

REKABET KONUMU AVANTAJINA GÖRE PAZAR YÖNLÜLÜĞÜN ORGANİZASYON PERFORMANSINA ETKİSİ

Havva YILMAZ

MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin
Öngördüğü **YÜKSEK LİSANS TEZİ** Olarak Hazırlanmıştır.

HATAY

KASIM, 2006

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim/Anasanat Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan -----

Yrd. Doç. Dr. Alpagut YAVUZ
(Danışman)

Üye -----

Doç. Dr. Muharrem GÜNEŞ

Üye -----

Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

Kod No:

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.../.../.....

Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
Enstitü Müdürü

ÖZET

REKABET KONUMU AVANTAJINA GÖRE PAZAR YÖNLÜLÜĞÜN ORGANİZASYON PERFORMANSINA ETKİSİ

Havva YILMAZ

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Alpagut YAVUZ

Kasım 2006, 107 Sayfa

Günümüzde işletmelerin sadece müşteriyi değil aynı zamanda rakiplerini, teknolojiyi sürekli olarak takip etmesi, daha kısa ifadeyle pazarı tanınması önemlidir. Bu anlamda modern pazarlama kavramına büyük katkı sağlayan kavramlardan birisi de pazar yönlülük kavramıdır. Dünyada birçok ülkede ve özellikle gelişmiş ülkelerde (ABD, İngiltere, Almanya vb.) pazar yönlülük kavramıyla ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Türkiye’de yapılan pazar yönlülükle ilgili araştırmalar genel olarak bankacılık, sigorta, bilgi iletişim ve turizm sektörlerinde yoğunlaşmıştır.

Pazar yönlülük ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi rekabet konumu avantajı (positional advantage) kavramının da etkileyeceğiyle ilgili çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlama açısından, bu araştırmanın temel amacı pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi seçilen bir endüstri düzeyinde belirlemektir. Analiz sonucunda pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon ile rekabet konumu avantajı bileşenlerinden olan farklılaştırma avantajı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak araştırmada seçilen endüstri düzeyinde pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı kavramlarının organizasyon performansına etkisiyle ilgili istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumun nedenleri olarak seçilen anakütle, sektör ve araştırmanın uygulandığı kültür gösterilebilir. Bu araştırmaya konu olarak seçilen SETBİR Derneğinde, pazar yönlülüğün, rekabet konumu avantajında organizasyon performansını etkilemediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazar Yönlülük, Rekabet Avantajı, Rekabet Konumu Avantajı, Firma Performansı.

ABSTRACT
THE INFLUENCE OF MARKET ORIENTATION TO THE
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE POSITIONAL
ADVANTAGE

Havva YILMAZ
Business Department, Master Of Arts
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Alpagut YAVUZ
November 2006 , 107 Pages

Nowadays it is important for the enterprises pursue constantly not only the customer but at the same time their competitors and the technology, in summary to know well the market itself. In this context, market orientation concept is the concept supplements major income to the modern marketing concept. In the world especially in the developed countries many studies are made on the concept of market orientation. In Turkey the studies on the concept of market orientation focused on the service sector such as banking, insurance, info communication and tourism.

The numbers of studies are limited related with the relationship between market orientation and organization performance which is affected by positional advantage concept. To contribute to close this gap, the basic aim of this study is to investigate the relationship among market orientation, positional advantage and organizational performance in the selected sector. As a result of this analysis, the positive relationship is determined between the components of market orientation in terms of customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination and the positional advantage of a firm in terms of differentiation advantage. But in the study, there isn't any meaningful relationship is detected between the concepts of market orientation, positional advantage and organizational performance in the selected sector. The reasons of this result can be the selected population, sector and the culture which is the study applied. Market orientation isn't any meaningful influence to the organization performance in the positional advantage position in SETBİR Organization which is selected the subject in this study.

Keywords: market orientation, competitive advantage, positional advantage, Organization Performance

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	i
ABSTRACT	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	x
1. GİRİŞ	1
2. MODERN PAZARLAMA ANLAYIŞI VE PAZAR YÖNLÜLÜK.....	3
2.1. Modern Pazarlama Anlayışı.....	3
2.2. Pazar Yönlülük.....	6
2.2.1. Pazar Yönlülük ve Pazarlama Yönlülük Kavramları.....	10
2.2.2. Pazar Yönlülüğe Bakış Açıları.....	11
2.2.2.1. Karar Alma Perspektifi	13
2.2.2.2. Pazar Bilgi Perspektifi	13
2.2.2.3. Kültürel Davranış Perspektifi.....	13
2.2.2.4. Stratejik Odaklanma Perspektifi	14
2.2.1.5. Müşteri Yönlülük	14
2.2.3. Pazar Yönlülükle İlgili Geliştirilen Yaklaşımlar.....	14
2.2.3.1. Narver ve Slater’ın Pazar Yönlülük Kavramına Bakışı.....	14
2.2.3.1.1. Müşteri Yönlülük	17
2.2.3.1.2. Rakip Yönlülük	18
2.2.3.1.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	19
2.2.3.2. Kohli ve Jaworski’nin Pazar Yönlülük Kavramına Bakışı	20
2.2.3.3. Despande ve Farley’in Pazar Yönlülük Kavramına Bakışı.....	24
2.2.3.4. Pazar Yönlülükle İlgili Diğer Çalışmalar.....	25
3. REKABET KONUMU AVANTAJINA GÖRE PAZAR YÖNLÜLÜĞÜN ORGANİZASYON PERFORMANSINA ETKİSİ	30
3.1 Rekabet Konumu Avantajı ve Pazar Yönlülük İle Organizasyon Performansı İlişkisi.....	30
3.1.1. Pazar Yönlülük İle Organizasyon Performansı İlişkisi.....	30

Sayfa No

3.1.1.1. Dış Etkenler.....	32
3.1.1.1.1. Rekabet Yoğunluğu.....	32
3.1.1.1.2. Teknolojik Değişim.....	35
3.1.1.1.3. Pazardaki Değişim	37
3.1.2. Rekabet Konumu Avantajı.....	37
3.1.2.1. Farklılaştırma Avantajı.....	41
3.1.2.2. Maliyet Avantajı	43
3.2. Pazar Yönlülüğün Rekabet Konumu Avantajı (Positional Advantage)	
Üzerindeki Etkisi.....	45
3.2.1. Pazar Yönlülüğün Farklılaştırma Avantajına Etkisi	49
3.2.1.1. Ürün Farklılığı.....	49
3.2.1.2. Hizmet Farklılığı	50
3.2.1.3. Personel Farklılığı	50
3.2.1.4. İmaj-Marka İmajı Farklılığı	51
3.2.1.5. Kanal Farklılığı	52
3.2.2. Pazar Yönlülüğün Maliyet Avantajına Etkisi	53
3.3. Rekabet Konumu Avantajının Organizasyon Performansına Etkisi.....	54
3.5.1. Pazar Payı.....	55
3.5.2. Karlılık	57
3.5.3. Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati	57
4. TÜRKİYE’DE SÜT ENDÜSTRİSİNDE FAALİYET GÖSTEREN	
İŞLETMELERİN PAZAR YÖNLÜLÜĞÜ VE İŞLETME PERFORMANSLARI	
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	60
4.1. Araştırmanın Amacı.....	60
4.1.1. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları.....	61
4.1.1.1. Sektör Hakkında Genel Bilgiler	61
4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler	64
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	67
4.3.1. Araştırma Anakütlesi	67
4.3.2. Veri Toplama Yöntemi	67

	Sayfa No
4.3.2.1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	68
4.3.2.2. Ankette Kullanılan Ölçeklerin İçeriği.....	69
4.4. Verilerin Analizi	72
4.4.1. Anketi Cevaplayanlar ve Firmalarıyla İlgili Tanımlayıcı Bilgiler.....	72
4.4.2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	75
4.4.3. Firmanın İhracat Durumu İle Ölçekler Arasındaki Farklılık	78
4.4.4. Anketi Cevaplayanların Firma İçi Konumları İle Ölçekler Arasındaki Farklılık.....	78
4.4.5. İis Tecrübesi ve Firmada Çalışma Süresi ile Ölçekler Arasındaki Farklılık..	79
4.4.6. Korelasyon ve Regresyon Analizi.....	79
4.5. Bulgular ve Yorumlar	82
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA.....	88
EKLER.....	97
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	97

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No
Çizelge 1. Modern Pazarlama Anlayışı.....	4
Çizelge 2. Pazar Yönlülüğe Farklı Bakış Açılarını Temsil Eden Çalışmalar	12
Çizelge 3. Dünyada Pazar Yönlülükle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	26
Çizelge 4. Türkiye’de Yapılan Pazar Yönlülük Araştırmaları.....	29
Çizelge 5. Süt Endüstrisindeki İhracat Verileri.....	64
Çizelge 6. Anketi Cevaplayanların Demografik Özellikleri	73
Çizelge 7. Anketi Cevaplayanların Firmalarındaki Durumlarıyla İlgili Bilgiler	74
Çizelge 8. Anketi Cevaplayan Firmaların İhracat Durumu	75
Çizelge 9. Maliyet Avantajı Parça Bütün Analizi.....	75
Çizelge 10. Tanımlayıcı İstatistikler ve t Testi	76
Çizelge 11. Cronbach Alpha Analizi	77
Çizelge 12. Firmanın İhracat Durumu İle Ölçekler Arasındaki Farklılık	78
Çizelge 13. Anketi Cevaplayanların Firma İçi Konumları İle Ölçekler Arasındaki Farklılık	79
Çizelge 14. Korelasyon Analizi	80
Çizelge 15. Firmanın Farklılaştırma Avantajı Kriter Değişken Olmak Üzere Modelin Anlamlılık Testi	81
Çizelge 16. Anova Tablosu 1	81
Çizelge 17. Anova Tablosu 2	82
Çizelge 18. Anova Tablosu 3	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Narver ve Slater Pazar Yönlülük Modeli.....	16
Şekil 2. Pazar Yönlülük: Kohli ve Jaworski Modeli.....	22
Şekil 3. Pazarı Yönlendirme Modeli.....	24
Şekil 4. Rekabet Ortamının Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi Üzerindeki	34
Şekil 5. Rekabet Avantajını Etkileyen Etmenler.....	39
Şekil 6. Pazar Yönlülüğün Rekabet Konumu Avantajı (Positional Advantage) İlişisini Etkileyen Strateji Türü İle Bu İlişkinin Organizasyon Performansına Etkisi	45
Şekil 7. Pazar Yönlülük, Rekabet Avantajı ve Performans Artışı	46
Şekil 8. Toplam Pazar Payı	56
Şekil 9. Rekabet Konumu Avantajına göre Pazar Yönlülüğün Organizasyon Performansına Etkisi	65

