



**TEKEL ORTAMINDAN REKABET
ORTAMINA GEÇİŞTE PAZAR YÖNLÜLÜK
VE TÜRK TELEKOM UYGULAMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Mehmet AYDIN

Kütahya, 2004

146187

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

(Yüksek Lisans Tezi)

TEKEL ORTAMINDAN REKABET ORTAMINA GEÇİŞTE PAZAR
YÖNLÜLÜK VE TÜRK TELEKOM UYGULAMASI

Danışman :

Yard. Doç.Dr. Ercan TAŞKIN

Mehmet AYDIN

146187

Kütahya, 2004

Kabul ve Onay

Mehmet AYDIN'ın hazırladığı “**Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması**” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

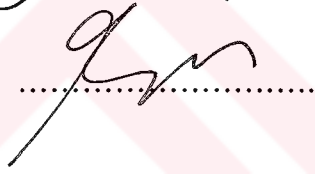
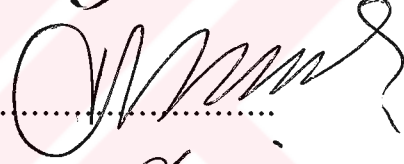
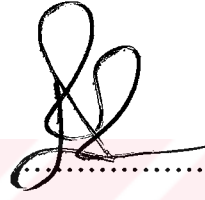
26.07.2004

Tez Jürisi

Yard. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

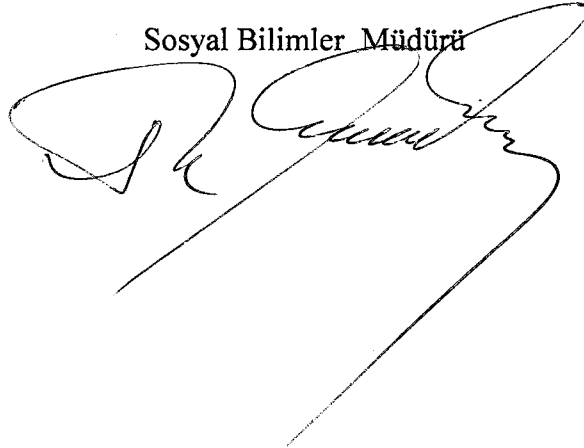
Yard. Doç. Dr. N.Derya ERGUN

Yard. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Müdürü



Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23.106.../2004

Handwritten signature



ÖZGEÇMİŞ

1973 Kütahya doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Kütahya’da tamamladı. Yıldız Teknik Üniversitesi Elektrik – Elektronik Mühendislik Fakültesi Elektrik Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Elektrik mühendisliği alanında yüksek lisans yaptı. Dumlupınar Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisansa başladı. “Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması” tez çalışmasını hazırladı.

Halen Türk Telekomünikasyon A.Ş. Kütahya İl Müdürlüğünde mühendis olarak görev yapmaktadır.



ÖZET

Dünyada yaşanan hızlı değişimler devletin rolünü değiştirmiş, devletin küçülmesi tezi doğrultusunda devletin elini ekonomiden mümkün olduğu ölçüde çekmesi gerektiği görüşü kabul görmeye başlamıştır. Bu görüş doğrultusunda devletin işletmecilik faaliyetleri önemli ölçüde sınırlandırılmıştır. Devlet, tekel konumundaki alanları da, diğer özel sektör girişimcilerine açarak, tekel konumunda olan işletmeleri de, rekabete ortamına koymuştur.

Bu değişim sürecinde yıllardır tekel konumunda olan işletmelerin, rekabetçi pazarlarda faaliyetlerine devam etmesi, bu işletmelerin bu pazarlara uyum için yapısal ve yönetsel açıdan yeniden yapılanmalarını gerektirmiştir.

Ancak bu işletmelerin, yeniden yapılandırma çabalarına rağmen yine de yönetsel ve yapısal açıdan rekabetçi ortamlarda etkin ve verimli bir işleyişe kavuşmadığı, rakiplerine göre, pazar yönlülük boyutlarını oluşturan pazar bilgisi, bilgi toplama, bilgiyi yayma ve pazarlara tepki verme konusunda, yetersiz kaldıkları görülmüştür. Bu işletmelerin, rekabetçi pazarlarda rekabet gücünü artırabilmesi, modern pazarlamanın bir gereği olan pazar yönlü bir anlayışı benimsemelerini gerektirmektedir.

Araştırmada, tekel ortamından rekabet ortamına geçen Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin bu süreçteki pazar yönlülük konumunu analiz etmek için bir örneklem dahilinde anket uygulanmıştır. Bu anket bulgularına göre, söz konusu işletmenin pazar yönlülük kapsamında rekabet ve performans analizi yapılmış, bu analiz bulguları sonucunda, işletmenin, rakiplere göre performansının ve rekabetçi gücünün yeterli olmadığı pazar yönlülük boyutları açısından ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

The rapid changes lived in the world has changed the role of the government, with the thesis of shortening the government and the vision of being drawn from the economics, made the government limit its managership facilities and near this put the monopoly stated administrations into rivalry atmosphere by opening the monopoly stated fields to private sector entrepreneurs.

In order to continue their facilities in competing surroundings and be in a harmony with the new market, the business administrations which were in monopoly stated position for years, required to be rebuild in structural and managerial terms during this rapid changes period.

But still these business administrations were inadequate as they couldn't reach efficient and productive performance in managerial terms in the competing surroundings and when compered to their rivals, getting data about market which forms market aspects, spreading the data and giving reaction to the markets. To increase their competing powers in competing surroundings, these administrations are due to absorb the comprehension of market aspects which is a necessity of modern marketing.

In this research in order to analyse the market aspects state of Turkish Telecommunication J.S.C. which moved from monopoly stated surroundings to rivalry surroundings, a public survey applied in this process. According to this survey diagnoses the analysis in this process. According to this survey diagnoses the analysis of rivalry and performance are done in "market aspects" extent and the result showed that, when compared to other rivals, this administration is inadequate in terms of performance and competing power which is put forward in market aspects dimensions.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xiv
GRAFİKLER.....	xv
KISALTMALAR	xvi
TEZ HAKKINDA	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN PAZARLAMA ANLAYIŞINA YÖNELİK GENEL KAVRAMSAL ANALİZİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
1.1.1. Pazar Kavramı.....	2
1.1.2. Pazarlama Kavramı	2
1.1.3. Tüketici / Müşteri.....	4
1.2. İŞLETMELERİN PAZARLAMA ANLAYIŞININ PAZAR YÖNLÜLÜĞE DÖNÜŞÜMDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	4
1.2.1. Rekabet.....	7
1.2.2. Küreselleşme.....	8
1.2.3. Değişim ve Dönüşüm.....	11
1.2.4. Müşteri Beklenti ve İstekleri.....	12
1.2.5. Bilgi Toplumu ve Teknolojileri	13
1.2.6. Yönetim Anlayışı	14
1.3. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ VE GELİŞİMİNDE BAŞLICA AŞAMALAR	16

1.3.1. Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	16
1.3.2. Pazarlama Anlayışının Aşamaları.....	18
1.3.2.1. Geleneksel Pazarlama Anlayışı	19
1.3.2.2. Modern Pazarlama Anlayışı	19
1.3.2.3. Sosyal Pazarlama Anlayışı	21

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR YÖNLÜLÜ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI

2.1. PAZARLAMA STRATEJİSİ BİLEŞENİ OLARAK PAZAR

YÖNLÜLÜK VE BOYUTLARI.....	23
2.1.1. Pazarlama Yönlülük Kavramı.....	23
2.1.2. Pazar Yönlülüğün Boyutları.....	26
2.1.2.1. Müşteri Yönlülük Boyutu	28
2.1.2.2. Rakip Yönlülük Boyutu.....	31
2.1.2.3. Fonksiyonlararası Koordinasyon Boyutu	31
2.1.2.4. Pazar Bilgisinin Üretilmesi.....	31
2.1.2.5. Pazar Bilgisinin Yayılması	32
2.1.2.6. Pazara Verilecek Tepkinin Oluşturulması.....	32
2.1.2.7. Uzun Dönemli Kârlılık Ve Odaklanma	33
2.1.3. Pazar Yönlülüğün Başlıca Öğeleri.....	33
2.1.4. Pazar Yönlülüğün Amaçları.....	34
2.1.5. Pazar Yönlülüğün Perspektifleri	35
2.1.6. Pazar Yönlülüğü Belirleyen Faktörler	35
2.1.7. Pazar Yönlülükte Önem Kazanan Değerler	37
2.1.7.1. Yaratıcı İnsan Modeli	37
2.1.7.2. Hiyerarşik Yapının Yassılaşması.....	38
2.1.7.3. Ekip Çalışmasının Önem Kazanması	38
2.1.7.4. Vizyon Kazanmanın Önem Kazanması.....	38

2.2. PAZAR YÖNLÜ İŞLETME ANLAYIŞI VE PERFORMANS İLİŞKİSİ 39

2.2.1.Pazarlama Stratejisi Bileşeni Olarak Pazar Yönlü İşletmecilik

Anlayışı 39

2.2.2. Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi..... 40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEKEL ORTAMINDAN REKABET ORTAMINA GEÇİŞTE İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK

3.1. İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERDİKLERİ PAZARLAR,

ÖZELLİKLERİ VE TEKEL PUZARI..... 44

3.1.1. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Pazar Türleri..... 44

3.1.1.1. Tam Rekabet Pazarı ve Özellikleri 45

3.1.1.2.Aksak Rekabet Pazarı ve Özellikleri 48

3.1.1.2.1 Oligopol Pazar ve Özellikleri 48

3.1.1.2.2. Monopollü Rekabet Pazarı ve Özellikleri..... 49

3.1.1.2.3. Monopson Pazarı ve Özellikleri 50

3.1.2.Tekel Pazarı, Özellikleri, Yarar ve Sakıncaları 50

3.1.2.1.Tekel Pazarın Özellikleri..... 51

3.1.2.2 Tekel'in Yarar ve Sakıncaları 51

3.1.2.2.1. Tekel'in Yararları 52

3.1.2.2.2. Tekel'in Sakıncaları 52

3.2. İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERDİKLERİ PAZARLARIN

PAZARLAMA ANLAYIŞINA ETKİSİ VE DEVLETİN DEĞİŞEN

ROLÜ BAĞLAMINDA TEKEL İŞLETMELERİNİN DÖNÜŞÜMÜ 53

3.2.1. İşletmelerin Faaliyet gösterdikleri Pazarların Pazarlama Anlayışına

Etkisi 53

3.2.2. Devletin Değişen Rolü ve Tekel İşletmelerinin Pazar Yönlülük

Dönüşümü..... 54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEKEL ORTAMINDAN REKABET ORTAMINA GEÇİŞTE İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK DÖNÜŞÜMÜ ÜZERİNE KÜTAHYA TÜRK TELEKOM İL MÜDÜRLÜĞÜNDE UYGULAMA

4.1. KURULUŞ HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	61
4.1.1. Kuruluşun Tarihçesi.....	61
4.1.2. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Hukuki Yapısı.....	64
4.1.3. Kuruluşun Hizmetleri.....	68
4.1.3.1. Bireysel Hizmetler	68
4.1.3.2. Kurumsal Hizmetler.....	69
4.1.4. Kuruluşun İştirakleri	69
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	69
4.2.1. Araştırmanın Amacı.....	69
4.2.2. Araştırmanın Kapsamı	70
4.2.3. Araştırmanın Yöntemi.....	70
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	71
4.3.1. Kişisel Bulgular.....	71
4.3.1.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	71
4.3.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti	72
4.3.1.3. Araştırmaya Katılanların Görev Süresi	73
4.3.1.4. Araştırmaya Katılanların Görevdeki Konumları	74
4.3.1.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyleri.....	76
4.3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	77
4.3.2.1. Araştırma Bulgularının Frekans ve Oransal Dağılımı	77
4.3.2.2. Araştırmanın Ortalama Değer ve Standart Sapmalar Açısından Değerlendirilmesi	80
4.3.2.2.1. Pazar Yönlülük Görüşlerinin Bilginin Toplanması Boyutunun Alt Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Analizi..	83
4.3.2.2.2. Pazar Yönlülük Görüşlerinin Bilginin Yayılması Boyutunun Alt Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Analizi	84

4.3.2.2.3. Pazar Yönlülük Görüşlerinin Tepkinin Oluşturulması Boyutunun Alt Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Analizi	85
4.3.2.2.4. Rakiplere Göre Yapılan Kıyaslama Sonucu Oluşan Ortalama ve Standart Sapmalar.....	85
4.3.2.2.5. Performansa İlişkin Görüşlere Göre Oluşan Ortalama ve Standart Sapmalar	86
4.3.2.3. Pazar Yönlülük Boyutlarına İlişkin Ortalama Bulguların Genel.....	88
Değerlendirmesi Bileşenler	87
4.3.2.4. Korelasyon Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi	88
4.3.2.5. Regresyon Analizi ve Bulgularının Değerlendirilmesi.....	91
SONUÇ VE ÖNERİLER	93
EKLER.....	96
KAYNAKÇA	100
DİZİN	105

TABLOLAR

Tablo 1.1. İşletmeleri Pazar Yönlülüğe Yönlendiren Bazı Makro Çevre Faktörleri	6
Tablo 1.2., Değişen Pazarlama Yaklaşımı ve Özellikleri.....	18
Tablo 1.3 Modern Pazarlama Anlayışının Özellikleri.....	20
Tablo 3.1. Pazarlarda İşletmelerin Yapısı.....	45
Tablo 3.2. TEKEL Olarak Faaliyet Gösteren İşletmelerin Pazarlama Anlayışları İle Rekabetçi Ortamda Faaliyet Gösteren İşletmelerin Pazarlama Anlayışının Karşılaştırması.....	55
Tablo 3.3. Pazar Yönlülük Dönüşümünde Değişen Devlet Anlayışı.....	57
Tablo. 4.1. Katılımcıların Yaşı.....	72
Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyeti.....	73
Tablo 4.3. Katılımcıların Görev Süresi.....	73
Tablo 4.4. Katılımcıların Görevi.....	75
Tablo 4.5. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	76
Tablo 4.6. Pazar Yönlülük Bileşenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Frekans ve Oransal Dağılımı.....	77
Tablo 4.7. Rekabete İlişkin (Kıyaslama) Bileşenlerinin Alt Boyutlarını Oluşturan Görüşlere Katılım Derecelerinin Frekans ve Oransal Dağılımı.....	79
Tablo 4.8. Performans Bileşenlerinin Alt Boyutlarını Oluşturan Görüşlere Katılım Derecelerinin Frekans ve Oransal Dağılımı.....	80
Tablo 4.9. Pazar Yönelimli Görüşlerle İlgili Ortalama ve Standart Sapmalar.....	80
Tablo 4.10. Ortalamanın Altında Kalan Pazar Yönlülük Görüşlerinin Ortalama Değerleri ve Analizleri.....	82
Tablo 4.11. Bilginin Toplanması Boyutunun Alt Boyut Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	83
Tablo 4.12. Bilginin Yayılması Boyutunun Alt Boyut Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	84
Tablo 4.13. Tepkinin Oluşturulması Boyutunun Alt Boyut Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	85
Tablo 4.14. Rakiplere Göre Yapılan Kıyaslamanın Ortalama ve Standart Sapmaları....	86
Tablo 4.15. Rakiplere Göre Performans.....	87
Tablo 4.16. Ortalama Bulguların Genel Değerlendirmesi.....	88

Tablo 4.17. Pazar Yönlülük ile Performans ve Kıyaslamaya Yönelik Korelasyon Bulguları.....	89
Tablo 4.18. Pazar Yönlülük ile Kıyaslama (Rekabet) Alt Bileşenlerinin Korelasyonu.....	90
Tablo 4.19. Bilgi Toplama – Kıyaslama (Rekabet).....	91
Tablo 4.20. Regresyon Bulguları Tepki – Kıyaslama.....	92



ŞEKİLLER

Şekil 1.1. İşletmenin Çevresi.....	5
Şekil 1.2. Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Eski ve Yeni Yönetim Yapısı.....	15
Şekil 1.3. Pazarlama Anlayışındaki Değişim Dönemleri.....	17
Şekil 1.4. Modern ve Geleneksel Pazarlama Anlayışları.....	20
Şekil 1.5. Pazarlama İşlevleri ve Faaliyetleri.....	22
Şekil 1.6. Pazarlama Sisteminin Alt Parçaları.....	24
Şekil 2.1. Pazar Yönlülüğünde Müşteri Odaklı Yapının Aşamaları	30
Şekil 2.2. Pazar Yönlülüğü Belirleyen Faktörlerin Genel Görünümü ve Pazar Yönlülük İlişkisi.....	37
Şekil 2.3. Pazarlama ve Pazar Yönlülük.....	41
Şekil 2.4. Stratejik Bakışla Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi.....	42



GRAFİKLER

Grafik 4.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	72
Grafik 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	73
Grafik 4.3. Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	74
Grafik 4.4. Araştırmaya Katılanların Görevdeki Konumlarına Göre Dağılımı.....	75
Grafik 4.5. Eğitim Düzeyi.....	76



KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
A.O.	: Aritmetik Ortalama
A.Ş.	: Anonim Şirket
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
N	: Sayı / Frekans
PTT	: Posta Telefon Telgraf
S	: Sayı
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfalar
Std.	: Standart
DPÜ	Dumlupınar Üniversitesi
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
MESS	Metal Eşya Sanayicileri Sendikası



TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Araştırmanın temel problemi, tekel ortamından rekabet ortamına geçen işletmelerin performans düşüklüğüdür. Küreselleşme ve hızlı yaşanan çeşitli değişimlerin işletmeleri olduğu gibi, devletin üstlendiği rollerin değişmesinde de rolü olduğu görülmektedir. Bu süreçte devletin değişen rolünün ekonomik yaşamda etkin rol oynayan devlet kurumlarına da yansıdığı; bu kurumlarda önemli yapısal ve yönetsel değişimlere yol açtığı görülmektedir. Özellikle, devlet tekelinde bulunan bazı sektörlerde, özel sektör işletmelerinin girişine izin verilmesi, ya da devlet tekelini kaldırmaya yönelik faaliyetler, yıllarca tekel ortamında faaliyet sürdüren işletmelerin yapısal ve yönetsel sorunlarını ortaya çıkarmıştır. Bu işletmeler, rekabetçi ortamda diğer özel sektör işletmeleri ile kıyaslandığında yeterli performansı ortaya koyamadıkları, modern pazarlama anlayışını önemli bir anlayışı olan pazar yönlülük yönünde yetersiz kaldıkları görülmektedir. Tekel (monopol) ortamdan rekabetçi ortama geçişte olan işletmelerin, rekabetçi ortamda rekabetçi güçlerini ortaya koyamamaları, performanslarındaki negatiflik ve buna neden olan sorunların analiz edilmemesi, pazar yönlülük kapsamında bu araştırmada önemli bir problem olarak görülmüştür.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İşletmelerde önemli bir stratejisi olarak kabul edilen pazar yönlülük kapsamında, **“Tekel Ortamından Rekabet Ortamında Geçişte İşletme Analizi”** yaparak, Tekel(Monopol) olan işletmelerin, bu dönüşümde pazar yönlülük anlayışını analiz ederek, rekabet ortamına geçişte ne derece pazar yönlü olduklarını araştırmaktır.

Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi, tekel ortamından rekabetçi ortama geçen devlet işletmelerinin / kuruluşlarının, rekabetçi ortamın koşullarına dönüşümü tam gerçekleştiremediğinden bu işletmelerin pazar yönlülük ve performans değerlerinin düşük kaldığıdır.

Araştırmanın Önemi

Araştırma, devletin değişen rolü kapsamında özellikle devlet kanalıyla tekel konumundayken, rekabetçi ortama geçiş yapan işletmelerin, rekabetçi pazarlarda yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından bu işletmelerin pazar yönlülük boyutuna dikkati çekmesi açısından önemli görülmüştür.

Araştırmanın Varsayımı

Araştırmanın varsayımını, Tekel ortamından rekabet ortamına geçiş süreci ve sonrası daha önce tekel (monopol) konumunda olan özellikle devlet işletmeleri, yapısal ve yönetsel anlayışlarını, bu süreç sonrasında da, koruduğundan, rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelere göre rekabetçi güçlerinin ya da diğer bir deyişle performanslarının rakipleriyle kıyaslandığında düşük kaldığıdır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Türkiye’de çeşitli ürünler ve hizmetler itibariyle rekabetçi ortama geçen ve üstlendiği diğer hizmetlerle ilgili olarak “Lisans Sözleşmeleri” yapılan, önümüzdeki yıllarda bu alanlarda da rekabet etmek zorunda kalacak TÜRK TELEKOM A.Ş.’nin Kütahya İl Müdürlüğünde gerçekleştirilmiş, kurumun kendi üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin tekel ortamından rekabetçi ortama geçişte, TÜRK TELEKOM A.Ş.’nin pazar yönlülük etkinliği hakkında görüşleri öğrenilmek istenilmiştir. Daha önce yapılan araştırmalarda kullanılan “bilginin toplanması , bilginin yayılması ve tepki oluşturulması” alt boyutlarında daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda kullanılan anket baz alınarak, Pazar yönlülük bileşenlerine, TÜRK TELEKOM A.Ş. Kütahya İl Müdürlüğü personelinin, katılım dereceleri tespit edilerek, iç müşteri gözüyle kurum değerlendirilmek istenmiştir. Ayrıca, araştırmada “kıyaslama” alt boyutu altında da sorular hazırlanarak, katılımcıların rakiplere göre kendi işletmelerini kıyaslamaları istenmiştir. Önceki araştırmalarda ortaya konulan, pazar yönlülük ile işletme performansı arasındaki ilişki, bu araştırmaya da konu edinilmiştir.

Araştırma, TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'nin Kütahya İl Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiş olup, bu araştırmadaki görüşler geneli kapsamamaktadır. Bu nedenle buradan yola çıkarak genelleme yapılması uygun görülmemekle birlikte, bir fikir edinilmesi açısından önemli bulgular içermektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Tekel ortamından rekabet ortamına geçişte pazar yönlülük, pazar yönlülük anlayışının işletmelerin rekabet anlayışına ve performansına etkisini araştırmayı amaçlayan bu araştırmada, örneklem olarak seçilen TÜRK TELEKOM A.Ş. Kütahya İl İşletmesinde yapılmak üzere, dört bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun I. bölümünü, katılımcılar hakkında kişisel bilgi edinmeyi amaçlayan demografik bilgiler oluşturmuştur. Anket formunun II. bölümü, bilgi toplama, bilgi yayma ve tepki oluşturma bileşenleri alt başlıklarında pazar yönlülüğü araştırmaya yönelik 26 görüş ortaya konulmuştur. Araştırmanın III. bölümünü ise, işletmenin rekabet ortamına geçtikten sonra pazar yönlülük boyutlarını kıyaslamayı amaçlayan 12 soru oluşturmuştur. IV. bölümde rekabet ortamında işletmenin performansını sorgulamayı amaçlayan 4 görüş yer almıştır. Bu görüşlere katılım derecesi belirtilirken, özellikle Türkiye'deki GSM kuruluşlarının ve bu alanda TÜRK TELEKOM A.Ş. ile rekabete konu olan çeşitli hizmetlerin hızlı gelişimleri dikkate alınarak son beş yılın baz alınması istenmiştir. Araştırmada derecelendirme 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS programından yararlanılmıştır.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN PAZARLAMA ANLAYIŞINA YÖNELİK GENEL KAVRAMSAL ANALİZİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Pazar, pazarlama, değişim, dönüşüm, küreselleşme, rekabet, küresel rekabet gibi kavramlar pazar yönlülük ile yakın ilişkilidir. Pazar yönlülüğün kavramsal çerçevesini oluşturan bu kavramlar, araştırmanın derinliğinin anlaşılması açısından irdelenecektir.

1.1.1. Pazar Kavramı

Pazar, alıcılarla satıcıların serbest bir biçimde karşılaştıkları, kâr amaçlı ya da kâr amaçsız her türlü mal ve hizmetin alıcı ve satıcılar arasında değiştirildiği veya değişim fiyatının oluşturuğu yeri ifade eder.¹ Pazar dar ve geniş anlamlarda kullanılmaktadır. Dar anlamda özellikle yiyecek maddelerinin satıldığı sergi yerlerine pazar denir. Ancak, gerek iktisatçılar gerekse işletmeciler pazar kavramını, daha geniş anlamda kullanmaktadırlar. İktisatçılar pazar kavramını malların alınıp satıldığı belli bir yer olarak değil, aynı malın fiyatının süratle ve kolayca eşitliğe yönelecek şekilde alıcı ve satıcıların serbestçe temasta bulunabildikleri bütün bir bölge olarak kullanırlar. Pazarlama bilimine göre pazar, mal ve hizmetlerin bugünkü ve gelecekteki tüm tüketicilerini ve satın alıcılarını içerir. Pazarda önemli etkenler, tüketiciler sayıları, satın alma güçleri, ihtiyaçları ve istekleri ile satın alma alışkanlıklarıdır. Buna göre pazar, işletmenin hedef ve görev çevresini, alışveriş işlemlerini yürüttüğü ve içinde rekabet ettiği tüm ekonominin parçasını oluşturur.²

1.1.2. Pazarlama Kavramı

Pazarlama, işletmenin çevresi ile olan ilişkileri de içeren, işletmecilik boyutundan da öte, toplumsal içeriği de olan geniş bir kavram olup,³ piyasa anlamına gelen, satıcıların mallarını satmak için her yola başvurduğu sokaklarda kurulan “pazar” kelimesinden türetilmiştir. Basit bir tanımla pazarlama, bir işletmenin ihtiyaçlarını karşılayan bir kâr düzeyinde müşterinin ihtiyaçlarını karşılamasıdır.⁴ Pazarlama çok

¹ Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, Birinci Basım, Adapazarı, Eylül 2001, s. 25.

² Birol Tenekecioğlu, *Ekonomik Kalkınmada Pazarlama*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1977, s. 37.

³ Ercan Taşkın, *Perakendeci Kuruluş Olarak Türkiye’de Süpermarket İşletmeciliğinin Analizi ve Bir Model Denemesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1997, s. 2.

⁴ Ernest& Young, *Kendinizi Nasıl Yönetirsiniz . Başarılı Yöneticinin Rehberi*, (Power Dergisi Eki 5-İstanbul), Marshall Edition 1986, Marshall Limited, s. 96.

genel olarak alma ve satma faaliyeti olarak tanımlanır. Geniş anlamda malların ve hizmetlerin, üreticilerden tüketicilere doğru akışını sağlayan her türlü faaliyetler toplamı pazarlama olarak tanımlanır.⁵ İşletmecilikte İngilizce marketing kavramıyla ifade edilen zaman, yer ve mülkiyete yönelik fayda yaratmaları ile ilgili faaliyetlerin hepsi pazarlama kavramıyla anlatılmak istenir.⁶

Pazarlama, üreticilerden son alıcılara diğer deyişle tüketicilere kadar malların ve hizmetlerin akışını sağlayan işletme faaliyetleri olarak tanımlanır.⁷ Pazarlama, mal ve hizmetlerin fiziksel dağılımına önem verir. Yönetim kararları ile ilgilenmez. İşletme yöneticisinin temel görevleri işletme faaliyetlerini planlamak, örgütlemek ve denetlemek olduğuna göre, pazarlama faaliyetlerini de bu düşünce açısından bakmak gerekir. Bu anlamda pazarlama mal ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere doğru hareketini sağlayan çeşitli faaliyetleri tanıtmakla yetinmez; bu faaliyetlerin en elverişli biçimde yönetilmesiyle uğraşır.⁸ Pazarlama, üretim sürecinden çok önce başar ve üretimden sonra da devam eder.⁹

Pazarlama gerçekte bir değişimdir. Pazarlama, malların ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere doğru akışını sağlayan her türlü işletmecilik faaliyetidir. Satın alma, satma, taşıma, depolama, finanslama, dereceleme, fiyatlandırma, tanıtım gibi fonksiyonlar ile toptancı ve perakendecilerin çeşitli çabaları pazarlama faaliyetlerini oluşturur.¹⁰

Pazarlamada yönetsel yaklaşım, tüketici tatminine ve mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaşmasından çok, tüketicilere yöneltmesine önem verir. Böylece pazarlama, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasına ilişkin faaliyetler bütününden oluşur. Pazarlama böyle geniş kapsamlı düşünüldüğünde, tüketicileri tatmin etmek ve işletme

⁵ İlhan Cemalcılar, İnal Cem Aşkun, Doğan Bayar, Şan Öz-alp, *İşletmecilik Bilgisi*, 2. Baskı, Eskişehir, 1991, ss. 144-145.

⁶ Mehmet Oluç, *Pazarlama İlkeleri*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1957, ss. 4-5.

⁷ Ömer Aşıcı, *Pazarlama*, Ege Üniversitesi İ.T.İ. Fakültesi Yayınları, yayın No : 64/43, Bornova, 1974, s. 1.

⁸ Tenekecioğlu, a.,g.e., ss. 11-13.

⁹ İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Der Yayınları, İstanbul, 1984, s. 3.

¹⁰ Rıdvan Karalar, *İşletmeler Temel Bilgiler ve İşlevler*, 3. Baskı, ETAM Basım Yayın, Eskişehir, 1993, s. 237.

amaçlarına ulaşmak için mal ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere veya kullanıcılara doğru yönelten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi” olarak tanımlanabilir.¹¹

1.1.3. Tüketici / Müşteri

Tüketici ve müşteri (T/M) kavramı günlük dilde bazen aynı anlamda birbiri yerine kullanılan kavram olmaktadır. Halbuki her müşteri tüketici değildir. Bu nedenle tüketici ve müşteri kavramını ayırtmak gerekir.

Tüketici, kişisel, arzu, istek ve ihtiyaçları için pazarlama bileşenlerini satın alan ya da satın alma kapasitesi olan gerçek kişidir.¹² Müşteri ise, üretilen bir mal ya da hizmetin alıcısı ya da tüketicisi olarak tanımlanmaktadır.¹³ Müşteri bir tüketici olabileceği gibi, tüketme amacı gütmeyen başkalarına pazarlamak ya da üretim sürecinde kullanarak yeni ürün elde etmek amacıyla satın alan ya da alma potansiyeli olan gerçek ya da tüzel kişiler de olabilir.

