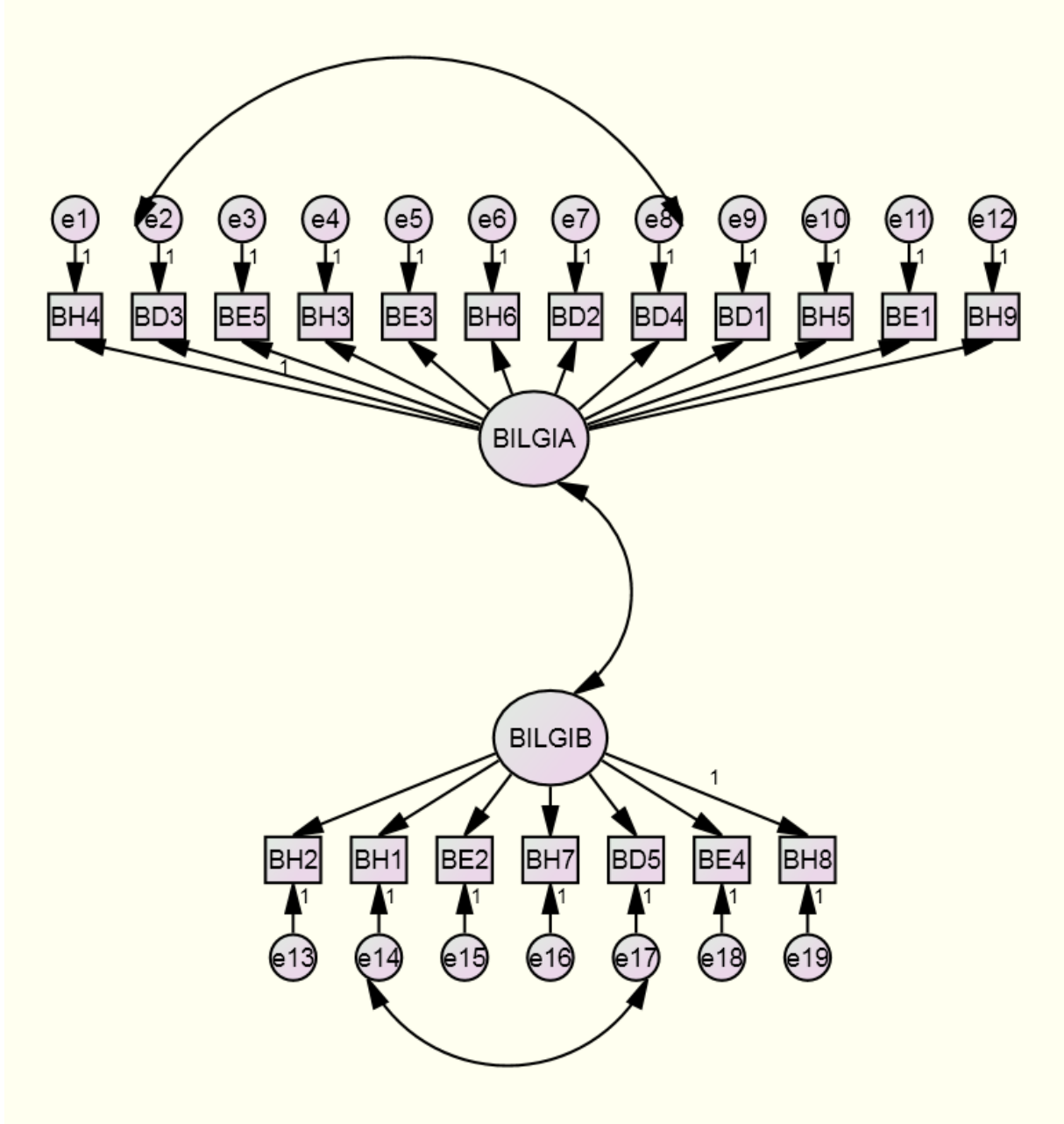
Şekil 4.3. Bağımsız Değişkenler DFA Yol Analizi Diyagramı

Şekil 4.3'te bağımsız değişkenler için yapılan DFA analizi sonucundaki yol analizi diyagramı ve t değerleri görülmektedir. Yapılan DFA analizi sonucunda, t değerleri anlamlı çıkmıştır ($t > 1,96$).

Çizelge 4. 36. DFA Modeli Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)

Yol			Regresyon Değerleri
TO1	<---	TODK	,557
TO2	<---	TODK	,792
TO3	<---	TODK	,693
TO4	<---	TODK	,578
TO5	<---	TODK	,655
TO6	<---	TODK	,675
KOR1	<---	TODK	,776
KOR2	<---	TODK	,854
KOR3	<---	TODK	,818
RO4	<---	ROD	,747
RO3	<---	ROD	,850
RO2	<---	ROD	,724
RO1	<---	ROD	,376
TODK	<-->	ROD	,771

Çizelge 4.36'da her bir ifadenin bağımsız değişkenlere olan etkisi regresyon ve standartlaştırılmış regresyon değerleri olarak gösterilmektedir. Şekil 4.4'de yuvarlak şeklinde olan ve örtük değişken olarak adlandırılan ögeler, açıklayıcı faktör analizinde faktörlere denk gelen ögelerdir. Örtük değişkenler, teorik olarak var oldukları düşünülen ve ancak birtakım göstergeler (indicator) aracılığıyla ölçülebildikleri varsayılan yapılardır. Kare ile gösterilen ögeler ise, örtük değişkenleri ölçen gözlenen değişkenlerdir. Örtük değişkenler teorik yapılar oldukları için belirli bir ölçme birimine sahip olamazlar ve bu nedenle ölçme modelleri test edilirken, her birisini en iyi tanımladığı düşünülen bir gözlenen değişkene sabitletirlir. Bu değişkene referans değişken adı verilmektedir (Şimşek, 2007:8). Her bir örtük değişkenin ilk gözlenen değişkeni, referans değişkeni olarak alınmıştır.