ÖNSÖZ

Tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına odaklanan modern pazarlama görüşü, işletmenin ve pazarlama faaliyetlerinin merkezine müşteriye konumlandırmaktadır. Modern pazarlama yaklaşımında, müşteri memnuniyetiyle beraber müşteriye bir iş ortağı gibi görmek ve müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmek önem kazanmıştır. Özellikle 1990'lı yıllarla beraber, işletmelerin sadece müşteriye değil aynı zamanda rakiplerini, teknolojiye sürekli olarak takip etmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan, modern pazarlama kavramına büyük katkı sağlayan kavramlardan birisi de pazar yönlülük kavramı olmuştur. Bu anlamda ise, pazar yönlülük ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Ancak pazar yönlülük ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi, rekabet konumu avantajı kavramının etkileyeceğiyle ilgili çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu çalışmayla, pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı ile işletme performansı arasındaki ilişkinin seçilen bir endüstri düzeyinde analizi yapılmıştır. Bu sayede, seçilen bir endüstri düzeyinde pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı ile işletme performansı arasındaki ilişkiye ışık tutacak ve fayda sağlayacak bilgiler sunulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın oluşturulmasında ve problemlerin çözümünde büyük emeği bulunan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Alpagut YAVUZ'a, bilgi ve tecrübeleri ile yardımlarını esirgemeyen Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürümüz Prof.Dr.Cemal YÜKSELEN'e ve Mustafa Kemal Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı'nın çok değerli öğretim elemanlarına teşekkürlerimi arz ederim.

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği, rekabet ortamının yoğunlaştığı ve teknolojinin hızla kendini yenilediği bir pazar ortamında faaliyet göstermektedir. Başta müşterilerin beklentileri olmak üzere pazarın taleplerini en hızlı şekilde karşılayabilen işletmeler rekabet avantajı kazanmakta, işletme performanslarını artırmaktadırlar. Dolayısıyla, pazarda oluşan yoğun rekabet ortamında müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli olarak gözlemlenmesi ve yüksek kalitede ürünlerin ve hizmetlerin pazarın talepleri doğrultusunda sunulması büyük önem arz etmekte; bu durum ise pazar yönlülük anlayışının işletmelerde benimsenmesinin önemini göstermektedir.

Özellikle 1990'lı yıllarda gelişmeye başlayan pazar yönlülük kavramıyla ilgili dünya literatüründeki çalışmalarda az da olsa bir artış görülmektedir. Türkiye'de pazar yönlülük alanında yapılan araştırmalar genel olarak bankacılık, sigorta, bilgi iletişim ve turizm sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Seçilen gıda sektörü bazında, pazar yönlülük anlayışıyla ilgili olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın Türkiye'deki pazar yönlülük araştırmalarına destek vermesi ve katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırmanın temel amacı, pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı (positional advantage) ve işletme performansı arasındaki ilişkinin seçilen gıda sektörü bazında belirlenmesine katkıda bulunmaktır. Araştırma, süt sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren, ürün çeşitliliğini sağlamış, ulusal seviyede bir marka olan ya da bir marka oluşturma yönünde faaliyetleri olan, süt sektörünü büyük ölçüde temsil eden, kaliteli ve kayıtlı ürün üreten büyük ölçekli işletmelerin büyük bir kısmını bünyesinde tutan Türkiye, Süt, Et, Gıda Sanayicileri ve Üreticileri Birliği Derneği (SETBİR) üyelerinin sütle ilgilenen işletmeleri üzerinde yapılmıştır.

Bugün Türkiye'de 24 bin dolayında gıda işletmesinden yüzde 18'ini süt ve süt mamulleri alanında üretim ve satış yapan işletmeler oluşturmaktadır. Genel olarak bu işletmelerin %90 ve daha fazlası, az sayıdaki çalışanı ile yalnızca işletmenin yakın çevresine dağıtım yapan küçük işletmelerden oluşmaktadır. Özet olarak ifade etmek gerekirse bu işletmeler daha çok bölgesel olarak faaliyet göstermektedir.

Türkiye'de, gıda sektöründeki bir ürün bazında pazar yönlülük anlayışıyla ilgili olarak gerçekleştirilen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Öncelikle pazarlama ve modern pazarlama anlayışı açısından pazarlama, modern pazarlama, pazar yönlülük

anlayışının ne olduğu incelenmiştir. Ayrıca pazar yönlülüğe bakış açıları, pazar yönlülükle ilgili geliştirilen önemli yaklaşımlar da ele alınmıştır. Sonraki bölümde pazar yönlülüğün organizasyon performansına rekabet konumu avantajı durumunda etkisi açısından pazar yönlülüğün organizasyon performansına etkisi ve rekabet konumu avantajı başlıkları ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde, pazar yönlülüğün rekabet konumu avantajına etkisi ve rekabet konumu avantajının organizasyon performansına etkisi de incelenmiştir. Bu çalışmanın uygulama bölümünü oluşturan son bölümde ise, Türkiye’de süt endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin pazar yönlülüğü ve işletme performansları üzerine yapılan araştırmayla ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde yer alan bilgiler sırasıyla, araştırmanın amacı, sektör bilgileri, kullanılan model ve hipotezler, araştırmanın yöntemi, araştırma bulgu ve sonuçlarıdır.

2. MODERN PAZARLAMA ANLAYIŞI VE PAZAR YÖNLÜLÜK

Bu bölümde, pazarlama, modern pazarlama, pazar yönlülük, pazar yönlülüğe bakış açıları ve pazar yönlülükle ilgili geliştirilen yaklaşımlar incelenmiştir.

2.1. Modern Pazarlama Anlayışı

Genel olarak endüstri devrimini takiben 1850’lerde ABD’de başlayıp, kristalize olan pazarlama kavramı, önemli bir evrimsel gelişme göstermiştir. Çeşitli aşamalarla ifade edilen bu gelişme süreci yine ABD’de doruğa ulaşmıştır. Bununla beraber gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde bu evrelerin bazı aşamalarında duraklamalar yaşanmış veya aynı ülkede aynı sektörler içinde ya da farklı sektörlerde eş zamanlı olarak farklı pazarlama uygulamaları söz konusu olmuştur (Tek 1990:7).

Günlük hayatımızda birçok yerde karşımıza çıkan pazarlama anlayışıyla ilgili yapılmış birçok tanımlama vardır. Tek (1999:4-5), dar ve geniş anlamda pazarlama tanımları oluşturmaya çalışmıştır. Dar anlamda kullanılan pazarlama tanımlarında mülkiyet yönlü, dağıtım yönlü ve yönetsel pazarlama bağlamında bir bölümlenme yapılmıştır. Geniş anlamda kullanılan pazarlama tanımlarında ise bir firmadaki işletme faaliyetlerinin tamamı pazarlamayla olan bağlantıları baz alınarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde Simkin (2000:157) de pazarlama tanımlarındaki ortak konuları belirtmektedir. Simkin’e göre ortak konular; müşteri tatmini, takas, rakiplere üstünlük sağlama, elverişli pazar fırsatlarını belirleme, kurumun pazardaki konumunu iyileştirmek için kaynakları rasyonel kullanmak, öncelikli hedef pazardaki payını yükseltmek olarak sıralanmaktadır.

Genel olarak pazarlama insani ve sosyal ihtiyaçların belirlenmesi ve karşılanması üzerinde durmaktadır. Pazarlamanın en kısa tariflerinden biri şudur: “İhtiyaçların, kar sağlanacak tarzda karşılanması” (Kotler 2000:7). Kotler’e göre pazarlama faaliyetleri randımanlı, etkili ve sosyalce sorumlu pazarlamadan oluşan bir felsefe ile yürütülmelidir (Kotler 2000:17-25).

Modern pazarlama ya da pazarlama kavramı işletmenin temel görevinin öncelikle hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını saptayıp bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanarak alıcıları memnun etmek olduğunu savunmaktadır (Tek 1990:12). Şematik olarak Çizelge 1’deki gibi gösterilebilir.

Çizelge 1. Modern Pazarlama Anlayışı

Odak Noktası	Araçlar	Amaç (Sonuç)
Hedef müşterilerin istek ve gereksinimleri	Bütünleşik pazarlama	Alıcıyı tatmin ederek örgütsel amaçlara ulaşma

Kaynak: Tek 1990:12.

1960'lı yıllarda şekillenmeye başlayan modern pazarlama görüşüne göre işletmenin istenilen tatminleri rakiplerden daha randımanlı ve seçici bir biçimde benimsemesi mümkündür. Kavram “mal yaratıp sat” yerine “istekleri saptı ve yerine getir” fikrine dönüşmüştür. İşletmenin pazarlama yönlü olması demek tüketici, alıcı veya müşterilerinin belirlediği şeyleri kabul etmek anlamına gelmektedir. Modern pazarlama anlayışı, genel olarak tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar bölümlerine bölünebileceği ve tüketicilerin kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayanları, öncelikli olarak tercih edecekleri görüşüne dayanmaktadır (Tek 1990:12). Kısaca modern pazarlama görüşü, tüketicinin ihtiyaç ve isteklerine odaklanmaktadır.

“Pazarlamacı için tüketici kraldır. Oysa satış anlayışında işletmenin tüm dikkati satış çabalarında; üretim anlayışında ise, üretime yoğunlaşmaktaydı. Bu nedenle, modern pazarlama anlayışı ile pazarda egemenliğin satıcıdan alıcıya geçtiği kabul edilir” (Yükselen, 2006:9-10).

Modern pazarlama görüşünü daha iyi anlayabilmek için bütünleşik pazarlama yaklaşımını anlamak gerekmektedir. Bütünleşik pazarlama, iki seviyede ortaya çıkmaktadır: Birinci olarak, pazarlama fonksiyonları (satış gücü, reklam, müşteri servisi, ürün yönetimi, pazarlama araştırması) birlikte çalışmalıdır. İkinci olarak da, pazarlamanın, diğer tüm departmanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Kotler 2000:22). Hawlett-Pacakard'ın David Packard'ına göre “pazarlama sadece pazarlama bölümüne bırakılmayacak kadar önemlidir” (Kotler 2000:22).