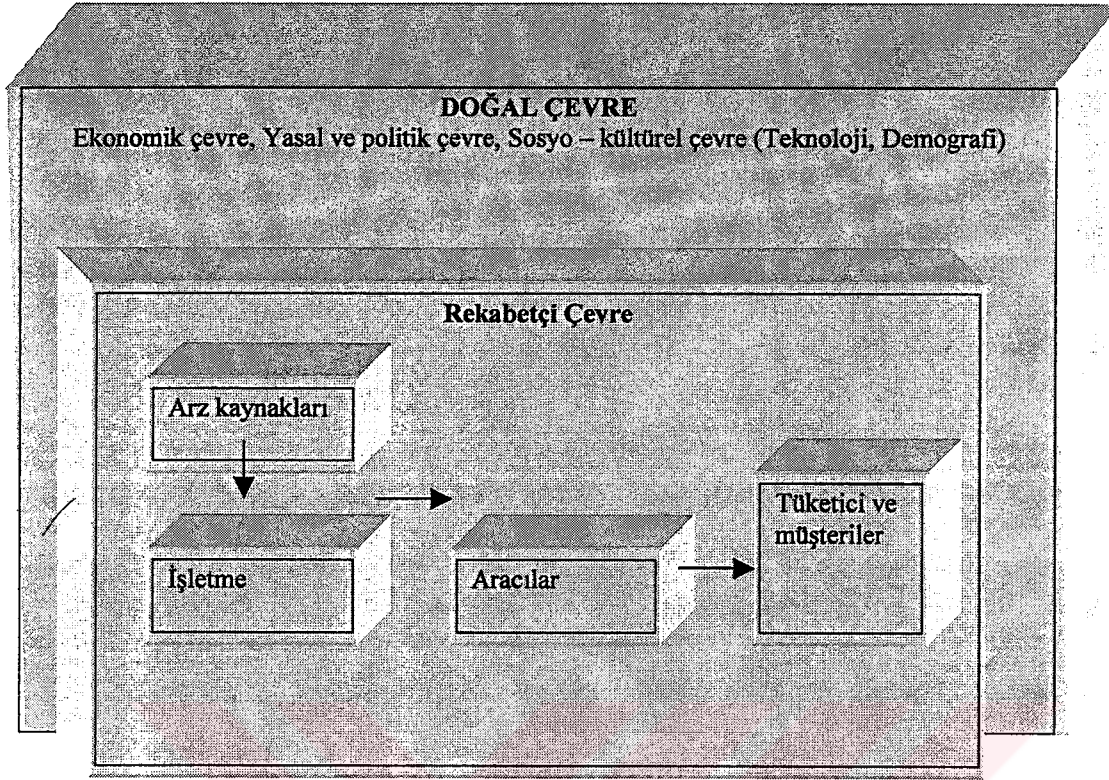
1.2. İŞLETMELERİN PAZARLAMA ANLAYIŞININ PAZAR YÖNLÜLÜĞE DÖNÜŞÜMÜNDE ETKİLİ OLAN TEMEL FAKTÖRLER

İşletmeler, açık bir sistemde, makro ve mikro olarak nitelendirilen geniş bir çevre etkisi altında faaliyetlerini devam ettirirler. Bu nedenle faaliyet gösterdikleri çevreyi oluşturan çeşitli alt ve üst çevre faktörleri işletmelerin yönetimden üretimine, üretimden pazarlamasına kadar her konuda işletme politika ve stratejilerini etkilerler. Bu çevre faktörleri içinde birçok alt çevre faktörü de bulunur. Şekil 1.1, işletmelerin pazar yönlü olmaya yönlendiren pazar çevresini, Tablo 1.1 ise, makro çevre faktörlerinin alt boyutlarını göstermektedir:

¹¹ Mucuk, a.g.e., ss. 3-4.

¹² Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Pazarlama Yönetimi : Stratejik ve Global Yaklaşım*, 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2002, s. 96.

¹³ Mehmet Şişman, Selahattin Turan, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, s. 55.



Şekil 1.1. İşletmenin Çevresi

Kaynak : Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi : Stratejik ve Global Yaklaşım**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2002, s. 62.

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi işletmeler, pazarda birçok değişik çevre ile etkileşim halindedirler.

Tablo 1.1.İşletmeleri Pazar Yönlülüğe Yönlendiren Bazı Makro Çevre Faktörleri

<p>Ekonomik Çevre Faktörleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik büyüme ve gelişme, • Ülkedeki enflasyon oranı, • Ülkedeki faiz oranı • Ülkenin siyasi ortamı, • Devlet bütçesi ve para politikaları, • Yasalar, • Tüketici gelirlerindeki artışlar, • Teknoloji, • Sektörlerdeki teşvikler, • Sektörel durum, • Uluslararası ekonomik ve politik çevre faktörleri 	<p>Pazar Çevresi Faktörleri ve Çekiciliği</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toplam Pazar hacmi ve büyüme oranı, • Pazar bölümleri, • Dağıtım kanalları, • Mal tüketim oranı, • Tüketici – müşteri gereksinimlerindeki değişiklikler, • Tüketici satın alma yetenekleri, • Müşteri devir hızı ve stok seviyesi, • Müşteri kârları ve faaliyet yönelimleri, • Dış pazar
<p>Rekabet Çevresi Faktörleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakiplerin kârları, • Rakiplerin işbirlikleri, • Rakiplerin maliyet analizi, • Rakip mal ve hizmetler, • Rakip teknolojiler, • Rakiplerin pazar paylarının analizi, • Rakiplerin pazarlama yetenekleri, • Rakiplerin genel olarak üstün ve zayıf yönlerinin analizi, 	<p>İşletme Çevresi Faktörleri ve Gücü</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satış hacmi, • Pazar payı, • Kâr marjı, • Mevcut ve yeni pazarlamama bileşenleri, • Mevcut ve yeni hedef tüketici ve müşteriler, • Pazarlama organizasyonu, • Denetim kriterleri ve anahtar değişkenler

Kaynak : Muhittin Karabulut, İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No : 198, İstanbul, 1988, ss. 15-16.

İşletmelerin pazarlama anlayışının pazar yönlülüğe dönüşümünde etkili olan ve değişimi zorunlu kılan çevresel faktörler Tablo 1.3’de ayrıntılı olarak alt boyutlarıyla birlikte görülmektedir. İşletmelerin pazar yönlü bir anlayış çerçevesinde pazarlama anlayışını dönüştürmek istediğinde, mikro çevre faktörleriyle birlikte bu faktörlere de odaklanmak zorundadır. Son yıllarda en çok değişim gösteren dış çevre faktörlerinin başında özellikle iletişim ve ulaşım teknolojisindeki hızlı değişimler; bu gelişmeler sonucu ortaya çıkan küreselleşme gelmektedir. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı

rekabet, rekabette etkili unsur olarak müşteri beklentileri ise bu faktörlere bağlı olarak önem kazanan değerler olmuştur.

Küreselleşme orijininde işletmelerin pazarlama anlayışında etkili olan ve işletmeleri pazar yönlü olmaya zorlayan, son dönemlerde üzerinde çok fazla konuşulan çevresel faktörler rekabet, değişim ve dönüşüm, bilgi toplumu ve teknolojileri ve değişen yönetim anlayışları gibi kavramlardır.

1.2.1. Rekabet

İşletmeleri pazar yönlü olmaya yönlendiren faktörlerden birisi rekabettir. Günümüz sanayi – ticaret dünyasını tek bir kelime ile anlatmak gerekirse, bu kelime rekabet olur. Çünkü 1960'lı yıllarda II. Dünya Savaşı'nın yaralarını saran ülkeler, giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı oluşturdular.¹⁴ Genel olarak, yaşamın her alanında belli bir amaca ulaşmak için yarışmayı ifade eden rekabetin temel unsuru, insan şuuru ve yükselme hırısı ile özdeşleşmiş olmasıdır. Rekabetin amacı, daha çok güç ve kazanç elde etmektir.¹⁵

Günümüzde gelişen üretim teknolojileri ve aynı üretim alanında üretim yapan işletmelerin ve üretimlerin artması sonucu rekabet hız kazanmış, işletmeler her ürettiği malı satamama sorunuyla karşılaşmışlardır. Bunun sonucu olarak geçmişte kârları maksimize etmeye yönelik olan işletme amaçları, bu dönüşüm sürecinde adeta rakipleri imha etmek suretine dönüşmüştür. Bütün bu hızlı gelişme ve değişimler rekabetin boyutlarını da dünya ölçeğine yaymıştır. Bunun sonucu olarak işletmeler üretim ve pazarlama fonksiyonlarını, stratejilerini yeniden gözden geçirmek ve pazar yönlü bir yaklaşımı benimsemek zorunda kalmışlardır.

Rakiplerinizle faaliyet gösterilen alanda, her konuda bir adım önde ve üstün olmanızı gerektiren rekabet, uluslararası anlamda ülkelerin bir ürün için dünya pazarlarındaki durumlarının karşılaştırılmasını da gerektirebilir.¹⁶ Dolayısıyla rekabet,

¹⁴ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, Ağustos 1996, s. 25.

¹⁵ Muhammed Muğaminyaya, Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Egemen Durumun Tesbiti Yönünden "İlgili Pazar Kavramı, (**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:2, 2000), <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/mugaminyaya.htm>, 12.05.2004.

¹⁶ İnanç A. Sözer, " Rekabet Dengeleri Değişiyor", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, Ankara, Mayıs 2003, s. 5.

Pazar yönlü bir anlayışla dış çevreye yönelerek rakipleri izlemeyi, onlarla işletmenin kendisini kıyaslamasını adeta bir zorunluluk olarak öngörür. İşletmeler, kıyaslamada bulunarak kendi konumlarını belirler ve bu konumlarına göre stratejiler geliştirerek rekabet gücünü geliştirmek isterler. Zaten İşletmeleri modern pazarlama anlayışını benimsemeye yönlendiren nedenlerin en başında rekabet gelmektedir.

1.2.2. Küreselleşme

Alvin Toffler'ın üçüncü dalgası içerisinde yerini bulan küreselleşme, 1980'li yılların sonunda Sovyetler Birliği'nin dağılması ile Doğu Avrupa ülkelerinin serbest pazar ekonomisine geçişleriyle birlikte hız kazanmıştır. Bu yıllarda her türlü kaynak dağılımında var olan devlet – pazar (piyasa) dengesi değişmiş; dünyanın her yerinde devlet- pazar dengesi, pazara doğru kaymıştır. 1990'lı yıllarda iletişim ve ulaşım teknolojisinde sağlanan gelişmeler küreselleşmeyi hızlandıran faktörler olarak ortaya çıkarken, bu süreç evrensel standartlarda bir tüketim kültürünü ortaya çıkarmış; “rekabet”i eskisinden çok daha büyük önem ve şiddetle dünya ekonomisinin gündemine sokmuştur.¹⁷

Küreselleşme olarak da nitelendirilen Üçüncü Dalganın, “yeni bir yaşayış tarzını getirdiği, bu yaşayış tarzının çeşitli ve yenilebilen enerji kaynaklarına, eski üretim yöntemlerini çağdışı bırakan üretim yöntemlerine, yeni bir aile tipine, elektronik köşk denilecek olan yeni bir kuruma (sanal iş ve pazarlama dünyası), geleceğin (eskisinden çok farklı) okul ve dayandığını; yeni uygarlık, yeni davranış kuralları getirerek, bireyleri standartlaşmadan, senkronizasyondan, merkezilikten, enerji, para ve iktidarın tek merkezde toplanmasından uzaklaştıracak, bürokrasileri devirecek, ulusal devletin rolünü sınırlandıracak, emperyalizm sonrasını yaşayan dünyada yarı özerk ekonomilerin oluşmasını sağlayacak” iddiasında olduğu ve ortaya attığı görüşlerin bir bir gerçekleştiği, küreselleşmenin getirdiği değişimlerin ve oluşturduğu yeni kültürün toplum yaşamını temelden etkilediği görülmüştür.¹⁸ Küresel sistemde dünyanın bir yerinde ortaya çıkan değişim, giderek küresel sistemin alt sistemini oluşturan diğer sistemleri de etkilemekte ve onları da değişmeye zorlamaktadır. Gelişen teknolojilere

¹⁷ Güzelcik, a.g.e., s. 21; Cemal Yükselen, *Pazarlama İlkeler – Yönetim*, Üçüncü Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, Ekim 2001, s. 15; Kavrakoğlu, a.g.e., s.83.

¹⁸ Alvin Toffler, *Üçüncü Dalga*, Altın Kitapları, İstanbul, Ağustos 1981, ss. 28-29.

bağlı olarak tek pazara dönüşen dünyada, uluslar arası ticaret artmış, ülkelerin dış ticaret rejimlerinde değişiklikler başlamış ve işletmeler dünyanın birçok yerinde birbirleriyle rakip haline gelmişlerdir.¹⁹ Dolayısıyla küreselleşme, işletmecilik açısından dünyanın tek bir pazar olarak görülmesi, hedeflenmesi, üretim teknolojisi ve standartlarının dünya standartlarına yükseltilmesi ve dünya standartlarında üretim ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini zorunlu hale getirmiştir.²⁰

“Küreselleşmeyi modernliğin sonucu olarak değerlendiren bir görüşe göre küreselleşme, uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği, yerel oluşumların millerce ötedeki olaylarla biçimlendirildiği, dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasıdır.”²¹

Küreselleşme, siyasi, kültürel ve ekonomik boyutları olan bir konudur.²² Bu nedenle küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbiriyle bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme, maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak, dünya çapında yapılması, yayılması anlamına gelmektedir.²³

Küreselleşme sonucunda işletmeler için ulusal sınırlar engel olmaktan çıkmış, işletmelerin yönetimleri buldukları ülke ve ülkeler topluluğu pazarının koşulları yanında küresel dünya pazarının koşullarını da birlikte düşünmek zorunda kalmışlardır. Böylece, üretim ve tüketimin dünya çapında planlandığı, serbest rekabetin ve pazarın uluslararası kuruluşlar tarafından denetlendiği bir sistem ortaya çıkmıştır.²⁴ Bunun sonucu olarak önceleri dokunulmaz veya değişmez olarak varsayılan politik ve yasal

¹⁹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s. 75.

²⁰ Cengiz Çakmak, *Örgütsel Yapıların Değişim Odaklı Yeniden Yapılandırılması ve Türk Telekom Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 1999, s.21.

²¹ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1999, s.16; Rana A. Aslanoğlu, “Globalleşme ve Dünya Kenti”, *Toplum Bilim Dergisi*, S. 69, 1996, s. 110.

²² Mahmut Masca, “Küreselleşme ve Küresel Kriz”, *DPÜ, SBE Dergisi*, Haziran 2000, ss. 160-161.

²³ Güzelcik, a.g.e., s. 17.

²⁴ Derya Şerbetçi, “Çok Uluslu İşletmelerde Globalleşme”, *DPÜ SBE Dergisi*, Kütahya, Haziran 2000, s. 137.

çevre, kültürel, teknolojik ve coğrafi çevre koşulları da ulusal ve uluslararası boyutlarda dinamik ve etkilenebilir çevre faktörleri olarak kabul edilmeye başlamıştır.²⁵

Küreselleşme, gelişen iletişim ve ulaşım teknolojilerine bağlı olarak dünyanın adeta küçülerek bir köy konumuna ulaşmasını, dünyayı kuşatan ortak bir kültüre kavuşmasını sağlamıştır. Küreselleşme ekseninde bu ortak kültür oluşumu, başta örgüt yapıları, yönetim yaklaşımları, tüketici alışkanlıkları, düşünce kalıpları, rekabet olmak üzere birçok alanda değişime yol açmıştır.

Küreselleşme şu olguları içerir;²⁶

- Üretim faktörünün dünya ölçeğinde biçimlendirilerek, üretim dağıtım ve tüketime yöneltilmesi,
- Ticari değişmelerin dünya ölçeğinde kurallar ve standartlarla gerçekleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi ve dünya ticaretini kolaylaştıran bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması,
- İşletmelerden başlayarak, bütün ekonomik aktörlerle uluslararası bir boyutta ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi,
- İşletmeler ve devlet arasında yeni bir iletişimin ortaya çıkması,
- Üretime katılan aktörlerin birbirleriyle dünya bazında sıkı bütünleşmeye gitmeleri sonucu, ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımdan tek bir alan bütünlüğünün kaybolması.

Küreselleşme, dünya ölçeğinde düşünmeyi, dünya ölçeğinde üretme ve pazarlamayı, dünya ölçeğinde rekabeti beraberinde getirmiştir. Rekabetin boyutunun gelişmesi ve dünyayı kuşatması sonucu ortaya çıkan küreselleşme ve rekabet kavramını birleştiren küresel rekabet ise, işletmelerin pazarlama anlayışının pazar yönlülüğe dönüşümünde etkili olan bir diğer önemli faktördür.

²⁵ Kemal Kurtulmuş, “ Acımasız Rekabet ve Getirdikleri”, **Pazarlama Dünyası**, S. 38, Mart – Nisan 1993, s. 2.

²⁶ Güzelcik, a.g.e., ss. 17-18; Yusuf Erbay, **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No . 11, Ankara, 1996, s. 3.

Gerçekten de günümüzde ticaretin temel gerçeği rekabetteki patlamadır. Küreselleşme ise bu patlamaya zemin hazırlamış ve ivme kazandırmıştır.²⁷

Küresel rekabet, ülke veya işletmelerinin küresel rakiplerinden daha fazla gelir ve servet yaratabilme gücüdür. Hızlı değişimlerin yaşandığı küresel pazarlarda işletmelerin en etkin rekabet avantajları, ürün, hizmet ve öz değerlerini rakiplerinden ayrıcalıklı olarak yaratabilme yeteneğini elde etmeleri ve bunu işletme kültürü ile bütünleştirebilmelerinde görülmektedir. Bunu sağlamak ise işletmelerin pazar yönlü olmalarıyla ilgilidir.

1.2.3. Değişim ve Dönüşüm

Değişim, işletmeleri pazarlama anlayışında değişime zorlayan ve rekabetçi üstünlüğe ulaşmaya iten nedenlerin başında gelmektedir. Değişim, planlı ya da plansız biçimde bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir.²⁸ Sistemleri, başlangıçtaki şeklinden farklı olan bir şekle (ve daha sonra yine başka şekle) geçirerek devamlı şekilde değiştirmek mümkündür. Dolayısıyla sistem açısından değişim, önceden planlanmış olarak bir örgütün, sistemin ya da sürecin uygulana gelen standart usullerle yönetilemeyecek biçimde, bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarak anlaşılabilir.²⁹ Bu çerçevede değişim, zaman içerisinde eski durumu, özellikleri veya yapıyı aynı bırakmayan bir özellik gösterir. Pazarlama anlayışı açısından değişim, işletmenin rekabet gücünü artıracak şekilde, bazı uygulana gelen yöntemlerin, bazı süreçlerin bazı yönetim yaklaşımlarının değişmesini sağlamayı gerektirmektedir.

Pazarlama, işletmelerin tüm fonksiyonlarına etki eden bir işletme fonksiyonu olduğu gibi, pazarlarda yaşanan değişimlerden de en çok etkilenen bir işletme fonksiyonudur. Aynı zamanda pazarlama, değişimlerden kaynaklanan etkiyi işletme için avantaja dönüştürebilecek en önemli fonksiyonudur. Dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir değişim, küreselleşmenin de etkisiyle, işletmelerin örgütsel ve yönetsel yapılarını yeniden gözden geçirmelerini gerektirdiği gibi, işletmelerin pazarlama

²⁷ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2002, s. 21

²⁸ a.g.e., s. 9.

²⁹ Özcan Yeniçeri, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Nisan 2002, s. 5; Çakmak, a.g.e., 8.

stratejilerini etkilemektedir. Bu değişimleri iyi izleyen ve değişime çok çabuk uyum gösteren işletmeler, pazarlama stratejilerini de bu değişim olgusuna göre tasarlayıp, rekabet güçlerini artırabilir ve pazar paylarını genişletebilirler.

Gerek modern pazarlamanın gerekse değişimin temelinde, motive edici faktör olarak bilgiyi üretebilmek, bilgi edinebilmek, geçmişe merceklerle geleceğe dürbünle bakarak tecrübelerden yararlanabilmek, işletme bazında bilgiyi yayarak kendi kendine öğrenen ve topyekün yenilenmeyi başarabilme yeteneği bulunmaktadır.³⁰ Dolayısıyla değişimin, işletmelerin pazarlama anlayışlarının pazar yönlülüğe ve modern pazarlamaya dönüşümünde büyük etkisi vardır.

Günümüzde değişimin küresel rekabete iştirak edebilmek için kaçınılmaz tek koşul olduğu açıklık kazanmakla birlikte, rekabette ayakta kalmak için yeterli olmamaktadır. Sanayi çağından hızlı değişimlerin yaşandığı iletişim ve bilgi çağına geçtiğimiz günümüzde, insanlar açısından yaşanan köklü değişimlerin, daha çok zihinsel anlamda da olması gerektiği kabul edilmektedir. Zihinlerdeki değişim bir dönüşüme uğramadığı sürece rekabette gerçek başarı yakalanamayacaktır. Değişim, ortaya çıkan etkilere bir müddet sonra tepki göstererek bir adaptasyon süreci içinde başlar ve gelişir. Bu süreçte önemli olan, geleceği tahmin edebilmek, hissedebilmek ve ileri de oluşabilecek olası ortam ve koşulları göz önünde bulundurarak değişimlere iradeli olarak önceden hazırlanabilmektedir. Dönüşümün özünde de zaten bu yatmaktadır. Dönüşüm, değişiklikler henüz kapıya dayanmadan, proaktif eylemler yaratarak, geleceği kendine avantajlı konuma getirebilmeyi sağlamadır. Dolayısıyla günümüzde küresel rekabette değişim yeterli görünse de, rekabette önde olabilmek için değişimi dönüştürmek gerekmektedir.³¹ Modern pazarlama anlayışının amaçlarından biri de, değişimleri kendine lehine dönüştürmeyi gerektirmektedir.

1.2.4. Müşteri Beklenti ve İstekleri

İşletmeleri pazar yönlülüğe yönlendiren temel faktörlerden biri de, müşterilerdir. Çünkü gelişmeler, işletmeleri müşterinin konumunu yeniden değerlendirmeye

³⁰ Selçuk Esenal, "Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü- Katılımcı Liderlik", **Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı)**, TÜSİAD - KalDer Yayını, İstanbul, Ocak 1999, s. 125.

³¹ a.g.m., ss. 125-126.

yönlendirmiştir. Pazar yönlülüğe geçiş ile birlikte, müşteri isteklerinin gerektiği gibi dikkate alınmadan seri üretim dayalı (çok miktarda standart ve ucuz ürün üretme) yani klasik pazarlama anlayışı, zamanla müşterinin bilinçlenmesi, gelişen teknolojiler seri üretime geçilmesi ve rekabet baskısı, müşteri değerinin öneminin farkına varılması karşısında geçerliliğini önemli ölçüde kaybetmiştir.³² Değişimin itici gücünü oluşturan bilgi toplumu süreci içinde, bilginin üretimi ve yaygınlaşması, mal ve hizmet üretimine ilişkin sorunların çözümünü önemli ölçüde kolaylaştırmıştır. Bilgi toplumu süreci içinde tüketicilerin bilgi ve bilinç düzeylerinin yükselmesi, mal ve hizmet üreten veya pazarlayan işletme sayısının artması, seçenekleri çoğaltmış, müşteri beklentilerine uygun mal ve hizmet üretimini önemli hale getirmiştir.³³ Bu husus aynı zamanda, pazar yönlülüğe doğru değişim sürecinde, satın alınan ürün ya da hizmetin karşılığında elde edilen faydaların toplamı, ihtiyacı karşılama düzeyi, alışverişten duyulan memnuniyet sonucu müşteri tatmini pazarlamada önemli bir rekabet stratejisi olgusu olarak görülmeye başlanmıştır.³⁴ Bu değişim sürecinde müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilen, yani bu dönüşümü sağlayabilen işletmeler, konumlarını ve pazarlama kabiliyetlerini güçlendirmişlerdir.

1.2.5. Bilgi Toplumu ve Teknolojileri

İşletmeleri pazar yönlü olmaya yönelten faktörlerden biri de, küreselleşme ile bağıntılı olan, bilgi teknolojileri ve bilgi toplumunun etkili faktör olarak ortaya çıkmasıdır. Sanayi toplumunda belirleyici olan maddi sermaye, bilgi toplumunda belirleyicilik özelliğini bilgi sermayesi bırakmıştır.³⁵ Özellikle son yıllarda hızlı değişen bilgi teknolojileri, yaşamın her alanını etkilemeye, yeni örgütsel yapılar ve kültürler ortaya çıkarmaya devam etmektedir. Teknolojide ileri gitmiş ülkeler, yeterince gelişmemiş ülkeleri kültürel yönden etkilemekte ve kendi tüketim kalıplarını hiçbir zorlayıcı güç kullanmadan onlara kabul ettirmektedir.³⁶ Bu nedenle de, uluslararası ticarete rekabet edebilirlik açısından da “bilgi” ön plana çıkmıştır. Uluslararası

³² Çağla Karabacakoğlu, “Çağdaş Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Açılım : Müşteri İlişkileri Yönetimi”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, MPM Yayını, S. 168, Ankara, Aralık 2002, s. 22.

³³ İsmail Türkmen, “Rekabette Üstünlük İçin Zorunlu Yönetimsel Değişimler”, *Egevizyon*, Yıl 5, S. 16, İzmir, Mart 1997, s. 54.

³⁴ Ercan Taşkın, “Süpermarket İşletmeciliğinde Küresel Rekabet Stratejileri”, *DPÜ SBE Dergisi*, Kütahya, Haziran 2000, s.192.

³⁵ Yeniçeri, a.g.e., ss. 22-23.

³⁶ İslamoğlu, a.g.e., s. 13.

pazarlarda yaşanan gelişmeler hakkında anında bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi doğru şekilde kullanmak, rekabet edebilirliğin önemli bir unsuru haline gelmiştir.³⁷ Günümüze değin insanoğlu bilgiden daha fazla yarar sağlamak amacıyla bilgiyi kullanmakta ve uygulamaktadır. Böylece insanoğlunun bilgi üzerindeki kontrolü toplumsal aşamalar süresince doğrusal biçimde artarak bugüne ulaşmış, bilgi ve bilgi yönetimi giderek önem kazanmıştır. Bilginin hakim olduğu toplumsal yaşam, çok hızlı bilgi artışı ve aktarımı, hızlı iletişim, yeni teknolojiler, ekonomiden sosyal alanlara kadar her alanda bilginin temel güç ve kaynak olduğu, hızlı değişim ve gelişmenin yer aldığı ve yaşamın tüm yönlerini etkileyen bir süreç olmuştur. Bu süreç, bütün yapılarda ve ilişkilerde olduğu gibi, işletmelerde pazarlama anlayışını da pazar yönlü olmaya zorlamıştır. Diğer bir deyişle, işletmelerde pazar yönlü anlayışı ortaya çıkaran temel değişkenlerinden biri, bilgi teknolojileri ve bu teknolojilere bağlı ortaya çıkan bilgi toplumdur. Pazar yönlülük kavramı esas itibariyle, bilgi teknolojilerinin toplumsal yaşamda yaygınlaşarak etkin rol oynaması sonucu tartışılmaya başlanmıştır.

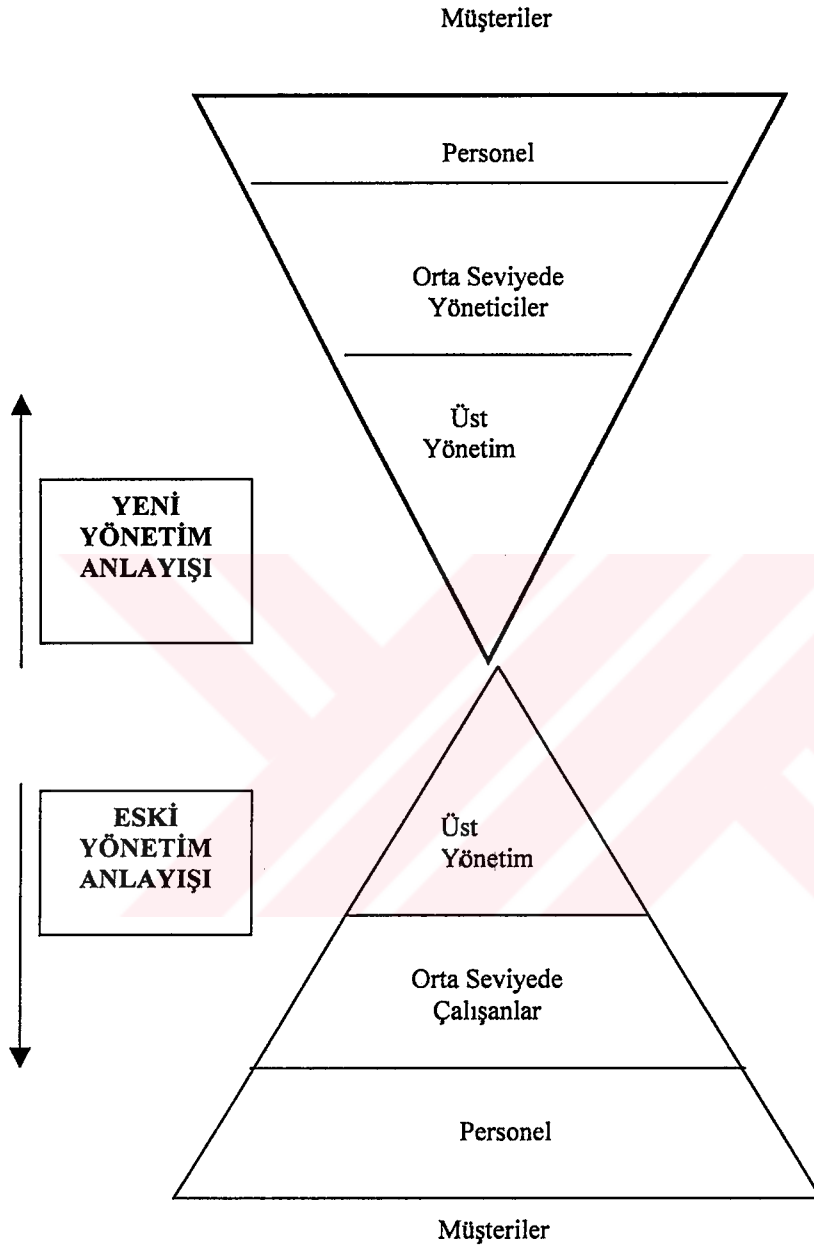
1.2.6. Yönetim Anlayışı

Küreselleşme, dünyada ortak kültürülük denilebilecek yeni bir anlayışı yaygınlaştırmış, pazarlamada dahil olmak üzere insan yaşamından örgütsel yapılara, siyasi anlayışlardan, işletme yönetim anlayışlarına kadar birçok alanda etkisini göstermiş, yeni anlayışların, yeni kültürlerin benimsenmesine yol açmış, kendine özgü ortak bir anlayış ve kültür ortaya çıkarmıştır. Bu yeni kültür, dinamik rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin müşteri orijinli yönetim anlayışını benimsemelerine yol açmıştır. Kıyasıya rekabeti ortaya çıkaran bu gelişmeler, işletmelerin bütün fonksiyonlarına olduğu gibi, ürettiğini satarak yaşama şansını devam ettirebilecek işletmelerin pazarlamaya küresel perspektiften bakmalarını da zorunlu kılmıştır. Şekil 1.2, bu süreçte işletmelerin değişen eski ve yönetim yapısını göstermektedir.

Şekil 1.2’de görüleceği gibi, eski yönetim yapısında politika ve stratejiler, tepe noktadan şekillendirilip, müşteri unsuru bu değişkene bağlı bir değişken olarak

³⁷ Serpil Oğuz, “Pazara Giriş Stratejileri ve Türkiye İçin Bir Pazara Giriş Modeli”, www.econturk.org/dtp10.htm - 43k, 15.06.2004.

görülürken, yeni yönetim anlayışında, tersi bir durum söz konusudur. Yeni yönetim anlayışında müşteri, işletme politika ve stratejilerini etkiler konumdadır.



Şekil 1.2. Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Eski ve Yeni Yönetim Yapısı

Kaynak : Coşun Can Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, s. 101.

Şekil 1.2’de de görüldüğü gibi, eski yönetim anlayışında üst yönetimin düşünce ve görüşleri belirleyici unsur iken; yeni yönetim anlayışında belirleyici unsurun müşteridir. İki anlayış arasında tamamen bir zıtlık gözlenmektedir. Şekilden den anlaşılacağı gibi, yönetim piramidinin başlangıç noktası yeni anlayışta müşteri iken,

eski anlayışta, üst yönetimdir. Bu bağlamda değerlendirmek gerekirse yeni anlayışa göre işletmeler, değişen bu yapıda pazar yönlü olabilmek için müşterilerden aldıkları bilgiler doğrultusunda, pazarlama ve üretim stratejilerini oluştururlar.