Şekil 4.4. Bağımsız Değişkenler DFA Yol Analizi Diyagramı

Çizelge 4.37. Bağımsız Değişkenler için DFA Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bağımsız Değişkenler Uyum İndeksleri
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,1$ 0	0.065
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.909
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0.952
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0.939
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.902
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.871
Sd	-	-	149
NTWLS (Ki-kare Değeri)	En düşük	En düşük	336.005
Ki-kare/sd	≤ 3	≤ 5	2.255

Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar 0.90'dan küçük olduğundan dolayı yapısal eşitlik modellemesine katılmışlardır.

Çizelge 4.38. DFA Modeli Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)

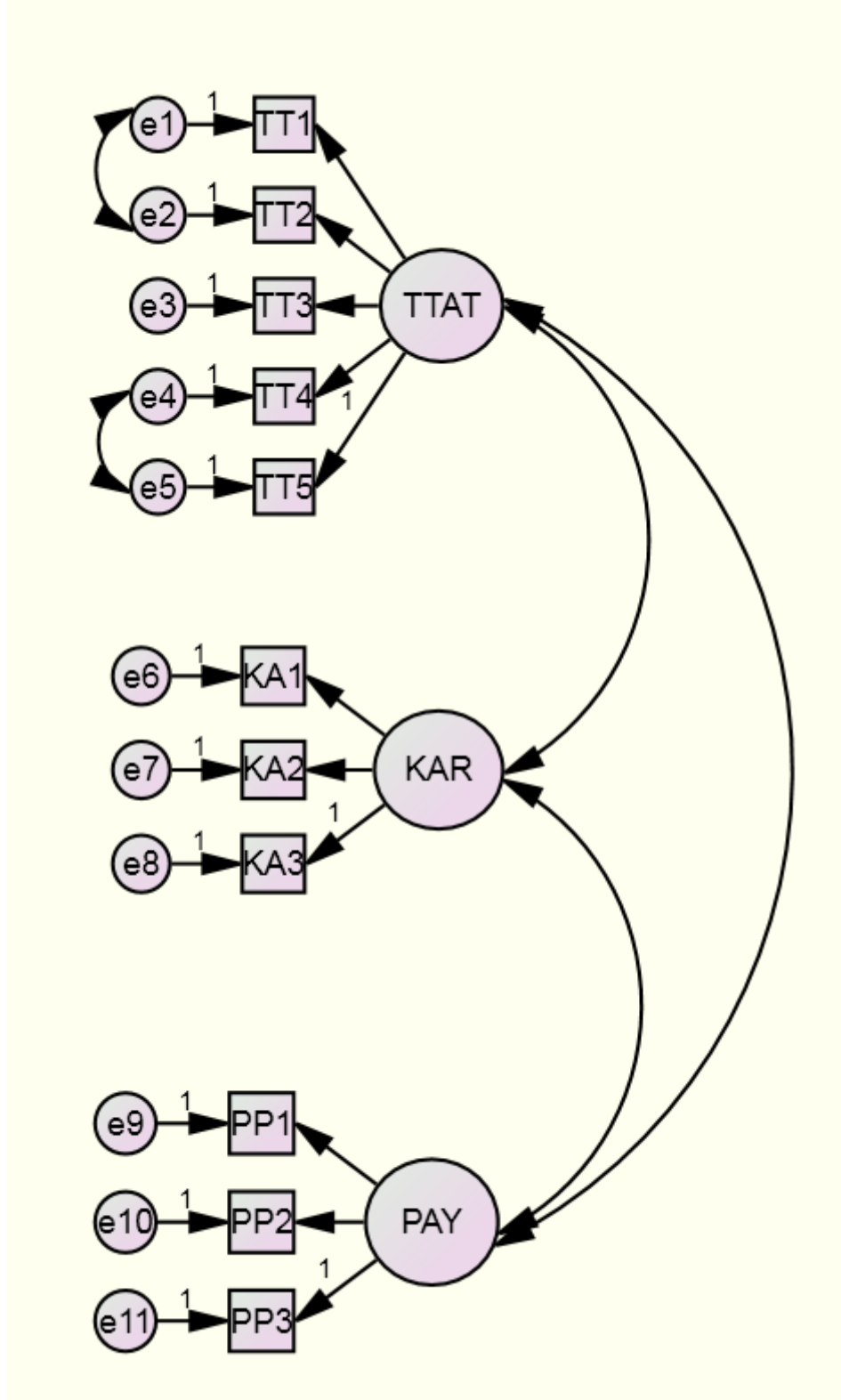
Yol			Regresyon Değerleri
BILHIZ4	<---	BILGIA	,802
BILDAG3	<---	BILGIA	,766
BILELDE5	<---	BILGIA	,769
BILHIZ3	<---	BILGIA	,755
BILELDE3	<---	BILGIA	,711
BILHIZ6	<---	BILGIA	,746
BILDAG2	<---	BILGIA	,698
BILDAG4	<---	BILGIA	,705
BILDAG1	<---	BILGIA	,644
BILHIZ5	<---	BILGIA	,610
BILELDE1	<---	BILGIA	,644
BILHIZ9	<---	BILGIA	,642
BILHIZ8	<---	BILGIB	,562
BILELDE4	<---	BILGIB	,758
BILDAG5	<---	BILGIB	,698
BILHIZ7	<---	BILGIB	,878
BILELDE2	<---	BILGIB	,867
BILHIZ1	<---	BILGIB	,835
BILHIZ2	<---	BILGIB	,912

4.6.4. Bağımlı Değişkenler için DFA

Araştırma modelinin bağımlı değişkenleri olan tüketici tatmini TTAT, karlılık KAR, pazar payı PAY olarak gösterilmiştir. Bağımlı değişkenler arasındaki uyum indeksleri çizelge 4.39'da gösterilmiştir. DFA sonuçlarına göre model uyumlu çıkmıştır.