Modern pazarlama yaklaşımında müşteri memnuniyetiyle beraber müşteriyi bir iş ortağı gibi görmek ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmek önemlidir. Modern pazarlama (McKenna 1997'den aktaran Tek 1990:12):

- Müşteri davranış ve düşüncelerinin işletmeye akışı ve ürün geliştirme aşamasında müşteriden geri besleme yoluyla bilgi edinilmesini sağlayacak yeni bir iletişim görüşüdür.
- Bugünün müşterisinin nasıl memnun edileceği ve müşteri sadakatini sağlayacak destek ve bilginin nasıl sağlanabileceğidir.
- Bilgi teknolojisinin müşteri davranışı ve pazarlamayı nasıl değiştirdiğini öğrenme konusuna ilgi gösterme ve pazarlamanın işletme içindeki rolünü yeniden sorgulamasında çaba harcamayı anlatmaktadır.

Modern pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarına odaklanmanın dışında farklı yönetim kademelerinin de bu anlayışa uygun bir şekilde koordine edilmesini sağlamaları gerekmektedir (Yükselen, 2006:8).

Tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri çok çeşitlilik göstermektedir. Bu nedenle aynı malı tüketen bütün tüketicilere hitap etmek çok zordur. Bu anlamda, hedef kitleyi tüketici istek ve ihtiyaçlarının benzeştiği bir grup olarak belirleyerek kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasının sağlanması önemlidir (Yükselen, 2006:10).

Günümüzde pazarlama bilimi yeni bir kelime kullanmaya başlamıştır. Bu kelime de “değer” kelimesidir. “Değer” kelimesiyle bağlantılı olarak pazarlamada görev aşağıdaki üç faaliyeti gerçekleştirmekle ilişkilidir (Kotler 2005:7):

- Bu değeri tanımlamak,
- Değeri yaratmak,
- Bu değeri sunmak.

Kotler (2005:6-8) bu durumu “pazarlamanın yeni mantrası” olarak tanımlamaktadır. Müşteriyi anlamının yolu müşteriyi çok iyi tanımaktan geçmektedir. Daha açık bir ifadeyle, hedef kitleyi oluşturan müşterilerin zihninde olan tam olarak ne olduğu, yani hatırlatıldığında insanların mutlaka belirli bir tepki vermesine yol açan o mekanizmanın ne olduğunu bilmek çok önemlidir. Satmayı düşündüğümüz dış macunu, otomobil, fotokopi makinesi vb konularında müşterileri satın almaya itecek olan düşünceler ya da olayları bilmek gerekmektedir. İşte bütün bu sorulara tam olarak cevap verebilmek için müşteriyi tanımak gerekmektedir. Yeni tür araştırmalarda bu sorulara cevaplar bulmak için çaba harcanmaktadır. Artık sadece müşterinin zihninden geçene bakmak yeterli değildir, aynı zamanda kalbinin içinde de ne gibi duygular olduğuna bakmak

gerekmektedir. Değer yaratmak daha çok yenilikçilik oluşturmakla ilgilidir. Üçüncü aşama olan değeri sunmada ise çok hızlı ve pratik davranmak gerekmektedir (Kotler 2005:7).

Pazarlama ve satış kavramları birbirlerinden çok farklı kavramlardır. Bir işletmede sadece bir kaç kişi pazarlama alanında çalışırken bir çok kişi satış bölümünde görev almaktadır. Peter Drucker: “pazarlamanın amacı satışı gereksiz kılmaktır” (Drucker 1954’den aktaran Kotler 2005:14-15) ifadesini kullanmıştı. Bu ifade satış yapmaya ihtiyaç olmadığını anlamında değil, firmanın, pazarlama konusunda mükemmel olmayı başardığı zaman çok fazla satış yapma zorunluluğunun olmayacağı anlamında kullanılmaktadır (Kotler 2005:14-15).

Bir işletmenin “pazarlama ve yenilik” olmak üzere iki temel görevi vardır. “Pazarlama ve yenilik” bir sonuç alınmasında etkin iki kavramken diğer her şey maliyet olarak ortaya çıkartmaktadır (Kotler 2005:14-15). Ayrıca günümüzde yenilik öyle bir noktaya ulaşmayı başarmıştır ki bilinen yada tahmin edilen ”gelecekte” dahi değişimler olması söz konusudur. Kısaca “Gelecek eski gelecek değil”dir. “Ortaçağda bunu söyleyemezsiniz çünkü her on yıl birbirinin aynıydı. Bugün ise, şimdi uyusanız on yıl sonra uyansanız dünyayı tanıyamazsınız. Her şey çok farklı olacaktır”(Kotler 2005:14-15).

Günümüzde işletmeler için müşteriyi, rakipleri, teknolojiyi sıkı takip etmek, kısaca pazarı tanımak her zamankinden daha çok önem taşımaktadır. Özellikle pazarlamada 1990’lı yıllarla beraber pazarın genel çerçevesine odaklanan ve adından sıkça söz ettiren kavramlardan birisi pazar yönlülük olacaktır.

2.2. Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük kavramı 1990’lı yıllarda Amerika’da yapılan bir takım çalışmalarla literatürde önemli bir yer edinmiştir. Pazar yönlülük bu çalışmalarda farklı perspektiflerle değerlendirilmiştir. Sonuç olarak konuyla ilgili farklı tanımlar ve araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Narver ve Slater pazar yönlülük kavramını, belirleyicilerini ve ortaya çıkardığı sonuçları incelemiştir. Narver ve Slater (1990:20-35) pazar yönlülüğü, üç davranışsal unsur (müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve departmanlar arası koordinasyon) ve iki karar alma kriteri (uzun dönemli odaklanma ve kar odaklılık)’nden oluştuğunu belirtmiştir. Kohli ve Jaworski (1990:20-35) pazar bilgisinin toplanmasını ve yayılmasını, pazar yönlülüğün temeli gibi gören daha çok süreç yönlü bir model önermiştir. Bu iki temel çalışma, müşteri isteklerini anlama, firmada çapraz fonksiyonlu bütünleşme ve pazar

fırsatlarına tepki oluşturmada karar almanın önemi gibi bir çok ortak kavram ve faaliyetleri içermektedir. Despande ve Farley (1998) kavramı daha çok kültürel yönden incelemiştir. Bu çalışmalar ve bu çalışmaların ışığında kavramla ilgili yapılan diğer çalışmalar pazar yönlülük kavramının pazarlama bilimi içerisindeki önemini artırmıştır.

1990'dan daha önce pazar yönlülük (kavramı)-market orientation (Payne, 1988:46-53) pazar yönlü - market oriented (Shapiro 1988:119-125) ve müşteri yönlülük-customer orientation (Hauston 1986:81-87) benzeri kavramlarla ilgili birkaç çalışma yapılmıştır. Belirtilen bu çalışmalarda genel olarak bazı tanımlar yapılmış ve pazar yönlü firmaların özelliklerine değinilmiştir. Pazar yönlülük kavramıyla bağlantılı bir model geliştirme çabasına girilmezken, kavramla ilgili modellerin ve ölçeklerin geliştirilmesi 1990 sonrası yapılan çalışmalarla gerçekleşmiştir.

Pazar yönlülükle ilgili davranışsal ve kültürel olmak üzere iki tamamlayıcı görüş vardır. Davranışsal akım, pazar yönlülüğü pazar bilgisinin dağıtımı ve üretimiyle ilgili olarak ele almaktadır (Jaworski and Kohli 1990; Kohli, Jaworski and Kumar 1993a). Kültürel akım ise pazar yönlülük kavramını, bir işletmede yükseltilmiş müşteri değerinin sürekli olarak üretimini sağlayan bir kültür olarak açıklamıştır (Deshpandé, Farley and Webster 1993; Narver and Slater 1990).

Kültürel akıma göre, oluşturulan kültür, firmadaki birimler arasında koordineli hareket edilmesini sağlayan ortak bir bilgi paylaşım ortamı yaratır ve bu şekilde pazarla ilgili fırsatların artırılmasını sağlayan bir ortam oluşturulmaktadır (Slater and Narver 1994). Zira bu durum organizasyondaki departmanlar ve çalışanlar arasında bütünleştirilmiş bir etki yaratarak yükseltilmiş organizasyon performansını güçlendirmektedir (Narver and Slater 1990; Langerak 2003:97).

Narver ve Slater (1995:67)'a göre, pazar yönlülük bir işletme kültürüdür ve bu kültür müşteri değeri oluşturmaya ve sürdürmeye olanak tanıyan bir yapıya sahiptir. Bu anlamda pazar yönlülük örgütsel gelişim ve pazarın ihtiyaçlarını görme bakımından bazı normlar geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Narver ve Slater 1995:67). Pazar yönlülük, pazar bilgisinin üretilmesi, dağıtılması ve işletme değerine uygun davranış normlarının oluşturulmasıdır (Despande, Farley ve Webster 1993; Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990). Bununla beraber Hunt ve Morgan (1995:1-15) pazar yönlü kültürün sürdürülebilir rekabet anlayışının oluşturduğunu ve bunun uzun dönemli organizasyon performansını güçlendirdiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle araştırmacılar özellikle pazar

yönlülük ve organizasyon performansı arasındaki bağı anlamaya çalışmışlardır. Bazı tutarsız bulgulara rağmen, bu çalışmalar, genelde çevre koşullarına ve firma faktörlerine bağlı olarak pazar yönlülüğün organizasyon performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir (Despande ve Farley 1998).

Narver ve Slater (1995:63-74) davranışsal perspektif ile karşılaştırıldığında, kültür perspektifinin pazar yönlülük üzerindeki önemini vurgulamışlardır. Eğer pazar yönlülük organizasyona hakim olan inanç sisteminden tamamen ayrılan bir dizi faaliyetse bu durumda organizasyonun kültürü ne olursa olsun pazar yönlülük organizasyona istendiği zaman kolayca uygulanabilmektedir. Fakat bu tür durumlarla pek karşılaşılmaz. Örneğin, İngiltere’de yapılan araştırmada firmaların sadece %36’sının kapsamlı bir pazar yönlülüğü kabullendiği saptanmıştır (Greenley 1995:1-13). Homburg ve Pflesser (2000:440-462) pazar yönlülüğün kültürel bir tanımını yapma temelinde olmalarına rağmen, kültürel perspektifle ilgili araştırmanın davranışlar yönünden kavramsallaştırıldığına dikkati çekmişlerdir.