1.3. PAZARLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİNDE YER ALAN BAŞLICA AŞAMALAR

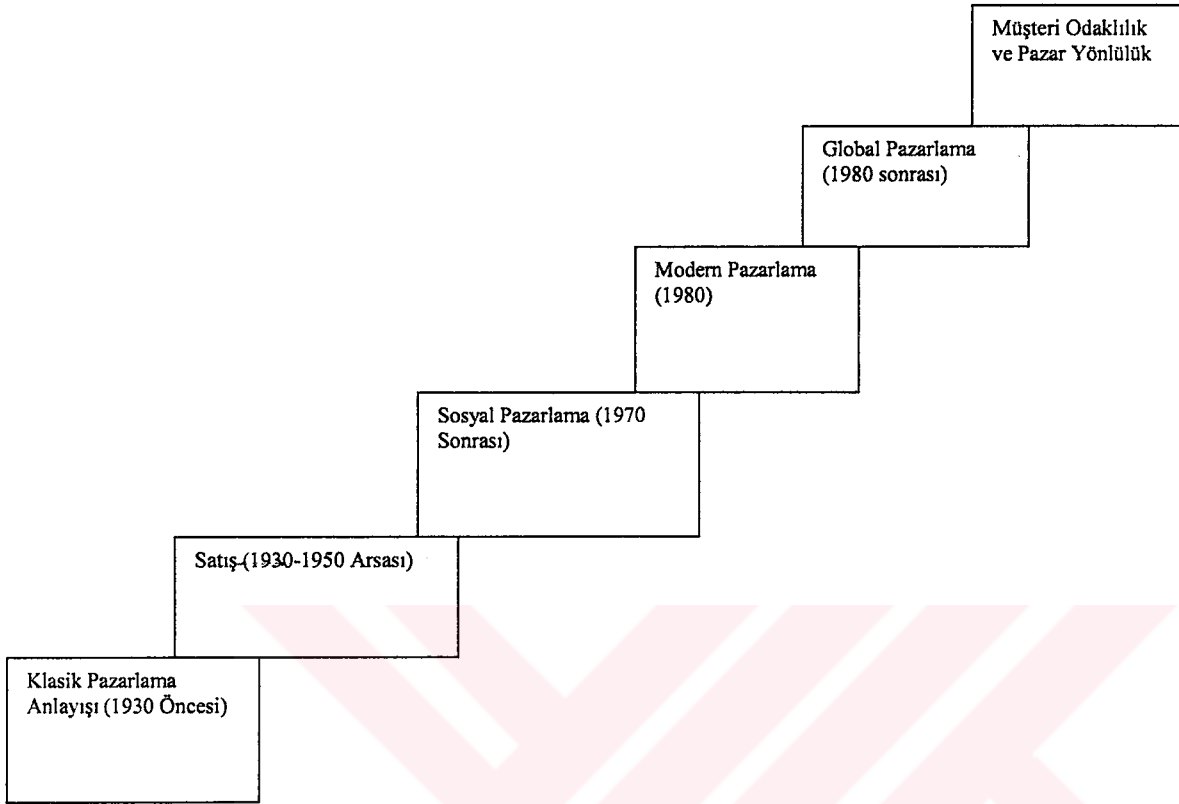
Pazarlama anlayışı çeşitli aşamalardan geçerek modern ve Pazar yönlü pazarlama anlayışına ulaşmıştır. Aşağıda pazarlama anlayışının gelişimi ve başlıca aşamalarına değinilecektir.

1.3.1. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Pazarlama anlayışları, işletmelerin genel olarak pazar algılama biçimlerine, bu algılamalara göre işletme ve pazar arasında kurduğu bütünsel pazarlama ilişkilerine ve bu ilişkileri nasıl yönettiğine bağlı olarak değişmektedir.³⁸ İşletmelerde pazarlama anlayışlarında yaşanan değişimler, değişimler paralelinde, bu ilişkilerin yeniden yorumlanarak yeni bir anlayış ve yapının ortaya konulmasıyla gerçekleşmiştir.

Modern pazarlama anlayışına ulaşıncaya kadar pazarlama konusunda ekonomik ve yapısal değişimler ekseninde değişik yaklaşımlar benimsenmiştir. Bu değişimler Şekil 1.3'de kronolojik olarak gösterilirken, Tablo 1.2'de de yaklaşımlar arasındaki farklılıklar özetlenmektedir.

³⁸ Ercan Taşkın, *Öğrenen Pazarlama, Değişim Yayınları*, İstanbul, 2003, s. 11.



Şekil 1.3. Pazarlama Anlayışındaki Değişim Dönemleri

Kaynak : Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2002, s. 18 ile A. Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 9'dan uyarlanmıştır.

Şekil 1.3'den de anlaşılacağı gibi, 1930'lu yıllarda üretim yaklaşımı önem kazanırken, bu yaklaşım 1950'lerde yerini ürün yaklaşımına bırakmıştır. 1980'lerde ise satış yaklaşımına bir dönüşümün olduğunu gözlemlenirken, 2000'li yıllara gelindiğinde dönüşümün pazarlama ekseninde olduğu, pazarlamanın önem kazandığı görülmektedir.

Tablo 1.2. Değişen Pazarlama Yaklaşımı ve Özellikleri

Yaklaşım	Odak Noktası	Amaç ve Özellikleri
Üretim	İmalat	<ul style="list-style-type: none"> - Üretimin artırılması - Maliyetlerin düşürülmesi ve kontrol edilmesi - Satış artışıyla kârın Maksimizasyonu
Ürün	Mamuller	<ul style="list-style-type: none"> - Kalitenin ön plana çıkması - Kalite seviyesinin yükseltilmesi - Satış artışıyla kâr maksimizasyonu
Satış	Üretilenin satılması (satıcının ihtiyaçları)	<ul style="list-style-type: none"> - Promosyon ve satış faaliyetlerine önem verilmesi - Satış devir hızının yükseltilmesi yoluyla kâr artışı
Pazarlama	Tüketici ne istiyor? (Tüketicinin ihtiyaçları)	<ul style="list-style-type: none"> - Bütünleşik pazarlama - Üretimden önce ihtiyaçların belirlenmesi - Müşteri sadakati ve tatmini ile kâr

Kaynak : Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2002, s. 18.

1.3.2. Pazarlama Anlayışının Aşamaları

Genel olarak pazarlama anlayışının üç aşamasından söz edilebilir:³⁹ Ancak, özellikle küreselleşmenin pazarlama üzerinde gösterdiği etkiler sonucu pazarlamaya küresel pazarlama aşamasını ekleyen görüşler de bulunmaktadır. Küreselleşme açısından pazarlama konusu daha sonra ele alınacağından, aşağıda genel olarak sınıflandırılan geleneksel pazarlama, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışına değinilecektir.

³⁹ Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 211.

1.3.2.1. Geleneksel Pazarlama Anlayışı

Geleneksel pazarlama anlayışında esas amaç malın ne pahasına olursa olsun satılmasıdır. Öte yandan bu anlayış üretim ve satış yönlüdür. Tüketicinin ihtiyaçlarını dikkate almaz. Yoğun reklam ve satış çabalarına başvurularak malın satılmasına çalışılır. Bu anlayışta amaç daha çok üreterek daha çok satmak ve kârı artırmaktır.⁴⁰

1.3.2.2. Modern Pazarlama Anlayışı

Pazarlama anlayışları, işletmelerin genel olarak pazar algılama biçimlerine, bu algılamalara göre işletme ve pazar arasında kurduğu bütünsel pazarlama ilişkilerine ve bu ilişkileri nasıl yönettiğine bağlı olarak değişmektedir.⁴¹ İşletmelerde pazarlama anlayışlarında yaşanan değişimler, değişimler paralelinde, bu ilişkilerin yeniden yorumlanarak yeni bir anlayış ve yapının ortaya konulmasıyla gerçekleşmiştir.

Modern pazarlama anlayışında pazarlama, işletmelerin kuruluş amaçları doğrultusunda, T/M ve toplumun doyunluğuna yönelmiş, bütünleşmiş pazarlama eylemleriyle destekleyen T/M dönük bir tutum ifade eder.⁴² Modern pazarlama anlayışında, üretim ve satış anlayışlarından farklı olarak mal ve hizmetler değil, tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri esastır. Bu nedenle modern pazarlama anlayışı, tüketiciye yönelik olma, hedef pazar, bütünleşik pazarlama çabaları ve tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlama gibi önemli unsurları içerir.⁴³ Tedarikçilerle, kanallarla, müşterilerle yakın ve sürekli ilişki ve fikir alış- verişi, modern pazarlama anlayışının ayrılmaz bir parçasıdır. Buradan da anlaşılacağı gibi, modern pazarlama anlayışının en belirgin özelliği tüketicilerin tatminine yönelik olmasıdır. Bu anlayışta amaç tüketicileri daha çok tatmin ederek daha çok mal satmak ve böylece daha çok kazanmaktır. Bunun için tüketicilerin isteklerini belirlenerek malların ve hizmetlerin üretimi bu yönde gerçekleştirilir. Modern pazarlama anlayışında, işletme fonksiyonları, pazarlama faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgilerin ışığında tüketicilerin arzu ettikleri mal ve

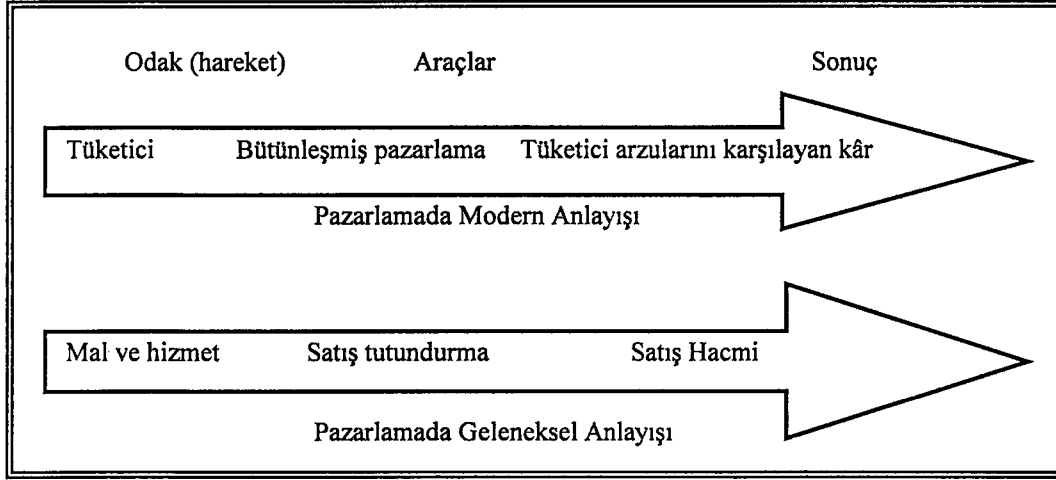
⁴⁰ Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 213.

⁴¹ Taşkın, *Öğrenen Pazarlama*, s. 11.

⁴² a.g.e., s. 17.

⁴³ Philip Kotler, *Marketing Management, Analsis, Planning and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall, Inc, 1997, s. 4.

hizmetleri en iyi şekilde üretecek bir şekilde düzenlenir.⁴⁴ Tablo 1.3., Modern pazarlama anlayışının özelliklerini gösterirken, Şekil 1.4'de geleneksel pazarlama anlayışı ile modern pazarlama anlayışını karşılaştırmaktadır.



Şekil 1.4. Modern ve Geleneksel Pazarlama Anlayışları
Kaynak : Mehmet Karafakıoğlu, *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*,
Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s. 5.

Şekil 1.4'de görüldüğü gibi, geleneksel pazarlamada, tüketici arzularını dikkate alan bir yaklaşım gözlenmezken; modern pazarlama anlayışında, tüketici arzuları dikkate alınmaktadır.

Tablo 1.3., Modern Pazarlama Anlayışının Özellikleri

Öğeler	Modern Pazarlama Anlayışı
Tüketicilere / müşteriye yaklaşım	Tüketici / müşteri istekleri işletme eylemlerine yön vermektedir.
Ürüne bakış	İşletme satabileceği ürünler / hizmetler üretir
Yenililik	Önemli olan tüketici / müşteriye tatmin edecek yenilerdir.
Kâr	Kâr önemli bir hedeftir
Ambalaj	Ambalaj satış ve kullanımı kolaylaştırıcı araçtır.
Tüketici / müşteri kredisi	Tüketicisine / müşterisine sunulan hizmettir
Taşıma ve sipariş süreleri	Tüketici / müşteri ihtiyaçlarına göreler.
Reklam	Reklamlarda ürünün üstünlükleri vurgulanmaktadır.
Satış gücü	Satış gücü tüketiciye / müşteriye yardımcı olur.
Topluma bakış	Sosyal sorumluluk yönüdür.

Kaynak: Ercan Taşkın, *Öğrenen Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.17.

⁴⁴ Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 212.

1.3.2.3. Sosyal Pazarlama Anlayışı

Sosyal pazarlama, pazarlama anlayışının daha ileri bir aşamasını temsil eder. Bu anlayış, modern pazarlama uygulamaları aksaklıkları karşısında tüketicilerin ve toplumun korunmasının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır.⁴⁵ Müşterilerin ihtiyaçlarını tatmine yönelik modern pazarlama anlayışına karşı toplumun bazı kesimlerinde önemli tepkiler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu tepkiler sonucunda da, tüketicinin kısa süreli ve toplumun uzun dönemli çıkarlarını dikkate alarak onların zarar görmelerini önlemeye çalışan sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır.⁴⁶ İşletme ya da diğer örgütlerin, eylem ve etkinliklerinin toplum üzerindeki etkileri ile toplum normları, değerleri ve çıkarları arasında bir uyum sağlama, yöneticilerin toplumsal sorumluluklarının gereği olarak kabul edilmektedir. Pazarlama faaliyetlerini sadece kâr üzerinde yoğunlaştırmak, toplumsal gelişmeyi ve toplum çıkarlarını göz ardı etme üzerine kurulmak istenen pazarlama anlayışı, birçok olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin sosyal pazarlamanın bir gereği toplumun çıkarlarını ve gelişmesini dikkate alan, aynı zamanda da, doğa ve çevreye karşı daha duyarlı olunan bir pazarlama anlayışıyla hareket etmek zorundadırlar.⁴⁷

⁴⁵ İslamoğlu, a.g.e., s. 22.

⁴⁶ Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s. 212.

⁴⁷ İslamoğlu, a.g.e., s. 22



İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR YÖNLÜLÜK KAVRAMININ BOYUTLARI VE PAZAR YÖNLÜ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI

2.1. PAZARLAMA STRATEJİSİ BİLEŞENİ OLARAK PAZAR YÖNLÜLÜK VE BOYUTLARI

Rekabetin hız kazandığı günümüzde işletmeler, pazarlama anlayışlarını rekabetin gerektirdiği şekilde yeniden konumlandırmak zorundadırlar. Bu konumlandırmada en önemli pazarlama bileşeni olarak pazar yönlülük görülmektedir. İşletmeler rekabetin hız kazandığı günümüzde pazarlama stratejilerini pazar yönlülük ekseninde belirlediklerinde rekabet güçlerini ve etkinliklerini artıracaklardır. Özellikle günümüzde söz konusu durumlardan dolayı pazar yönlülük kavramı ve konusu en dikkati çeken konulardan biri durumundadır. Bu nedenle bu bölümde pazar yönlülük çeşitli yönleriyle irdelenecektir.

2.1.1. Pazar Yönlülük Kavramı

Pazar yönlülük, çalışmanın önceki bölümünde irdelenen modern pazarlama uygulaması kapsamında irdelenen bir konudur. Yani pazar yönlülük anlayışının benimsenip uygulanabilmesi için modern pazarlama konseptinin yerine getirilmesi gerektirir. Pazar yönlülük mantığı, tanımlanan müşteri ihtiyaçlarına uzanan süreçlerle ile bu ihtiyaçların tatmin edilmesini gerektiren üretimleri ve servisleri içeren işletme amaçlarını başarmak için bir anahtardır.⁴⁸

Pazar yönlülük, bazen pazara dönüklük, pazara odaklaşma gibi kavramlarla da eş anlamlı kullanılmaktadır. Dolayısıyla pazara dönüklük, pazara odaklaşma gibi kavramlar, pazar yönlülük olarak anlaşılmalıdır. Yine Türkçe bazı araştırmalarda market orientation kavramı, pazar oryantasyonu şeklinde ele alınmıştır.⁴⁹

Pazar yönlülük (market orientation), pazarlama konseptinin yerine getirilmesi olarak adlandırıldığı gibi, gündemde olan ve gelecek müşteri ihtiyaçlarını dikkate alan, bu bağlama departmanlardan sağlanarak geniş bir alana yayılan bilgiler ile işletmenin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en geniş biçimde vereceği cevaplar olarak tanımlanır.⁵⁰

⁴⁸ Grald M. Hampton, Dotohee L. Hampton, "Relationship of Professionalism, Reward, Market Orientation and Job Satisfaction Among Medical Professionals The Case of Certified Nurse – Midwives", *Journal of Business Research*, 30.04.2004.

⁴⁹ Ayşe Akyol, Aynur Akata, "Bilginin Şirket Performansına Etkisi: Pazar Bilgisi Ve Pazarlama Bilgi Sistemleri", www.ceterisparibus.net/kongre, 13.06.2004.

⁵⁰ Kee – Hung Lai, "Market Orientation in Quality – Oriented Organizations and Its Impact on Their Performance", *Journal of Business Research*, 30.04.2004.

Pazar yönlülük bir anlamda modern işletmecilik ve pazarlama anlayışının gerekli kıldığı, müşteri bilgisinin toplanması, yayılması ve fonksiyonlar arası koordinasyon faaliyetlerini bütünleştirerek, üstün müşteri değeri yaratarak rekabet üstünlüğü sağlama girişimleridir.⁵¹

Pazar yönlülük, dış çevre ile işletme sstratejilerini düzenlemek için çok değişik yaklaşımları içerebilir. Pazar yönlülük, öncelikli olarak pazarlama konseptine uygun olarak geleneksel müşterilere odaklanmayı içerir. Pazar yönlülük müşteriye odaklanma ve rakiplere odaklanma olarak başlıca önemli iki bileşeni içerir.⁵²

Pazar yönlülük, üstün nitelikte T/M değerleri oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bunun için ise, işletmenin bilgi kazanç oluşumunu gerçekleştirmesini gerektirir. Bu süreçte, tüketicilere/müşterilere, rakiplere ve pazara yönelik bilgiler son derece önem taşımamaktadır.⁵³

Pazar yönlülük ile pazarlama yönlülüğü aynı kabul eden görüş sahipleri olduğu gibi farklı olduğunu ileri sürenler de vardır.

Farklılığı ortaya koyan bir görüşe göre, pazar yönlülük ve pazarlama yönlülük kavramlarının temelinde modern pazarlama anlayışı yatmakla birlikte, bu iki kavram arasındaki fark, örgütsel bazda modern pazarlama anlayışının uygulanmasındaki farklılıktan ileri gelmektedir. Pazarlama yönlü anlayışta, işletme modern pazarlama anlayışını işletmenin bir fonksiyonu ve sorumluluğu olarak kabul eder. Pazar yönlü anlayışta ise, modern pazarlama anlayışını işletmenin temel felsefesi ve örgüt kültürü olarak kabul eder. Pazarlama yönlü bir işletme, pazarlamayı bir bölüm fonksiyon olarak kabul ederken; pazarlama sadece pazarlama bölümüyle sınırlı kalır. Pazar yönlü işletmeler ise pazarlama ve uygulamaya konulan pazarlama stratejilerini bir yönetim anlayışı olarak kabul eder ve uygulamayı hedefler.⁵⁴

⁵¹ Cevahir Uzkurt, "Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün İşletme Performansına Etkisi ve Türkiye Uygulaması", www.osmangazi.edu.tr, 20.04.2003.

⁵² Heiens, Richard A. 2000. "Market Orientation: Toward an Integrated Framework ." *Academy of Marketing Science Review* [Online] 2000 (01) Available: <http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf>,

⁵³ Taşkın, *Öğrenen Pazarlama*, s.130.

⁵⁴ Ural, Balıkcıoğlu, Yükselen, a.g.m., s. 33.

Ortaya konulan birçok araştırmada pazar yönlülük, ya pazarlama kavramının benimsenmesi ya da yüksek kalitede pazarlama uygulamalarının benimsenmesi olarak açıklanmıştır. Bunların çoğunda pazarlamanın uygulamadaki geçerliliğinin nasıl olacağıyla ilgili belirsizlikler söz konusudur. Bundan dolayı pazar yönlülük kavramı ile ilgili değişik çalışmaların karşılaştırılmasında ciddi biçimde güçlükler vardır.⁵⁵ Ayrıca, pazar yönlülük kavramı tanımlanırken de, aşağıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi değişik perspektiflerden yaklaşıldığı ve araştırmanın özelliğine göre bu perspektifin ön plana çıktığı görülmektedir.

Pazar yönlülük, müşteri değeri yaratmaya ve sürdürmeye öncelik veren bir költürdür. Pazar yönlülük, örgütsel gelişme ve pazara duyarlılık yönünde normlar oluşturur. Pazar yönlülük, pazar koşullarına duyarlı olmayı ve bu koşullara uygun yenilik ve farklılık yaratmayı öngörür. Bu haliyle bakıldığında pazar yönlülük yenilikçi bir yaklaşım olarak görülebilir.⁵⁶

Pazar yönlülük, işletmelerin pazardan elde ettikleri ham bilgiyi işleyerek sistematik bilgiye dönüştürdükleri ve işletme için bu bilgilerden yararlanarak avantaj sağlamak istedikleri bir süreçtir.⁵⁷

Pazar yönlülük, ya pazarlama kavramının benimsenmesi olarak ya da yüksek kalitede pazarlama uygulamalarının benimsenmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bazı işletmeler için pazar yönlülük, müşteri ihtiyaçlarının öğrenilmesi için izlenen stratejiler anlamına gelirken, bazıları için organizasyon içinde pazarlama bilinci ve pazarlama felsefesi oluşturma anlamına gelmektedir.⁵⁸

Pazar yönlülük, pazarlama kavramının uygulanması anlamında da kullanılabilir. Pazar yönlü işletmeler pazarlama kavramına uygun faaliyet gösteren işletmelerdir. Pazar yönlülük kavramını bu çerçevede yapılandırmak gerekmektedir. Başarılı işletmelerin başarılı olmalarının temelinde pazar yönlü yapıları vardır.

⁵⁵ Karahan, Varinli, a.g.e., s. 5.

⁵⁶ a.g.m., s. 4.

⁵⁷ Mehmet Haluk Köksal, Ali Özdemir, "Pazar Yönlülük ve Öğrenme Yönlülüğün İşletme Performansına Etkileri", <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/48/kongre.htm>, s. 645.

⁵⁸ Karahan, Varinli, a.g.m., s. 4.

Pazar yönlülük, işletmenin pazarlama fonksiyonunun pazarlama departmanı tarafından uygulanmasına odaklanılmasıdır. Pazar yönlülükte pazarlama departmanının temel görevi, hedef pazardaki alıcıların ihtiyaç isteklerini saptayıp, bütünlük pazarlama araçlarından yararlanıp müşterileri tatmin ederek kâr sağlama, rekabet gücünü artırma ve diğer işletme amaçlarına ulaşmaktır.⁵⁹

Pazar yönlülük, tüketicilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve bunları etkileyen tüketici, rekabet ve teknoloji gibi işletme dışı faktörler konusunda bilginin tüm işletme bölümleri içinde yayılması olarak da tanımlanmaktadır.⁶⁰

Pazar yönlülük ile pazarlama yönlülük kavramları genelde birlikte ele alınmaktadır. Pazar yönlülük ve pazarlama yönlülük kavramlarını farklı şekilde kullanıldığını iddia eden görüşler olmakla birlikte genelde pazar ve pazarlama yönlülük arasında bir fark olmadığı yönündeki görüş önemli ölçüde geçerlilik kazanmaktadır.⁶¹ Diğer deyişle, pazar yönlülükle kastedilenin aynı zamanda pazarlama yönlülük olduğudur. Bundan dolayı bu araştırmada pazarlama yönlülük, pazar yönlülük kapsamında ele alınacak, dolayısıyla pazarlama yönlülük kavramına gerekmedikçe yer verilmeyecektir.

2.1.2, Pazar Yönlülüğün Boyutları

İşletmeler çok geniş etki faktörleri bulunan ve hızlı değişen bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle rekabetçi gücünü artırmak ve var olmak için işletmeler, modern pazarlama anlayışını gereği, hem müşterileri hem de rakipleri anlamaya ve onların stratejik planlamasının etkileri hakkında bilgi edinmek zorundadırlar.⁶²

Günümüzde pazarlama yönetimindeki gelişme ve müşteri memnuniyetinin temel amaçlardan biri olarak ele alınması, işletmeler açısından yeni bir dönemin ve pazar yönlülüğün zorunlu başlangıcı olmuştur. Çünkü geleneksel olarak “ne üretirsek satarız” tarzı yaklaşımlar ile uzun dönemde başarı sağlayamayacağını anlayan işletmeler,

⁵⁹ Ömer Baybar Tek, **Pazarlama İlkeleri**, 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul, ss. 18-21.

⁶⁰ Köksal, Özdemir, **a.g.m.**, s. 643.

⁶¹ Ural, Balıkcıoğlu, Yükselen, **a.g.m.**, s. 32.

⁶² Heiens, Richard A. "Market Orientation: Toward an Integrated Framework ." **Academy of Marketing Science Review** [Online] 2000 (01) Available: <http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf>, 20.04.2004.

kârlılıklarını, daha da ötesi varlıklarını koruyabilmek için yapmaları gerekenin müşteri odaklı olmak(yönlü), işletmenin tasarımdan satışa kadar olan her fonksiyonunda müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini ön plana almak, müşteriye bütün karar süreçlerinde işletmenin bir parçası ve en üst otoritesi olarak görmek olduğunu anlamaya başlamışlardır. Bundan dolayı işletmeler, müşterileri hakkında daha çok bilgi edinme, onları tanıma ve onlarla olan ilişkilerini, iletişimlerini artırmaya yönelik önemli girişimlerde bulunmaya başlamışlardır.⁶³ Bütün bu girişimler işletmelerin pazar yönlü yaklaşımının bir parçasıdır.

Pazar yönlülüğün gerçekleşmesi ve önem verilmesi için şu boyutları içermesi gerekir.⁶⁴

- Pazarlama bölümünde örgütsel yapının öğrenme boyutları oluşturulmalıdır.
- Pazardaki rekabet unsuru bilgi edinme ve öğrenme fırsatı olarak görülmelidir.
- Pazardaki tüketicilerin/müşterilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin analizi yapılmalıdır.
- Pazarlama eğitimi ve geliştirici programlar tasarlanmalıdır.
- Kendi kendini yöneten ekipler oluşturulmalıdır.
- Tüm işletmede bütünleşik pazarlama anlayışı benimsenmelidir.
- Nitelikli pazarlama kabiliyeti olan personel işe alınmalıdır.
- İşletmede öğrenmeyi teşvik eden yöneticiler görevlendirilmelidir.
- Yönetici geliştirme eylemlerinin ve bunların işletme bünyesine sağlayacağı katkılar maksimum kılınmalıdır.
- Öğrenmeyi paylaştıran pazarlama bilgi sistemi geliştirilmelidir.
- Pazardaki rakipleri eylemleri izlenmeli, ona göre stratejiler geliştirilmelidir.

⁶³ Çağla Karabacakoğlu, "çağdaş Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Açılım : Müşteri İlişkileri Yönetimi", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, Ankara, Aralık 2002, s. 16.

⁶⁴ Taşkın, **Öğrenen Pazarlama**, s. 130.

Pazar yönlülük, her bir pazar odaklı bilgi üretimini, bilginin işletmesini, bölümler arası yayılmasını ve yönetsel faaliyetleri içeren değişik boyutlarda açıklanabilir. Bunlar;⁶⁵

- Pazar bilgisinin üretilmesi,
- Pazar bilgisinin yayılması,
- Tepki oluşturma,
- Müşteri yönlülük,
- Rakip yönlülük,
- Fonksiyonlar arası koordinasyon,
- Uzun dönemli kârlılık ve odaklanma.

Bu boyutlardan üçü temel bileşenlerdendir. Bunlara aşağıda başlıklar halinde kısaca değinilecektir.

2.1.2.1. Müşteri Yönlülük Boyutu

Pazar yönlülüğün birinci boyutunu oluşturan müşteri yönlülük ya da odaklılık, sürekli ve yüksek müşteri değeri yaratmak için müşteriyi yeterli şekilde anlamak üzerine kuruludur. Bunu sağlamak için de, müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin neler olduğunu bilmek ve anlamak gerekir.⁶⁶

Üstün müşteri değeri yaratabilmek ve müşteriyi anlamak, böylece müşteri odaklılığın başarısı için dokuz ilke ortaya atmıştır. Bu ilkeler şunlardır.⁶⁷

- İşletmede müşteriye olan eski davranış ve kuralların, tamamen değiştirilmesi amaçlanmalıdır.

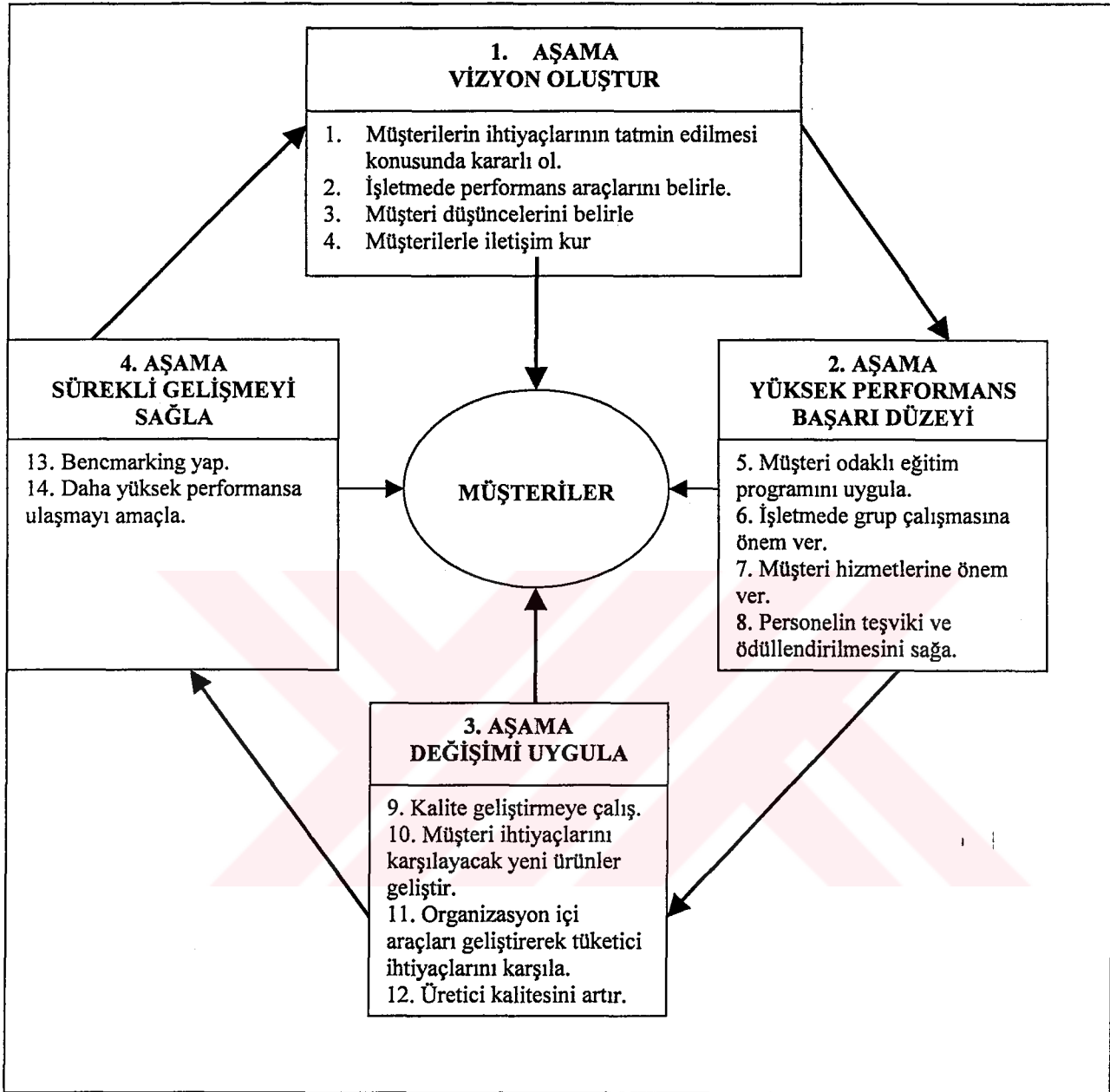
⁶⁵ Cevahir Uzkurt, "Pazar Yönlülük Ve İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=449, 20.04.2004.