Çizelge 4.39. Bağımlı Değişkenler için DFA Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bağımsız Değişkenler Uyum İndeksleri
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$	0.072
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.966
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0.979
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0.970
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.913
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.903
Sd	-	-	39
NTWLS Ki-kare	En düşük	En düşük	98.394
Ki-kare/sd	≤ 3	≤ 5	2.523



Şekil 4.5. Bağımlı Değişkenler DFA Yol Analizi Diyagramı

Şekil 4.5’de bağımsız değişkenler için yapılan DFA analizi sonucundaki yol analizi diyagramı ve t değerleri görülmektedir. Yapılan DFA analizi sonucunda, t değerleri anlamlı çıkmıştır ($t > 1,96$).

Çizelge 4.40’da her bir ifadenin bağımlı değişkenlere olan etkisi standartlaştırılmış regresyon değerleri olarak gösterilmektedir. Her bir örtük değişkenin ilk gözlenen değişkeni referans değişkeni olarak alınmıştır.

Çizelge 4.40. DFA Modeli Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)

Yol			Regresyon Değerleri
TT1	<---	TTAT	,803
TT2	<---	TTAT	,839
TT3	<---	TTAT	,799
TT4	<---	TTAT	,821
TT5	<---	TTAT	,841
KA1	<---	KAR	,883
KA2	<---	KAR	,871
KA3	<---	KAR	,842
PP1	<---	PAY	,928
PP2	<---	PAY	,988
PP3	<---	PAY	,945

Çizelge 4.41’de bağımlı değişkenler arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir. Bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonlar 0.90’dan küçük olduğundan dolayı yapısal eşitlik modellemesine katılmışlardır.

Çizelge 4.41. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Yol			Değerler
TTAT	<-->	KAR	,448
TTAT	<-->	PAY	,139
KAR	<-->	PAY	,351

Araştırma modelindeki bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde ve

modelle uyumlu çıkmıştır. DFA ile modellerin doğrulanmasının ardından yapısal eşitlik modellemesine geçilmiştir.

4.6.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Jöreskog ve Sörbom (1993) yapısal eşitlik modelini, gizil yapıları gözlenen değişkenler aracılığıyla incelemeye olanak veren tekniklere verilen genel isim olarak tanımlamaktadırlar. Hoyle (1995)'a göre yapısal eşitlik modeli, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler hakkındaki hipotezlerin test edilmesini sağlayan geniş kapsamlı istatistiksel bir yaklaşımdır. Mac Lean ve Gray'e göre yapısal eşitlik modeli, teknik olarak, doğrusal yapı eşitlik setindeki bilinmeyen parametrelerin tahmin edilmesinde kullanılır. Yapısal eşitlik modeli, gizil değişkenler arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Çokluk vd, 2012:253-254).

Yapısal eşitlik modeli, açıklayıcı olmaktan çok, doğrulayıcı tekniklerden oluşmaktadır. Model kapsamında araştırmacılar "uygun bir model" bulmak yerine, "bu model geçerli mi?" sorusuna cevap ararlar (Cudeck vd, 2001; Kline, 2005).Yapısal eşitlik modellemesinde, bağımlı ve bağımsız değişken kavramları yerine, içsel (etkilenen) ve dışsal (etkileyen) değişken kavramlarının kullanılması daha uygundur (Meydan ve Şeşen, 2015: 11).

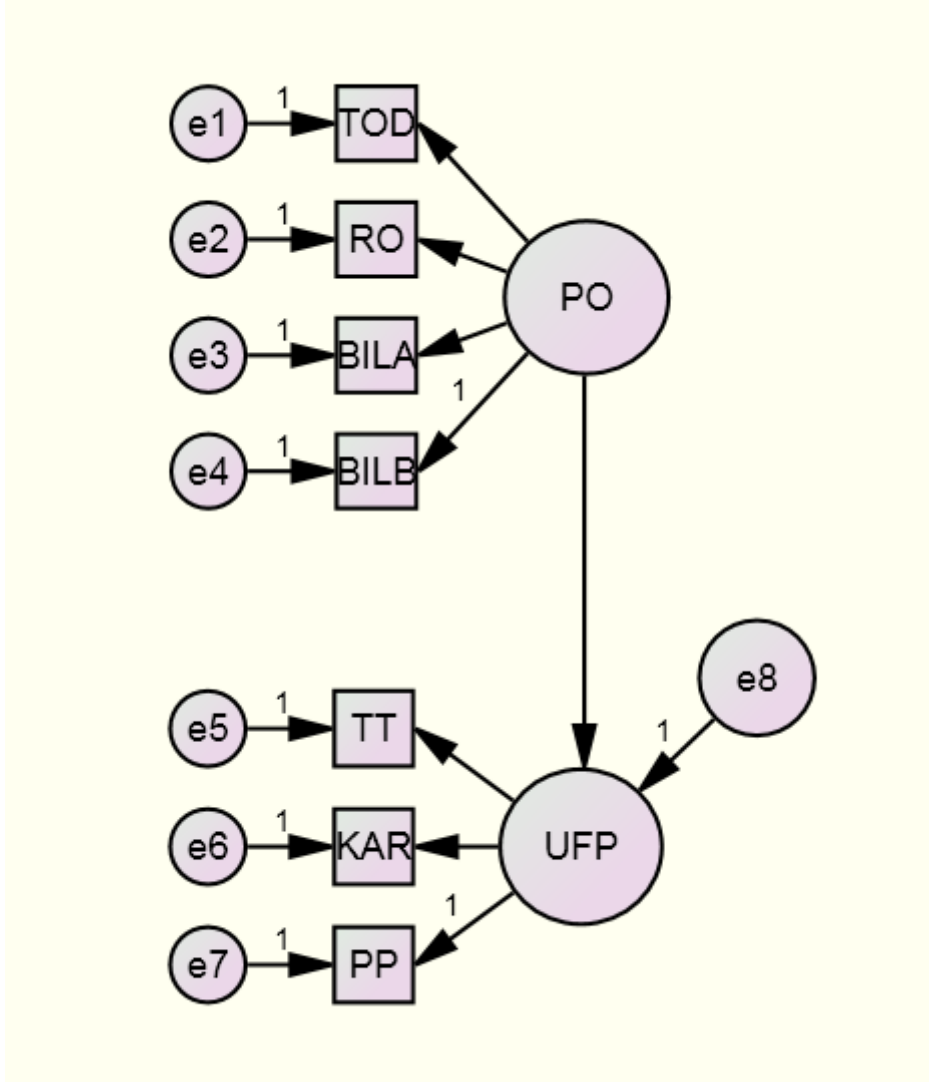
Bollen ve Long (1993) ise yapısal eşitlik modelinin uygulanmasında izlenmesi gereken beş adımı tanımlamışlardır (Çokluk vd, 2012:256-257);