İngiltere’de, pazar yönlülük ve firma büyüklükleriyle ilgili olarak Liu (1995) tarafından yapılan bir araştırmada dikkate değer veriler elde edilmiştir. Liu (1995:67) araştırmasında büyük ve orta ölçekli firmalar küçük ölçekli firmalara kıyasla daha fazla pazar yönlü olduğunu ve büyük ölçekli ve en büyük ölçekli firmalar arasındaki pazar yönlü olmaları arasında neredeyse fark olmadığını söylemiştir. Ayrıca büyük ölçekli ve en büyük ölçekli firmaların orta ölçekli firmalara kıyasla daha iyi kar performansı gösterdiğini ortaya koymakla beraber farklı büyüklükteki firmalar üzerinde pazar etkilerinin eşit olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada, en büyük ölçekli firmalar büyük ve orta ölçekli firmalara kıyasla daha yüksek seviyede koordinasyon seviyesi olduğu tespit edilmiştir, ancak bu seviye pazar yönlülüğü etkileyecek kadar yüksek görülmemiştir. Liu pazar yönlülük ve firma büyüklükleriyle ilgili araştırmasında pazar yönlülükle ilgili görüşünü şu şekilde belirtmiştir: “Pazar yönlülük bir rekabetsel davranış türüdür. Gittikçe daha çok firma pazar yönlülüğü benimsemektedir ve düşük pazar yönlülüğe sahip firmalar kendilerini çok hassas bir durumda bulmaktadırlar” (Liu 1995:69).

Pazar yönlülüğün sonuçları dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar organizasyon performansı, müşteri yönlü sonuçlar, yenilik yönlü sonuçlar ve çalışanlarla ilgili sonuçlardır. Pazarlama strateji literatüründe (Kirca, Jayachandran, Bearden 2005:25), pazar yönlülüğün firmaya yükseltilmiş organizasyon performansı sağlamasına yardım eden

müşteri yönlü kabiliyetlerini ve pazar sezgisini sağladığı yer almaktadır. Organizasyon performansı, bir stratejiyi uygulama maliyetinin gerçekleşmesinden sonraki performansı yansıtan maliyet temelli performans ölçümlerinden ve gelir temelli performans ölçümlerinden oluşmaktadır. Bununla beraber, araştırmacılar, daha çok organizasyon performansını işletme amaçlarıyla ve/veya rakiplerin performansı ile karşılaştıran, tüm işletme performansının yöneticiler tarafından değerlendirmesine dayanan global ölçümler kullanmaktadırlar (Kirca, Jayachandran, Bearden 2005:25). Bunlardan müşteri yönlü sonuçlar, işletmenin sunduğu üründen ya da hizmetten algılanan kaliteden etkilenen müşteri sadakatini ve müşterinin memnuniyeti içermektedir (Jaworski ve Kohli 1993; 1996). Yenilik yönlü sonuçlar, işletmenin yenilikçiliğini göstermektedir. Bu sonuçlar, işletmenin yeni fikirleri, ürünleri ve süreçleri geliştirmedeki ve uygulamadaki yeteneğini ifade etmektedir (Hult ve Ketchen 2001:899–906; Kirca, Jayachandran, Bearden 2005:25).

Çalışanlarla ilgili olarak Kohli ve Jaworski (1990) çalışanlar arasında bir dostluk ve gurur ortamı oluşturarak pazar yönlülüğün organizasyon bağlılığını, takım ruhunu, müşteri yönlülüğü ve iş tatminini artırdığını tartışmaktadır. Ayrıca, pazar yönlülük, Sigauw, Brown ve Widing (1994:106–116) çalışanların rol performansını engelleyen, iletişim beklentilerinin yetersizliği olarak ifade ettiği rol çatışmasını azaltabilmektedir (Kirca, Jayachandran, Bearden 2005:25).

Narver ve Slater (1990:21) 'ın üç konu (müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon) temelli pazar yönlülük kavramsallaştırılması; pazar bilgisinin elde edilmesi ve dağıtılması aktivitelerinden ve koordineli müşteri değeri yaratılmasından oluşmaktadır. Narver ve Slater'ın kavramsallaştırmasının arkasındaki temel varsayım, yükseltilmiş müşteri değerinin sürekli olarak yaratılması için sevk eden oluşumu yaratan ve bu durumda sonucunda yükseltilmiş organizasyon performansına yönelen organizasyon kültürünün altında yatan bu aktiviteleri etkilemedir (Langerak, 2003:97).

Yapılan araştırmalarda pazar yönlülüğün genel olarak beş temel perspektifi bulunmuştur. Bunlar; karar alma perspektifi, pazar bilgisi perspektifi, kültürel davranış perspektifi, stratejik perspektif ve müşteri perspektifidir (Lafferty ve Hult 2001:94).

2.2.1. Pazar Yönlülük ve Pazarlama Yönlülük Kavramları

Pazar yönlülük (market orientation) daha önceki bölümde de ifade edildiği gibi müşterinin şimdiki ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleriyle ilgili bilgilerin toplanması, bu bilgilerin ilgili işletmedeki tüm birimler arasında dağılımının yapılması ve hedef pazara verilecek cevabın bu bilgiler doğrultusunda tespit edilmesi ve uygulamaya geçilmesidir (Kohli ve Jaworski 1990:1-18). Müşteri tatmininin oluşumuna katkıda bulunan pazar yönlülüğü uygulayan işletmelerin tüm faaliyetlerinin modern pazarlama kavramıyla uyumlu olması beklenmektedir (Kohli ve Jaworski 1990:1-18).

Pazarlama yönlülük (marketing orientation) kavramı ise pazarlama departmanının faaliyetlerinin tespiti ve pazarlama faaliyetlerinin en genel çerçevesinin oluşturması olarak ifade edilebilir. Kısaca, pazarlama yönlü anlayış, işletmede ihtiyaç duyulan pazarlama faaliyetlerinin pazarlama departmanı tarafından gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Bu anlayışa göre pazarlama bölümünün en temel görevi; pazardaki alıcıların istek ve gereksinimlerini tespit ederek, bütünsel pazarlama araçlarından faydalanarak müşterileri memnun ederek kar sağlamak ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmaktır (Tek 1997:18). Bir işletmede pazarlama yönlü anlayışın benimsenip uygulanması için ihtiyaç duyulan aşamalar şunlardır (Payne 1988:49-50):

- Pazarlama yönlü işletmelerin ihtiyaç duyacakları örgütsel değerlerinin doğru şekilde kavranması,
- Pazarlama liderliği görevinin tanımlanması,
- Pazarlama yönlü faaliyetlerde yönetimin ihtiyaç duyacağı yeteneklerin tespiti,
- Yönetim geliştirme programlarının oluşturulması,
- Destekleyici bazı önemli faaliyetlerin belirlenmesi; pazar odaklı örgüt oluşturma, başka işletmelerle bilgi alışverişi, pazarlama bilgi sistemi oluşturulması vb.

Sadece pazarlama yönlülük ve pazarlama faaliyetleri üzerine yoğunlaşıldığında ülkeler ve sektörler arasında bazı farklılıklar olması doğaldır. Ülkelerin gelişmişlik durumlarına göre bilgi teknolojilerini kullanmalarında farklılıklar olabileceği için pazarlama yönlülüğün uygulamaları açısından da farklılık yaşanması söz konusudur. Bununla beraber farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde de pazarlama yönlülüğün uygulaması

yönünden farklılıklar olduğu söylenebilmektedir. Pazar yönlülük anlayışı ise, bir bilginin ya da fikrin bütün işletmeye yayılımını müşteriye odaklanmayı ve daha geniş bir perspektifle faaliyet göstermeyi içermektedir. İşletme içi örgütlenme açısından incelendiğinde ise pazarlama yönlü anlayışı benimseyen işletmelerde sorumluluk üst düzey yönetimde kalmaktadır (Yükselen, Ural, Balıkçioğlu 2002). Sonuç olarak pazarlama yönlülük sadece pazarlama departmanı ile sınırlandırılırken, pazar yönlülük toplanan ilgili bilgilerin tüm departmanlara yayılmasını ve verilecek cevabın tüm departmanların katılımıyla oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu durum ise tüm departmanların bir tür sorumluluk taşımalarını belirtmektedir (Kohli ve Jaworski 1990:6-13). Bu yönüyle pazarlama yönlülük tek bir departmanda sınırlı kaldığı için faaliyet alanı da sınırlanmış görünmektedir.

2.2.2. Pazar Yönlülüğe Bakış Açıları

Başarılı işletmelerin temelinde pazar yönlü bir oluşumu gerçekleştirebilme becerileri yatmaktadır. Yapılan araştırmalarda pazar yönlülüğün genel olarak beş temel perspektifi bulunmuştur. Bunlar; karar alma perspektifi, pazar bilgisi perspektifi, kültürel davranış perspektifi, stratejik odaklanma perspektifi ve müşteri perspektifidir (Lafferty ve Hult 2001:94). Pazar yönlülüğe bakış açılarını temsil eden bu başlıkların genel olarak kimler tarafından savunulduğu, Lafferty ve Hult (2001:92)'un oluşturduğu Çizelge 2'de gösterilmektedir.

Çizelge 2. Pazar Yönlülüğe Farklı Bakış Açılarını Temsil Eden Çalışmalar

Pazar Yönlülüğe Bakış Açıları	Araştırmalar
Karar alma Perspektifi (1988)	Glazer (1991) Glazer ve Weiss (1993) Shapiro (1988)
Pazar Bilgisi Perspektifi (1990)	Avlonitis ve Gounaries, (1997) Diamantopoulos ve Cadogan, (1995) Cadogan vd. (1998) Diamantopoulos ve Hart (1993) Hooley vd. (1990) Jaworski Kohli (1993) Kohli Jaworski (1996) Kohli Jaworski (1990) Kohli vd. (1993) Maltz ve Kohli (1996) Selnes vd.(1996)
Kültürel Davranış Perspektifi (1990)	Diamantopoulos ve Cadogan, (1995) Han vd. (1998) Narver ve Slater (1990) Narver ve Slater (1998) Narver vd. (1998) Siguaw ve Diamontopolous (1995) Siguaw vd. (1994) Narver ve Slater (1992) Narver ve Slater (1994)
Stratejik Odaklanma Perspektifi (1992)	Day (1994) Day ve Nadungadi (1994) Gatignon ve Xuereb (1997) Morgon ve Strong (1998) Moorman (1998) Ruekert (1992) Webster (1992)
Müşteri Perspektifi (1993)	Despande ve Farley (1998) Despande ve Farley (1998) Despande vd (1993) Siguaw vd (1994)

Kaynak: Barbara A Laffert, M Tomas Hult 2001:97

2.2.2.1. Karar Alma Perspektifi

Stratejik ve taktiksel kararlar, fonksiyonlar ve/veya bölümler arasında alınmaktadır. Her fonksiyon veya bölüm diğerlerinin yaptığından haberdar olmalı ve bunların kendi fikirlerini ifade edebileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Mantıklı kararlar alabilmek için fonksiyonlar ve bölümler farklılıklarını algılayabilmelidirler. Pazar yönlü olmanın en büyük bölümünü, diğeriyle ilgili farklı değerlendirme yapılmasını sağlayacak ortamlar oluşturmaktır (Shapiro 1988:121-122). Shapiro (1988) karar alma perspektifinin önemli bir temsilcisi olarak karar alma sürecine alt ve üst bütün yönetim fonksiyonlarının katılımını ve firmayla ilgili alınan her kararda açıklık (dürüstlük) ilkesinin önemini belirtmiştir.