⁶⁶ Karahan, Varinli, a.g.m., s. 4.

⁶⁷ Çoşkun Can Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, s. 105.

- Reorganizasyon yapılarak, işletmedeki hiyerarşik yapıya son verilmeli ve tüm personelin müşteri ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanmalıdır.
- Ürün ve hizmet kalitesinde gelişmenin sağlanması amaçlanmalıdır.
- Bilgi teknolojilerinden yararlanarak müşteriye daha süratle hizmet sağlanmalıdır.
- Müşteri ile yakından ilişki içinde olan bölümlerin eğitimi sağlanmalıdır.
- Üretim- dağıtım- pazarlama- satış vb. tüm süreçlerde bütünlük ve iletişim sağlanarak müşteriye daha iyi hizmet sunulmalıdır.
- Müşteri ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanması amaçlanmalıdır.
- Bilgisayar paket programlarının geliştirilmesi ile hizmetlerin daha iyi ve etkin bir şekilde karşılanması ana ilkelere biri olmalıdır.

Bu ilkelerinin dikkate alınması işletmede müşteri odaklı sistemin oluşturulmasında önemli olmakla birlikte, müşteri odaklı sistemin aşamalarının bilinmesi de ve ortaya konulması da önemlidir. Şekil 2.1. müşteri odaklı yapının aşamalarını göstermektedir.



Sekil 2.1. Pazar Yönlülükte Müşteri Odaklı Yapının Aşamaları

Kaynak: Çoşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, s. 104.

Pazar yönlülük, müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Pazar bilgisinin tüm organizasyon tarafından bilinmesi ve bu bilginin departmanlar arasında yayılmasıyla organizasyonda bir tepkinin oluşturulması şeklinde tamamlanmıştır. İşletmeler, pazar yönlü faaliyet sergilediklerinde, pazara daha yakın

olurlar, müşterilerle ilişkileri çabuk kurarlar ve dağıtım kanalındaki işletmelerle ilişki geliştirme yetenekleri de üstündür. Pazar yönlülüğü, müşteri yönlülük olarak gören ve çalışmalarında bu kavramı kullanan Desphande, pazar yönlülüğün kültür boyutuyla ilgilenmiştir. Desphande'ye göre müşteri yönlülük, uzun vadede kârlılığı artırmak için müşterinin istek ve ihtiyaçları çalışmaların birinci sırasına yerleştirilmelidir.⁶⁸

2.1.2.2. Rakip Yönlülük Boyutu

Pazar yönlülüğün ikinci boyutu rakip yönlü olmak olarak belirlenmiştir. Rakip yönlü olmak, mevcut ve potansiyel rakiplerin izledikleri stratejileri, pazarlarını ve bu pazarlardaki üstünlüklerini, zayıf yönlerini bilmeyi gerektirir.⁶⁹ Eğer bunlar bilinmez ise, rekabette üstünlük sağlayacak stratejiler de bilinmez. Pazar yönlü olabilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için şunlar gerekmektedir:⁷⁰

- Güçlü bir pazara,
- Geniş bir ürün bandına,
- Ölçek ekonomisine,
- Müşteri değeri yaratabilecek değişim yeteneklerine sahip olma.

2.1.2.3. Fonksiyonlararası Koordinasyon Boyutu

Pazar yönlülüğün üçüncü boyutunu fonksiyonlar arası koordinasyon oluşturur. Bu çerçevede işletmenin her birimi, tanımlanmış ve anlaşılır rollere sahip olmalıdır. Her birim diğer birimlerle en iyi şekilde uyum ve iletişim sağlamalı ve bilgi alışverişini içerisinde olmalıdır.

2.1.2.4. Pazar Bilgisinin Üretilmesi

Pazar bilgisi, müşterilerin ifade ettikleri istek, ihtiyaç ve tercihleri ile müşteri istek ve ihtiyaçlarına etki eden harici faktörlerin analizini içerir.⁷¹ Pazar yönlülüğün

⁶⁸ Karahan, Varinli, a.g.m., s. 5.

⁶⁹ Tek, a.g.e., s. 21.

⁷⁰ Karahan, Varinli, a.g.m., s. 5.

⁷¹ Ataol, Akata, a.g.m,

başlangıç noktası pazar bilgisine duyulan ihtiyaçtır. Bir işletmenin üstün müşteri değeri yaratabilmesi için mutlaka müşterilerin satın alma davranışlarına ilişkin bütün bilgilere sahip olması gerekmektedir. Pazar bilgisi sadece müşterilerden öğrenilmiş ihtiyaç ve tercihlerden oluşmaz, aynı zamanda müşterilerin bu ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen dış faktörlerin analiz edilmesini de kapsar. Pazar yönlü olmak hukuki düzenlemeleri, müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek rekabeti ve değişen çevre koşullarını ve bunların müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri üzerindeki etkilerini yakından izleyip analiz etmeyi gerektirir. Bunlarla birlikte rakiplerin hareketlerini gözleyip onların, müşterilerin tercihlerini nasıl etkileyebilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Pazar bilgisi sadece müşterilerin bugünkü ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili değil, aynı zamanda gelecekteki olası ihtiyaç ve tercihlerle de ilgilidir.⁷²

2.1.2.5. Pazar Bilgisinin Yayılması

Bilgi toplama ve yayma pazar bilgisini işlemenin görünürdeki en önemli süreçlerinden biridir. Bu süreçlerin yardımıyla örgüt tüketicilerini ve rakiplerini izleyebilmektedirler. Aynı şekilde elde edilen bilginin etkin bir biçimde karar vericilere ulaştırılması kullanımdaki teorilerde mevcut hataları bulmak ve düzeltme olanağı vermektedir.⁷³ Bundan dolayı işletmedeki bireyler ve departmanlar tarafından üretilmiş pazar bilgisinin, tepkinin oluşturulmasında etkin kullanımı için işletmede çalışan bütün bireyler ve departmanlar arasında paylaşılması zorunludur. Pazar bilgisinin departmanlar arasında bu şekilde yayılması, farklı departmanlar tarafından ortak bir hareket temelini oluşturulması için de önemlidir.⁷⁴

2.1.2.6. Pazara Verilecek Tepkinin Oluşturulması

Pazara tepkinin oluşturulması pazar bilgisi ışığında pazarın ihtiyaçlarına karşılık vermeyi içerir. Pazar sorumluluğu aynı zamanda organizasyondaki bütün departmanların katılımı ile hazırlanmış eşgüdümlü bir müşteri değeri yaratmayı da kaçınılmaz kılar. Tepki oluşturma; hedef pazarı seçme, ürün ve hizmetlerin dizayn edilmesi ve sunulması, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinden oluşur ve bu da sadece

⁷² Uzkuurt, "Kriz Dönemlerinde..."

⁷³ Köksal, Özdemir, a.g.m., s. 645.

⁷⁴ Uzkuurt, "Kriz Dönemlerinde..."

pazarlama departmanının görevi değil, organizasyondaki bütün departmanların sorumluluğu altındadır.⁷⁵

2.1.2.7. Uzun Dönemli Kârlılık ve Odaklanma

Uzun dönemli kârlılık ve odaklanma, pazar yönlülüğün tamamlayıcı bileşenleridir. Pazar yönlülük, hem kârlılık için hem de bileşenlerinin uygulaması için uzun dönemli odaklanmayı gerektirir. İşletmenin rakiplerine karşı müşteri değeri yaratmada ve rekabet üstünlüğü sağlama da bir avantaj yakalamak için mutlaka uzun dönemli bakış açısına, vizyona sahip olması gerekir.⁷⁶

2.1.3. Pazar Yönlülüğün Başlıca Öğeleri

Pazar yönlülük çok yönlülük işletme içi öğelerden işletme dışı öğeleri kadar uzanan geniş bir alanı kapsamaktadır. Pazar yönlülük müşteri ile olduğu kadar rakiplerdeki değişimleri de izlemeyi gerektirir. Bu bağlamda pazar yönlülüğün başlıca öğelerini şöyle sıralayabiliriz:⁷⁷

- İşletmede pazarlamaya verilen önem,
- İşletmenin stratejik gücü,
- İşletmenin rakiplerinden farklılıkları,
- Hedef müşteri pazarının özellikleri,
- İşletmenin teknolojik yeterliliği,
- İşletmenin yönetim yaklaşımı,
- İşletme içi iletişim,
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli planları

⁷⁵ Uzokurt, "Kriz Dönemlerinde..."

⁷⁶ a.g.m.

⁷⁷ Tülin Ural, Betül Balıkcıoğlu, Cemal Yükselen, "Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", *Pazarlama Dünyası*, s. 32.

2.1.4. Pazar Yönlülüğün Amaçları

İşletmeleri pazar yönlü olmaları işletmelere çeşitli açılardan avantajlar sağlar. İşletmeleri de pazar yönlü olmaya iten faktörler de zaten bu avantajlardır. Pazar yönlülüğün amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

İşletmenin;

- Pazarlama felsefesini geliştirmek,
- Pazar payını geliştirmek,
- Mevcut pazarını korumak,
- Kârlılığını artırmak,
- Yeni ürünlerle ürün yelpazesini geliştirmek,
- Müşteri beklentilerini belirlemek ve buna göre işletmecilik fonksiyonlarını yerine getirmek,
- Müşteri davranışlarını önceden kestirip stratejiler geliştirme,
- Pazarlama maliyetlerini düşürme,
- Yenilikler yapma,
- Örgütsel gelişme ve pazara duyarlılık yönünde normlar oluşma,
- Kalite geliştirme,
- Müşterilerle yakın ilişki kurma ve müşteri memnuniyetini sağlama,
- Diğer işletmelerle işbirliği olanaklarını geliştirme,

2.1.5. Pazar Yönlülüğün Perspektifleri

İşletmeler, büyüyen, gelişen pazarlarda müşterilere ya da sürekli pazarlarda rakiplere odaklanmayı seçebilirler. Bazı nedenlerle işletmeler, üretim ve işletme içi faaliyetlere yoğunlaşmayı tercih ederler ve hemen hemen dış etkilere önem vermezler. Bununla birlikte pazar yönlülük çerçevesinde müşteriler yerine daha geniş bir bakışla pazarlamacılara odaklanmak, pazar yönlülük tarzının başka bir türü olabilir.⁷⁸ Ancak, müşteri odaklılık pazar yönlülüğün vazgeçilmezidir. Pazar yönlü işletmelerde müşterinin şimdiki ve gelecekteki istek ve beklentilerine eğilme, bununla ilgili pazar bilgisini toplama ve bu bilgileri organizasyon içinde işleme ve buna göre stratejiler oluşturma temel düşüncedir. Bu bağlamda pazar yönlülüğün beş temel perspektifi söz konusudur.⁷⁹

- Karar alma,
- Pazar bilgisi,
- Kültür temelli davranış,
- Stratejik perspektif,
- Müşteri perspektifi.

2.1.6. Pazar Yönlülüğü Belirleyen Faktörler

Pazar yönlülüğü belirleyici faktörler, pazar yönlülüğe yönelimli pazarlama yaklaşımının işletmede benimsenmesini engelleyen veya yardımcı olan genelde işletme içi bireysel, gruplararası ve örgütsel faktörlerdir. Belirleyici bu faktörleri üst yönetim faktörleri, departmanlar arası ilişkiler, örgütsel sistemler ve ödüllendirme sistemleri olarak dört grupta toplamak mümkündür.⁸⁰

⁷⁸ Heiens, a.g.m.,

⁷⁹ Karahan, Varinli, a.g.m., s. 5

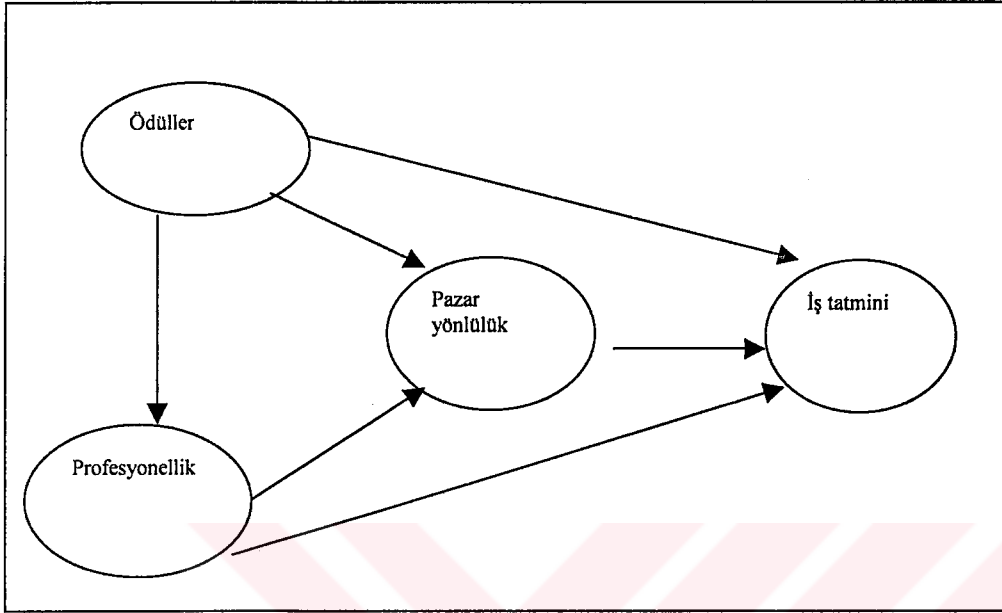
⁸⁰ Uzokurt, "Pazar Yönlülük ve İşletme Performansına Etkisi".

Üst yönetim: Pazar yönlülüğün gelişiminde en önemli rolü oynayan faktörlerden birisi, üst yönetimin organizasyon içindeki güçlü etkileridir. Üst yönetimin pazar yönlülüğün gelişimindeki etkilerini ortaya çıkaran birtakım araştırmalar yapılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, tepe yönetimle pazar yönlülük arasındaki olumlu bağlar araştırılmış ve güçlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Pazar yönlülüğün, müşteri odaklı değer ve inançlardan sorumlu olan tepe yönetim merkezli olduğu değerlendirilmesini yapmıştır.

Departmanlararası hareketlilik: Departmanlar arası hareketlilik, organizasyondaki departmanlar arasındaki formel ve informel etkileşim ve ilişkilerden meydana gelir. Bu hareketlilik, departmanlar arası çatışma, departmanlar arası bağlılık ve diğer departmanların fikirlerine karşı ilgi şeklinde üç kategoride incelenebilir.

Organizasyon sistemi: Pazar yönlülüğün örgütsel karakteristiğiyle ilgili belirleyicisi örgütsel sistemlerdir. Pazar yönlülük örgütsel katılımın bileşenleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu için desteklenmesi gereken bir yönetim amacı olarak görülmüştür. Örgütsel sistem denildiğinde genel olarak sistemin temelini oluşturan biçimsellik, merkezileşme ve departmanlaşma değişkenleri akla gelmektedir.

Ödüllendirme sistemi: Pazar yönelimli ve müşteri yönlü işletmelerin gelişmesindeki en önemli anahtar, yöneticilerin nasıl değerlendirildikleri ve nasıl ödüllendirildikleridir. Eğer yöneticiler kısa dönemde kârlılığa ve satışlardaki artışa göre değerlendirilir ve ödüllendirilirlerse sürekli olarak bu iki faktöre odaklanacaklar ve organizasyonun sürekliliği için gerekli olan müşteri tatmini gibi kavramları gözardı edeceklerdir. Bu nedenle pazar faktörlerini dikkate alan değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin benimsenmesi, pazar bilgisinin üretilmesinde, yayılmasında ve cevabın hazırlanmasında olumlu etkiye sahip olacaktır.



Şekil 2.2. Pazar Yönlülüğü Belirleyen Faktörlerin Genel Görünümü ve Pazar Yönlülük İlişkisi
 Kaynak : Grald M. Hampton, Dotohee L. Hampton, “ Relationship of Professionalism, Reward, Market Orientation and Job Satisfaction Amaong Medical Professionals The Case of Certified Nurse – Midwives”, *Journal of Business Research*, s. 2, 30.04.2004.

2.1.7. Pazar Yönlülükte Önem Kazanan Değerler

Pazar yönlülük, bireyi ön plana çıkaran bir anlayışı gerektirir. Böyle bir anlayışın öne çıkarılması, pazarlama alanında bazı değerlerin önem kazanmasına neden olmuştur. Bu değerler aşağıda başlıklar halinde irdelenecektir.⁸¹

2.1.7.1. Yaratıcı İnsan Modeli

Birçok araştırma ortaya koymuştur ki, işletmelerde işletme amaçları için çaba gösteren bireyler, ancak bilgiyi paylaşarak, ekip çalışması yaparak, öğrenerek başarılı olmaktadır. Sürekli artan bilgi, bilgi, entegrasyon ve koordinasyon ihtiyacı, işletmelerde görevleri yerine getirecek bireylerin hızlı ve etkin karar alma ve karmaşık ilişkiler içinde çalışabilme yeteneklerini zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin Pazar yönlü

⁸¹ Güzelcik,, a.g.e., s. 82; Taşkın, *Öğrenen Pazarlama*, s. 95.

olabilmeleri, pazarlama stratejisi olarak pazara nüfuz edebilmeleri ancak, işletmede yaratıcı insan modelinin varlığı ve geliştirilmesiyle mümkün olacaktır.

2.1.7.2. Hiyerarşik Yapının Yassılaşması

Küresel rekabet ortamında işletmeler açısından önemli olan tüketici / müşteri odaklı olabilmektir. Müşteri odaklı olabilmek, esnek ve kademelerin olmadığı örgütsel bir yapıyı gerektirir. Pazar yönlülüğünde hızlı karar vermek ve kararları uygulamak için hiyerarşik yapıdaki basamaklar azaltılarak yetkilendirmeye önem verilmiştir.

2.1.7.3. Ekip Çalışmasının Önem Kazanması

Başarının ödüllendirildiği dönemlere ilişkin çalışma paradigmaları önemini yitirmektedir. Buna karşın karşılıklı bağımlılık, birlikte hareket etme ve ekip düşüncesi işletmeler açısından stratejik bir değer olarak önem kazanmıştır. Pazar yönlülüğünün etkin bir biçimde işletmede kültür olarak benimsenebilmesi de işletme de ekip olgusunun varlığıyla doğrudan ilgilidir.

2.1.7.4. Vizyon Kazanmanın Önem Kazanması

Küreselleşen dünyaya ayak uydurmaya çaba gösteren işletmeler, hem işletme içinde hem de işletme dışında değişim çabaları içindedirler. Küreselleşmeye uyum göstermeye çabalayan işletmelerde değişimin ilk unsuru, küresel bir vizyon oluşturmaktır. Vizyon işletme geleceğinin bir resmidir. Vizyon insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık anlatacaktır. Vizyon küreselleşen ve hızla değişim süreci içindeki işletmeler için bir yol haritası niteliğindedir. Vizyon, bir işletmenin bürokratik bir yapıdan esnek bir yapıya geçerken yaşadığı süreci kolaylaştırıcı bir araç niteliğindedir. İşletmelerde paylaşılan vizyon, işletmelerin amaçlarına ulaşmada personelin desteğini sağlamanın önemli bir aracıdır.⁸² İşletmede paylaşılan bir vizyon ortaya konulması, işletmenin modern pazarlama uygulamalarını ve pazar yönlü olmasını kolaylaştırır.

⁸² Taşkın, a.g.e., s. 96; Güzelcik, a.g.e., s. 82.

2.2. PAZAR YÖNLÜ İŞLETME ANLAYIŞI VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Pazar yönlü işletmecilik anlayışının işletme performansı ile yakından ilişkili olduğu tezinden hareketle birçok araştırma yapılmıştır. Bu konu aşağıda irdelenecektir.

2.1.1. Pazarlama Stratejisi Bileşeni Olarak Pazar Yönlü İşletmecilik Anlayışı

Olağan işletme çevresi, küreselleşme ve pazarların yayılması, baskıcı rekabet, yükselen müşteri beklentileriyle kurallandırılmış olarak karakterize edilen aşırı rekabetçi bir yapıya sahiptir. Küresel pazarlarda rekabet edebilmek ve uzun ömürlü kalabilmek için işletmeler, artan müşteri beklentilerini tahmin edecek doğrultuda kaliteli üretimlerini ve hizmetlerini, rekabetçiliklerini güçlendirerek müşteri ihtiyaçlarına daha fazla önem vermek zorundadırlar. Çünkü bugünün müşterileri, ürün ve hizmetler hakkında daha iyi bilgilere ve daha çok seçeneklere sahip olduklarından öncekilerden daha kaliteli üretim ve hizmet beklentisi içindedirler. Her bir işletmenin rekabetçi tutumunu devam ettirmesi, müşterilerin ne istediğini, organizasyonun üretim ve hizmetlerinin neleriyle tatmin olduklarının, pazarların arkasında hangi psikolojinin yattığının tanımlanması gerekir. Pazarlama konsepti, işletmelerin uzun dönem amaçlanan kâr maksimizasyon amaçlarının müşteri ihtiyaçlarının tatminiyle mümkün olduğu şeklindedir. Bu durum, işletmelerin üretim anlayışını, pazar orijininde ele almasını ve gerektirmektedir. Gerçekten de birçok işletme, işletme yöntemlerini, üretim yönlülükten, pazar yönlülük yaklaşımıyla değiştirmektedir. Pazar yönlülük yaklaşımı, işletme yönetimlerinin etkin olması için müşteri tatmini gerekli görür.⁸³ Bu nedenle ekonomilerin ölçeklerindeki büyüme, şiddeti daha da artan uluslararası rekabet ve iletişimin görülmemiş bir hız ve içerik kazanmasıyla olgunlaşan tek dünya pazarı, işletmeleri uluslararası pazarlarda uygulayacakları pazarlama stratejilerini uzun dönemde hedef pazarların toplumsal değerleri ve müşteri tatminleri açısından yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Özellikle uluslararası pazarlarda yaşanan rekabete bir

⁸³ Kee – Hung Lai, a.g.m., ss. 17-18.

de hızlı değişim sonucu ortaya çıkan belirsizlik eklendiğinde, küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin pazar yönlü (odaklı) olmaktan başka şansları kalmadığı açıktır. Pazar yönlülük (odaklılık) bağlamında, hedef pazara ait toplumsal değerleri içeren “kültür”, uluslararası alışverişlerde (mübadelelerde) daha çok önem verilmesi gereken fenomenlerden biri olarak küresel pazarlarda yerini almıştır. Dış pazarlara girişte karşılaşılan kültürel farklılıklar, zaman zaman, özellikle de yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında işletmeler için esaslı bir sorun olarak ortaya çıksa bile, daralan pazarlar, işletmelerin kültüre duyarlı ve yabancı kültürlere dirençli bu pazarları tamamen ihmal etme lüksünü ortadan kaldırmaktadır. Bununla birlikte, belirli bir kültürde, belirli bir stratejiyle başarılı olan bir işletmenin diğer kültürlerde de başarılı olma garantisi yoktur. Dünya çapında farklı kültürlere ait kültürel ipuçlarının bilinmesi işletmelere pazar yönlü tutumları açısından büyük bir avantaj sağlasa da, kültürün dinamik ve canlı özelliği işletmelerin böyle bir bilgiye ulaşmalarını zorlaştırmaktadır.⁸⁴

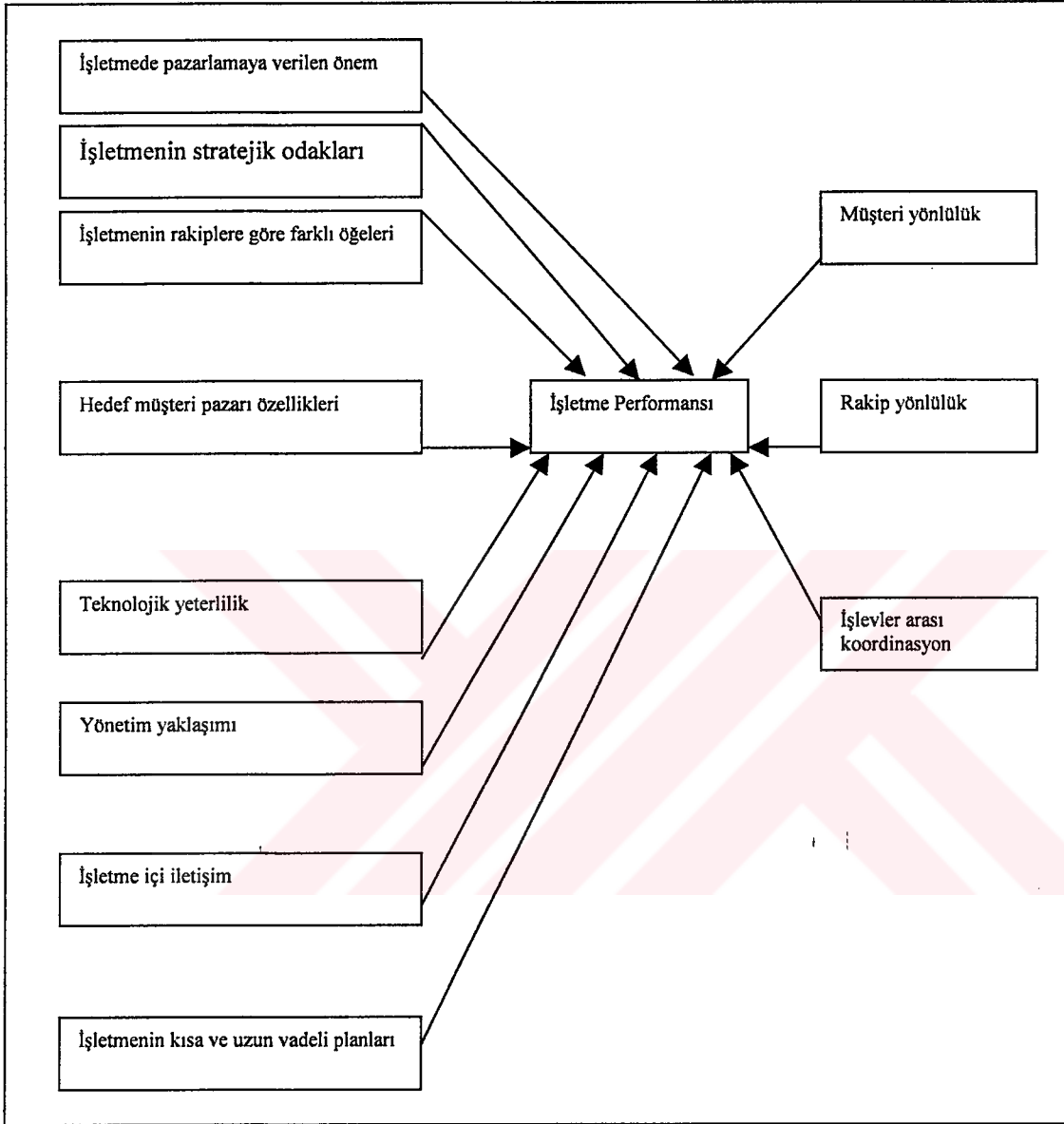
2.1.2. Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi

Bazı çalışmalarda da pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişki ele alınmış ve bu ilişkinin rekabet çevresi tarafından olumsuz olarak etkilenip etkilenmediği üzerinde durulmuştur. Pazar yönlülük ve performans arasında genelde bir pozitif ilişkinin olduğunu göstermesine rağmen, farklı stratejiler karşısında aynı ilişkinin olup olmayacağı tam olarak araştırılmamıştır. Pazar yönlülük ile performans arasındaki ilişkinin farklı stratejiler karşısında hep aynı olmadığı ortaya konulmuştur.⁸⁵

⁸⁴ Tunç Erem, Ö. Baybars Tek, A. Ercan Gegez Börü, “Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü”, www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz4/, 19.04.2004.

⁸⁵ Karahan, Varinli, a.g.e., s. 5.

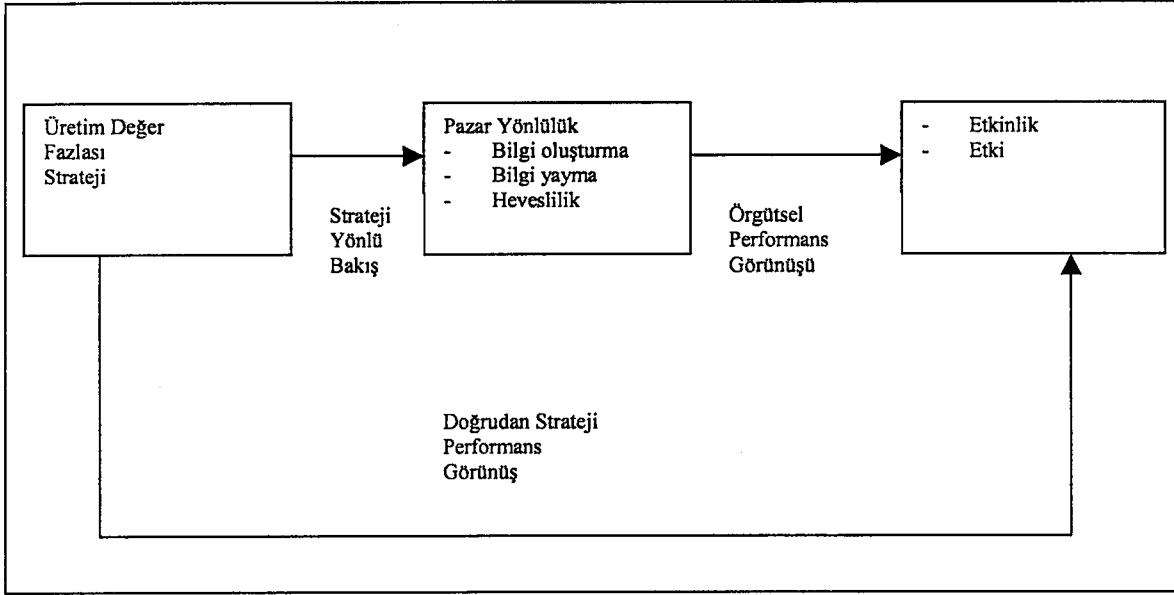
Şekil 2.3. İşletme performansı ilişkisi açısından pazar yönlülük ve pazarlama yönlülüğünü öğeleri ve boyutlarıyla göstermektedir.



Şekil 2.3. Pazarlama ve Pazar Yönlülük

Kaynak : Tülin Ural, Betül Balıkcıoğlu, Cemal Yükselen, "Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi, Bilgi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", Pazarlama Dünyası, s. 34.

Şekil 2.3'den anlaşılacağı gibi, işletmelerin pazar yönlülüğü ve pazar yönlülük öğelerinin işletme performansını artırması beklenir.



Şekil 2.4. Stratejik Bakışla Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi

Kaynak: Christian Homburg, Harley Krohmer, John P. Workman, "A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation", **Journal of Business Research**, 30.04.2004, s. 3.

Şekil 2.3'deki durum, Şekil 2.4'için de geçerlidir. Şekil 2.4'den de anlaşılacağı gibi, İşletmenin üretim değer fazlasının stratejiye dönüştürülmesi strateji yönlü bir bakışı gerektirir. Böyle bir bakış işletmede pazar yönlü bir anlayışın ortaya konulmasını gerektirir. Pazar yönlü bir anlayışın strateji olarak ortaya konulması örgütsel performansı artırır ve işletme etkinliğini artırır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**TEKEL ORTAMINDAN REKABET ORTAMINA GEÇİŞTE
İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK DÖNÜŞÜMÜ**

3.1.İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERDİKLERİ PAZARLAR, ÖZELLİKLERİ VE TEKEL PAZARI

İktisat biliminde pazar yerine genelde piyasa kavramı kullanılırken; pazarlama biliminde ise, piyasa kavramı yerine pazar kavramı kullanılmaktadır.⁸⁶ Tekel ortamından rekabet ortamına geçişte pazar yönlülük konusunu ele alan bu araştırmada, piyasa kavramı yerine genelde pazar kavramı kullanılacaktır. Dolayısıyla pazar kavramıyla kastedilenin piyasa olduğu bilinmelidir.