1. Model Betimleme: Hesaplama için oluşturulmuş başlangıç modeli belirlenir. Araştırmacının kurduğu varsayımların yapısal eşitlik modeli çerçevesinde bir model olarak açıklanmasıdır. Model, bir kuram ve/veya ilgili alandaki yapılmış çalışmaların temelinde oluşturulur.
2. Tanımlama: Betimlenmiş modelin parametreleri için özgün değerler bulmanın olanakları belirlenir. Araştırmacı, modelindeki parametrelerin yordama güçlerine ilişkin bilgi varsa modelini tanımlar.

3. Verinin Toplanması: Değişkenler model içinde gösterilir ve bu doğrultuda veri toplanır.
4. Modelin Analiz Edilmesi: Hesaplama yöntemi belirlenirken analiz edilen değişkenlerin özellikleri belirleyicidir. Veri seti ile parametrelerin kestirimlerinden elde edilen model uyumu programlarını (LISREL, AMOS, EQS vb.) kullanılır.
5. Model Uyumunun Değerlendirilmesi: Hesaplamalar yapıldıktan ve uyum istatistikleri tahmin edildikten sonra modelin veri setiyle uyumlu olup olmadığı test edilir. Araştırmacının öncelikli modeli ile veri seti çok iyi uyum göstermeyebilir. Böyle bir durumda altıncı adımdaki süreç başlatılır.
6. Modelin Yeniden Tanımlanması: Modelin uyumu yeniden betimleme yoluyla geliştirilir. Araştırmacı modeli yeniden belirler (1. adıma dönerek) ve aynı veri setiyle modeli yeniden gözden geçirerek uyumunu değerlendirir.

Yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarının en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmalarıdır ve temel amacı önceden belirlenen ilişki örüntülerinin veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır(Şimşek,2007:8).

Araştırmamızda, teorik modelden yola çıkarak oluşturulan yapısal eşitlik modeli yol diyagramı şekil 4.6'da görülmektedir. Yapılan YEM analizi sonucunda, t değerleri anlamlı çıkmıştır ($t > 1,96$).



Şekil 4.6. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı

Araştırmamızda bağımsız değişken olan pazar oryantasyonu PO, bağımlı değişken olan üstün finansal performans UFP ile gösterilmiştir. Değişkenler arasındaki uyum indeksleri çizelge 4.42'de gösterilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre model iyi derecede uyumlu çıkmıştır.

Çizelge 4.42. YEM Modeli Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bağımsız Değişkenler Uyum İndeksleri
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$	0,062
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.977
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0.988
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0.976
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0.978
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0.945
Sd	-	-	11
NTWLS Ki-kare	En düşük	En düşük	23.553
Ki-kare/sd	≤ 3	≤ 5	2.141

Çizelge 4.43. YEM Modeli Sonuçları (Regresyon ağırlıkları)

	Değerler	Standart Hata	t Değerleri
UFP <--- PO	1,402	,074	18,964
TOD <--- PO	1,000		
RO <--- PO	,903	,062	14,635
BILA <--- PO	1,335	,068	19,531
BILB <--- PO	,804	,133	6,046
TT <--- UFP	1,000		
KA <--- UFP	,435	,058	7,505
PP <--- UFP	,206	,086	2,398

Çizelge 4.43'de her bir ifadenin bağımlı değişkenlere olan etkisi regresyon ve standartlaştırılmış regresyon değerleri olarak gösterilmektedir. Her bir örtük değişkenin ilk gözlenen değişkeni referans değişkeni olarak alınmıştır. Çizelge 4.44'de görüldüğü üzere, pazar oryantasyonundaki bir birimlik artış üstün finansal performans üstünde 1.402 birimlik bir artışa sebep olur. Pazar oryantasyonu ile

üstün finansal performans arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür.

Çizelge 4.44. YEM Modeli Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)

			Değerler
UFP	<---	PO	,905
TOD	<---	PO	,804
RO	<---	PO	,651
BILA	<---	PO	,949
BILB	<---	PO	,353
TT	<---	UFP	,948
KA	<---	UFP	,432
PP	<---	UFP	,144

Bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonlar 0.90'dan küçük olduğundan dolayı yapısal eşitlik modellemesine katılmışlardır.

Standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları göz önüne alınarak modele ilişkin yapısal eşitlikler aşağıdaki gibi yazılmıştır.

$$\text{Üstün Finansal Performans} = 0.905 \times \text{Pazar Oryantasyonu}$$

$$\text{Pazar Oryantasyonu} = 0.804 \times \text{Tüketici Odaklılık ve Koordinasyon} + 0.651 \times \text{Rakip odaklılık} + 0.949 \times \text{Bilginin Elde Edilmesi ve Dağılımı} + 0.353 \times \text{Bilgiye Hızlı Yanıt Verilmesi}$$

$$\text{Üstün Finansal Performans} = 0.948 \times \text{Tüketici Tatmini} + 0.432 \times \text{Karlılık} + 0.144 \times \text{Pazar Payı}$$

Elde edilen yapısal eşitlik modellerinde, standardize edilmiş regresyon değerlerine yer verilmiştir. Ramanathan'a göre, standardize edilmiş regresyon katsayılarının kullanılmasından dolayı her bir modelde bağımlı değişkene mutlak değer olarak en çok etki eden bağımsız değişken belirlenebilir (Ramanathan, 1995: 164-166). Elde edilen ilk modelde bir kaynak olarak pazar oryantasyonunun, üstün finansal performans üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İşletmenin kaynak olarak kullandığı pazar oryantasyonundaki bir standart sapmalık değişimin,

işletmenin üstün finansal performansı üzerinde 0.90 standart sapmalık değişime neden olması beklenir. İkinci yapısal modelde, tüketici odaklılık ve koordinasyon, rakip odaklılık, bilginin elde edilmesi ve dağılımı, bilgiye hızlı yanıt verilmesi boyutlarının pazar oryantasyonu üstünde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu görülmektedir. Tüketici odaklılık ve koordinasyon boyutundaki bir standart sapmalık değişimin pazar oryantasyonunda 0.948 standart sapmalık; rakip odaklılıktaki bir standart sapmalık değişimin pazar oryantasyonunda 0.651 standart sapmalık; bilginin elde edilmesi ve dağılımı boyutundaki bir standart sapmalık değişimin pazar oryantasyonunda 0.949 standart sapmalık, bilgiye hızlı yanıt verilmesi boyutundaki bir standart sapmalık değişimin pazar oryantasyonunda 0.353 standart sapmalık değişime neden olduğu görülmektedir. Üçüncü yapısal modelde üstün finansal performansın boyutlarından tüketici tatminindeki bir standart sapmalık değişimin 0.948 standart sapmalık; karlılıktaki bir standart sapmalık değişimin 0.432 standart sapmalık; pazar payındaki bir standart sapmalık değişimin 0.144 standart sapmalık değişime yol açtığı görülmektedir.

Yapısal modellerdeki regresyon değerleri standardize edilmiş değerler olduklarından pazar oryantasyonuna en büyük etkiyi, mutlak değer olarak en büyük katsayıya (0.949) sahip olan bilginin elde edilmesi ve bilginin dağılımı boyutu yaratır. Üstün finansal performansa en büyük etkiyi ise mutlak değer olarak en büyük katsayıya (0.948) sahip olan tüketici tatmini yapar.

Yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen araştırma modellerine bakıldığında bir kaynak olarak pazar oryantasyonunun işletmenin üstün finansal performansı üstünde büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda pazar oryantasyonunun işletmeler için karşılaştırmalı üstünlük yarattığı ve bunun sonucunda rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilmiştir. Araştırma modelinde bağımsız değişken olan pazar oryantasyonuna en çok etki eden boyut bilginin elde edilmesi ve dağılımı boyutu olmuştur. Pazar oryantasyonun da tüketici istek ve ihtiyaçları, rakiplerin durumu ve pazarın yapısı ile ilgili bilginin elde edilmesinin ve işletme içinde dağılımının önemi vurgulanmıştır. İşletmelerin üstün finansal performans yaratmada ise tüketici tatmini öne çıkan boyut olmuştur.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın amacı Hunt ve Morgan (1995) tarafından geliştirilen Kaynak Üstünlüğü Teorisi olarak da adlandırılan, Kaynak Temelli Yaklaşımın yapı taşı olan Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisini açıklamak; günümüz ekonomik koşullarında uygulanabilir olmaması nedeniyle eleştirilen Neoklasik Tam Rekabet Teorisi ile karşılaştırmak ve bir kaynak olarak pazar oryantasyonunu vurgulayarak istatistiksel olarak teoriyi desteklemektir.

İşletmeler günümüz pazar koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. İşletmelerin geliştirdiği stratejilerde rekabet üstünlüğü sağlayan faktör, işletmenin sahip olduğu kaynaklarıdır. İşletmeler, sahip oldukları kendilerine özgü, taklit edilemeyen ve işletmeyi diğer işletmelerden ayıran kaynaklarla rekabet edebilir ve rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, kaynak üstünlüğü faktöründen yola çıkmaktadır. Teori, rekabet üstünlüğünü açıklamak amacıyla işletmenin kaynaklarını ve yetkinliklerini temel alır. İşletmenin amacı pazar sunumlarını, tüketicilerine değer yaratarak ve düşük maliyetle gerçekleştirmek ve sonucunda işletme için üstün finansal performans sağlamaktır.

Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, reel pazar koşullarında geçerliliği olmayan Neoklasik Tam Rekabet Teorisine rakip olarak geliştirilmiştir. Tam rekabet ortamında geçerli olan talep homojenliği, kolay ve maliyetsiz tüketici, işletme bilgisi edinme ve dengeli rekabet günümüz koşullarında geçerli olmadığı için araştırmalarda Neoklasik söylemlerden kaçınmak gerekmektedir. Neoklasik Tam Rekabet Teorisinin eksikliklerini gideren ve günümüz pazar koşullarında uygulaması olan teori, Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisidir.

Neoklasik Tam Rekabet Teorisi, pazar ekonomilerinin neden komuta ekonomilerine göre daha yüksek kaliteli ürünlere sahip olduklarını açıklayamaz. Neoklasik tam rekabette hiçbir işletme, standart üründen daha yüksek bir kalite düzeyinde bir ürün üretmenin ekstra masrafına girmez. Bunun nedeni homojen talep varsayımının daha fazla bir fiyat getirmeyeceğini söylemesidir. Eğer bir işletme daha yüksek kalitede ürün üretirse ve bunun için daha yüksek bir fiyat

alır, Neoklasik teoride bu durum pazarı ideal denge durumundan uzaklaştıran bir pazar kusuru olur.