2.2.2.2. Pazar Bilgi Perspektifi

Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver ve Slater (1990) çalışmalarında yer alan pazar yönlülük tanımları pazarla ilgili bilgi edinmenin tüm pazar yönlü işletmeler için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Kohli ve Jaworski (1990) çalışması bilginin toplanması, yayılımı ve bütün bu süreç içerisinde uygun organizasyon tepkinin oluşumunu içeren yaklaşımları tamamen pazar bilgi perspektifi üzerine kurulmuştur. Kohli ve Jaworski'nin bu görüşlerinin ayrıntıları bu çalışma içerisinde ilgili bölümde yer almaktadır.

2.2.2.3. Kültürel Davranış Perspektifi

Pazar yönlülüğün kültürel boyutunu daha çok Narver ve Slater araştırmıştır. Narver ve Slater pazar yönlülüğü, işletmelerin yüksek performans elde etmeye odaklanmasında, müşteriler için sürekli olarak yükseltilmiş değer oluşturan gerekli davranışların etkili bir şekilde oluşturduğu organizasyon kültürü olarak görmüşlerdir. Narver ve Slater (1998)'a göre bir organizasyon pazar yönlü olabilmek için işletme kültürünü bu anlayışa göre düzenlemelidir. Narver ve Slater'ın organizasyon kültürü ile ilgili görüşlerinin ayrıntıları bu çalışma içerisinde ilgili bölümde yer almaktadır.

2.2.2.4. Stratejik Odaklanma Perspektifi

Rukert (1992), Webster, (1992) pazar yönlülüğü stratejik bir odaklanma olarak görmüşlerdir. Rukert (1992), Webster, (1992) pazarda uygulanabilecek strateji konusunu belirtmiştir. Bu araştırmacılara göre pazar yönlülük, müşterilerden toplanan bilgilerden yararlanarak yine onların taleplerini en iyi karşılayan stratejinin oluşturulmasını içermektedir.

2.2.1.5. Müşteri Yönlülük

“Pazar tüm müşteriler topluluğu ise pazar yönlü olmak müşteri yönlü olmakla eşitir” (Despande ve Farley 1993:23–37) diyen Despande ve Farley (1993) müşteri yönlülüğü karlılığı artırmak için uzun dönemde müşterilerin taleplerini, yönetimdekilerin ve çalışanların istekleri gibi diğer bütün ilgililerin taleplerinden ayırmadan ilk sıraya konumlandırılan inançlar kümesi olarak ifade etmektedirler. Despande ve diğerleri (1993)’e göre, toplanan pazar bilgisine en uygun işletme tepkisinin verilmesi ve uzun dönemde elde edilmesi beklenen karlılık sağlanması için yükseltilmiş müşteri değerinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

2.2.3. Pazar Yönlülükle İlgili Geliştirilen Yaklaşımlar

Pazar yönlülükle ilgili geliştirilen yaklaşımlar bölümünde Narver ve Slater; Kohli ve Jaworski; Despande ve Farley’in geliştirdiği yaklaşımlarla beraber diğer bazı yaklaşımlar ele alınmaktadır.

2.2.3.1. Narver ve Slater’ın Pazar Yönlülük Kavramına Bakışı

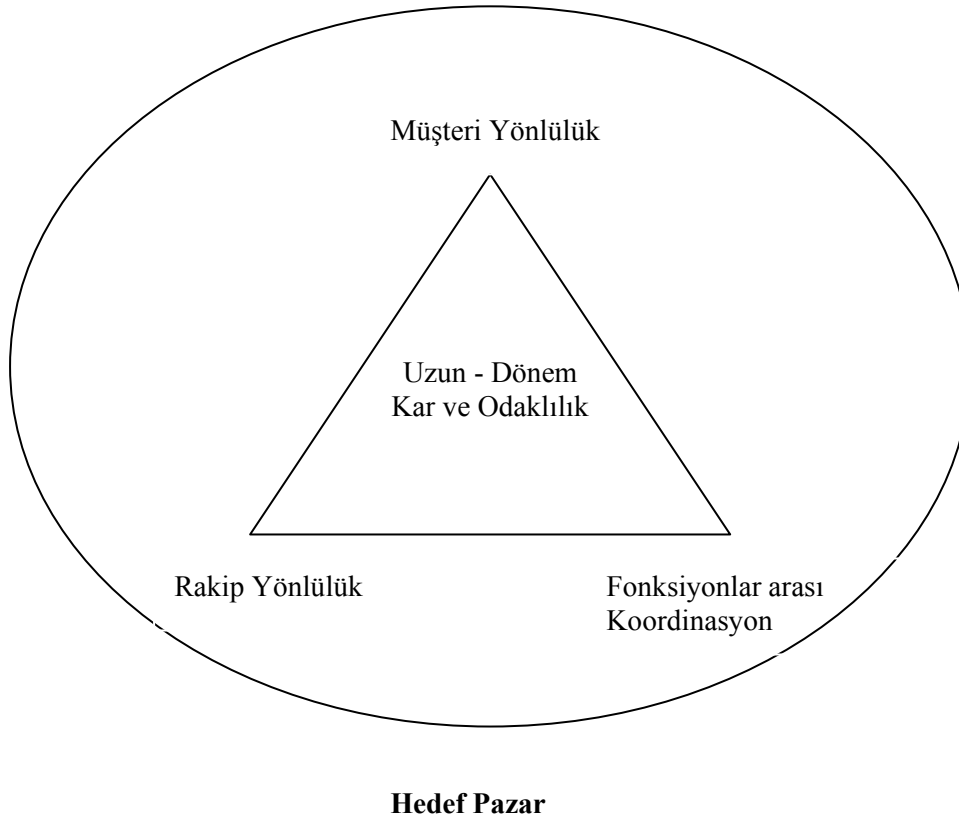
Narver ve Slater, pazar yönlülüğü, “bütün çalışanların müşterileri için sürekli olarak yükseltilmiş değer oluşturmayı amaçladıkları; işletmelerinin yüksek performans oluşturacağı; müşterileri için yükseltilmiş değer sağlamak için gerekli davranışların daha etkili ve etken bir şekilde ifa edildiği bir organizasyon kültürüdür” (Narver ve Slater 1998:242) şeklinde ifade etmişlerdir. Narver ve Slater pazar yönlülüğü bir işletme kültürü olarak görmüştür.

Narver ve Slater (1998) pazar yönlülüğü etkili ve verimli bir şekilde alıcı için yükseltilmiş değer oluşturmada gerekli davranışların gelişimi ve bunu işletme için sürekli

yükseltilmiş performans oluşturan organizasyon kültürü olarak tanımlamaktadır. Narver ve Slater'ın üç konu (müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon) temelli pazar yönlülük kavramsallaştırılması; pazar bilgisinin elde edilmesi ve dağıtılması faaliyetlerinden ve koordineli müşteri değeri yaratılmasından oluşmaktadır.

Narver ve Slater (1990:20-35) 140 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada pazar yönlülük bileşenleriyle beraber pazar yönlülük ve işletme karlılığı ilişkisinin mevcudiyetini araştırmışlardır. Narver ve Slater (1990:20-34) oluşturdukları pazar yönlülük modelinde üç davranışsal kavram ve iki karar kriteri kullanmışlardır. Şekil 1'de de görüldüğü gibi Narver ve Slater (1990 20-34) üç davranışsal kavram olarak tanımladıkları müşteri yönlülüğü, rakip yönlülüğü ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenleri pazar yönlülük modelinin temelini teşkil etmektedir. İki karar kriterinden birincisi, uzun dönemli odaklanma ve ikincisi karlılıktır. Genel olarak bu bileşenlerin birbirleriyle olan ilişki düzeyi yüksektir. Narver ve Slater'in pazar yönlülük modelinde pazar yönlü olma, en başta müşteri odaklı olmayı, müşterilerin ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlayarak bu yönde stratejiler ve taktikler geliştirmeyi gerektirmektedir. İşletmenin tamamında daha iyi müşteri değeri yaratabilme yeteneği edinebilmesi için örgütsel felsefe ve işlevselliğini öncelikle uzun dönemli müşteri ilişkileri geliştirmeye odaklamalıdır. Bir işletmenin pazar yönlü olması, alıcılar için değer yaratacak davranışları ve yüksek performansı içeren bir örgüt kültürüne sahip olmasını anlatmaktadır. Ayrıca uzun dönemli karlılık için sürekli olarak müşteri yönlü olunması kaçınılmaz olmaktadır (Narver ve Slater 1994:46-47).

Şekil 1. Narver ve Slater Pazar Yönlülük Modeli



Kaynak: Narver ve Slater 1990:23

Narver ve Slater'in ikinci davranışsal bileşeni rakip yönlülüktür. Rakip yönlü olmak, rakip stratejilerinin takibini ve rakiplerin faaliyetleri hakkında bilgi edinmeyi gerektirmektedir. Pazarda nasıl bir tepki oluşturulacağına tespit edilmesinde, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmek ve izlemeleri gereken en doğru stratejiyi saptamak için ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanmasında rakip yönlülük faktörü ön plana çıkmaktadır. Davranışsal bileşenlerden üçüncüsü olan fonksiyonlar arası koordinasyon ise, işletmedeki fonksiyonların, uygulanması planlanan stratejileri koordineli biçimde oluşturması ve uygulamasını içermektedir. İşletmede pazara yönelik olarak bir tepkinin oluşturulması durumunda tüm departmanların birbirleriyle eşgüdümlü bir şekilde çalışmasını temin ederek pazar yönlülük yaklaşımının gelişimine katkıda bulunacaktır (Narver ve Slater 1994:46-47).