3.1.1. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Pazar Türleri

İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarın türleri, işletmelerin pazarlama stratejileri üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir. Bir pazarda rekabetin etkin şekilde cereyan etmesi ve sağlanması doğrudan doğruya pazarın yapısı ve varolan koşullarına bağlıdır.⁸⁷ İşletmeler, içinde bulunan ekonomik ortama bağlı olarak tam rekabete yakın bir ortamdan oligopol ya da tekeli rekabetin hakim olduğu pazarlara kadar değişik rekabet ortamlarında arz ile talebin bir noktada buluştuğu bir pazar düzeni içinde faaliyetlerini devam ettirirler. Bir işletme tam bir tekel durumunda değilse, rakiplerin rekabetçi davranışlarını dikkate almak zorundadır. Çünkü, bugünkü dünya koşullarında uluslararası rekabetin varlığını dikkate almadan pazarlama stratejileri oluşturmak, rasyonel bir yaklaşım değildir.⁸⁸ Böyle bir sistem içinde pazar, kapitalist sistemin temeli ve düzenleyici bir unsurdur. Pazarda, satıcılar işletmelerinin menfaatleri ve işletme yaşamının devamlılığı için en yüksek kâr sağlamayı hedeflerlerken; alıcılar veya tüketiciler, en yüksek faydayı ulaşmayı isterler.

Pazar, alıcı ve tüketiciyi buluşturan bir unsur olmakla kalmayıp aynı zamanda sunulan ürün ya da hizmetin niteliklerinin tartışılmasını ve fiyatın oluşmasını sağlayan bir özelliğe de sahiptir. Buna göre pazarlama faaliyetinin gerçekleştiği pazarı tanımlamak gerekirse, pazar, “alıcı ve satıcıların oluşturduğu mübadele ağı”⁸⁹ veya “bir mal için alıcılar ile satıcıların karşı karşıya geldikleri yerdir” şeklinde tanımlanabilir.

⁸⁶ Yükselen, a.g.e, s. 162.

⁸⁷ Muğaminyalı, a.g.m.,

⁸⁸ İslamoğlu, a.g.e, s. 86.

⁸⁹ Düğger, a.g.e, s. 280.

Ancak bu tanımlamalar iletişim ve ulaşım teknolojisinde gerçekleşen değişimler nedeniyle artık, pazarı bir yer olmaktan çıkararak, genel anlamda bir ortamı ifade eder hale getirmiştir. Çünkü, günümüz dünyasında her koşul altında satıcı ile alıcının bir yerde buluşmasının gereği kalmamıştır. Artık, satıcı veya alıcı istediği malı telefon, internet veya faks aracılığı ile arz veya talep edebilmektedir. Dolayısıyla pazar yalnız bir yer olarak değil, bir malın alıcılarıyla satıcıları arasında iletişimi sağlayan her türlü organizasyon, her türlü teknik imkan olarak anlaşılmaktadır. Böyle olunca, pazar somut kalıbından çıkıp arz ve talebin konusunu oluşturan mal ve hizmetlerin türüne ve adına göre değişen bir pazar türünün ortaya çıkmasına yol açmıştır.⁹⁰

Pazarlar, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası şeklinde sınıflandırılabilir gibi, rekabetin gerçekleşip gerçekleşmemesine göre tam rekabet ve aksak rekabet şeklinde sınıflandırılabilirler.⁹¹ Bir endüstri, Tablo 3.1'deki beş yapıdan birine sahip olabilir.

Tablo 3.1. Pazarlarda İşletmelerin Yapısı

Tek Bir İşletme	Az Sayıda İşletme		Çok Sayıda İşletme
Ürün Farklılaştırılmamış	Monopol	Tam monopol	Tam rekabet
Ürün farklılaştırılmış		Farklılaştırılmış oligopol	Tekelci rekabet

Kaynak : Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, 2. Bası, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s. 132.

“Tekel ortamından rekabetçi ortama geçişte pazar yönlülük” araştırmasını konu alan bu araştırma, monopol (TEKEL) pazarın da içinde yer aldığı aksak rekabet kapsamında incelenecektir.

3.1.1.1. Tam Rekabet Pazarı ve Özellikleri

Tam rekabet, çok sayıda alıcı ve satıcı bulunan, pazara giriş çıkış serbestisi sağlanmış, homojen malların bulunduğu ve bütün pazar ilişkilerinin açıkta cereyan ettiği

⁹⁰ Muğaminy, a.g.m.,

⁹¹ Coşkun Can Aktan, “Ekonomik Regülasyonların Rasyoneli: Piyasa Başarısızlığı”, <http://www.canaktan.org/ekonomi/regulasyon/piyasa-basarisiz.htm>, 12.05.2004; İsmail Hakkı Düğer, **İktisada Giriş**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, ss. 279-280.

bir pazar modelidir.⁹² Genel olarak tam rekabette işletmeler tek tek ön plana çıkmazlar; aynı ölçüde malı arz ederler.

Tam rekabet pazarı, n sayıda (belirsiz, bilinmeyen çoklukta) tüketici ve n sayıda üreticinin, pazarı, yani pazar fiyatını etkilemeyecek kadar çok sayıda olduğu pazar türüdür. Bu pazarda, alıcı ve satıcılar hiçbir engelle karşılaşmadan mübadele yaparlar. Uygulanabilirlik açısından gerçek yaşamdan oldukça uzak olan bu pazar, monopol, monopollü rekabet vb. türlerin anlaşılmasını sağlaması açısından önemlidir.

Bu tür pazarlarda çok sayıda alıcı ve satıcı olması, ürünün homojenliği dolayısıyla fiyatın veri olması, alıcı ve satıcının tam bilgiye sahip olması ve pazara giriş-çıkış serbestisinin bulunması bu pazar türünün temel özelliklerini oluşturur.⁹³

Tam rekabette fiyat mekanizması yoluyla kaynakların optimal dağılımı için öngörülen koşullar şunlardır:⁹⁴

- Pazara giriş ve çıkış serbest olmalıdır. Buna "serbestlik" özelliği denilmektedir.
- Pazara alıcı ve satıcılar kendi aralarında fiyatları ve üretim miktarını etkilemeyecek kadar sayıca çok olmalıdır. Buna "atomisite" özelliği denilmektedir.
- Pazara arz edilen mal ve hizmet türleri homojen, yani birbirine benzer olmalıdır. Böylece, pazarda bir İşletmenin mallarının diğerlerine tercih edilmesi imkanı ortadan kalkmaktadır. Buna "homojenite" özelliği denilmektedir.
- Üretim faktörlerinin ekonominin bütün alanlarına kolayca akışı mümkün olmalıdır. Bu koşul ise "akıcılık", "mobilité" ve "seyyalite" gibi kavramlarla ifade edilmektedir.
- Alıcı ve satıcıların pazarda olan bitenden haberdar olmaları gereklidir. Böylece bir seçim özgürlüğü sağlanmış olacaktır. Bu özelliğe ise "saydamlık" veya "şeffaflık" denilmektedir.
- Üreticilerde "kâr maksimizasyonu", tüketicilerde ise "fayda maksimizasyonu" düşüncesi ve gayreti bulunmalıdır.

⁹² Aktan, a.g.m.,

⁹³ Muğaminyalı, a.g.m.,

⁹⁴ Aktan, a.g.m.; Düğér, a.g.e, ss. 280-281.

Bu koşulların hep birlikte sağlanması halinde "tam rekabet" söz konusu olabilir. Ancak gerçek yaşamda bu koşulların hemen hiçbirinin tam olarak sağlanamayacağı, bu nedenle de bu koşulların "soyut bir varsayım" dan öteye gidemeyeceği bilinmektedir.

Tam rekabet pazarına ulaşılmasını olanaksız bir ütopya haline getiren nedenleri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:⁹⁵

- İlk olarak, günümüzde pazarlarda iletişim ve bilgi elde etme olanaklarının farklılığı nedeniyle tam rekabet pazarının "şeffaf" olma özelliği gerçekleştirilememektedir.
- İkinci olarak aynı ihtiyacı karşılamaya yönelik mal ve hizmet türleri arasında pazarda çoğunlukla bir benzerlik söz konusu değildir. Bu durum bazı kuruluşları (işletmeleri), diğerlerine oranla üstün kılmakta ve tam rekabetten sapmalar yani aksak rekabet söz konusu olmaktadır.
- Üçüncü olarak, günümüz pazarlarında mal ve hizmetlerin üretim ve tüketiminde "tercih özgürlüğü" hemen hemen hiç yoktur. Bireyler açısından tercih özgürlüğü, bireylerin pazarda üretilmesini istedikleri mal ve hizmetlerin nelerden ibaret olacağına karar vermeleri ile ilgilidir. Ancak gerçek hayatta başta reklamlar olmak üzere birçok faktör bireysel tercihlerin sapmasına neden olmaktadır. Kuruluşlar açısından tercih özgürlüğünün anlamı ise şudur; kuruluşlar üretim faktörlerinin kullanımında özgür olabilmelidirler. Diğer bir deyişle, kuruluşlar emeğin, sermayenin ya da diğer üretim faktörlerinin hangi mal ve hizmet üretiminde ve ne bileşimde kullanılacağına özgürce karar verebilmelidirler. Ancak günümüzde bu tercih özgürlüğü de devletin uyguladığı çeşitli politikalarla önemli ölçüde sınırlanmaktadır.
- Ayrıca tam rekabetin "atomisite" özelliği de günümüz pazarlarında işleyememektedir. Özellikle mal pazarlarında aksak rekabetin söz konusu olması nedeniyle satıcılar kendi aralarında anlaşarak centilmen anlaşmaları yaparak, kartel, tröst, holding vb. kurumlar oluşturarak fiyatları istedikleri şekilde belirleyebilmektedirler.

⁹⁵ Aktan, a.g.m.

Burada belirtilen eşitsizlikler bir ekonomide Pareto optimalinin, diğer bir deyişle sosyal refahın optimizasyonunun gerçekleştirilmesini engelleyecektir. Şu halde tam rekabet modelinin gerçek hayatta gerçekleştirilememesi ve bir ütopyadan öteye bir anlam ifade etmemesi nedeniyle pazar ekonomisinin tek başına sosyal refahı optimum düzeye getirmesi beklenemez.

3.1.1.2. Aksak Rekabet Pazarı ve Özellikleri

Tam rekabet pazarının arzu edilen bir pazar olmasına rağmen, uygulamada başarıyla gerçekleşmediğinden söz edilmişti. Tam rekabet pazarının gerçekleşmesi için de beş özelliğin bir arada bulunması gerektiği belirtilmişti. Tam rekabet pazarının oluşma özelliklerinden olan herhangi bir koşulun aksaması durumunda aksak rekabet pazarları (piyasaları) oluşur. Böyle bir durumda oluşan aksak rekabet pazarları şunlardır:

- Monopol
- Oligopol
- Duopol
- Tripol ve
- Monopllü rekabet.

Bu araştırma açısından önemli kabul edilen monopol (Tekel) pazarı ile monopollü rekabet pazarı ve özellikleri hakkında aşağıda daha ayrıntılı durulacaktır.

3.1.1.2.1. Oligopol Pazar ve Özellikleri

Oligopol pazar, tam rakiplerin karşılaştığı bir pazar türüdür. Bu pazarı, toplam pazar türlerine göre geniş ve pazar fiyatını etkileyebilecek birkaç satıcının egemen olduğu bir pazar türü olarak nitelendirmek mümkündür. Bu pazarın en belirgin özelliği, bu pazarda olan işletmelerin/kuruluşların birbirleriyle olan bağımlılıklarıdır. Bu pazarda kuruluşlar çok etkin bir şekilde birbirlerinin durumlarından etkilenebilmeleridir.

Örneğin, bir rakip işletmenin kendi üretim yönetimini ve fiyatını değiştirmesi, diğer rakibin satış ve kârını etkiler, onu rekabet dışına iter veya daha güçlü duruma getirir.⁹⁶

Bu pazar türü, tam rekabet ile monopol arasında yer almakta olup, en çok rastlanılan pazar türüdür.

Oligopol pazarında iki satıcı (işletme) varsa, duopol, pazarda üç satıcı varsa, triopol pazardan söz edilir.⁹⁷

Oligopolun oluşumuna neden olan faktörler, bazı üretim alanlarında üretici kuruluşun, pazarın önemli bir kısmına eşit üretim yapması, en düşük üretim maliyetine ulaşması, bazılarında ise satış promosyonlarının ölçekli faydalar yaratması ve bazı üretici kuruluşlara bu pazara girmeleri için büyük, karmaşık ve külfetli bir endüstri kurma zorunlulukları getirmesidir.

3.1.1.2.2. Monopollü Rekabet Pazarı ve Özellikleri

Monopollü rekabet, tam rekabet pazarının bir koşulu olan homojenlik koşulunun bozulmasıyla orta çıkmıştır. Monopollü rekabet pazarı, birçok işletme tarafından üretilen ve birbiri yerine kolaylıkla ikamesi mümkün olan malın, reklam vb. etkinliklerle farklıymış gibi gösterilerek her işletmenin bir grup tüketiciye hitap etmesi sonucu oluşan pazarlara verilen addır. Bu pazar türünde, üreticiler, mallarını farklı isim, farklı görünüm, farklı fiyat vb. ile pazara sürerler. Yaptıkları reklamlarla da, tüketicilerin zihnine sanki pazara farklı mal / ürün sunuyorlarmış imajını verirler.

Monopollü rekabette, rekabet pazarındaki homojenlik koşulu, heterojenik konuma dönüşmüştür. Buradaki dönüşüm, sadece tüketicinin zihninde tanıtım ve reklam ile oluşturulan bir farklılıktır. Tekel pazarını, monopollü rekabet pazarından ayıran en önemli farklardan birisi, mal farklılaştırması için yapılan giderin, monopollü rekabet pazarında Tekel'den daha fazla olmasıdır. Bir diğer fark olarak ise, monopollü rekabet işletmelerin talep eğrisinin, Tekel pazarlarındaki işletmelerin talep eğrisinden daha esnek olması gösterilmektedir.

⁹⁶ Mugaminya, a.g.m..

⁹⁷ Düğer, a.g.e, s. 310.

Monopollü rekabette, pazarda farklılaşması söz konusu olan mal olmayabilir. Farklılaşmada etkili satıcının kendisi olabilir. Satıcının uyguladığı satış koşulları (kredi, eve teslim, garanti, bakım, eve teslim vb.), satıcıyı farklı kılar. İşletmeler, ürettiği mal ve hizmetin farklı kalite ve unsurlar içerdiğini kabul ettirerek alıcı kitleye karşı monopol duruma gelir.⁹⁸

3.1.1.2.3. Monopson Pazarı ve Özellikleri

Çok sayıda satıcının karşısında tek alıcının bulunduğu pazara monopson pazarı denir. Monopolcünün sattığı malın fiyatını belirleme gücüne sahip olduğu gibi, monopsoncu da, satın aldığı malın miktarı yoluyla fiyatını etkileyebilmektedir.⁹⁹

3.1.2. Tekel Pazarı, Özellikleri, Yarar ve Sakıncaları

Tekel pazarı (Monopol), yalnızca bir tek teşebbüsün egemen olduğu bir pazar türüdür. Bu pazarda tek el işletmenin ürettiği veya sattığı malı ikame edecek başka bir mal bulunmaz. Tekel yapısının oluşumuna neden olan etkenler arasında, bir işletmenin bir mal üretiminde patent hakkına sahip olması nedeniyle tek el gücüne sahip olması, bir girdinin arzı üzerinde tam bir kontrole sahip olması (örneğin, nikel ve demir işletmecilikleri gibi), hükümetin bazı malların satışı için belirli kuruluşlara imtiyaz vermesi (örneğin, telefon , gaz ve elektrik gibi alanlarda) veya belli bir malın ortalama maliyetinin bir asgari düzeye ulaşması için gerekli üretim genişliği ve dolayısıyla doğal tek elci bir pazarın ortaya çıkması gibi durumları saymak mümkündür. Eğer bir endüstride faaliyet gösteren bir işletme varsa, bu işletme ürün farklılaştırmasına gerek duysa bile, yine de endüstride tek el yapısı devam edecektir. Aynı endüstride faaliyet gösteren işletmeler, ürünlerini birbirlerine göre farklılaştırmışlarsa, bu işletmeler tek el konumunda olacaktır.¹⁰⁰

⁹⁸ Düşer, a.g.e, ss. 304-305.

⁹⁹ a.g.e, s. 308.

¹⁰⁰ İslamoğlu, a.g.e., s. 132.

3.1.2.1. Tekel Pazarın Özellikleri

Tekelin en belirgin özelliği, pazara arz sunan tek monopolcü işletmenin varlığı ve pazara giriş engeli bulunmasıdır.¹⁰¹ Bunlara ilaveten Tekel'den söz edebilmek için şu özellikleri taşıması gerekir:¹⁰²

- **Tabi nedenler** : Bazı durumlarda işletmeler ya da ülkelerin üretilen malın hammadde kaynaklarına tek başına sahip olmaları söz konusu olabilir. Böylesi bir durumda, bu hammadde ile ilgili olarak üretilen malın üretimini üstlenen kuruluş **Tekel** konumunda olacaktır.
- **Yasal nedenler** : Mali, sosyal ve hukuki bazı amaçların gerçekleştirilmesi için bazı malların üretimi yasalar ile bir kuruluşa verilebilir. Böyle bir durumda yasal olarak Tekel oluşturulmuş olur.
- **Akdi nedenler** : Bazen bir endüstride faaliyet gösteren işletmeler, rekabeti kaldırmak için tek bir işletme gibi hareket edebilirler. Bunda başarılı olunursa akdi olarak Tekel oluşturulmuş olur. Kartel ve tröstler bunların örnekleridir.
- **Fiili nedenler** : Herhangi bir işletmenin üretim tesis ölçeğini büyütme suretiyle parça başına düşen maliyetleri düşürerek hem pazar talebinin büyük bir miktarını karşılaması hem de düşen maliyetlerle aşırı rekabete girerek diğer işletmeleri pazardan çıkartması sonucu Tekel'in (monopolün) oluşmasıdır.

3.1.2.2. Tekel'in Yarar ve Sakıncaları

Tekeller, ekonomik, siyasal ve toplumsal açıdan eleştirilebilirler. Birçok ülkede monopollere karşı çeşitli önlemler alınmıştır. Ancak, monopollerin sakıncaları olduğu gibi, yararları da vardır.

¹⁰¹ Mugaminya, a.g.m..

¹⁰² Düğer, a.g.e, s. 291.

3.1.2.2.1. Tekel'in Yararları

Tekelin yararlarını şöyle sıralayabiliriz:¹⁰³

- Bazı mal ve hizmetlerin devlet ya da diğer kamu kuruluşlarının kontrolünde veya elinde olması, ülkenin yararına görülebilmektedir.
- Büyük sermaye yatırımı gerektiren bazı hizmetlerin tek kuruluş elinde olması yararlı olabilir.
- Yine birçok işletmenin aynı bölgede tek bir iş için yatırım yapmasının sermaye israfına yol açması olası durumlarda (örneğin, telefon şebekesi gibi) işin tek bir kuruluşa verilmesi uygun olabilir.

3.1.2.2.2. Tekel'in Sakıncaları

Tekellerin ekonomi üzerindeki sakıncalarını da şöyle sıralayabiliriz:¹⁰⁴

- Tekeller, optimal kaynak dağılımını bozmaktadırlar. Tekel işletmesi, daha az üretim yaparak daha yüksek fiyattan satarak toplumun refah düzeyine olumsuz etkide bulunmaktadır.
- Gelir dağılımını bozmaktadır. Tam rekabette uzun dönemde aşırı kâr ortadan kalkarken, tek el işletmelerin kısa dönemde sağladığı kâr, uzun dönem devam etmektedir. İşletme marjinal maliyetin üstünde bir fiyattan mal ve hizmet sattığı için aşırı kâr sağlayarak gelir dağılımını kendi lehine bozmaktadır.
- Tekel işletmesi, tam rekabet koşulları altındaki bir işletmeye göre daha az muhafazakar hareket eder. Yeni teknik ve yöntemlerin uygulamasını geciktirir. Tekel işletmeleri, eski tesislerini, ekipman ve teknolojilerini, aşırı kâr kaybına neden olmadıkça değiştirmez.
- Tekel işletmeleri, mala karşı talebi artırmak ve kârını yükseltmek için malın tüketici yanında değerini yükseltmek için reklama yönelir.

¹⁰³ Düğür, a.g.e., s. 303.

¹⁰⁴ a.g.e., s. 303.

3.2. İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTEDİKLERİ PAZARLARIN PAZARLAMA ANLAYIŞINA ETKİSİ VE DEVLETİN DEĞİŞEN ROLÜ BAĞLAMINDA TEKEL İŞLETMELERİNİN DÖNÜŞÜMÜ

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarların durumu, işletmelerin pazarlama anlayışı üzerinde önemli etkisi olduğu gibi, devletin değişen rolü çerçevesinde özellikle özelleştirme politikalarının işletmelerin pazarlama anlayışında etkisi olmaktadır. Aşağıda işletmelerin pazarlama anlayışına etki eden bu konular irdelenecektir.

3.2.1. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Pazarların Pazarlama Anlayışına Etkisi

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarların, işletmelerin benimsedikleri pazarlama anlayışları ve izledikleri pazarlama stratejileri ile yakın ilişkisi vardır. Monopolcü bir pazarda faaliyet gösteren bir işletmenin pazarlama anlayışı , monopollü rekabet pazar koşullarında faaliyet gösteren bir işletme ile oldukça farklıdır. Çünkü, Tekel koşullarında faaliyet gösteren bir işletmenin, rekabet etme gibi bir sorunu bulunmadığından, dış çevrede oluşan rekabete dönük faaliyet ve değişimlerden çok fazla etkilenmesi beklenilemez. Bu nedenle Tekel pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler, pazar araştırması yapmadan, müşteri beklenti ve isteklerini araştırmaya, teknoloji yenilemeden, vizyon geliştirmeye kadar birçok konuda, monopollü rekabette koşulları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerden hem çaba gösterme hem de kaynak ayırma yönünden ayrı düşmektedirler. Tablo 3.2, yukarıda sayılan özellikleri analiz ederek bazı değişkenlere göre karşılaştırma yapmak için hazırlanmıştır. Söz konusu tablo, Tekel olarak faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama anlayışları ile rekabetçi ortamda faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama anlayışını çeşitli yönlerden karşılaştırmaktadır.

Tablo 3.2. TEKEL Olarak Faaliyet Gösteren İşletmelerin Pazarlama Anlayışları İle Rekabetçi Ortamda Faaliyet Gösteren İşletmelerin Pazarlama Anlayışının Karşılaştırması

	Monopol (Tekel) Piyasalarında Faaliyet Gösteren İşletmelerde Pazarlama Anlayışı	Rekabetçi Ortamda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Pazarlama Anlayışı
Birey yaratıcılığı	Düşük	Yüksek
Müşteri istekleri	Önemsiz	Önemli
Ürün çeşitlendirme	Önemsiz	Önemli
Ürün tasarımı ve ambalaj kalitesi	önem	Önemsiz
Reklam harcaması	Düşük	Yüksek
Müşteri şikayetleri	Önemsiz	Önemsiz
Personel eğitimi	Önemsiz	Önemli
Vizyon geliştirme	Önemsiz	Önemli
Değişim ve gelişmeleri izleme	Düşük	Yüksek
Ürün kalitesi	Önemsiz	Önemli
Teknolojilere uyum	Düşük	Yüksek
Mal farklılaştırması maliyeti	Düşük	Yüksek
Talep esnekliği	Düşük	Yüksek

3.2.2. Devletin Değişen Rolü Ve Tekel İşletmelerinin Pazar Yönlülük Dönüşümü

Devletin anlayışının, işleyen ekonomik sistemden, toplum yaşamına kadar birçok alanda etkisi söz konusudur. Benimsenen devlet anlayışı, toplumun ve toplumu oluşturan diğer alt sistemlerin tümünü kabulleri doğrultusunda şekillendiren bir özelliğe sahiptir. Son 25 yıla kadar devlet anlayışı, pek fazla sorgulanmayan, devletin her alanda egemen olduğu ve yönlendirdiği geleneksel devlet anlayışıydı. Ancak, geleneksel devlet anlayışından son yıllarda hızla uzaklaşmış; devletin egemenlik (müdahale ya da işlev) alanı güvenlik, sağlık ve eğitim gibi alanlarla sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Bu anlayış değişikliğinde Sovyetler Birliği'nin yıkılması ile birlikte sosyalist devlet anlayışının önemini kaybetmiş olması ve pazar ekonomisinin ağırlık kazanmasının çok büyük rolü olmuştur. Özellikle 1980'lerden sonra devletin değişen rolü, hemen hemen her alanda görülmüştür.¹⁰⁵

1970'lerden sonra hız kazanan özelleştirme faaliyetleri dünyada olduğu gibi, Türkiye'ye de etkilerini göstermeye başlamış, 1980'lerden sonra bu değişim süreci hız kazanmıştır. Bu süreçte devletin yeniden yapılandırılması ve devletin küçülmesi

¹⁰⁵ Çoşkun Can Aktan, **Değişim ve Devlet**, TİSK İnceleme Yayınları, 22, Ankara, ss.22-23.

kavramları tartışılmaya başlanmış, devlet yönetiminde yapısal ve yönetsel bir kısım değişimler hız kazanmıştır. Yıllardır eleştirilen, etkin, verimli ve rantabl olmadığı iddia edilen bazı kuruluşlar, özelleştirilerek etkin, verimli ve rantabl kılınmaya çalışıldığı gibi, bazı alanlarda devletin elinde bulunan üretim ve pazarlama tekeli ortadan kaldırılarak, bu sektörlerde, başka işletmelerin faaliyetlerine olanak tanımak istenmiştir. Devletin rolünü önemli ölçüde değiştiren ve özellikle devlet işletmelerin tekel özelliği ortadan kaldıran ve serbest pazar ekonomisine açan özelleştirme çabaları, işletmelerin pazar yönlü anlayışına da önemli ölçüde etkileri olan bir süreçtir. Bu sürecin etkileri bağlamında bazı amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:¹⁰⁶

- Rekabeti artırmak ve kaynakların etkin kullanımını sağlamak,
- Tüm sektörlerde işletmeler arasındaki rekabeti artırmak,
- Ülkede kamusal serbestleştirmeyi sağlamak,
- Ekonomide yapısal değişim için gerekli olan modernizasyonu gerçekleştirmek,
- Güçlü bir özel sektör yaratarak ekonomik büyümeyi teşvik etmek,
- Piyasa ekonomisinin gelişimini hızlandırmak,
- Pazarın sağlıklı bir şekilde büyümesine katkıda bulunmak,
- Özel teşebbüs ve yönetim kapasitesini güçlendirmek,
- Kamu tekellerini kaldırarak rekabete olana tanımak,
- Özel sektör ilkelerinin kamu sektörü işletmelerine uygulanmasını mümkün kılarak onların pazar ekonomisi kuralları içinde çalışmasını sağlamak,

Özellikle ülkemizde bir çok alanda “TEKEL” işletmelerine sahip olan devletin değişen rolü, pazarlama ve pazar yönlülük anlayışının da değişmesine neden olmaktadır. Çünkü tekel ortamında işletmelere bağımlılık söz konusu olduğundan, işletmelerin rekabetçi ortamda faaliyet gösteren işletmeler gibi, pazarlama çabaları göstermelerine

¹⁰⁶ Düğer, a.g.e, s. 605.

gerek olmadığı görüşü yaygındır. Bu işletmelerde benimsenen pazarlama anlayışı, klasik pazarlama anlayışıdır. İşletmeler, satış ya da müşteri memnuniyeti kaygısı taşımadan pazarlara ürettikleri ürünü sürerler. Devletin tekel konumunda olduğu işletmelerin etkin ve verimli çalışmadığı yönündeki eleştirilerinin yanı sıra en çok eleştiri aldığı konuların başında satış ya da müşteri kaygısı ve tatmini gözetmeden faaliyette bulunmaları gelmektedir. Bu anlayışın değişimi için devletin söz konusu tekel yapısının değişmesi gerekmektedir. Ancak, sadece devletin değil, aynı anlayışla hareket eden özel sektör işletmeleri de olabilir. Bu işletmeler tekel özelliklerini kaybedecekleri bir değişim durumunda pazarlarını kaybetmek istemiyorlarsa, böylesi anlayışlarını pazar yönlü olarak değiştirmeleri gerekir.

Devletin değişen rolü bağlamında işletmeler, rekabetçi ortamda faaliyet göstermeye zorlanmaktadır. Rekabetçi ortam tekelin aksine dinamizm gerektirmektedir. Bu ortamda işletmeleri sürekli çevrelerini izlemek, değişimlere uyum sağlamak, müşterilerin değişen eğilimlerini dikkate almak zorundadırlar. Çünkü rekabetçi ortamın en temel özelliği, aynı amaçlar için yarışan çok sayıda işletmenin faaliyet yöntemlerini birbirine zarar verecek biçimde yürütmeleri, kıt kaynaklar için değişik yöntemlerle yarışmalarıdır. Böyle bir ortamda her işletmenin aldığı pazarlama kararları, uyguladığı stratejiler ve yürüttüğü politikalar öteki işletmeleri etkileyecektir. İçinde bulunulan ortama göre işletmeler tam rekabete yakın bir rekabetçi ortamdaki oligopol ya da tekelleri rekabete kadar değişik rekabet ortamlarında faaliyetlerini sürdürürler. Dolayısıyla bir işletme tam bir tekel durumunda değilse, rakiplerin rekabetçi davranışlarını dikkate almalıdır. Özellikle bugün, işletmelerin rekabetten kaçmaları, uluslararası rekabetin varlığından ötürü mümkün değildir. Rekabet denince, genellikle ilk olarak, benzer malları pazarlayan işletmeler arasındaki rekabet akla gelir. Oysa rekabet geniş anlamda tüketici gelirlerinden daha fazla pay alabilmek için yürütülen bir yarıştır.¹⁰⁷ Bu yarışta üstünlük çoğu defa, bütün değer sistemini biçimlendirme ve yönetmede yeni yolların tasavvur edilmesiyle kazanılmakta; sürekli iyileştirme, geliştirme ve ilerleme ile sürdürülmektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁷ İslamoğlu, a.g.e., s. 86.

¹⁰⁸ PORTER Michael, "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü", *Küresel Rekabet*, (Der. ve Çev: Mustafa ÖZEL), İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 46.