Pazar ekonomilerinde işletmelerin sahip oldukları farklılıklarının açıklanması, Neoklasik teori için sorun oluşturur. Tam rekabetin hakim olduğu bir piyasada her endüstri dalında birçok küçük işletme mevcuttur ve her biri tek bir ürünü belirlenen miktarlarda üretir. Pazar ekonomilerinin var olduğu piyasalarda, çok sayıda ürün üreten büyük boyutlarda işletmeler bulunur.

Hızla değişen dış çevre koşulları ve küreselleşme, klasik pazarlama kavramlarını değiştirirken, klasik kavramların yanına yeni kavramların eklenmesini sağlamıştır. Yeni kavramları işletmelerin benimsemeleri ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeye çalışmalarının temel nedeni, yeni kavramların işletmelerin performanslarını arttırmaları ve rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri için birer araç olarak kullanılabilmesidir. Pazarlama kavramlarından pazar oryantasyonu, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için önemli bir kaynaktır.

İşletmenin rakiplerinden farklılaşabilmesi ve rekabet koşullarında bir adım önde olabilmesi için önce kendisini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, daha sonra içinde bulunduğu pazarı tanıması, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bilmesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmesi, rakiplerini tanıması ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekmektedir. Pazar oryantasyonu bir kaynak olarak, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla bilgi elde etme ihtiyacı durumunda ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin içinde bulunduğu pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin temeli, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesine dayanmaktadır. Pazar oryantasyonu, işletme içindeki örgütlenmeyi tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre belirlemeyi temel almaktadır. İşletmelerin pazar odaklı olabilmeleri için yönetim departmanının pazar odaklı olması ve gerekli desteği sağlaması gerekmektedir. İşletmenin pazardan gelen bilgilere göre departmanlaşması ve gelen bilgiye hızlı yanıt verebilmesi gerekmektedir. İşletme, örgütsel sistemini pazar oryantasyonu doğrultusunda yeniden düzenlemelidir.

Neoklasik tam rekabet teorisine göre, gerekli olmayan pazarlama faaliyetlerini uygulayan işletmeler tam rekabeti bozan işletmeler olarak değerlendirilirken, Rekabetin Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinde pazarlama faaliyetleri, rekabetin lehine uygulamalardır ve olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Pazarlama stratejisi açısından değerlendirildiğinde, maddi ve maddi olmayan varlıkları, işletmeye belirli pazar bölümü veya bölümleri için rakiplerinden daha etkili ve etkin bir biçimde değer yaratma imkânı vermektedir. Maddi olmayan bir varlık olarak pazar oryantasyonu, işletmenin bir pazar bölümünün tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun üretim yapmasına ve müşteri memnuniyeti yaratacak bilgiler elde etmesine yardımcı olduğu için bir kaynak olarak görülmektedir.

Day (2011), pazarlama yetkinliklerinin pazarın taleplerini karşılamada boşluklara neden olduğunu açıklayarak kaynakların hetorejenliğinin, örgütsel kapasite ile çevresel karmaşayı karşılaştırmada anlamlı bir ortak tema olduğunu belirtmektedir. Pazardaki hızlanan çeşitlenme, işletmede tüketiciye özel çözümler, kitlesel bireyselleştirilmiş ürünler, çok çeşitli medya uygulamaları ve çoğalan kanal seçeneklerine olan talebi arttırmakta olup, tüketici talepleri uygun yetkinlikler seti ile karşılanmak durumundadır (Day, 2011:185). İşletmenin sahip olduğu yetkinliklerin ve kaynakların içinde pazar oryantasyonu tüketici taleplerini ve beklentilerini karşılama yönüyle öne çıkmaktadır.

Kaynak olarak pazar oryantasyonunun işletme için bir karşılaştırmalı üstünlük yaratıp yaratmadığı nicel olarak araştırılmıştır. İşletmeler, rakiplerine karşı üstünlük sağlamanın sonucunda üstün finansal performans elde ederler. Üstün finansal performans, işletmelerin sadece karlarını arttırmalarını kapsamaz. Kar marjının yanında, işletmenin sahip olduğu pazar payı ve tüketici tatmini de işletmenin üstün finansal performansını etkilemektedir.

İşletme, kaynak olarak pazar oryantasyonunu kullandığında hitap ettiği pazar bölümündeki tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre pazar stratejisini geliştirmeye başlar. Pazardan, tüketici istek ve ihtiyaçları, rakipleri ve pazarın yapısı ile ilgili bilgi toplar. Elde ettiği bilgilere göre örgüt sistemini düzenler ve pazardan gelen bilgilere hızlı bir şekilde yanıt verip müşteri memnuniyetini sağlar. Pazar oryantasyonu doğrultusunda işletmenin attığı adımlar, işletmeyi rakiplerinden bir

adım öne çıkarır ve işletme rekabet üstünlüğü sağlar. Tüketici tatmini elde etmesi işletmenin pazar payını ve karlılığını artırır. Tüketici tatmininin artması, işletmenin pazar payını artırması ve bunların sonucunda karlılığının artması işletmeye üstün finansal performans sağlar.

İşletmeler, pazarda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek için pazarı iyi tanımalı ve pazarla ilgili elde ettiği bilgileri örgüt içinde etkin bir biçimde dağıtabilmelidir. İşletme performansını arttırmak için tüketici tatminini ön plana çıkarmalıdır. Pazara iyi oryante olmuş işletmeler, rakiplerine göre karşılaştırmalı üstünlük elde eder ve rekabet üstünlüğü sağlarlar.