2.2.3.1.1. Müşteri Yönlülük

Pazar yönlülük davranışsal birleşenlerinden müşteri yönlülük, müşterilere sürekli olarak yükseltilmiş değer yaratabilmek için hedef müşteri kitlesini anlamayı gerektirmektedir (Narver ve Slater 1990:21). Pazar yönlülüğün en önemli parçası müşteri yönlülüktür. Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlayarak firmanın faaliyetlerini yönlendirmek büyük önem taşımaktadır. Bu durum ise, müşteri için yükseltilmiş değer yaratabilmede, tüm müşteri değer zincirlerinde ortaya çıkan ve çıkabilecek değişimleri önceden anlamayı gerektirmektedir. Müşteriye sunulan değer ise toplam müşteri değeri ve toplam müşteri masrafları arasındaki farktır. Toplam müşteri değeri ise müşterilerin belirli bir ürün ya da hizmet karşılığındaki beklentilerinin toplamıdır. Toplam müşteri masrafı, müşterilerin ürün veya hizmeti değerlendirmek, elde etmek, kullanmak ve elden çıkarmak için yapacakları masrafların toplamıdır (Kotler 2000:34).

Satıcı mevcut müşterilerin istekleri ve talepleriyle beraber potansiyel müşterilerin isteklerini ve taleplerini anlamaları da gerekmektedir (Narver ve Slater 1990:21). Yöneticiler rakiplerine ilişkin müşterilerden alınan bilgilere güvenmekte ve stratejilerini bu doğrultuda oluşturmaktadırlar (Narver ve Slater 1994a:43).

Narver ve Slater, işletmelerin, pazarda daha etkili davranarak değer zincirinin her aşamasında müşteri değeri oluşturulabileceğini ifade etmiştir (Narver ve Slater 1990:20-34). Ayrıca Narver ve Slater'a (1990:21) göre, satıcı alıcı için sadece iki şekilde değer yaratabilir: Bunlardan birincisi, alıcının maliyetleriyle ilgili, alıcının faydalarını artırmak ve ikincisi alıcının faydalarıyla ilgili olarak alıcının maliyetlerini düşürmektir (Narver ve Slater 1990:21).

Müşteri yönlü bir işletmenin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle müşteri yönlü bir işletmede (Webster 1988:29-39);

- müşteriye yönelik değer ve inançlar üst yönetim tarafından desteklenmeli,
- stratejik planlama sürecinde pazar ve müşteriye dönük faaliyetler bütünleştirilebilmeli,
- başarılı pazarlamacılar ve pazarlama programları oluşturulmalı,
- pazar yönlü performans ölçümleri geliştirilebilmeli,

- ve işletmenin bütününde müşteri yönlü davranma davranışı oluşumu sağlanmalıdır.

Müşteri ilişkisini korumada önemli konuların başında yükseltilmiş müşteri değeri oluşturmak gelmektedir (Narver ve Slater 1994b:22–23). Müşteri değeri oluşturmada ise firma çalışanlarının önemi büyüktür. Narver ve Slater (1994:23)'e göre müşteri değeri oluşturma sürecine müşterilerin de katkısı olabilmektedir. Bu anlamda müşterilerin yönetime katılımını sağlamak gerekmektedir. Ayrıca Narver ve Slater (1994:22–23) pazar yönlü işletmelerin, müşteri yönlü olmada diğerlerinden ayıran bir çok özelliğe sahip olduklarını belirtmiştir. Örneğin, pazar yönlü firmaların yöneticileri ve çalışanları müşterilerini periyodik aralıklarla aramakta ve müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için sürekli olarak çaba harcamaktadırlar (Narver ve Slater 1994b:22–23).

Müşteri yönlülük en genel anlamda, müşterilerin düşüncelerini ve şikayetlerini anlamayı ve satış sonrası hizmetin müşteriler için önemine işaret etmektedir. Müşterinin ihtiyaçlarını ve isteklerine değer vermek, müşteri memnuniyetini ve sadakatini güçlendirir (Narver ve Slater 1994). Dolayısıyla müşteri yönlülük işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için gereklidir.

2.2.3.1.2. Rakip Yönlülük

Pazar yönlülüğün davranışsal bileşenlerinden bir diğeri rakip yönlülüktür. Rakip yönlülük rakipleri örnek alarak işletmenin kendi zayıf ve güçlü taraflarını fark etmesini, rakiplerinden gelebilecek tehditlere karşı onları sürekli olarak takip etmesini, bütün bu rakip izleme süreciyle elde ettiği enformasyondan yararlanarak rekabet avantajı doğurabilecek stratejiler geliştirmesini içermektedir. Daha kısa bir anlatımla rakip yönlülük, rakiplerini anlamayı ve gelecekteki pazar stratejileri geliştirmede bu bilgiden yararlanmayı ifade etmektedir.

Müşteriler için yükseltilmiş değer yaratmada işletme kaynaklarının entegre edilmesi müşteri yönlü ve rekabet yönlü olmakla ilgilidir (Narver ve Slater 1990). Fakat, rakip yönlülük pazar yönlülüğün önemli bir bileşeni olmasına rağmen çok fazla rakip yönlü olmak, işletme için tercih edilen bir durum değildir. Bunun nedeni, işletmenin rekabet üzerine aşırı yoğunlaşmasının müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini etkileyebileceği gerçeğidir (Despande ve Webster 1993:23-37)

Mevcut ve potansiyel rakiplerin analizi, işletmenin müşterilerinin mevcut ve muhtemel taleplerinin doyurulması için gereken teknolojik yeteneklerin tümünü anlatmaktadır (Narver ve Slater 1990:22). Rakip yönlülüğün, tüketici araştırmalarına paralel olarak mevcut ve potansiyel rakiplerin analizi yapılmalı ve müşterilerin mevcut ve olası taleplerinin karşılanması için gerekli teknolojik yeteneklerin ve güçlerin tamamını içermesi sağlanmalıdır (Levitt, 1960:45–56). Narver ve Slater’a (1994b:22–28); göre yükseltilmiş müşteri değeri yaratmak, müşteriye odaklanmaktan daha fazlasını gerektirir. Bu nedenle “rakip yönlülük” kavramının önemini belirten Narver ve Slater, firmanın rakipleriyle ilgili aşağıda belirtilen soruları ortaya atmışlardır (Narver ve Slater 1994b:22–28):

- İşletmenin rakipleri kimdir?
- Rakipler hangi teknolojiyi kullanıyorlar?
- Rakipler müşteriler tarafından cazip bir alternatif olarak algılanıyor mu?

Narver ve Slater, (1994b:22–28) bir işletmenin mevcut ve potansiyel rakiplerini bir satranç oyunundaki gibi incelemesi gerektiğini ifade etmiştir. Böyle bir durumda, işletme düzenli olarak rekabet tehditlerini analiz etmelidir. Pazar yönlü işletmeler, elde ettikleri bilgiler sayesinde rakiplerinin zayıflıklarını görebilmektedir. Bu durum ise, rekabet avantajı sağlamak için muhtemel fırsatlara yoğunlaşılmasını sağlamaktadır. Bununla beraber, herhangi bir alanda yaptıklarının önceden sezilmesi durumunda, rakiplerin bir tepki oluşturmasını kolaylaştıran pozisyon avantajından rakiplerini uzak tutmaya çalışmalıdırlar (Narver ve Slater 1994b:22–28).

Rakip yönlülük, rakiplerin faaliyetlerin takibini, rakiplere ilişkin bilgilerin elde edilmesini ve bu bilgilerin firmanın çıkarı için kullanılmasını anlatmaktadır.

2.2.3.1.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Pazar yönlülüğün davranışsal bileşeninden üçüncüsü fonksiyonlar arası koordinasyondur. Pazar yönlülük sadece pazarlama departmanı ile sınırlı değildir. Pazar yönlülüğün oluşabilmesi için pazarlama departmanı dışındaki diğer bütün departmanların da katılımı gereklidir. Müşterilerden sağlanan pazar bilgisinin işletmedeki bütün departmanlar arasında paylaşımının sağlanması, sorumluluğunda tüm departmanlarda

paylaşımını sağlamaktadır. Bu anlamda tüm departmanların koordineli çalışması önemlidir (Kohli ve Jaworski 1990).

Fonksiyonlar arası koordinasyon, çalışanların ve işletme içindeki tüm kaynakların müşteri değeri yaratmak için koordine edilmesini ifade etmektedir. Müşteri değeri hattındaki her bir aşama, müşteriye değer yaratmada işletme için bir fırsat oluşturmaktadır (Narver ve Slater 1990:22). Bir işletmede yer alan her işletme birimi ya da departmanı müşteri adına değer oluşturabilme olanağına sahiptir. Bu nedenle, pazar yönlülük, bir işletmedeki her birey ve departmanın müşteri adına yükseltilmiş değer yaratma gücüne ve bilgisine sahip olduğunu ve müşteri değeri oluşturabileceğini göstermektedir (Narver, Slater ve Tietje 1998:243).

Müşteriler için değer yaratılması, pazarlama biriminin çalışmalarından çok işletme yönetimi fonksiyonlarının sürekli olarak sağlayacağı desteği gerektirmektedir. Bu destekleme işlemi tüm işletme birimlerinin her düzeyde katkısını gerektirmektedir (Webster 1988). Ayrıca pazar yönlü işletmeler müşteri değeri yaratmaya odaklanan daha çok yatay yapılardır. Pazar yönlü firmalara örnek olarak, çapraz fonksiyonlu grupların müşterilere ek değer yaratmak amacıyla onlarla görüşmeler yapması gösterilmektedir. Ayrıca bu tür firmalarda, mühendis ve üretimle ilgilenenler düzenli olarak satış ve pazarlama departmanları ile görüşmeler yaparak kendi yeteneklerini anlamaya çalışmalıdır. Bu yapılanlarla beraber bütün fonksiyonlar müşteri değeri yaratmak amacına katkıda bulunmaktadır. Bu durum ise, firmada müşteriler için oluşturulan etkinliğin artmasını sağlayacaktır (Narver ve Slater 1994b:24).

Kohli ve Jaworski (1990 1-12)'nin üst düzey yöneticilerle yaptığı çalışmasında elde ettiği sonuçlar, işletmedeki tüm departmanların müşterilerin istekleriyle ilgili bilgi sahibi olmalarının bu yöndeki eksikliklerini ve ihtiyaçlarını karşılanması bakımından çok büyük önem taşıdığı görülmüştür. Sonuç olarak pazar yönlülüğü bir işletmede konumlanmasında, tüm departmanların birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar bir şekilde, koordineli çalışmaları önemlidir.