Tablo 3.3., devletin değişen rolü çerçevesinde eski - yeni devlet anlayışı karşılaştırması yapılarak işletmelerin pazar yönlülük dönüşümünde etkili olan devlet özelliklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.3. Pazar Yönlülük Dönüşümünde Değişen Devlet Anlayışı

Otokratik Devlet	Demokratik Devlet
Otokratik devlet anlayışında egemenlik bir kişiye (monarşik devlet) ya da bir zümreye (oligarşik devlet) aittir. Bu devlet yapısında yetkiler mutlak monarşilerde kralın elindedir. Meşruti monarşilerde ise bir hükümdar vs. başkanlığında toplanan parlamento söz konusudur. Oligarşik devletlerde ise yönetim yetkisi, bir zümrenin elindedir.	Demokratik devlet, egemenliğin halka ait olduğu devlet anlayışıdır. Demokratik devlet halkın gerçek tercihlerini mümkün olduğu ölçüde yansıtabilecek bir temsili demokrasi ile eş anlamlıdır. Aynı şekilde demokratik devlet, halkın yönetime katılımını sağlamaya imkan verecek uygulamaları (referandum, halkın yasa teklifi, halk vetosu vs.) içerir.
Anayasalı Devlet	Anayasal Devlet
Anayasalı devlet, sembolik ve temenniden öteye geçmeyen bir anayasaya sahi olan devlet düzenini temsil eder. Anayasalı devlet düzeninde, mevcut bir anayasa olmasına karşın, bu anayasa içerisinde devletin güç ve yetkileri sınırlandırılmamış, birey hak ve özgürlükleri güvence altına alınmamıştır.	Anayasal devlet, çoğulcu, temsil ve katılıma dayalı, azınlığın haklarının çoğunluk haklarına feda edilmediği, parlamentonun ve siyasal iktidarın güç ve yetkilerinin sınırsız olmadığı, hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu, bireylerin hak ve özgürlüğünün güvence altına alındığı bir devlet anlayışıdır.
Totaliter/ Otoriter Devlet	Özgürlükçü / Liberal Devlet
Bireysel hak ve özgürlüklerin söz konusu olmadığı ya da önemli ölçüde sınırlandırılmış olduğu devlet sistemlerini totaliter ve otoriter devlet olarak adlandırılabilir.	Özgürlükçü ya da liberal devlet; bireysel hak ve özgürlükleri koruyan ve güvence altına alan bir devlet anlayışıdır. Bu devlet anlayışında, devletin varlık sebebi, bireylerin hak ve özgürlüklerinin korunmasıdır.

Tablo 3.3'ün devamı

Korporatif / Sendikalist Devlet	Özel Mülkiyete Dayalı Devlet
Bu anlayışta, korporatif mülkiyete dayalı bir ekonomik sistem söz konusudur. Bu anlayış, bir işveren olarak devlet ile işçiler arasında üretimde işbirliğini, dayanışmayı ve paylaşmayı öngörür. Bu devlet sistemin ekonomik faaliyetlerin kısmen ya da tamamen işçi sendikaları tarafından yürütülmesi esastır. Sendikalizmde konfederasyon mülkiyeti söz konusudur. Her iki sistemde de özyönetim adı verilen bir yönetim modeli savunulur.	Yeni devlet anlayışında özel mülkiyete dayalı bir pazar ekonomisi benimsenmektedir. Devletin temel görevlerinden birisi, özel mülkiyet haklarını güvence altına almak ve korumaktır. Yeni devlet anlayışında devlet mülkiyeti, korporatif mülkiyet, konfederasyon mülkiyeti gibi ortak mülkiyet modelleri hiçbir zaman özel mülkiyete tercih edilmez. Özel mülkiyete dayalı devlet anlayışında, bireylerin mülkiyet hakkı ve özgürlüğü anayasada güvence altındadır.
Müdahalece Devlet	Hakem Devlet
Müdahalece devlet, pazar başarısızlıklarını ve yetersizliklerini gidermek için devletin ekonomiyeye müdahale etmesini ve sorunu çözüme kavuşturmasını savunur.	Yeni devlet anlayışında devlet, pazar ekonomisinde oyuna doğrudan müdahalede bulunmayan; sadece oyun kurallarını oluşturan bir konumdadır. Yeni devlet anlayışında pazar başarısızlıklarına ve yetersizliklerine devletin ancak gerektiğinde ve sınırlı ölçüde karışması ve sorunlara pazar ekonomisi içinde çözümler bulunması savunur.
Tekelci Devlet	Rekabeti Geliştirici Devlet
Geleneksel devlet anlayışında, ölçek ekonomilerinin söz konusu olduğu sektörlerde (enerji, telekomünikasyon, ulaştırma vs.) devlet genelde "yasal tekel" imtiyazına sahiptir. Tekelci devlet geçerlidir.	Yeni devlet anlayışı, tekel (monopol) pazarını tamamen reddeder. Devletin hiçbir alanda tekel konumunda olmamasını savunur. Devletin temel görevlerinden birisi, rekabet hukukunun oluşturulması ve rekabetin fonksiyonel işlevliğini sağlamaktır.

Tablo 3.3'ün devamı

Müteşebbis Devlet	Katalizör Devlet
Müteşebbis devlet, pazar ekonomisinde faaliyet gösteren devlet anlayışını ifade eder. Müteşebbis devlet, kamu iktisadi teşebbüsleri aracılığıyla pazar ekonomisinde faaliyet gösterir. Müteşebbis devlet, mal ve hizmetleri üreten konumdadır.	Yeni devlet anlayışında, mal ve hizmetleri bizzat sunan bir kurum olmak yerine pazar kanalıyla hizmetlerin sunulmasını kolaylaştıran (katalizör) konumdadır. Bu anlayışta, mümkün olduğunca mal ve hizmetlerin pazar ekonomisi kanalıyla sunulması savunulur.
Gizli / Yasakçı devlet	Açık / Şeffaf Devlet
Devlet yönetiminde gizlilik ve örtbasın hakim olması, insanların evrensel haklarının kısıtlanması ve/veya yasaklanması geleneksel devlet yapısında oldukça yaygındır.	Açık devlet, vatandaşların devlet yönetimi ile ilgili olarak bilgi edinme ve bilgiye ulaşabilme, haklarının anayasal ve yasalarla güvence altına alındığı bir devlet anlayışını ifade eder. Yönetimde açıklık, şeffaflık devletin temel ilkesidir.
Otorşik Devlet	Küresel Devlet
Otorşik devlet, kendi kendine yeterliliği benimseyen ve dış dünyaya tamamen kapalı bir devlet yapısını temsil eder. Bu devlet anlayışında yerli sanayiye sürekli korumayı amaçlayan, ie dönük ithal ikameci bir sanayileşme stratejisi savunulur.	Küresel devlet, uluslar arası siyasi ve ekonomik ilişkilere önem veren, uluslar arası rekabete açık ve kenetlemeyi, dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi hedef alan bir devlet anlayışını ifade eder.

Kaynak: Çoşkun Can Aktan, **Değişim ve Devlet**, TİSK İnceleme Yayınları, 22, Ajans Türk Basın ve Basım A.Ş., 1998, Ankara, ss.29-36'dan kısmen alınmıştır.

Özellikle bu değişim sürecinde serbest pazar ekonomisinin önem kazanmasıyla birlikte, devletin ekonomideki etkinliğinin ciddi biçimde azalmaya başladığı ve özelleştirmenin hız kazanarak, devletin elinde ve yönetiminde bulundurulmuş KİT'lerin özelleştirildiği görülmüştür.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**TEKEL ORTAMINDAN REKABET ORTAMINA GEÇİŞTE
İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK DÖNÜŞÜMÜ ÜZERİNE
KÜTAHYA TÜRK TELEKOM İL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ANKET
UYGULAMASI**

4.1. KURULUŞ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

TÜRK TELEKOMÜNİKASYON, yaklaşık 160 yıldan bu yana, çağın getirdiği iletişim imkanlarını müşterilerine sunma gayreti içerisinde olmuştur. İçinde bulunduğumuz çağın sunduğu teknolojileri müşterilerinin hizmetine sunmak amacıyla, kaliteli hizmet ve müşteri odaklılık felsefesi ile ulusal hedeflerden uluslararası hedeflere yönelen TÜRK TELEKOM, öncelikle bölgesel iletişim pazarı olmak üzere tüm dünya pazarlarında rekabet edebilecek güç, yetkinlik ve bilgi birikimine sahip bir dünya devi olarak daha kaliteli hizmetleri müşterilerine sunmayı vizyon kabul etmiştir. Özellikle, özelleştirme faaliyetleri ve faaliyette bulunduğu sektörün bir kısmınının 27 Nisan 1998'de GSM lisansı, 25 yıllığına Turkcell ve Telsim şirketlerine devredilmesiyle birlikte rekabete açılması sonucu kuruluş, bazı alanlarda Tekel ortamından, rekabetçi ortama geçmiş, bu çerçevede yeniden yapılanma anlayışı kapsamında yönetim anlayışını değiştirmeye yönelik önemli çabalar içine girmiştir.¹⁰⁹ Bu çabalardan birini de, kuruluşun pazar yönlülük çabaları oluşturmaktadır.¹¹⁰ Bu araştırma, aşağıda geniş bilgiler sunulacak olan bu kuruluşun Kütahya İl Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilmiştir.

4.1.1. Kuruluşun Tarihçesi

Bugünkü Türk Telekomünikasyon'un temeli 23 Ekim 1840 tarihinde Postahane-i Amirane adıyla Sultan Abdülmecit tarafından atıldı. 9 Ağustos 1847 İlk telgraf alma-çekme işleminin başarıyla gerçekleştirilmesi üzerine ilk telgraf hattının İstanbul-Edirne arasında döşenmesine başlandı. Temmuz 1881 İstanbul Soğukçeşme'deki Posta ve Telgraf Nezareti binasıyla Yeni Cami'deki postane arasında tek telli bir telefon çekildi.

3 Mayıs 1909 İlk manuel telefon santrali, İstanbul Büyük Postane binasında 50 hatlık olarak tesis edildi. 4 Şubat 1924 406 sayılı Telefon ve Telgraf Kanunu ile yurdun her tarafında telefon tesis etme ve işletme görevi PTT Genel Müdürlüğü'ne

¹⁰⁹ Bu araştırmanın devam esnasında yapılan bir anlaşma ile 20 kuruluşa Telekom'un faaliyette bulunduğu diğer hizmetlerle ilgili olarak lisans sözleşmesi yapılmıştır. Böylece kuruluş, Tekel konumunu biraz daha kaybederek, daha geniş olarak rekabetçi ortama geçmiş olacaktır.

¹¹⁰ Kuruluş ile ilgili bilgiler, www.telekom.gov.tr, (20.05.2004) sitesinden alınmıştır.

verildi. 11 Eylül 1926 Türkiye'nin ilk otomatik telefon santrali, 2000 hatlık kapasiteyle Ankara'da hizmete verildi.

1 Eylül 1929 Tek devreli ilk şehirlerarası iletişimsi Ankara-İstanbul arasında gerçekleştirildi. 1940 Ankara-İstanbul arasında tesis edilen 2 adet tek kanallı havai hat çoklayıcı sistemi iletişimde eskiye göre büyük kolaylık sağladı. Kasım 1973 İlk otomatik teleks santrali kuruldu.

6 Nisan 1976 Antalya-Catania arasında toplam 480 kanallı ilk denizaltı koaksiyel kablosunun hizmete verilmesiyle, çok kanallı yurtdışı iletişimsi sağlandı. 23 Nisan 1979 İlk uydu iletişim yer istasyonunun hizmete verilmesiyle INTELSAT üzerinden Atlantik bölgesi uyduları kullanılarak 13 ülke ile iletişim sağlandı. Mart 1982 Şehirlerarası ve milletlerarasına açık ankesörler kurulmaya başlandı. 28 Haziran 1984 Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana illeri arasında elektronik mektup hizmeti verilmeye başlandı. 5 Temmuz 1984 Bir sistem üzerinden çok sayıda köyü otomatik telefon şebekesine bağlayacak multi access özel radyo link sistemi tesis edildi.

18 Aralık 1984 Türkiye'nin ilk sayısal telefon santrali, Ankara Kavaklıdere'de hizmete verildi. 10 Nisan 1985 İletişimde kanal kapasitesini artıran fiber optik kablo, ilk kez Ankara-Konya karayolunun 37. kilometresinden itibaren döşenmeye başlandı. 23 Ekim 1986 Mobil telefon, Ankara ve İstanbul'da; çağrı cihazları da Ankara, İstanbul ve İzmir'de hizmete verildi. 4 Mart 1987 Avrupa'da ilk olarak uydu sistemi üzerinden video konferans ülkemizde gerçekleştirildi. Aralık 1988 İlk olarak Ankara, Çankaya'da Kablo TV hizmeti verilmeye başlandı. 21 Aralık 1990 Fransız Aerospatiale İşletmesi ile "TÜRKSAT Milli İletişim Uyduları" sözleşmesi imzalandı.

24 Aralık 1990 EMOS 1 projesiyle, İtalya-Yunanistan-Türkiye-Ortadoğu arasında fiber optik denizaltı kablosu üzerinden iletişim sağlandı.

23 Şubat 1994 Türkiye GSM teknolojisiyle tanıştı. İletişimde sınır tanımayan GSM ilk kez Ankara, İstanbul ve İzmir'deki abonelerine hizmet vermeye başladı.

11 Ağustos 1994 Türkiye'nin ilk uydusu TÜRKSAT uzaya fırlatıldı. 1994 TURMEOS-1 (Türkiye Marmara Ege Optik Sistemi) ve TURCYOS (Türkiye-Kuzey Kıbrıs Denizaltı Fiber Optik Kablosu) hizmete verildi.

24 Nisan 1995 PTT'deki telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla Türk Telekomünikasyon A.Ş. kuruldu.

1996 Türkiye-İtalya-Ukrayna-Rusya'yı kapsayan ITUR Denizaltı Fiber Optik Kablo Sistemi servise verildi. 12 Nisan 1996 Ses, veri ve görüntü iletim alt yapısını teşkil eden, santraller arası bir işaretleşme sistemi olan NO 7 Türkiye'ye merhaba dedi. 10 Temmuz 1996 Türkiye'nin ikinci uydusu TÜRKSAT 1C uzaya fırlatıldı.

1996 Türkiye Ulusal İnternet Altyapı Ağı (TURNET) hizmete verildi. 7 Kasım 1996 Türksat uydularını üreten Aeorspatiale ve Türk Telekom ortaklığıyla kurulan Eurasiasat'in kuruluş anlaşması imzalandı.

Kasım 1996 Yüksek hızlı veri iletimine olanak sağlayan Frame Relay hizmeti devreye sokuldu. 1997 KAFOS (Karadeniz Fiber Optik Sistemi) ve TBL (Transbalkan Linki Karasal Fiber Optik Sistemi) hizmete verildi. 1998 Peşin ödemeli kart, ülkemizde Küresel Kart adıyla hizmete verildi.

27 Nisan 1998 GSM lisansı, 25 yıllığına Turkcell ve Telsim şirketlerine devredildi. 28 Ağustos 1998 İnternet erişimini Türkiye geneline yaymak, hızlı ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla TTNET ulusal internet alt yapı ağına ilişkin sözleşme imzalandı.

29 Ocak 2000 Türk Telekom, 23948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4502 sayılı Kanun ile KYT statüsünden çıkarılarak özel hukuk hükümlerine tabi Anonim şirket oldu. 11 Ocak 2001 Türk Telekom ve Alcatel ortaklığı ile kurulan EURASIASAT şirketi tarafından yaptırılan TÜRKSAT 2A uydusu Güney Amerika'daki Kourou Üssü'nden uzaya fırlatıldı.

4.1.2. TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'nin Hukuki Yapısı

Türk Telekomünakasyon A.Ş.'nin rekabet ortamında gereği gibi faaliyette bulunabilmek için yeniden yapılanma faaliyetlerinde bulunmuştur Kuruluşun internet sitesinde kuruluşun hukuki yapına ilişkin şu bilgilere yer verilmiştir: "Türk Telekom'un statüsü, 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanununun 1. maddesinde belirtilmiştir. Bu madde, "Posta ve telgraf tesis ve işletmesine ilişkin hizmetler T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğüne (P.İ.), telekomünikasyon hizmetleri ise Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi tarafından yürütülür.

Kuruluştaki kamu payı % 50'nin altına düşüncüye kadar ana sözleşmede yapılacak değişikliklerde Ulaştırma Bakanının görüşü alınır. 2813 sayılı Telsiz Kanunu ile radyo ve televizyona ilişkin kanun hükümleri saklıdır. Telekomünikasyon hizmetlerinin yürütülmesi ve telekomünikasyon altyapısı tesisi ve işletilmesi bu Kanuna tabidir. Türk Telekomünakasyon A.Ş., bu Kanun çerçevesinde her türlü telekomünikasyon hizmetlerini yürütmeye ve telekomünikasyon altyapısı işletmeye yetkilidir. Türk Telekomünakasyon'un söz konusu yetkiye ilişkin hak ve yükümlülükleri Bakanlık ile imzalanacak görev sözleşmesi ve/veya görev sözleşmeleri ile belirlenir. Türk Telekomünakasyon, görev sözleşmelerinde belirlenen asgarî hizmetleri sunmakla yükümlüdür.

Türk Telekomünakasyon, bu Kanun ve özel hukuk hükümlerine tâbi bir anonim şirkettir. Bu Kanun hükümleri saklı kalmak üzere, kamu iktisadi teşebbüsleri de dahil, sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan kamu kurum, kuruluş ve ortaklıklarına uygulanan mevzuat Türk Telekom'a uygulanmaz.

Sermayesinin yarısından fazlası kamuda kaldığı sürece, Türkiye Büyük Millet Meclisi denetimine ilişkin 2.4.1987 tarihli ve 3346 sayılı Kanunun 9 uncu maddesi hükümleri uygulanır. 16.7.1965 tarihli ve 697 sayılı Kanun ile millî güvenlik ve kamu düzeniyle sıkıyönetim ve seferberlik hallerinde telekomünikasyon hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin özel kanunların hükümleri saklıdır" hükmünü içermektedir.

406 sayılı Kanunun 2. maddesinin (c) bendi " Türk Telekom; telekomünikasyon şebekeleri üzerinden sunulan ulusal ve uluslararası ses iletimini ihtiva eden telefon hizmetlerini, 31.12.2003 tarihine kadar bu Kanun ve görev sözleşmesi çerçevesinde tekel olarak yürütür.

Kişisel telekomünikasyon tesisleri ile telekomünikasyon hizmetlerine ilişkin imtiyaz sözleşmeleri veya telekomünikasyon ruhsatları veya genel izinlerinde ilgili işletmeci tarafından kurulması öngörülen telekomünikasyon altyapısı hariç olmak üzere, tüm telekomünikasyon altyapısının kurulması ve işletilmesi de tekel kapsamına dahildir.

Ancak, Türk Telekomdaki kamu payı % 50'nin altına düştüğünde, Türk Telekomun tüm tekel hakları 31.12.2003 tarihinden önce de olsa ortadan kalkmış olur." hükmünü ihtiva etmektedir.

406 sayılı Kanunun 3 ncü maddesinin (a) bendinde; katma değerli telekomünikasyon hizmetleri ile Ek 18 nci madde kapsamındaki mobil telefon, çağrı cihazı, data şebekesi, akıllı şebeke, kablo TV, ankesörlü telefon, uydu sistemleri, rehber basım ve benzeri katma değerli hizmetler ve yukarıda sözü edilen 2 nci maddenin (c) fıkrasında belirtilen, tekel süresinin sonu olan 31.12.2003 tarihinden itibaren olmak üzere tekel kapsamındaki telekomünikasyon hizmetleri de dahil tüm telekomünikasyon hizmetlerinin, ilgili hizmetin türüne göre ancak bir görev sözleşmesi, imtiyaz sözleşmesi, telekomünikasyon ruhsatı veya genel izin kapsamında yürütülmesi öngörülmüştür.

Söz konusu hüküm, Türk Telekomünikasyon A.Ş. dışında, 3 ncü maddede sayılan telekomünikasyon hizmetlerinden herhangi birinin görev sözleşmesi, imtiyaz sözleşmesi, telekomünikasyon ruhsatı veya genel izin yoluyla bir sermaye şirketi tarafından yürütülebilmesi düzenlenmekte, bu hakkın tanınması ise Telekomünikasyon Kurumunun yetkisinde bulunmaktadır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş., her türlü telekomünikasyon hizmetlerini yürütmeye, telekomünikasyon alt yapısını işletmeye yetkili kılınmış, telekomünikasyon şebekeleri üzerinden sunulan ulusal ve uluslararası ses iletimini ihtiva eden telefon hizmetlerini yürütmesi ve bazı istisnalar dışında tüm telekomünikasyon alt yapısının kurulması ve işletilmesi 31/12/2003 tarihine kadar Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin tekelinde bırakılmış ve Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin, söz konusu hak ve yükümlülüklerinin Telekomünikasyon Kurumu ile imzalayacağı "Görev Sözleşmesi" ve/veya "Görev Sözleşmelerinde" belirleneceği hükme bağlanmıştır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin tekeline bırakılan iş ve hizmetlerin dışındaki, telekomünikasyon iş ve hizmetlerinin, Telekomünikasyon Kurumunca belirlenecek esaslara göre imtiyaz, ruhsat ve genel izin yoluyla özel kesime de yaptırılması imkanı sağlanmıştır.

Türk Telekom'un rekabet ortamında gereği gibi faaliyette bulunabilmesi için teşkilatı, personel statüsü ve özlük hakları da yeniden düzenlenerek, asli ve sürekli görevlerde çalışacak yönetici kadrosunun unvan, derece ve sayıları Yönetim Kurulunun önerisi ve Ulaştırma Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulunun 31.3. 2000 tarih ve 2000/331 sayılı kararname ile belirlenmiş ve 4.4.2000 tarih, 24010 mükerrer sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Diğer personel iş mevzuatına göre istihdam edilecektir.

Halen kadrolu olarak istihdam edilenler ile sözleşmeli pozisyonlarda çalışanların mevcut statü ve özlük haklarıyla çalıştırılmalarına devam olunmaktadır. Bu personelden isteyenlerin iş mevzuatına tabi olarak çalıştırılmaları ve isteyenlerin de sosyal güvenlik yönünden Emekli Sandığı ile irtibatlarının devamı sağlanmaktadır. Halen çalışan personelin, tamamen isteklerine bağlı olmak koşuluyla özelleştirme kapsamı dışındaki Kurumlara nakli imkanı da getirilmektedir.

Yönetim Kurulunun temsil ve ilzam konusunda yapacağı düzenlemeler saklı kalmak üzere, idare ve yargı mercilerinde ve üçüncü şahıslara karşı Türk Telekom'u

temsile Genel Müdür yetkili kılınmıştır. Genel Müdür gerektiğinde bu temsil yetkisini devredebilecektir.

Türk Telekom hisselerinin devrine ilişkin hususlar 406 sayılı Kanunun Ek 17. maddesinde düzenlenmiştir. Bu madde, "Türk Telekomun, yetkili kurullarında alınacak kararlarda, devamı süresince tekel mahiyetinin yaratabileceği sakıncalar da dahil, ekonomi ve güvenlik ile ilgili olarak millî yararların korunması amacıyla Devlete söz ve onay hakkı verecek bir adet imtiyazlı hisse dışındaki tüm hisseleri satılabilir.

İmtiyazlı hisse, millî yararların korunması amacıyla ana sözleşme değişiklikleri, yeni şirketler kurulması veya kurulu bulunan şirketlere iştirak edilmesi, uluslararası telekomünikasyon birliklerine katılınması veya uluslararası anlaşmalara taraf olunması, yönetim kontrolünü etkileyecek oranlardaki nama yazılı hisselerin devri ve nama yazılı hisselerin devrinin pay defterine işlenmesi konularında söz ve onay yetkisine sahiptir.

İmtiyazlı hisseyi temsilen Hazine Müsteşarlığı, Türk Telekom Yönetim Kurulunda bir üye bulundurur. İmtiyazlı hisse sahibinin Genel Kurula katılma ve konuşma hakkı vardır. İmtiyazlı hisse sahibi sermaye artırımlarına katılmaz, kârdan pay almaz.

Yabancı gerçek veya tüzel kişilerin Türk Telekom'daki hisse oranı % 45'i geçemez ve bunlar doğrudan ya da dolaylı olarak şirketin çoğunluk hisselerine sahip olamazlar. Yabancı gerçek ve tüzel kişilere Türk Telekom'un yönetim ve denetiminde oy çoğunluğu sağlanamaz. Tüm satış işlemlerinde bu koşul ve karşılıklılık ilkesi göz önünde bulundurulur. Hisselerin satışına ilişkin usuli işlemler 24.11.1994 tarih ve 4046 sayılı Kanun hükümlerine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığınca yürütülür. Hisselerin değeri günün ekonomik koşulları göz önünde bulundurularak uluslararası finans ve sermaye pazarlarında kabul görmüş değerlendirme yöntemleri kullanılmak suretiyle değer tespit komisyonlarınca tespit edilir.

Hisse satışı; halka arz, blok satış, yurt içi ve/veya yurt dışı sermaye pazarlarında satış, borsada borsa usul ve esasları çerçevesinde satış, menkul kıymetler yatırım

fonları ve/veya menkul kıymetler yatırım ortaklıklarına satış suretiyle yapılır. Türk Telekom hisselerinin satışında Türk Telekom ile T.C. Posta ve Telgraf Teşkilâtı Genel Müdürlüğü çalışanları ve küçük tasarruf sahiplerine % 5 pay ayrılır. Bu payın satışı halka arz yöntemiyle ve sermaye piyasası mevzuatına uygun olarak gerçekleştirilir. Değer tespiti sonuçları ile satışa sunulacak hisselerin ne kadarının ve hangi satış yöntemiyle satılacağına, çalışanlar ve küçük tasarruf sahiplerine ayrılan % 5'lik payın ne oranda satılacağına, Özelleştirme İdaresi Başkanlığının görüşü ve Ulaştırma Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca karar verilir.

Blok satışta ihale koşulları ihale tarihinden en az kırkbeş gün önce, kesinleşmiş ihale sonuçları onbeş gün içinde Resmî Gazetede ve Türkiye çapında yayımlanan yüksek tirajlı iki gazetede, yurt dışında ise uygun görülecek basın veya yayın organıyla en az bir defa yayımlanır. Hisselerin blok satışında 4046 sayılı Kanunda yer alan kapalı teklif usulü uygulanır. Satışa ilişkin nihai devir işlemleri Bakanlar Kurulunca onaylanır.

Usul ve esasları Bakanlar Kurulunca belirlenmek üzere hisse senedi ile değiştirilebilir veya hisse senedine çevrilebilir menkul kıymetler çıkartılabilir veya Türk Telekom tarafından borç veya kredi alınabilir.

Yukarıda anılan Bakanlar Kurulu kararlarında belirtilen esaslar çerçevesinde her türlü satış işlemlerinde, satılacak hisselerin mülkiyetinin devrine ilişkin sözleşmeleri ve diğer anlaşmaları ve gereken belgeleri imzalamaya, Hazine Müsteşarlığının bağlı bulunduğu Bakan veya yetki verdiği temsilcisi yetkilidir" hükmünü ihtiva etmektedir."

4.1.3. Kuruluşun Hizmetleri

Kuruluşun bireysel ve kurumsal olmak üzere çeşitli hizmetleri bulunmaktadır.

4.1.3.1. Bireysel Hizmetler

Türk Telekom'un sunmuş olduğu telefon, ADSL, data, internet, mobil telefon, çağrı, Kablo TV, telekart ve ankesör gibi hizmetlerin bireysel olarak satın alınması ve kullanılmasına ilişkin merak ettiğiniz bütün bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

4.1.3.2. Kurumsal Hizmetler

Türk Telekom'un sunmuş olduğu telefon, data, ADSL,ISDN, internet, mobil telefon, çağrı, Kablo TV gibi hizmetlerin kurumsal olarak satın alınması ve kullanılmasına ilişkin merak ettiğiniz bütün bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

4.1.4. Kuruluşun İştirakleri

Gelişmiş mobil iletişim uygulamalarına olanak sağlayan GSM 1800 teknolojisine sahip olan AYCELL İLETİŞİM VE PAZARLAMA HİZMETLERİ A.Ş Telekom'un iştiraklerindedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İşletmelerde önemli bir stratejisi olarak kabul edilen pazar yönlülük kapsamında, **“Tekel Ortamından Rekabet Ortamında Geçişte İşletme Analizini”** konu edinen çalışmada, Tekel(Monopol) olan işletmelerin, bu dönüşümde pazar yönlülük anlayışını analiz edilerek, rekabet ortamına geçişte ne derece pazar yönlü olduklarını araştırmaktır. Araştırma, Türkiye’de çeşitli ürünler ve hizmetler itibariyle rekabetçi ortama geçen ve üstlendiği diğer hizmetlerle ilgili olarak **“Lisans Sözleşmeleri”** yapılan, önümüzdeki yıllarda bu alanlarda da rekabet etmek zorunda kalacak TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.’nin Kütahya İl Müdürlüğünde gerçekleştirilmiş, kurumun kendi üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin tekel ortamından rekabetçi ortama geçişte, TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.’nin pazar yönlülük etkinliği hakkında görüşleri öğrenilmek istenilmiştir. Daha önce yapılan araştırmalarda kullanılan **“bilginin toplanması , bilginin yayılması ve tepki oluşturulması”** alt boyutlarında daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda kullanılan anket baz alınarak, Pazar yönlülük bileşenlerine, TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. Kütahya İl Müdürlüğü personelinin, katılım dereceleri tespit edilerek, iç müşteri gözüyle kurum değerlendirilmek istenmiştir. Ayrıca, araştırmada **“kıyaslama”** alt boyutu altında da

sorular hazırlanarak, katılımcıların rakiplere göre kendi işletmelerini kıyaslamaları istenmiştir. Önceki araştırmalarda ortaya konulan, pazar yönlülük ile işletme performansı arasındaki ilişki, bu araştırmaya da konu edinilmiştir.

4.2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'nin Kütahya İl Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiş olup, bu araştırmadaki görüşler geneli kapsamamaktadır. Bu nedenle buradan yola çıkarak genelleme yapılması uygun görülmele birlikte, bir fikir edinilmesi açısından önemli bulgular içermektedir.

4.2.3. Araştırmanın Yöntemi

Tekel ortamından rekabet ortamına geçişte pazar yönlülüğün işletmelerin rekabet anlayışına ve performansına etkisini araştırmayı amaçlayan bu araştırmada, örneklem olarak seçilen TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. Kütahya İl Müdürlüğü bünyesinde yapılmak üzere, dört bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun I. bölümünü, katılımcılar hakkında kişisel bilgi edinmeyi amaçlayan demografik bilgiler oluşturmuştur. Anket formunun II. bölümü, bilgi toplama, bilgi yayma ve tepki oluşturma bileşenleri alt başlıklarında Pazar yönlülüğü araştırmaya yönelik 26 görüş ortaya konulmuştur.¹¹¹ Anketin II. bölümünü ise, işletmenin rekabet ortamına geçtikten sonra pazar yönlülük boyutlarını kıyaslamayı amaçlayan 12 soru oluşturmuştur. III. bölümde rekabet ortamında işletmenin performansını sorgulamayı amaçlayan 4 görüş yer almıştır. Bu görüşlere katılım derecesi belirtilirken, özellikle Türkiye'deki GSM kuruluşlarının ve bu alanda TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. ile rekabete konu olan çeşitli hizmetlerin hızlı gelişimleri dikkate alınarak son beş yılın baz alınması istenmiştir. Araştırmada derecelendirme 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Puan aralıkları şöyle alınmıştır:¹¹²

¹¹¹ Anket formundaki görüşlerin oluşturulmasında, Karahan, Varinli, a.g.m., s. 8; Ural, Balıkçıoğlu, Yükselen, a.g.m., s. 34'den yararlanılmıştır.

¹¹² Taşkın, Öğrenen Pazarlama, s. 171.

1- Kesinlikle Katılmıyorum	: 1.00 – 1.80
2- Kısmen Katılmıyorum	: 1.81 – 2.60
3- Fikri Yok	: 2.61 – 3.40
4- Kısmen Katılıyorum	: 3.41 – 4.20
5- Kesinlikle Katılıyorum	: 4.21 – 5.00

Araştırmaya konu olan veriler, TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'nin Kütahya İl Müdürlüğünün 40 üst, orta, alt düzey yönetici ve teknik personelinin toplanmıştır. TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. İl Müdürlüğü yapısı da göz önünde bulundurularak, kurum bünyesinde 50 anket formu dağıtılmış, gerek dönüşüm sağlanamadığında gerekse anket formunu geçersiz kılacak nedenlerden dolayı bu formlarının 40 adeti değerlendirmeye tabi tutulabilmiştir. Araştırma verileri, bilgisayar ortamında SPSS programında işlenerek, yüzdeleri, standart sapmaları bulunmuş, Ki Kare testine tabi tutulmuş, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Demografik bilgileri içeren kişisel bulgular, hem tablolarda hem de grafiklerde gösterilerek altlarında ayrıca değerlendirmeler yapılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma bulguları iki açıdan ele alınacaktır. İlk olarak araştırmada kişisel bulgular ortaya konularak değerlendirilecek daha sonra pazar yönlülük ile ilişkili anket bulguları ele alınıp değerlendirilecektir.