Aynı zamanda Kaynak Temelli varsayımın temelini oluşturan Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, pazarlama literatüründe çok fazla çalışılmış bir teori olmadığından, bundan sonra konu üstünde çalışacak akademisyenlere yönelik geniş bir alan sunulmaktadır. Kaynakların karşılaştırmalı üstünlüğü pazar oryantasyonu dışında farklı işletme kaynakları kullanılarak nicel olarak ifade edilebilir. Pazar oryantasyonunun inovasyon üzerindeki etkileri ve işletme performansı üzerinde yarattığı karşılaştırmalı üstünlük de yapısal eşitlik modellemesi ile çalışılabilir.

Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisini, Neoklasik Tam Rekabet Teorisinden ayıran faktörler ayrı ayrı ele alınarak literatüre katkı sağlanabilir. Her bir faktör, homojen talep varsayımı, işletme bilgisi elde etme gibi ayrı ayrı incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Aksoy, A., Yalçiner, K. (2008). İşletme Sermayesi Yönetimi, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Aktan, C.C., Vural, İ. Y. (2004). Globalleşme / Fırsat mı, Tehdit mi?, Zaman Kitap.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Arain, M., Campbell, M. J., Cooper, C. L., Lancaster, G. A. (2010). What is a Pilot or Feasibility Study? A Review of Current Practice and Editorial Policy, BMC Medical Research Methodology, 10/67.
- Babacan, M. (2012). İlkeler ve İşlevlerle İşletme, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17, No.1, 99-120.
- Baş, T. (2013). Anket Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir? , Seçkin Yayıncılık.
- Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları, Ezgi Kitabevi.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 6. Baskı, Eylül 2006.
- Bradley, M. E. (2010). Adam Smith's System of Natural Liberty: Competition, Contestability and Market Process, Journal of The History of Economic Thought, Volume 32, Number 2.
- Bulutay, T.(1981). Neoklasik İktisat Modelinin Firma Kuramı Üzerine Değerlendirme ve Eleştirmeler.
- Bumin, B. (2003). Çağdaş İşletme Teknikleri, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., Aydın, E. M. (2011). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, Ankara.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2012). International Business The New Realities, Second Edition, Pearson Education Inc., New Jersey.
- Chopra, S., Meindl, P. (2007), Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation, Third Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Cornish, S. L. (1997). Product Innovation and the Spatial Dynamics of Market Intelligence, Economic Geography, Volume 73, Issue 2.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. (2006). Strategic Marketing, Eight Edition, McGraw-Hill International Edition.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, 297-334.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Daft, R. L. (1995). *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, Fifth Edition.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 37-52.
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities GAP, *Journal of Marketing*, Vol. 75, 183-195.
- Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, F. Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, January, pp.23-71
- Dickson, P. R. (1996). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory, *Journal of Marketing*, Vol.60, 102-106.
- Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., Hise, R. T. (1967). Small Banks and the Marketing Concept, *Journal of Small Business Management*, 5, 10-13.
- Ersoy, A., Saat Ersoy, M. (2011). *Üretim İşlemler Yönetimi*, İmaj Yayınevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara.
- Ertürk, M. (2013). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayıncılık, 9. Basım, İstanbul.
- Finlayson, C. A., Lyson, A. T., (2005). The Invisible Hand Neoclassical Economics and The Ordering of Society, *Critical Sociology*, vol.31, no.4, pp.515-536.
- Fynes, B., Burca, S. (2005). *Supply Chain Relationship Quality and the Competitive Environment - A Contingency Perspective*, Supply Chain Management-European Perspectives, Copenhagen Business School Press.
- Gauzente, C. (1999). Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis, *Marketing Bulletin*, 10, 76-82.
- Gençtürk, F. E., Kandemir, D., Koç, Ö.T., Demirci, I.C. (2010). Rekabet Avantajı Kuramının Tanımlanması ve Ölçümlenmesi, *Öneri Dergisi*,9(34),13-25.
- Guerrien, B. (1999). *Neo-klasik İktisat*, İletişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2, 60-75.

- Harris, P., Mongiello, M. (2006). Accounting and Financial Management Developments in the International Hospitality Industry.
- High, J. (2001). Competition Critical Ideas in Economics, An Elgar Reference Collection, Northampton, MA, USA.
- Hogendorn, J. S. (1974). Markets in the Modern Economy: An introduction to microeconomics, Winthrop Publishers, Inc., Cambridge, Massachusetts.
- Hunt, S. D. (1991). Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science, Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Hunt, S. D., The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory, Journal of the Academy of Marketing Science, volume 27, no. 2, pages 144-159.
- Hunt, S. D., Madhavaram, S. (2006). Teaching Marketing Strategy: Using Resource-Advantage Theory as an Integrative Theoretical Foundation, Journal of Marketing Education, Vol. 28 No. 2, p.p 93-105.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition, Journal of Marketing, 59.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1997). Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?, Journal of Marketing, Vol. 61, 74-82.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (2005). The Resource-Advantage Theory of Competition: A Review, Review of Marketing Research, M.E. Sharpe, Inc., First Edition, 153-205.
- Hunt, S. D., Vasquez-Parraga, A. (1993). Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Supervision", Journal of Marketing Research, 30, 78-90.
- İnternet: T.C. Türk Patent Enstitüsü,
<http://www.tpe.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=220>.
- İslatince, H. (2009). İktisadi Sistemler Kapitalizm & Sosyalizm, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Jawalgi, R.G., Whipple, T. W., Ghosh, A.K., Young, R. B. (2005). Market Orientation, Strategic Flexibility, and Performance: Implications for Services Providers, Journal of Services Marketing, 19(4), 212-221.
- Jaworski, B. J., Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, 53-70.
- Jaworski, B. J., Kohli, A.K. (1996) Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, Journal of Market Focused Management, Vol. 1, 119-138.