2.2.3.2. Kohli ve Jaworski'nin Pazar Yönlülük Kavramına Bakışı

Pazar yönlülük kavramının oluşmasına ve gelişimine çok büyük katkıları olan Kohli ve Jaworski, ilk yıllarında yaptıkları çalışmada (1990 1-12), pazar yönlülüğü "müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilgili pazar bilgisinin tüm işletmede

oluşturulması, bu bilginin işletmenin departmanları arasında yayılması ve tüm işletmede tepki oluşturmasıdır” (Kohli ve Jaworski 1990:4) şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışmalarında (Kohli ve Jaworski 1990) Amerika’daki 47 işletmede, 33 pazarlama, 15 pazarlama dışı ve 14 üst düzey yönetici ile görüşmelerde bazı soruların cevaplarını araştırmışlardır. Bu incelemeler sonucunda araştırılacak konu bağlamında kavramın çerçevesi belirlenmeye çalışılmıştır (Kohli ve Jaworski 1990:6).

Jaworski ve Kohli (1993a) Amerika Pazarlama Derneği (American Marketing Association) ve The Dun and Bradstreet Million Dolar Directory, Pazarlama Bilim Enstitüsü (Marketing Science Institute) (MSI)’nın üye listesinden seçtikleri 222 ve 230 firmadan oluşan iki örneklem kullanmışlardır. Pazar yönlülük araştırmacılar tarafından tasarlanan 32 maddeden oluşan bir ölçekle ölçülmüştür. Genel performans yargısal ölçekler kullanılarak değerlendirildiğinde pazar yönlülüğün önemli ölçüde işletme performansı ile ilişkili olduğunu bulmuşlar, ancak bu durum, performansı, pazar payının objektif ölçümünü kullanarak anlatmamaktaydı. Performans ölçümü olarak pazar payı ilişkin odaklanma ya da niş (niche) stratejisini benimseyen birçok firma için bunun uygun bir performans ölçeği olmayacağını belirtmişlerdir.

Ayrıca araştırma dizaynında elde edilen kesitte olmayan pazar payında pazar yönlülüğün geciken bir etkisinin olabileceğini söylemişlerdir. Bu görüşler performansın objektif ölçümlerinin kullanımını tartışmaktadır.

Kohli ve Jaworski (1993b:55) modelinde, pazar yönlülük, Şekil 2’de görüldüğü üzere, üst yönetim, departmanlar arası güçler ve örgütsel sistemlerden etkilenmektedir. Modelde pazar yönlülüğün belirleyicileri ve pazar yönlülüğün sonuçları gösterilmeye çalışılmıştır. Bununla beraber pazar yönlülüğün gelişiminin ve performans üzerindeki etkisinin hangi değişkenlerden ne yönde etkilendiği belirtilmektedir. Ayrıca pazar yönlülüğün, çalışanların organizasyona bağlılığını ve performansını etkilemekte olduğu söylenmektedir (Kohli ve Jaworski, 1993b s:22-28). Modelde pazar yönlülük belirleyicileri, üst yönetim, departmanlar arası güçler ve organizasyonel sistemler olarak gösterilmektedir. Kohli ve Jaworski, (1993b:55) oluşturdukları modelde performansın aynı zamanda pazar değişimi, rekabet ve teknoloji gibi çevresel faktörlerden de etkilenebileceğini vurgulanmaktadır.

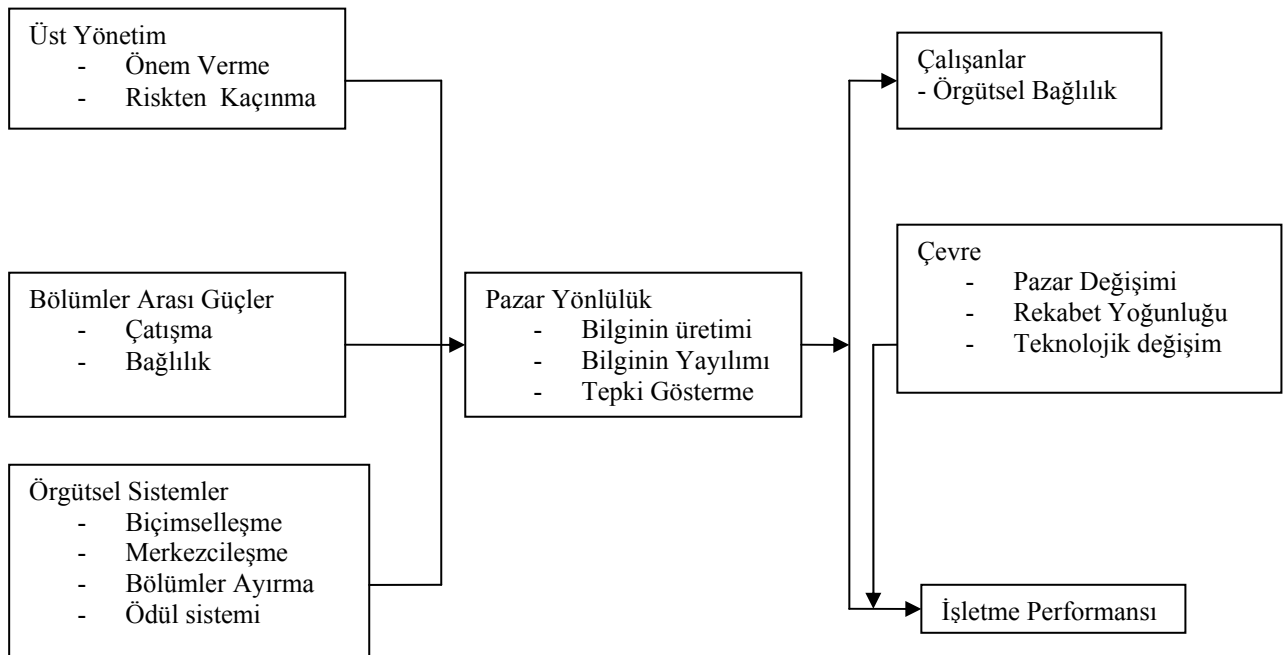
Kohli ve Jaworski (1993:55–56)’in geliştirdiği pazar yönlülük, toplam 32 madde ile ölçülmektedir. Bilginin toplanması 10, yayılması 8, tepki oluşturulması 14 madde ile

ölçülmektedir. Bununla beraber üst yönetime verilen önem 4, departmanlar arası çatışma 7, departmanlar arası bağlantısızlık 7 ve genel performans 2 madde kullanılarak ölçülmüştür.

Kohli ve Jaworski (1990 1–12) pazar koşullarının işletme performansı ve pazar yönlülük arasındaki ilişkinin derecesini etkilediğiyle ilgili verilere dayanarak pazar yönlülük, performans ve çevresel etkileri araştırdıkları çalışma (Kohli ve Jaworski 1993b:22–28) üç çevresel özelliği incelemiştir. Bunlar alıcıların yapısındaki ve taleplerindeki değişimi ifade eden “pazardaki değişim”, pazardaki rekabetin yoğunluğunun etkisini anlatan “rekabet yoğunluğu” ve teknolojinin değişim hızını anlatan “teknolojik değişim”dir.

Kohli ve Jaworski (1990:1–12) yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğün çalışanlara psikolojik ve sosyal faydalar sağladığını belirtmişlerdir. Çalışanlar, ortak bir hedef için birey ve grup olarak faaliyet gösteren bir kuruluşun bir parçası olmaktan gurur duymakta ve müşterilere daha kaliteli hizmet sunmaktadırlar. Ekip çalışmasının faydasını yaşayarak anlayan çalışanların memnuniyet ve işletme sadakatleri arttığını görmüşlerdir. Sonuç olarak Kohli ve Jaworski (1993b 22-28) pazar yönlülük, takım ruhu ve işletme sadakati faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu fark etmişlerdir.

Şekil 2. Pazar Yönlülük: Kohli ve Jaworski Modeli

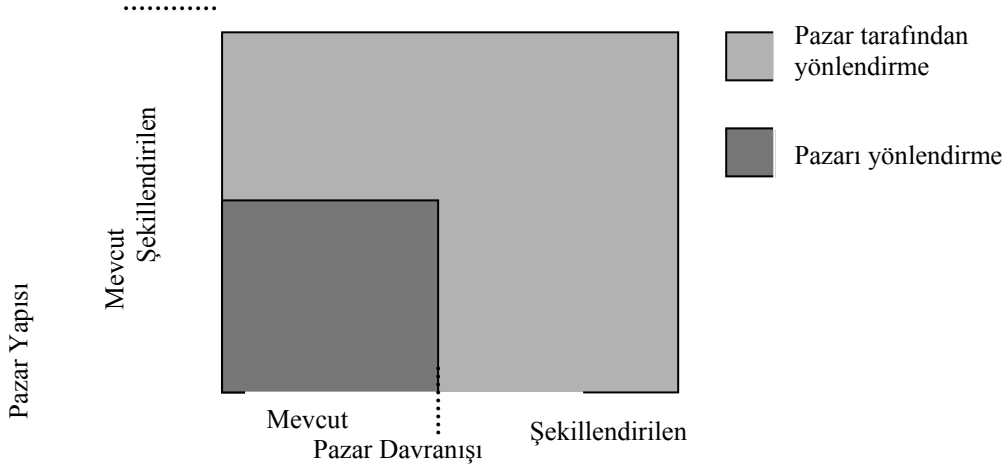


Kaynak; Kohli ve Jaworski 1993b:55

Kohli, Jaworski ve Arvind (2000:1-47) araştırmalarında oluşturdukları modelde “pazarı yönlendirme (driving market)” (şekil 3) (Kohli, Jaworski ve Arvind 2000:47) kavramını incelemişlerdir. Kohli, Jaworski ve Arvind (2000), pazarı yönlendirme (driving market)’nin ve pazar tarafından yönlendirmenin aynı zamanda uygulanan kavramlar olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu kavramların birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğunu ifade etmişler ve böylece bu kavramın pazar yönlülük kavramına alternatif olabileceği görüşünü ortaya atmışlardır. Kohli, Jaworski ve Arvind’e (2000:1-47) göre pazar tarafından yönlendirme, mevcut pazar yapısındaki kişilerin davranışlarının ve/veya pazarın yapısının etkilenebileceğini anlatmaktadır. Pazar tarafından yönlendirilme, müşteri, rakip ve hissedarların taleplerini anlama ve bu istekleri göz önüne alarak işletmenin bu hedef kitlelere cevap vermesini içeren bir kavramdır. Pazarı yönlendirme ise bir rekabet avantajı oluşturacak şekilde müşteri rakip ve hissedarları etkileme olarak tanımlanabilir. Bu iki kavram birbirini bütünler özellikler taşımaktadır.