4.3.1. Kişisel Bulgular

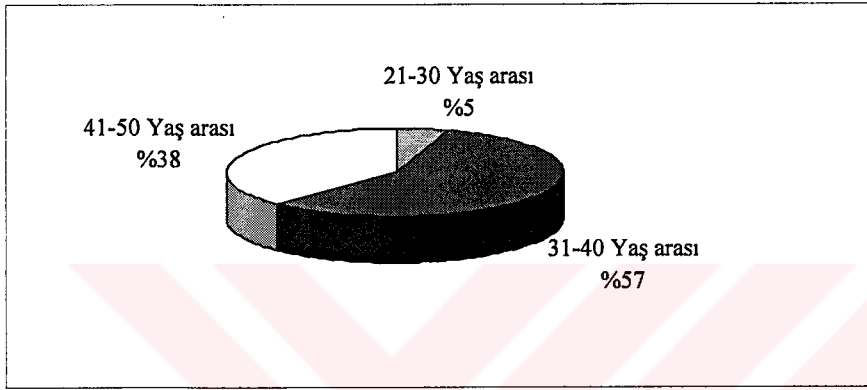
Araştırmada erişilen yaş, cinsiyet, görev süresi, görev konumu ve eğitim bulgularına aşağıda yer verilip sonuçları itibariyle analizleri yapılacaktır.

4.3.1.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında 40 kişiyle anket gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yaş grupları beş ayrı gruba ayrılmıştır. Tablo 4.1 ve Şekil 4.1, katılımcıların yaş grubuna göre dağılımları görülmektedir.

Tablo. 4.1. Katılımcıların Yaşı

	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplanan Yüzde (%)
21-30 yaş arası	2	5,0	5,0	5,0
31-40 yaş arası	23	57,5	57,5	62,5
41-50 yaş arası	15	37,5	37,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	



Grafik 4.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

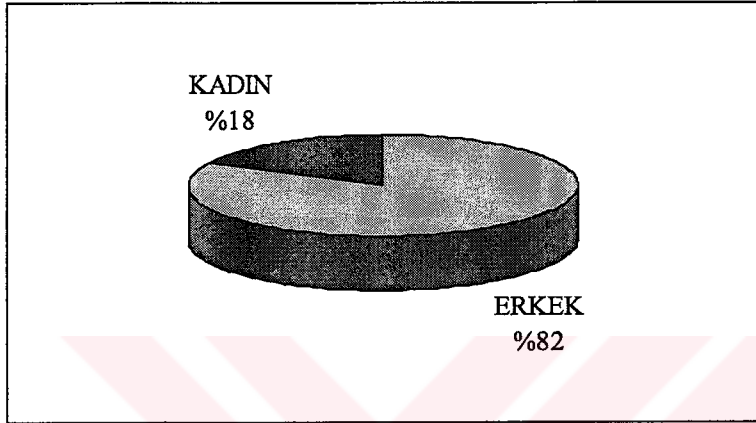
Tablo 4.1 ile Grafik 4.1’de de görülebileceği gibi, araştırmaya katılanların yaş grupları, beş grup olarak sınıflandırılmasına rağmen, araştırmaya katılanların yaş grupları üç grupta toplanmıştır. Araştırmaya en çok katılımın olduğu yaş grubu %57 ile 31-40 yaş grubudur.

4.3.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, araştırmaya 33 erkek; 7 kadın katılımcı katılmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Grafik 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyeti

	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplanan Yüzde (%)
ERKEK	33	82,5	82,5	82,5
KADIN	7	17,5	17,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	



Grafik 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

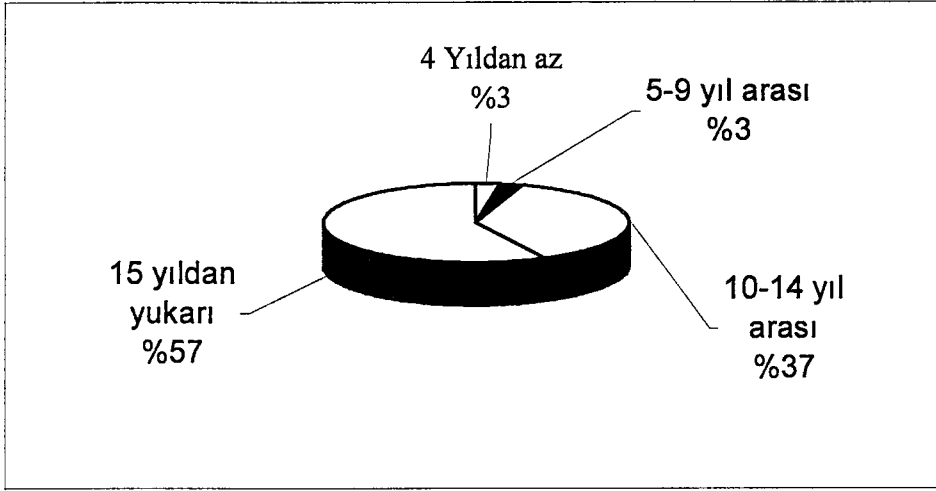
Grafik 4.2’de de görülebileceği gibi araştırmaya katılanların %82’sini erkekler, %18’ini kadınlar oluşturmaktadır.

4.3.1.3. Araştırmaya Katılanların Görev Süresi

Araştırmaya katılanlar, görev süreleri bakımından beş gruba ayrılmışlardır. Tablo 4.3, araştırmaya katılanların görev sürelerine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Görev Süresi

	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplanan Yüzde (%)
4 Yıldan az	1	2,5	2,5	2,5
5-9 yıl arası	1	2,5	2,5	5,0
10-14 yıl arası	15	37,5	37,5	42,5
15 yıldan yukarı	23	57,5	57,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	



Grafik 4.3. Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Göre Dağılımı

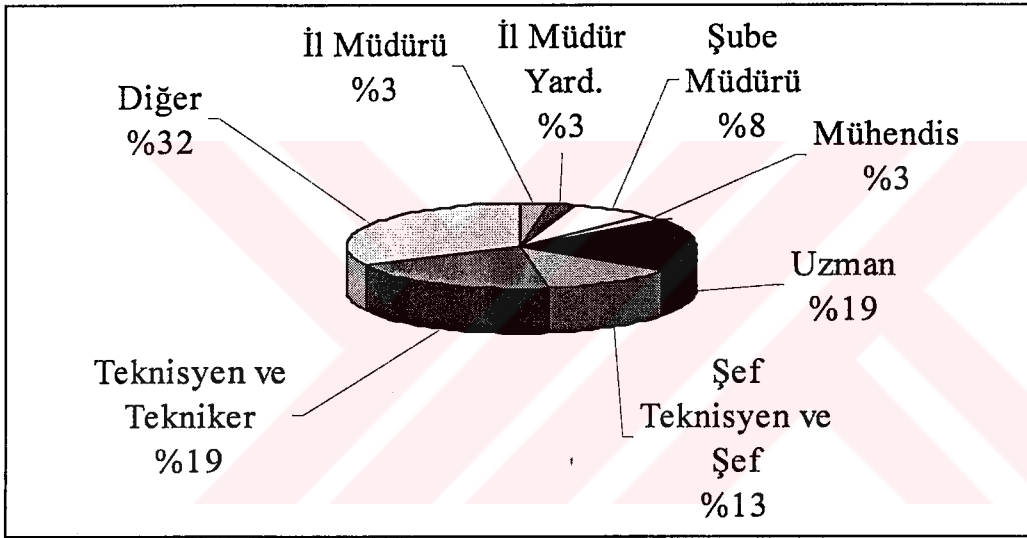
Grafik 4.3'de görülebileceği gibi araştırmaya katılanların %57'si 15 yıldan yukarı; %37'si ise 10-14 yıl arası görev süresine sahiptir. Diğer yaş grupları ise %3 civarındadır. Bu bulgulardan, araştırmaya katılanların meslekleri açısından tecrübeli kişiler olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.1.4. Araştırmaya Katılanların Görevdeki Konumları

Araştırmaya İl Müdürü, İl Müdür Yardımcısı, şube müdürleri ve diğer personel katılmıştır. Tablo 4.4. araştırmaya katılanların görev konumlarının dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Görevi

	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplanan Yüzde (%)
İl Müdürü	1	2,5	2,5	2,5
İl Müdür Yard.	1	2,5	2,5	5,0
Şube Müdürü	3	7,5	7,5	12,5
Mühendis	1	2,5	2,5	15,0
Uzman	8	20,0	20,0	35,0
Şef Teknisyen ve Şef	5	12,5	12,5	47,5
Teknisyen ve Tekniker	8	20,0	20,0	67,5
Diğer	13	32,5	32,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	



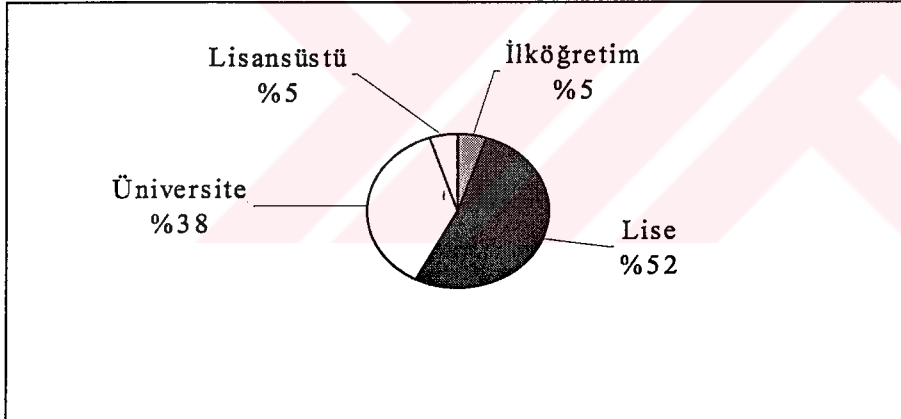
Grafik 4.4. Araştırmaya Katılanların Görevdeki Konumlarına Göre Dağılımı

Grafik 4.4'de açıkça görüldüğü gibi, araştırmaya uzman, teknisyen ve teknikerlerin katılım oranı %19'ardır. Şef teknisyen ve şeflerin katılım oranı %13; diğer seçeneğini işaretleyenlerin oranı ise %32'dir.

4.3.1.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyleri

Tablo 4.5. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

	Sayı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplanan Yüzde (%)
İlköğretim	2	5,0	5,0	5,0
Lise	21	52,5	52,5	57,5
Üniversite	15	37,5	37,5	95,0
Lisansüstü	2	5,0	5,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	



Grafik 4.5. Eğitim Düzeyi

Araştırmaya katılan katılımcılar ilköğretim, lise, üniversite ve lisans üstü eğitim düzeyinden oluşmaktadır. Araştırma %52 oranıyla en fazla katılımcı lise düzeyindedir. Liseyi, %38 oranıyla üniversite mezunları izlemektedir. Katılımcıların %5'i lisansüstü, %5'i ise ilköğretim düzeyindedir.

4.3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Aşağıda araştırmanın içeriğine ilişkin bulgulara yer verilerek, analiz ve değerlendirmeleri yapılacaktır.

4.3.2.1. Araştırma Bulgularının Frekans ve Oransal Dağılımı

Araştırmada, anketin II, III ve IV. bölümlerini oluşturan görüşlerin derecesinin frekans ve oransal dağılımına yer verilmiştir. Araştırmanın II. bölümünü oluşturan **bilgi toplama, bilginin yayılması ve tepki oluşturma** alt bileşenlerini içeren görüşlerin frekansları ve oransal dağılımları Tablo 4.6'da görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 4.6. Pazar Yönlülük Bileşenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Frekans ve Oransal Dağılımı

Kurumumuzda / Kurumumuzun;

Sıra No	Görüşler	N/ %	1	2	3	4	5
1	Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri izlenir	N %	3 7.5	4 10	2 5	20 50	11 27.5
2	Müşterilerimizin tercih, istek ve beklentileri doğrultusunda satın alma kararlarını araştırma, görüşmeler yapma, çok önemlidir.	N %		10 25	4 10	10 25	16 40
3	Müşteri memnuniyetini Araştırma önemlidir	N %	1 2.5	3 7.5	1 2.5	12 30	23 57.5
4	İstenilen hizmetin zamanında sunulması önemlidir.	N %		2 5	1 2.5	7 17.5	30 75
5	Satış sonrası destek hizmeti verilmesi önemlidir.	N %	2 5	4 10	1 2.5	9 22.5	24 60
6	Sektördeki değişimler hızlı izlenir.	N %	2 5	4 10	2 5	14 35	18 45
7	Sektördeki gelişmeler çok çabuk uygulanır.	N %	3 7.5	10 25	1 2.5	18 45	8 20
8	Karar verme ve uygulamaya geçebilme etkinliği hızlıdır.	N %	9 22.5	7 17.5	2 5	19 47.5	3 7.5
9	Ürün ve hizmet çeşitlendirmeye önem verilir.	N %	4 10	9 22.5	3 7.5	17 42.5	7 17.5
10	Sektördeki teknolojik değişimleri izleme yüksektir.	N %	3 7.5	2 5	6 15	12 30	17 42.5
11	Modern pazarlama ilkelerine uygun Araştırma yapılması esastır.	N %	6 15	6 15	5 12.5	14 35	9 22.5
12	Rakipler ile rekabet etme önemlidir.	N %	3 7.5	4 10	7 17.5	8 20	18 45
13	Sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin güçlü ve zayıf yönleri sürekli izlenir.	N %	10 25	4 10	8 20	6 15	12 30

14	Sektördeki gelişmeleri izlemek, pazar analizleri yapmak için yönetim, bölümler arası toplantılar yapma sürekli ve önemlidir,	N	6	10	3	12	9
		%	15	25	7.5	30	22.5
15	Müşteri beklentileri, şikayetleri, müşteri portföyü hakkında bilgi veren dokümanların ilgili bölümlere gönderilmesine önem verilir.	N	3	6	3	21	7
		%	7.5	15	7.5	52.5	17.5
16	Müşteri memnuniyeti üzerine yapılan çalışmaların ilgili birimlere duyurulması hemen yapılır.	N	4	5	2	19	10
		%	10	12.5	5	47.5	25
17	Pazarlama faaliyetleri konusunda periyodik olarak toplanma, yeni stratejiler, yöntemler belirlemeye önem verilir.	N	4	6	5	18	7
		%	10	15	12.5	45	17.5
18	Modern işletmecilik ve pazarlama yöntemleri konusunda çalışanlar sürekli bilgilendirilir.	N	3	5	4	22	6
		%	7.5	12.5	10	55	15
19	Sektöre göre müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verme hızı oldukça yüksektir.	N	5	7	3	20	5
		%	12.5	17.5	7.5	50	12.5
20	Değişimler doğrultusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınır ve ona göre politika izlenir.	N	7	10	5	11	7
		%	17.5	25	12.5	27.5	7.5
21	Şikayet sisteminin mevcudiyeti ve işleyişi oldukça iyidir.	N	2	13	3	19	3
		%	5	32.5	7.5	47.5	7.5
22	Müşterilerin hizmet kalitesinden şikayetleri sonrası gerekli araştırmaların ve önlemlerin alınmasına vakit kaybetmeden geçilir.	N	5	5	3	17	10
		%	12.5	12.5	7.5	42.5	25
23	Pazar payının daralması durumunda araştırmalar yapılır.	N	2	10	9	12	7
		%	5	25	22.5	30	17.5
24	Pazar payının artırılmasına yönelik çabalar sürekli gösterilir.	N	8	7	6	9	10
		%	20	17.5	15	22.5	25
25	Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde politik etkiler dikkate alınır.	N	2	6	6	12	14
		%	5	15	15	30	35
26	Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde müşteri beklentileri ve pazarın yapısındaki gelişmeler dikkate alınır.	N	4	4	6	15	11
		%	10	10	15	37.5	27.5

Tablo 4.7, rekabete ilişkin bileşenlerin alt boyutlarını oluşturan görüşlere katılım derecelerinin frekans ve dağılım oranlarını göstermektedir.

Tablo 4.7. Rekabete İlişkin (Kıyaslama) Bileşenlerinin Alt Boyutlarını Oluşturan Görüşlere Katılım Derecelerinin Frekans ve Oransal Dağılımı

Kurumumuzda / Kurumumuzun,

Sıra No	Seçenekler	N	1	2	3	4	5
1	Rakiplerle göre pazarlamaya verilen önem yüksektir	N	4	15	5	11	5
		%	10	37.5	12.5	27.5	12.5
2	Rakiplere karşı pazar payını artırma ve korumada başarı düzeyi iyidir.	N	3	14	1	18	4
		%	7.5	35	2.5	4.5	10
3	Rakiplere göre teknolojiyi kullanmayı artırmadaki başarı düzeyi yüksektir.	N	3	10	1	13	13
		%	7.5	25	2.5	32.5	32.5
4	Rakiplerle göre yeni müşteri pazarlarına girmedeki başarı düzeyi iyidir.	N	5	13	5	13	4
		%	12.5	32.5	12.5	32.5	10
5	Rakiplerle göre sunulan hizmetlerin ve ürünlerin kalite düzeyleri yüksektir.	N	3	5	1	22	9
		%	7.5	12.5	2.5	55	22.5
6	Rakiplerle göre ürünlerinin çeşitliliği yeterlidir.	N	10	7	2	9	12
		%	25	17.5	5	22.5	30
7	Rakiplerle göre ürün ve hizmetlerin fiyatı cazibedir.	N	7	3	2	15	13
		%	17.5	7.5	5	37.5	32.5
8	Rakiplerle göre reklam etkinliği, bütçesi yüksek ve etkilidir.	N	17	8	1	9	5
		%	42.5	20	2.5	22.5	12.5
9	Rakiplerle göre işletme imajı olumludur.	N	3	3	4	21	9
		%	7.5	7.5	10	52.5	22.5
10	Rakiplerle göre müşterilere destek hizmeti daha iyi sunulmaktadır.	N	3	9	2	18	8
		%	7.5	22.5	5	45	20
11	Rakiplerle göre aracılar destek hizmeti iyidir.	N	4	6	12	14	4
		%	10	15	30	35	10
12	Rakiplerle göre işletmenin satış faaliyetleri üstünlüğü vardır.	N	6	7	7	12	8
		%	15	17.5	17.5	30	20
13	Rakiplerle göre işletmenin ürün teknolojilerini farklılaştırma düzeyi daha iyidir.	N	8	5	7	16	4
		%	20	12.5	17.5	40	10
14	Rakiplerle göre pazar payı hedefi yüksektir.	N	5	6	3	14	12
		%	12.5	15	7.5	35	30
15	Rakiplerle göre değişimleri işletme lehine dönüştürme çabaları yüksektir.	N	5	9	6	11	9
		%	12.5	22.5	15	27.5	22.5
16	Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir.	N	7	11	3	16	3
		%	17.5	27.5	7.5	40	7.5

Tablo 4.8, performans bileşenlerinin alt boyutlarını oluşturan görüşlere katılım derecelerinin frekans ve oransal dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.8. Performans Bileşenlerinin Alt Boyutlarını Oluşturan Görüşlere Katılım Derecelerinin Frekans ve Oransal Dağılımı

Son Beş (5) yılda Kurumumuzda / Kurumumuzun;

Sıra No		N	1	2	3	4	5
1	Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır.	N	7	8	3	18	4
		%	17.5	20	7.5	45	10
2	Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir	N	13	9	3	10	5
		%	32.5	22.5	7.5	25	12.5
3	Rakiplere göre pazar payı sürekli artmaktadır.	N	9	12	3	13	3
		%	22.5	30	7.5	32.5	7.5
4	Rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüştür.	N	6	5	8	15	6
		%	15	12.5	20	37.5	15

Bu tablolardaki görüşleri içeren frekans ve oransal değerler bulguların, ortalama bulguları analiz edilirken, bütünleşik olarak değerlendirilecektir.

4.3.2.2. Araştırmanın Ortalama Değer ve Standart Sapmalar Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 4.9’da araştırmanın ulaşılan bulgularının ortalama değer ve standart sapmaları görülmektedir.

Tablo 4.9. Pazar Yönelimli Görüşlerle İlgili Ortalama ve Standart Sapmalar

Sıra No	Görüşler	N	A.O.	Std. Sapma
1	Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri izlenir	40	3,80	1,18
2	Müşterilerimizin tercih, istek ve beklentileri doğrultusunda satın alma kararlarını araştırma, görüşmeler yapma, çok önemlidir.	40	3,80	1,22
3	Müşteri memnuniyetini araştırma önemlidir	40	4,32	1,02
4	İstenilen hizmetin zamanında sunulması önemlidir.	40	4,62	,77
5	Satış sonrası destek hizmeti verilmesi önemlidir.	40	4,22	1,20
6	Sektördeki değişimler hızlı izlenir.	40	4,05	1,17
7	Sektördeki gelişmeler çok çabuk uygulanır.	40	3,45	1,28
8	Karar verme ve uygulamaya geçebilme etkinliği hızlıdır.	40	3,00	1,37
9	Ürün ve hizmet çeşitlendirmeye önem verilir.	40	3,35	1,29

10	Sektördeki teknolojik değişimleri izleme yüksektir.	40	3,95	1,21
11	Modern pazarlama ilkelerine uygun araştırma yapılması esastır.	40	3,35	1,38
12	Rakipler ile rekabet etme önemlidir.	40	3,85	1,31
13	Sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin güçlü ve zayıf yönleri sürekli izlenir.	40	3,15	1,57
14	Sektördeki gelişmeleri izlemek, pazar analizleri yapmak için yönetim, bölümler arası toplantılar yapma sürekli ve önemlidir,	40	3,20	1,43
15	Müşteri beklentileri, şikayetleri, müşteri portföyü hakkında bilgi veren dokümanların ilgili bölümlere gönderilmesine önem verilir.	40	3,57	1,17
16	Müşteri memnuniyeti üzerine yapılan çalışmaların ilgili birimlere duyurulması hemen yapılır.	40	3,65	1,27
17	Pazarlama faaliyetleri konusunda periyodik olarak toplanma, yeni stratejiler, yöntemler belirlemeye önem verilir.	40	3,45	1,2393
18	Modern işletmecilik ve pazarlama yöntemleri konusunda çalışanlar sürekli bilgilendirilir.	40	3,57	1,1297
19	Sektöre göre müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verme hızı oldukça yüksektir.	40	3,32	1,2687
20	Değişimler doğrultusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınır ve ona göre politika izlenir.	40	3,02	1,4049
21	Şikayet sisteminin mevcudiyeti ve işleyişi oldukça iyidir.	40	3,20	1,1368
22	Müşterilerin hizmet kalitesinden şikayetleri sonrası gerekli araştırmaların ve önlemlerin alınmasına vakit kaybetmeden geçilir.,	40	3,55	1,3388
23	Pazar payının daralması durumunda araştırmalar yapılır.	40	3,30	1,1810
24	Pazar payının artırılmasına yönelik çabalar sürekli gösterilir.	40	3,15	1,4944
25	Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde politik etkiler dikkate alınır.	40	3,75	1,2352
26	Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde müşteri beklentileri ve pazarın yapısındaki gelişmeler dikkate alınır.	40	3,62	1,2748
	Toplam N	40		
	Toplam	26	3.58	

Pazar yönelimli görüşlerin yer aldığı Tablo 4.9 İncelendiğinde, Tablo 4.10'daki görüşlerin, ortalamanın altında kaldığı görülmektedir.

Tablo 4.10. Ortalamanın Altında Kalan Pazar Yönlülük Görüşlerinin Ortalama Değerleri ve Analizleri

Sıra No	Görüşler	N	A.O
8	Karar verme ve uygulamaya geçebilme etkinliği hızlıdır.	40	3,00
9	Ürün ve hizmet çeşitlendirmeye önem verilir.	40	3,35
11	Modern Pazarlama ilkelerine uygun araştırma yapılması esastır.	40	3,35
13	Sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin güçlü ve zayıf yönleri sürekli izlenir.	40	3,15
14	Sektördeki gelişmeleri izlemek, pazar analizleri yapmak için yönetim, bölümler arası toplantılar yapma sürekli ve önemlidir,	40	3,20
19	Sektöre göre müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verme hızı oldukça yüksektir.	40	3,32
20	Değişimler doğrultusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınır ve ona göre politika izlenir.	40	3,02
21	Şikayet sisteminin mevcudiyeti ve işleyişi oldukça iyidir.	40	3,20
23	Pazar payının daralması durumunda araştırmalar yapılır.	40	3,30
24	Pazar payının artırılmasına yönelik çabalar sürekli gösterilir.	40	3,15

Tablo 4.10'daki bulgulara göre, TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş., “karar verme ve uygulamaya geçebilme etkinliği”, “ürün ve hizmet çeşitlendirmeye önem verme”, “modern pazarlama ilkelerine uygun araştırma yapılması”, “sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerini izleme”, sektördeki gelişmeleri izlemek, pazar analizleri yapmak için yönetim, bölümler arası toplantılar yapmanın sürekliliği ve önemi”, “sektördeki müşterilerin taleplerine cevap verme hızı”, “değişimler doğrultusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate alma”, “şikayet sisteminin mevcudiyeti ve işleyişi”, “Pazar payının daralması durumunda araştırmalar yapılması”, ve “ pazar payının artırılması çabaları” ile ilgili görüşlerin ortalamasının altında bir düzeyde kalması, TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.’nin pazar yönlülük bakımından bu görüşleri içeren alanlarda yetersizliği ya da zayıflığı, katılımcılar tarafından ortaya konulan görüşlerden anlaşılmaktadır. Böyle olmasına rağmen, 26 alt boyut bileşeninin 16’sında ortalamanın üstünde görüş tespit edilmiştir. Ancak bazı bileşenlerinde alt ortalama değere (7. görüş; 3.45), (22. Görüş; 3.55) yakın değere yakın olduğu görülmektedir. Tablo 4.10'daki bulgulara göre, 26 görüşün ortalaması 3.58'dir. Bu ortalamalara göre genel olarak değerlendirilirse, TÜRK TELEKOMÜNİKASYON

A.Ş.'nin pazar yönlülük bakımından çok üst düzeyde bir rekabet performansı rekabetçi ortamda görülmediği söylenebilir.

4.3.2.2.1. Pazar Yönlülük Görüşlerinin Bilginin Toplanması Boyutunun Alt Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Analizi

Tablo 4.11. Bilginin Toplanması Boyutunun Alt Boyut Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görüşler	N	A.O.	Std. Sapma
Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri izlenir	40	3,80	1,18
Müşterilerimizin tercih, istek ve beklentileri doğrultusunda satın alma kararlarını araştırma, görüşmeler yapma, çok önemlidir.	40	3,80	1,22
Müşteri memnuniyetini araştırma önemlidir	40	4,32	1,02
İstenilen hizmetin zamanında sunulması önemlidir.	40	4,62	,77
Satış sonrası destek hizmeti verilmesi önemlidir.	40	4,22	1,20
Sektördeki değişimler hızlı izlenir.	40	4,05	1,17
Sektördeki gelişmeler çok çabuk uygulanır.	40	3,45	1,28
Karar verme ve uygulamaya geçebilme etkinliği hızlıdır.	40	3,00	1,37
Ürün ve hizmet çeşitlendirmeye önem verilir.	40	3,35	1,29
Sektördeki teknolojik değişimleri izleme yüksektir.	40	3,95	1,21
Modern Pazarlama ilkelerine uygun araştırma yapılması esastır.	40	3,35	1,38
Geçerli N	40		

Tablo 4.11'de bilginin toplanmasına yönelik alt boyut bileşenlerini oluşturan görüşler analiz edildiğinde, bilginin toplanmasına yönelik 11 görüşten, 3'ünün ortalamasının altında kaldığı görülmektedir.

4.3.2.2.2. Pazar Yönlülük Görüşlerinin Bilginin Yayılması Boyutunun Alt Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Analizi

Bilginin yayılması boyutunun alt boyutunu oluşturan görüşlerin ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.12'deki gibidir.

Tablo 4.12. Bilginin Yayılması Boyutunun Alt Boyut Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görüşler	N	A.O.	Std. Sapma
Rakipler ile rekabet etme önemlidir.	40	3,85	1,31
Sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin güçlü ve zayıf yönleri sürekli izlenir.	40	3,15	1,57
Sektördeki gelişmeleri izlemek, pazar analizleri yapmak için yönetim, bölümler arası toplantılar yapma sürekli ve önemlidir,	40	3,20	1,43
Müşteri beklentileri, şikayetleri, müşteri portföyü hakkında bilgi veren dokümanların ilgili bölümlere gönderilmesine önem verilir.	40	3,57	1,17
Müşteri memnuniyeti üzerine yapılan çalışmaların ilgili birimlere duyurulması hemen yapılır.	40	3,65	1,27
Pazarlama faaliyetleri konusunda periyodik olarak toplanma, yeni stratejiler, yöntemler belirlemeye önem verilir.	40	3,45	1,23
Modern işletmecilik ve pazarlama yöntemleri konusunda çalışanlar sürekli bilgilendirilir.	40	3,57	1,12
Geçerli N	40		

Tablo 4.12'de bilginin yayılmasına yönelik alt boyut bileşenlerini oluşturan görüşler analiz edildiğinde, bilginin yayılmasına yönelik 7 görüşten, 2'sinin ortalamanın altında kaldığı görülmektedir.

4.3.2.2.3. Pazar Yönlülük Görüşlerinin Tepkinin Oluşturulması Boyutunun Alt Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Analizi

Tepkinin oluşturulması boyutunun alt bileşenlerini oluşturan görüşlerin ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.13'deki gibidir.

Tablo 4.13. Tepkinin Oluşturulması Boyutunun Alt Boyut Bileşenlerini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görüşler	N	A.O.	Std. Sapma
Sektöre göre müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verme hızı oldukça yüksektir.	40	3,32	1,26
Değişimler doğrultusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınır ve ona göre politika izlenir.	40	3,02	1,40
Şikayet sisteminin mevcudiyeti ve işleyişi oldukça iyidir.	40	3,20	1,13
Müşterilerin hizmet kalitesinden şikayetleri sonrası gerekli araştırmaların ve önlemlerin alınmasına vakit kaybetmeden geçilir.,	40	3,55	1,33
Pazar payının daralması durumunda araştırmalar yapılır.	40	3,30	1,18
Pazar payının artırılmasına yönelik çabalar sürekli gösterilir.	40	3,15	1,49
Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde politik etkiler dikkate alınır.	40	3,75	1,23
Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde müşteri beklentileri ve pazarın yapısındaki gelişmeler dikkate alınır.	40	3,62	1,27
Geçerli N	40		

4.3.2.2.4. Rakiplere Göre Yapılan Kıyaslama Sonucu Oluşan Ortalama ve Standart Sapmalar

Tablo 4.14. araştırmada, ayrıca, katılımcıların rakiplere göre kendi işletmelerini kıyaslamaları istenmiştir. Buna ilişkin bulgular, Tablo 4.14'de de görülmektedir.