- Kalaycı, Şeref (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 3. Baskı, Asil yayın dağıtım.
- Kantarıcı, B., Karacan, R. (2013). The Misusage of Free Market Economy and Turkey Example, *Journal of Marketing and Management*, 4 (2), 35-45.
- Karalar, R. (2004). Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi, Nadir Kitap, Eskişehir, 2004.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S., Balkır, M. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TUSİAD Yayıncılık, İstanbul, ss: 73-74.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2004). *Marketing The Core*, McGraw-Hill / Irwin Series, International Edition.
- Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir Rekabet için Pazarlamayı Yeniden Düşünmek, Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 61-84.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1-18.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management, Eleventh Edition*, Prentice Hall International Editions.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing, Tenth Edition*, Pearson Education International.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, Global Edition*, Pearson Educated Limited.
- Kotler, P.(2013). A'dan Z'ye Pazarlama, MediaCat Kitapları.
- Köseoğlum, A., Bektaş, Ç. (2007). İş Etiği ve Rekabet Stratejileri, Gazi Kitabevi, Uşak.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago IL: The University of Chicago Press .
- Maltz, E., Kohli, A.K. (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, February, 47-61.
- Masterson, Rosalind, Picketon, David (2004). *Marketing an Introduction*, The McGraw-Hill Education.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Nakip, Mahir (2006), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Ankara, Sekin Kitabevi, 2. Baskı.
- Narver, J.C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*.
- Newbold, P., Carlson, W. L., Thorne, B. M. (2013). *Statistics for Business and Economics*, Eighth Edition, Global Edition.
- Nove, A. (1987). *Planned Economy*, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, V.3.
- Ottesen, G. G., Gronhaug, K. (2004). Exploring the Dynamics of Market Orientation in Turbulent Environments: A Case Study, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 8, pp. 956-973.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Pearce, D. (1999). *The MIT Dictionary of Modern Economics*, 4th Edition, Cambridge, MIT Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). *Rekabet Üzerine (On Competition, HBP)*, Harvard Business School Publishing Corporation, Çev.: Kıvan Tanrıyar.
- Ramanathan, Ramu (1995). *Introductory Econometrics with Applications*, Third Edition, Harcourt Brace & Company.
- Rayport, J. F., Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the Virtual Value Chain, *Harvard Business Review*.
- Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu (1994). DPT, Ankara.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory, Structure, Design and Applications*, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, S. P., Judge, T.A., Campbell, Timothy T. (2010). *Organizational Behavior*, Pearson Education Limited.
- Rousseau J.-J. (2006). *İnsanlar Arasındaki Eşitsizliğin Kaynağı*, Say Yayınları, İstanbul, Çev.: R. Nuri İleri.
- Rumelt, R. P. (1981). *Evaluation of Strategy: Theory and Models*, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Dan E.

- Schendel and Charles W. Hofer, eds. Boston: Little, Brown, & Company, Inc., 196-212.
- Santos, J. Reynaldo A. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales, *Journal of Extension*, Vol.37, No. 2.
- Saxe, R., Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 343-351.
- Schalk, A. P. (2008). Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland, *Marketing and International Business*.
- Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha, *Psychological Assessment*, Vol. 8, No. 4, 350-353.
- Schnitzer, M. C. (1971). Nordyke, James W., *Comparative Economic Systems*, South-Western Publishing Co.,1971.
- Seyidoğlu, H. (2006). İktisat Biliminin Temelleri, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- Slater, S. F., Narver, J.C. (1994a) Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp. 46-55.
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1994) Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, March-April, 22-28.
- Solomon, M.R., Stuart, E. W. (2000). *Marketing Real People Real Choices*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Staudt, T. A., Taylor, D. A., Bowersox, D. J. (1976). *A Managerial Introduction to Marketing*, Prentice-Hall Inc.,Third Edition, New Jersey.
- Şimsek, Ö. F.(2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ekinoks Basım Dağıtım, Ankara.
- Tanner, J., Raymond, MA. (2012). *Principles of Marketing*, v.1.0. B&W.
- Türkay, O. (2010). *İktisat Teorisine Giriş Mikro İktisat*, İmaj Yayıncılık, 19. Baskı, Ankara.
- Türkkan, E. (2001). *İkinci En İyi Ekonomik, Siyasal ve Sosyal Sapmalarla Mücadele ve Erdemli Sapmalar Kuramı*, Liberte Yayınları:50, 1. Baskı.
- Üçok, Ö. T. (2006). *Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme Testler ve Alıştırmalar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, 3. Baskı.
- Üner, M. (2008). *Genel İşletmecilik*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Ünsal, E. (2007). M., Mikro İktisat, İmaj Yayınevi, 7. Baskı, Ankara.
- Varinli, İ., Çatı, K. (2010), Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Walker, O. C. Jr., Boyd, H. W. Jr., Larreche, JC (1999). Marketing Strategy Planning and Implementation, Irwin/McGraw-Hill, Third Edition.
- Weintraub, R. E. (1999). How Should We Write The History of Twentieth Century Economics?, Oxford Review of Economic Policy, vol.15, pp.139-152
- Weitz A. B. (1985). Introduction to Special Issue on Competition in Marketing, Journal of Marketing Research, Vol. 22, No. 3, pp. 229-236.
- Wernerfelt, B. A. (1984). Resource Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 171-180.
- Wrenn, B. (1997). The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues, Theory and Practice Journal of Marketing, 5 (3), 31-54.
- Yağcı, M. İ., Çabuk, S. (2014). Pazarlama Teorileri, Mediacat Yayıncılık, İstanbul.
- Yalçın, B. (2010). Kaynak Avantajı Kuramı Üzerine Kavramsal Bir Bakış, İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1(2), 63-71.

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Soyadı,adı :Tuba Yumuşak
Uyruğu :TC
Doğumtarihiveyeri :1981/ANKARA
Medenihali :Bekar
Telefon :05337786967
e-mail :t_tokucoglu@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/İşletme	2008
Lisans	Hacettepe Üniversitesi/İstatistik Bölümü	2004
Lise	Yüce Fen Lisesi	1999

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2006-2012	Ufuk Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2012-	Gazi Üniversitesi	Uzman

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİ GELECEKTİR..