Tablo 4.14. Rakiplere Göre Yapılan Kıyaslamaların Ortalama ve Standart Sapmaları

Görüşler	N	A.O.	Std. Sapma
Rakiplerle göre pazarlamaya verilen önem yüksektir	40	2,95	1,25
Rakiplere karşı pazar payını artırma ve korumada başarı düzeyi iyidir.	40	3,15	1,23
Rakiplere göre teknolojiyi kullanmayı artırmadaki başarı düzeyi yüksektir.	40	3,57	1,37
Rakiplerle göre yeni müşteri pazarlarına girmedeki başarı düzeyi iyidir.	40	2,95	1,25
Rakiplerle göre sunulan hizmetlerin ve ürünlerin kalite düzeyleri yüksektir.	40	3,72	1,17
Rakiplerle göre ürünlerinin çeşitliliği yeterlidir.	40	3,15	1,62
Rakiplerle göre ürün ve hizmetlerin fiyatı caziptir.	40	3,60	1,46
Rakiplerle göre reklam etkinliği, bütçesi yüksek ve etkilidir.	40	2,42	1,53
Rakiplerle göre işletme imajı olumludur.	40	3,75	1,12
Rakiplerle göre müşterilere destek hizmeti daha iyi sunulmaktadır.	40	3,47	1,26
Rakiplerle göre aracılar destek hizmeti iyidir.	40	3,20	1,13
Rakiplerle göre işletmenin satış faaliyetleri üstünlüğü vardır.	40	3,22	1,36
Rakiplerle göre işletmenin ürün teknolojilerini farklılaştırma düzeyi daha iyidir.	40	3,07	1,32
Rakiplerle göre pazar payı hedefi yüksektir.	40	3,55	1,39
Rakiplerle göre değişimleri işletme lehine dönüştürme çabaları yüksektir.	40	3,25	1,37
Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir.	40	2,92	1,30

Rekabet boyutunda yapılan değerlendirme ve kıyaslamada, 16 görüşten, 10'u ortalama değer altındadır.

4.3.2.2.5. Performansa İlişkin Görüşlere Göre Oluşan Ortalama ve Standart Sapmalar

Tablo 4.15' de, ayrıca katılımcıların rakiplere göre kendi işletmelerini kıyaslamaları istenmiştir. Buna ilişkin bulgular, Tablo 4.15'de görülmektedir.

Tablo 4.15. Rakiplere Göre Performans

Sıra No	Görüşler		A.O.	Std. Sapma
1	Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır.	40	3,10	1,33
2	Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir	40	2,62	1,47
3	Rakiplere göre pazar payı sürekli artmaktadır.	40	2,72	1,33
4	Rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüştür.	40	2,97	1,32
5	Rakiplere göre üretilen ürün ve hizmetlerin tüketicileri tatmin düzeyi yüksektir.	40	3,25	1,29
Geçerli N		40		

Rakiplere göre işletmelerinin performanslarını değerlendirmeleri istenen katılımcıların görüşleri sonucu ortaya çıkan ortalama değer ve standart sapma Tablo 4.15’de görülmektedir. Bu bulgulardan, performans boyutunun alt bileşenlerinin değerlendirilmesine göre ortaya çıkan ortalama (A.O.) hepsi 3.41’in altında kalmıştır. Bu bulgulara göre, ortaya konulan görüşlerden, performansa ilişkin göstergelerin düşük olduğunu, katılımcıların rekabetçi ortamda, henüz tam anlamıyla rekabetle karşılaşmamış olan kuruluşlarının performansın yeterli görmediklerini görüşleri ortaya koymuşlardır.

4.3.2.3. Pazar Yönlülük Boyutlarına İlişkin Ortalama Bulguların Genel Değerlendirmesi

Tablo 4.16, pazar yönlülük ile ilgili üç ana boyutun ve bağımlı değişken olarak ele alınan iki boyutun, SPSS programı ile tespit edilen ortalamalarını ve standart sapmalarını göstermektedir. Tablo 4.16’daki bulgulardan, araştırmaya konu edilen kuruluşun (işletmenin), pazar yönlülük bilgi toplama ve bilginin yayılması hususunda ortalamasının (3.41-5.00) üstünde oldukları; buna karşın tepki oluşturmanın ortalamasının (3.41) altında kaldığı görülmektedir. Yine Tablo 4.16’da da görülebileceği gibi, rekabetçi konum yönünden; yine rekabetçi konuma bağlı olarak, performans açısından ortalamasının altında bulgular tespit edilmiştir.

Tablo 4.16. Ortalama Bulguların Genel Değerlendirmesi

Bileşenler		Minimum	Maximum	A.O.	Std. Sapma
BİLGİ TOPLAMA	40	1,36	4,73	3,81	,78
BİLGİNİN YAYILMASI	40	1,71	5,00	3,49	,95
TEPKİ OLUŞTURMA	40	1,63	4,63	3,36	,86
KIYASLAMA (Rekabet)	40	1,56	4,63	3,24	,84
PERFORMANS	40	1,00	5,00	2,85	1,18

Tablo 4.16'dan, anlaşılacağı gibi, katılımcılar, işletmeleri, pazar yönlülük açısından yeterli görmemektedir. Özellikle, Mayıs 2004 ayı içerisinde 20 Kuruluş ile Lisans sözleşmesi imzalanması, Türk Telekomünikasyon A.Ş.'yi, şimdikinden daha çok rekabetçi ortama çekecektir. Bu nedenle, araştırmaya konu olan işletmenin, geniş çaplı pazar yönlülük ve rekabet analizleri yaparak, kendi geleceği açısından stratejiler benimsemesi, önemlidir. Aksi takdirde rekabetçi ortamda, rakiplerine göre avantajlı özelliklerini yitirecektir.

4.3.2.4. Korelasyon Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi

Pazar yönlülük boyutlarına ve rakiplere göre kıyaslamaya ilişkin iki ayrı tabloda toplanan korelasyonuna ilişkin bulgular, Tablo 4.17 ve Tablo 4.18'de görülmektedir.

Tablo 4.17. Pazar Yönlülük ile Performans ve Kıyaslamaya Yönelik Korelasyon Bulguları

		BILGTOP	BILGYAY	TEPKI	KYAS	PERFORM
BILGTOP	Pearson Correlation	1,000	,715*	,594*	,327*	,286
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,039	,074
	N	40	40	40	40	40
BILGYAY	Pearson Correlation	,715*	1,000	,692*	,337*	,284
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,034	,076
	N	40	40	40	40	40
TEPKI	Pearson Correlation	,594*	,692*	1,000	,526*	,384*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,015
	N	40	40	40	40	40
KIYAS	Pearson Correlation	,327*	,337*	,526*	1,000	,738*
	Sig. (2-tailed)	,039	,034	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
PERFORM	Pearson Correlation	,286	,284	,384	,738*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,074	,076	,015	,000	
	N	40	40	40	40	40

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.17'deki korelasyon analizi bulgularından, pazar yönlülük boyutlarının (bilgi toplama, bilgi yayma, tepki oluşturma) ile kıyaslama (rekabet) ve performans boyutları arasında bilgi toplama ile kıyaslama; bilgi yayma ile kıyaslama; tepki oluşturma ile performans; tepki oluşturma ile kıyas ve performans arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.18. Pazar Yönlülük ile Kıyaslama (Rekabet) Alt Bileşenlerinin Korelasyonu

		Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir.	Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır.	Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir.	Rakiplere göre pazar payı sürekli artmaktadır.	Rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüştür.	Rakiplere göre üretilen ürün ve hizmetlerin tüketicileri tatmin düzeyi yüksektir.	BILGTOP	BILGYAY	TEPKİ
Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir.	Pearson Correlation	1,000	,371	,687	,398	,441	,435	,321	,329	,580
	Sig. (2-tailed)		,018	,000	,011	,004	,005	,044	,038	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır.	Pearson Correlation	,371	1,000	,655	,646	,579	,578	,207	,219	,291
	Sig. (2-tailed)	,018		,000	,000	,000	,000	,201	,175	,069
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir.	Pearson Correlation	,687	,655	1,000	,658	,738	,558	,192	,311	,401
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,236	,051	,010
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Rakiplere göre pazar payı sürekli artmaktadır.	Pearson Correlation	,398	,646	,658	1,000	,701	,587	,314	,166	,190
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000		,000	,000	,048	,306	,239
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüştür.	Pearson Correlation	,441	,579	,738	,701	1,000	,629	,282	,281	,438
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000		,000	,077	,079	,005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Rakiplere göre üretilen ürün ve hizmetlerin tüketicileri tatmin düzeyi yüksektir.	Pearson Correlation	,435	,578	,558	,587	,629	1,000	,433	,295	,455
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000	,000		,005	,065	,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
BILGTOP	Pearson Correlation	,321	,207	,192	,314	,282	,433	1,000	,715	,594
	Sig. (2-tailed)	,044	,201	,236	,048	,077	,005		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
BILGYAY	Pearson Correlation	,329	,219	,311	,166	,281	,295	,715	1,000	,692
	Sig. (2-tailed)	,038	,175	,051	,306	,079	,065	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TEPKİ	Pearson Correlation	,580	,291	,401	,190	,438	,455	,594	,692	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,069	,010	,239	,005	,003	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.18'deki korelasyon analizi bulgularına göre, "bilgi toplama ile rakiplere göre pazar payı sürekli artmaktadır."(.314) ; "tepki oluşturma ile rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir." (.401); " tepki oluşturma ile rakiplere göre artış oranı sürekli büyümüşür" görüşleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Korelasyon analizine göre, performans göstergelerinin kendi aralarında da anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

4.3.2.5. Regresyon Analizi ve Bulgularının Değerlendirilmesi

Regresyon Analizi bulguları aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Bilgi Toplama – Kıyaslama (Rekabet)

Model		Karelerin Toplamı	df	Aritmetik Kare	F	Sig.
1	Regrassion Residual Total	9.928	3	,986	1,738	,110 ^a
		19.277	34	,567		
		24.205	39			

a.Bağımsız değişkenler : (sabit değer)

a. Bağımsız değişkenler (Sabit) ; rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüşür. Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir. Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır. Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir.

b.Bağımlı Değer : Bilgi Toplama

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,798	,398		7,035	,000
	Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir.	,255	,129	,423	1,977	,056
	Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır.	4,E-02	,130	,064	,290	,774
	Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir	-,258	,166	-,485	-1,557	,129
	Rakiplere göre pazar payı sürekli artmaktadır.	,152	,140	,259	1,085	,285
	Rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüşür.	,139	,149	,235	,933	,357

a. Dependent Variable: BILGTOP

Bu analiz bulgularına göre .005 anlamlık düzeyinde, rakiplere göre uzun vade planlama yapma kapasitesi yüksektir görüşü ile pazar yönlülük bilgi toplama boyutu arasında istatistiki açıdan bir anlamlılık söz konusudur.

Tablo 20. Regresyon Bulguları Tepki - Kıyaslama

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,677 ^a	,458	,378	,6851

Bağımsız değişkenler (Sabit) ; rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüşür. Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir. Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır. Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir.

ANOVA^b

Model		Karelerin Toplamı	df	Aritmetik Kare	F	Sig.
1	Regrassion Residual	13.491	5	2.698	5.749	,001 ^a
	Total	15.958	34	,469		
		29.450	39			

a. Bağımsız değişkenler : (sabit değer) Tepki, Bilgi Toplama, Bilgi Yayma

b. Bağımlı Değer : Tepki

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,839	,362		5,083	,000
	Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir.	,421	,117	,634	3,589	,001
	Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır.	,114	,118	,175	,964	,342
	Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir	-,186	,151	-,317	-1,233	,226
	Rakiplere göre pazar payı sürekli artmaktadır.	-,217	,128	-,335	-1,704	,098
	Rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüşür.	,344	,136	,526	2,531	,016

a. Dependent Variable: TEPKI

Tepki oluşturma boyutu ile rekabet değişkenleri arasında, rakiplere göre uzun vade plan yapma kapasitesi yüksektir” (.001), rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüşür” .016 arasında istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler, gerek devletin ön gördüğü politikalar gereği tekel konumunda olabileceği gibi, ürün farklılaştırması ya da işletmeler arası tröst vb. yapılaşmalar sonucu da tekel konumuna dönüşebilirler. Tekel olma işletmeye Pazar da, tekele konu olan ürünü istediği fiyata satabilme, istediği miktarda üretebilme gibi birçok avantajlar sağlar. Devlet işletmelerinin tekel konumu ise, amaç olarak özel kuruluş işletme tekellerinden farklılık göstermektedir. Devlet işletmelerinde öncelikli tekel olma amacı, kâr sağlama değil iken, bu amaç özel sektör işletmelerin kâr sağlama olarak görülmektedir. Geçmişten günümüze kadar, devlet, stratejik öneme sahip olduğunu ya da devletin üretimini, dağıtımını veya pazarlamasını yapmasını devlet politikası olarak değerlendirdiğinden, bazı mal ve mamullerin üretimi, dağıtımını ya da pazarlaması için tekel konumunda işletmeler kura gelmiştir.

Ancak, küresel boyutta yaşanan değişim ve dönüşümlerden, her bir örgüt gibi, devlet politikaları da etkilenmiş, özellikle son yirmi yıldır, Türkiye’de devletin rolünün değişimi konusunda ciddi adımlar atılmıştır.

Bu dönüşüm sürecinde özelleştirme ile, devletin elinde bulunan işletmelerin bir çoğu, ya özel sektöre, ya da çalışanlarına devredilmiştir. Bu süreç hızla sürmektedir.

Türkiye’de bilişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişimler ve devletin ekonomiye işletmeleri eliyle müdahale etme politikasında değişime bağlı olarak, özel sektör işletmeciliğine dayalı yeni bir yapılanmayı benimsemesi sonucu, tekel konumda olan ya da olmayan birçok işletme, rekabetçi ortama geçtikten sonra, birçok yönetsel ve yapısal sorunlar ile karşılaşmışlar; serbest pazar ekonomisi içinde rekabet edemez konuma düşmüşlerdir.

Çünkü, serbest pazar ekonomi düzeninde rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin dinamik rekabet anlayışları, tekel konumunda faaliyette buluna işletmelerin durağan yönetsel ve yapısal anlayışlarından çok büyük farklılık göstermektedir.

Tekel olan işletmelerin ürün geliştirme, pazar araştırması yapma ve ya müşteri beklentilerine yönelmesini gerektirecek önemli bir neden bulunmazken, hızlı değişimlerin ve çetin rekabetin yaşandığı günümüz küresel pazarlarında ve serbest pazar ekonomisinde işletmeler, rekabetçi çevrenin tutum ve davranışlarını, müşteri beklentilerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu nedenle, dönüşüm sürecinde, tekel ortamında rekabetçi ortama geçişte işletmeler, yaşamlarını sürdürmek için rekabetçi bir tutum izlemek zorundadırlar. Bunun sonucu olarak işletmeler modern pazarlama anlayışının bir uzantısı olarak pazar yönlülük anlayışını benimsemelidirler.

Bu kapsamda, Türkiye’de Telekomünikasyon alanında da işletmecilik faaliyetleri de yıllarca özel sektöre kapalı devlet tekelinde olan yapıda bulunurken, bu sektörün yeniden yapılanması kapsamında yapısal bazı değişimler gerçekleştirilmiş, bazı alanlar rekabete açılarak, Türk Telekomünikasyon A.Ş.’nin bir ölçüde rekabetçi ortamda işletmecilik faaliyetlerini sürdürmesi sağlanmıştır.

Bu araştırma, kapsamında Türk Telekomünikasyon A.Ş.’nin rekabetçi ortama geçiş sonrası pazar yönlülük boyutunu, bu çerçevede performansını ortaya koymayı amaçlayan bir anket uygulaması Kütahya İl Müdürlüğünde alt , orta ve düzeye yönelik yapılmıştır. Bu araştırma sonucu, rekabet ortamına geçiş sonrası, pazar yönlülük boyutunu oluşturan bilgi toplanması, bilginin yayılması ve tepkinin oluşturulması konusunda, yöneticilerin Türk Telekomünikasyon A.Ş.’nin, yeterli pazar yönlülük performansına sahip olmadığı yönünde görüşleri olduğu ortaya çıkmıştır. Kuruluş, yeni yapılan lisans sözleşmeleriyle daha da rekabetçi ortama geçecektir. Bu nedenle kuruluşun rekabetçi gücünü artırması gerekmektedir. Rekabetçi gücün artırılmasında en önemli hedef ise pazar yönlü işletmecilik anlayışının benimsenmesi olacaktır. Bu bağlamda kuruluş karar verme ve uygulamaya geçebilme etkinliği hızlandırmalı, ürün ve hizmet çeşitlendirmeye önem vermeli, modern pazarlama ilkelerine uygun araştırma yapmaya yönlenerken, bu araştırma bulgularından yararlanmalı, sektörde faaliyet

gösteren diğer işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri sürekli izleyerek bu yönlerini kendisi adına avantaja dönüştürmeli, sektördeki gelişmeleri izlemek, pazar analizleri yapmak için yönetim, bölümler arası toplantılar yapmayı sürekli hale getirmeli ve bunun önemine inancı güçlendirmeli, sektöre göre müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verme hızını yükseltecek önlemler almalı bu doğrultuda müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alan politikalar oluşturmalı ve izlemelidir. Kuruluş, şikayet ve öneri sistemini de güçlendirmeli ve buradan ortaya çıkan görüşlere gereken önem verilmelidir. Pazar payının artırılması hususunda çabaları yetersiz görünen kuruluş, pazar payını artıracak arayışlara yönelmeli, yukarıda sıralanan öneriler doğrultusunda pazar payını artırıcı çabalara hız vermelidir.





EKLER

EK: Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması Araştırması Anket Formu

Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması Araştırması Anket Soru Formu

Bu anket uygulaması Dumlupınar üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme – Yönetim ve Organizasyon ana Biliminde yapılan “Tekel Ortamından Rekabet Ortamına Geçişte Pazar Yönlülük ve Türk Telekom Uygulaması” adlı yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Buradan elde edilen bilgiler, bilimsel amaçla yalnız bu çalışma kapsamında kullanılıp değerlendirilecek, başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Anketimize katılarak gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mehmet Aydın
Dumlupınar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon
Ana Bilim Dalı

I. BÖLÜM

Demografik Bilgiler

1. Kaç yaşındasınız?

- a) 21'den aşağı b) 21-30 arası c) 31-40 arası
d) 41-50 arası e) 50 üstü

2. Cinsiyetiniz

- a) Erkek b) Kadın

3. İşletmede çalışma süreniz (Deneyim)

- a) 2 yıldan az b) 4 yıldan az c) 5-9 yıl arası
d) 10 –14 yıl e) 15 yıldan yukarı

4. Görevi (pozisyonu)

- s) İl Müdürü b) İl Müdür Yardımcısı c) Şube Müdürü
e) Mühendis f) Teknik uzman g) Şef teknisyen g) Şef
h) Diğer (Lütfen belirtiniz):

5. Eğitim durumunuz?

- a) İlköğretim
b) Lise (Lütfen türünü belirtiniz)
b) Üniversite
d) Yüksek Lisans (Master)

II. BÖLÜM

II., III. ve IV. bölümü cevaplarırken, katılma derecesini uygun gördüğünüz seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Kısmen Katılmıyorum 3) Fikrim yok

4) Kısmen Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum

Kurumumuzda / Kurumumuzun;

Sıra No	Seçenekler	1	2	3	4	5
1	Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri izlenir	1	2	3	4	5
2	Müşterilerimizin tercih, istek ve beklentileri doğrultusunda satın alma kararlarını araştırma, görüşmeler yapma, çok önemlidir.	1	2	3	4	5
3	Müşteri memnuniyetini araştırma önemlidir	1	2	3	4	5
	İstenilen hizmetin zamanında sunulması önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Satış sonrası destek hizmeti verilmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
5	Sektördeki değişimler hızlı izlenir.	1	2	3	4	5
6	Sektördeki gelişmeler çok çabuk uygulanır.	1	2	3	4	5
7	Karar verme ve uygulamaya geçebilme etkinliği hızlıdır.	1	2	3	4	5
8	Ürün ve hizmet çeşitlendirmeye önem verilir.	1	2	3	4	5
9	Sektördeki teknolojik değişimleri izleme yüksektir.	1	2	3	4	5
10	Modern pazarlama ilkelerine uygun araştırma yapılması esastır.	1	2	3	4	5
11	Rakipler ile rekabet etme önemlidir.	1	2	3	4	5
12	Sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin güçlü ve zayıf yönleri sürekli izlenir.	1	2	3	4	5
13	Sektördeki gelişmeleri izlemek, pazar analizleri yapmak için yönetim, bölümler arası toplantılar yapma sürekli ve önemlidir,	1	2	3	4	5
14	Müşteri beklentileri, şikayetleri, müşteri portföyü hakkında bilgi veren dokümanların ilgili bölümlere gönderilmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
15	Müşteri memnuniyeti üzerine yapılan çalışmaların ilgili birimlere duyurulması hemen yapılır.	1	2	3	4	5
16	Pazarlama faaliyetleri konusunda periyodik olarak toplanma, yeni stratejiler, yöntemler belirlemeye önem verilir.	1	2	3	4	5
17	Modern işletmecilik ve pazarlama yöntemleri konusunda çalışanlar sürekli bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
18	Sektöre göre müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verme hızı oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
19	Değişimler doğrultusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınır ve ona göre politika izlenir.	1	2	3	4	5
20	Şikayet sisteminin mevcudiyeti ve işleyişi oldukça iyidir.	1	2	3	4	5
21	Müşterilerin hizmet kalitesinden şikayetleri sonrası gerekli araştırmaların ve önlemlerin alınmasına vakit kaybetmeden geçilir.,	1	2	3	4	5
22	Pazar payının daralması durumunda araştırmalar yapılır.	1	2	3	4	5
23	Pazar payının artırılmasına yönelik çabalar sürekli gösterilir.	1	2	3	4	5
24	Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde politik etkiler dikkate alınır.	1	2	3	4	5
25	Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde müşteri beklentileri ve pazarın yapısındaki gelişmeler dikkate alınır.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM

(Not : Buradaki soruları daha önce Telekom'un tekelinde bulunan hizmetlerin bir kısmını yürütme sorumluluğunu üstlenen GSM sektöründeki şirketler, ve Telekom ile benzer hizmet ve ürünler sunan (İnternet paketi vb.) diğer özel sektör şirketlerini göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.)

Kurumumuzda / Kurumumuzun,

Sıra No	Seçenekler	1	2	3	4	5
32	Rakiplerle göre pazarlamaya verilen önem yüksektir	1	2	3	4	5
2	Rakiplere karşı pazar payını artırma ve korumada başarı düzeyi iyidir.	1	2	3	4	5
3	Rakiplere göre teknolojiyi kullanmayı artırmadaki başarı düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
4	Rakiplerle göre yeni müşteri pazarlarına girmedeki başarı düzeyi iyidir.	1	2	3	4	5
5	Rakiplerle göre sunulan hizmetlerin ve ürünlerin kalite düzeyleri yüksektir.	1	2	3	4	5
6	Rakiplerle göre ürünlerinin çeşitliliği yeterlidir.	1	2	3	4	5
7	Rakiplerle göre ürün ve hizmetlerin fiyatı cazibidir.	1	2	3	4	5
8	Rakiplerle göre reklam etkinliği, bütçesi yüksek ve etkilidir.	1	2	3	4	5
9	Rakiplerle göre işletme imajı olumludur.	1	2	3	4	5
10	Rakiplerle göre müşterilere destek hizmeti daha iyi sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Rakiplerle göre araçlara destek hizmeti iyidir.	1	2	3	4	5
12	Rakiplerle göre işletmenin satış faaliyetleri üstünlüğü vardır.	1	2	3	4	5
13	Rakiplerle göre işletmenin ürün teknolojilerini farklılaştırma düzeyi daha iyidir.	1	2	3	4	5
14	Rakiplerle göre pazar payı hedefi yüksektir.	1	2	3	4	5
15	Rakiplerle göre değişimleri işletme lehine dönüştürme çabaları yüksektir.	1	2	3	4	5
16	Rakiplere göre uzun vade planlama kapasitesi yüksektir.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM

Son Beş (5) yılda Kurumumuzda / Kurumumuzun;

Sıra No	Seçenekler	1	2	3	4	5
1	Rakiplere göre kârlılık düzeyi artmıştır.	1	2	3	4	5
2	Rakiplere göre satışların büyüme oranı yüksektir	1	2	3	4	5
3	Rakiplere göre pazar payı sürekli artmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Rakiplere göre yatırımlardaki artış oranı sürekli büyümüştür.	1	2	3	4	5
5	Rakiplere göre üretilen ürün ve hizmetlerin tüketicileri tatmin düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKTAN, Coşkun Can, **Değişim ve Devlet**, TİSK İnceleme Yayınları, 22, Ankara.
- , **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997.
- ALTUNIŞIK Remzi, ÖZDEMİR Şuayip, TORLAK Ömer, **Modern Pazarlama**,
Değişim Yayınları. Birinci Basım, Adapazarı, Eylül 2001.
- AŞICI, Ömer, **Pazarlama**, Ege Üniversitesi İ.T.İ. Fakültesi Yayınları, yayın No : 64/43,
Bornova, 1974.
- CEMALCILAR, İlhan, AŞKUN, İnal Cem, BAYAR, Doğan, ÖZ-ALP Şan,
İşletmecilik Bilgisi, 2. Baskı, Eskişehir, 1991.
- ÇAKAMAK Cengiz, **Örgütsel Yapıların Değişim Odaklı Yeniden Yapılandırılması
ve Türk Telekom Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE,
Kütahya, 1999.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul,
1998.
- DURNA, Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2002.
- DÜĞER, İsmail Hakkı, **İktisada Giriş**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.
- ERBAY, Yusuf, **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine
Yönelik Faaliyetleri**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No .
11, Ankara, 1996.
- EREM, Tunç, TEK, Ö. Baybars Tek, BÖRÜ, A. Ercan Gegez, "Global Pazarlarda
Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin
Rolü",
- ERNEST& YOUNG, **Kendinizi Nasıl Yönetirsiniz . Başarılı Yöneticinin Rehberi**,
(Power Dergisi Eki 5- İstanbul), Marshall Limited, Marshall Edition 1986.

- GÜZELCİK, Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1999.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, Beta Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- KARALAR, Rıdvan, **İşletmeler Temel Bilgiler ve İşlevler**, 3. Baskı, ETAM Basım Yayın, Eskişehir, 1993.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, Ağustos 1996.
- KOTLER, Philip, **Marketing Management, Analsis, Planning and Control**, Ninth Edition, Prentice Hall, Inc, 1997.
- MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1984.
- OLUÇ, Mehmet, **Pazarlama İlkeleri**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1957.
- ŞİŞMAN, Mehmet, TURAN, Selahattin., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara,.
- TAŞKIN Ercan, **Perakendeci Kuruluş Olarak Türkiye’de Süpermarket İşletmeciliğinin Analizi ve Bir Model Denemesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1997.
- , **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, Sakarya, 2003.
- TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- TENEKECİOĞLU, Birol, **Ekonomik Kalkınmada Pazarlama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1977.
- TOFFLER, Alvin, **Üçüncü Dalga**, Altın Kitapları, İstanbul, Ağustos 1981.
- YENİÇERİ, Özcan, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Nisan 2002.
- YÜKSELEN Cemal, **Pazarlama İlkeler – Yönetim**, Üçüncü Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, Ekim 2001

MAKALELER

AKYOL, Ayşe AKATA, Aynur, “Bilginin Şirket Performansına Etkisi: Pazar Bilgisi Ve Pazarlama Bilgi Sistemleri”, www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, 13.06.2004.

ASLANOĞLU, Rana A., “Globalleşme ve Dünya Kenti”, **Toplum Bilim Dergisi**, S. 69, 1996.

ESENDAL, Selçuk, “Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü – Katılımcı Liderlik”, **Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı)**, TÜSİAD – KalDer Yayını, Ocak 1999.

HAMPTON, Grald M., HAMPTON, Dotohee L., “Relationship of Professionalism, Reward, Market Orientation and Job Satisfaction Among Medical Professionals The Case of Certified Nurse – Midwives”, *Lournal of Business Research*, 30.04.2004.

İNANÇ A., “Rekabet Dengeleri Değişiyor”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, Ankara, Mayıs 2003.

KARABACAKOĞLU, Çağla, “Çağdaş Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Açılım : Müşteri İlişkileri Yönetimi”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Yayını, S. 168, Ankara, Aralık 2002.

KARAHAN, Kasım, VARİNLİ, İnci , “Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Pazarlama Dünyası**,

KURTULMUŞ, Kemal, “Acımasız Rekabet ve Getirdikleri”, **Pazarlama Dünyası**, S. 38, Mart – Nisan 1993.

LAI, Kee – Hung, “Market Orientation in Quality – Oriented Organizations and Its Impact on Their Performance”, **Journal of Business Research**, 30.04.2004.

MASCA, Mahmut, “Kürselleşme ve Küresel Kriz”, **DPÜ, SBE Dergisi**, Haziran 2000.

- OĞUZ, Serpil, “Pazara Giriş Stratejileri ve Türkiye İçin Bir Pazara Giriş Modeli”,
- PORTER Michael, “Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü”, **Küresel Rekabet**, (Der. ve Çev: Mustafa ÖZEL), İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- ŞERBETÇİOĞLU, Derya, “Çok Uluslu İşletmelerde Globalleşme”, **DPÜ, SBE Dergisi**, Haziran 2000.
- TAŞKIN, Ercan, “Süpermarket İşletmeciliğinde Küresel Rekabet Stratejileri”, **DPÜ, SBE Dergisi**, Haziran 2000.
- TÜRKMEN, İsmail, “Rekabette Üstünlük İçin Zorunlu Yönetimsel Değişimler”, **Egevizyon**, Yıl 5, S. 16, İzmir, Mart 1997.
- URAL, Tülin, BALIKÇIOĞLU, Betül, YÜKSELEN Cemal, “Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma”, **Pazarlama Dünyası**, .18, 1999.

İNTERNET KAYNAKLARI

- AKTAN, Coşkun Can, “Ekonomik Regülasyonların Rasyoneli: Piyasa Başarısızlığı”,
<http://www.canaktan.org/ekonomi/regulasyon/piyasa-basarisiz.htm>,
 12.05.2004.
- HEİENS, Richard A. 2000. "Market Orientation: Toward an Integrated Framework ."
Academy of Marketing Science Review [Online] 2000 (01) Available:
<http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf>,
- KÖKSAL, Mehmet Haluk, ÖZDEMİR, Ali, “Pazar Yönlülük ve Öğrenme Yönlülüğün İşletme Performansına Etkileri”,
www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/48/kongre.htm, 12.05.2004.

MUĞAMİNYA, Muhammed, Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Egemen Durumun

Tesbiti Yönünden "İlgili Pazar" Kavramı, (**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:2, 2000),

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/mugaminya.htm>, 12.05.2004.

UZKURT, Cevahir, "Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün İşletme Performansına

Etkisi ve Türkiye Uygulaması",

www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=449, 20.04.2003.

-----, "Pazar Yönlülük ve İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'nin

Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma",

www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=449, 20.04.2003.

www.telekom.gov.tr, 20.05.2004.

DİZİN

B

Bilgi toplumu.....13

D

Değişim...2, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20,
28, 30, 54, 59, 100, 101

Dönüşüm.....11, 12

Duopol48

K

Kalite.....4, 7, 18, 34, 101

Küreselleşme.7, 8, 9, 10, 11, 14, 18, 101

M

Monopol.....45, 48, 50, 54, 69

Monopollü rekabet.....49, 50

Monopson50

Müşteri...4, 6, 12, 13, 18, 27, 28, 29, 30,
31, 34, 35, 38, 54, 77, 78, 80, 81, 83,
84, 98, 102

Müşteri yönlülük.....28

O

Oligopol 48, 49

Orientation . 23, 24, 26, 37, 42, 102, 103

P

Pazar bilgisi..... 28, 30, 31, 32, 35

Pazar yönlülük 14, 23, 24, 25, 26, 27,
30, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 69, 88

Performans 40, 42, 80, 87, 89

R

Rakip yönlülük..... 28

Rekabet . 6, 7, 10, 12, 13, 45, 48, 49, 56,
69, 86, 88, 90, 91, 97, 102, 103, 104

T

Tekel . 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54,
61, 69, 70, 93, 94, 97

Telekomünikasyon..... 63, 64, 65, 66

Tüketici 4, 6, 18, 20

V

Vizyon..... 38, 54