Modelde, %75’lik dilimi ifade eden pazar davranışı ve pazar yapısı pazarın yönlendirilen bölümünü oluşturmaktadır (Kohli, Jaworski ve Arvind 2000:46). Geriye kalan %25’lik dilim ise mevcut pazar yapısı ve davranışını anlatmaktadır. Ayrıca bu dilim pazar yönlülük özelliğini oluşturan bölümü de şekillendirmektedir.

şekil 3’den de anlaşılacağı gibi temel olarak modelde pazar yapısı ve pazar davranışı olmak üzere iki boyut söz konusudur. Bunlardan birinci boyut olan pazar yapısı, mevcut pazarda hakim aktörleri ve pazar genelinde üstlendikleri roller gereği yaptıkları faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla yönlendirilen pazar yapısı, bir organizasyondaki aktörlerin oluşturduğu düzendeki değişimi anlatmaktadır. Diğer boyut olan pazar davranışı ise pazarda yer alan bütün aktörlerin davranışlarını kapsamaktadır. Yani organizasyonun pazarda yer alan bütün pazar aktörlerinin faaliyetlerini mevcut şekliyle algılamasıdır. Kohli, Jaworski ve Arvind (2000:46–47) böyle bir durumda pazardaki rekabet savaşının, işletmenin alıcılar yönünden değer taşıyan katkılarıyla ilgili olarak daha çok alıcıların rakiplerin pazardaki mamulle ilgili katkılarını algılama şekillerindeki değişimlere odaklanacaklarını belirtmektedirler.

Şekil 3. Pazarı Yönlendirme Modeli

Kaynak: Kohli, Jaworski ve Arvind 2000:46

Genel olarak Kohli ve Jaworski ve Narver ve Slater'in pazar yönlülük konusuyla ilgili yaptıkları araştırmalarda ortaya koydukları sonuçlar itibariyle bazı benzerlikler ön plana çıkmaktadır. İlk olarak müşteri yönlülük her iki araştırma grubunun sonuçlarında pazar yönlülüğün vazgeçilmez elemanı olarak belirlemektedir. Ayrıca müşterilerin mevcut ve gelecek taleplerine yoğunlaşma ve konuyla ilgili pazar bilgi toplama ve bu bilgileri işletme içinde bir koordinasyonla işleyerek bir tepki oluşturma fikri de ortaktır. Kohli ve Jaworski pazar bilgisinin toplanması, bu bilgilerin işletme içerisinde yayılmasının sağlanması ve de işletmenin bu konuyla ilgili bir tepki göstermesi bir davranış olarak görülmektedir. Fakat Narver ve Slater'e göre bu durum bir örgütsel kültürü ifade etmektedir (Mavondo 2000:25). Kohli, Jaworski, pazar yönlülüğün daha çok pazardaki konumu ve uygulama alanı üzerine yoğunlaşırken pazar yönlülüğün kültürel yönünü Narver ve Slater araştırmışlardır.

2.2.3.3. Despande ve Farley'in Pazar Yönlülük Kavramına Bakışı

Pazar yönlülük alanında önemli çalışmaları olan diğer önemli araştırmacılardan ikisi ise Despande ve Farley'dir. Despande ve Farley (1993:23-24) pazar yönlü olmakla müşteri yönlü olmanın aynı anlama geldiğini söylemişlerdir. Yani pazar yönlülük yerine müşteri yönlülük terimini kullanmışlardır. Bu görüşlerini, Kotler (1991)'in pazarın, işletmenin potansiyel müşteriler kümesi olduğu düşüncesine dayandırmışlardır. Despande

ve Farley (1993) çalışmasını 138 Japon işletmesi üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın en genel amacı işletme performansı ve yeniliklerinin etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın önemli özelliklerinden birisi de Despande ve Farley'in (1993) bu çalışmalarında pazar yönlülüğü ölçen yeni bir ölçek geliştirmeleridir.

“Pazar tüm müşteriler topluluğu ise pazar yönlü olmak müşteri yönlü olmakla eşittir” (Despande ve Farley 1993:23-37) diyen Despande ve Farley (1993) müşteri yönlülüğü, karlılığı artırmak için uzun dönemde müşterilerin taleplerini, yönetimdekilerin ve çalışanların istekleri gibi diğer bütün ilgililerin taleplerinden ayırmadan ilk sıraya konumlandırıran inançlar kümesi olarak ifade etmektedirler. Despande ve Farley (1998) pazar yönlülüğü kültürel bir süreçten farklı olarak müşteri taleplerini karşılamayı amaçlayan fonksiyonel bir süreç olarak görmektedirler. Bu görüşlerini Despande ve Farley (1998) pazar yönlülüğü “ihtiyaç değerlendirilmesini sürekli olarak yaparak müşteri elde etme ve memnun etmeye odaklanan çapraz fonksiyonel süreçler ve faaliyetler bütünü” olarak ifade etmişlerdir. Tanımlamadan da anlaşılacağı gibi Despande ve Farley pazar yönlülüğü bir fonksiyonel süreç olarak görmektedir. Bu anlamda mevcut ve potansiyel müşterilere ilişkin bilgilere, değerler ve inançlar topluluğunu değerlendirmeden odaklanmayı geçerli bir görüş olacağını düşünmemişlerdir (Despande ve Farley 1993:226). Narver ve Slater (1998) çalışmalarında Despande ve Farley'in (1998) pazar yönlülüğü kültürel bir sürecin ötesinde müşteri taleplerini karşılayan bir fonksiyonel süreç olarak görmesini eleştiriyorlar. Bu eleştirileri temel olarak Despande ve Webster tarafından 1998 yılında yapılan çalışmadaki pazar yönlülüğün kültürel odaklanmadan çok bir fonksiyonlar bütünü olarak gören görüşü çürütmesine dayandırmaktadırlar.

2.2.3.4. Pazar Yönlülükle İlgili Diğer Çalışmalar

Yukarıda belirtilen araştırmacıların dışında dünyada pazar yönlülükle ilgili çalışmalar yapan birçok araştırmacı vardır. Bu araştırmacılar da genel olarak pazar yönlülük ve işletme performansı ilişkisi üzerine yoğunlaşmışlardır. Dünyada pazar yönlülük ve performans arasında yapılan araştırmaların kimler tarafından, nerede yapıldığı ve elde edilen sonuçlarla ilgili bilgileri Çizelge 3'de görülmektedir.

Çizelge 3. Dünyada Pazar Yönlülükle İlgili Yapılan Araştırmalar

Narver and Slater, 1990	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Ruekert, 1992	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Jaworski and Kohli, 1993	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Kholi, Jaworski and Kumar, 1993	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Diamantopoulos and Hart, 1993 UK	Birleşik Krallık	Pazar yönlülük ve İşletme Performansı karışık sonuçlar vardır
Slater and Narver, 1994	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Deng and Dart, 1994	Kanada	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Deshpande, Farley and Webster, 1993	Japonya	Müşteri yönlülük ve işletme performansı üzerinde pozitif ilişki vardır.
Van Bruggen and Smidts, 1995	Hollanda	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Greenley, 1995	Birleşik Krallık	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Lambin, 1996	Belçika	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Fritz, 1996	Almanya	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Pitt, Caruana and Berthon, 1996	Birleşik Krallık, Malta	Her iki ülke için Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Selnes, Jaworski and Kohli, 1996 USA,	ABD, İskandinavya	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Pelham and Wilson, 1996	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Atuahene-Gima, 1995, 1996	Avustralya	Pazar yönlülük yeni ürün geliştirme başarısında önemli bir faktördür.
Bhuiyan, 1997	Suudi Arabistan	Pazar yönlülük ve İşletme Performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Gatignon and Xuereb, 1997	ABD	Farklı stratejik oryantasyonların Pazar karakteristiklerine göre yenilikçi performans üzerinde farklı etkileri vardır.
Greenley and Foxall, 1997, 1998 UK	Birleşik Krallık	Çoklu hissedarların oryantasyonunun performans üzerindeki etkisi dış çevre tarafından dengelenmektedir.
Gray et al., 1998	Yeni Zelanda	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Caruana, Pitt and Berthon, 1999	Birleşik Krallık	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Avlonitis and Gounaris, 1997	Yunanistan	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Lado, Maydeu-Olivares and Rivera, 1998	İspanya, Belçika	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Kumar, Subramanian and Yauger, 1998	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Appiah-adu, 1998	Gana	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Deshpande and Farley,	ABD, AB	Pazar yönlülük ve performans arasında

1998		pozitif bir ilişki bulunmuştur
Han, Kim and Srivastava, 1998	ABD	Pazaryönlülük, yenilikçilik ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Sargeant and Mohamad, 1999	Birleşik Krallık	Pazar yönlülük ve İşletme Performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Baker and Sinkula, 1999	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur
Pelham, 2000	ABD	Pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur

Kaynak: Lado ve Albert Maydeu-Olivares 2001:130-144

Pazar yönlülük ve işletme performansı ilişkisinin dışında pazar yönlülük ile örgütsel öğrenme ve yenilik arasındaki ilişkiye yoğunlaşan çalışmalarda vardır. Bu çalışmaları yapan araştırmacıların büyük bir kısmı genel olarak, Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater ile Despande ve Farley'in yaptıkları çalışmalarda oluşturdukları model ve anketlerden yararlanmışlardır.

Langerak (2003) araştırmasını; strateji ve pazar yönlülük arasında gelişen tartışmayla ilgili bilgi vermek amacıyla gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Langerak (2003) çalışmasında pazar yönlülük ile firmanın rekabet konumu avantajı anlayışı arasındaki ilişkilere bakmıştır. Ayrıca firmanın farklılaştırma avantajının nasıl firmanın organizasyon performansını etkilediğini bulmaya çalışmıştır. Langerak (2003), Hollanda'daki 122 sanayi firması örneklemeden elde ettiği sonuçlara göre fonksiyonlar arası koordinasyonun düşük maliyet üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu çalışmada hem müşteri yönlülüğün hem de rekabet yönlülüğün farklılaştırma avantajına pozitif etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Zira, bulgular farklılaştırma avantajının organizasyon performansına pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, her ne kadar düşük maliyet pozisyonunun organizasyon performansına etkisi olduğuyla ilgili bir sonuç el edilememişse de pazar yönlülük konuları ve rekabet konumu avantajı arasındaki bağlantının strateji tipiyle normalleştirilebilir olduğu görülmüştür.

Modelde pazar yönlülüğün müşteri yönlülük, rakip yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç farklı konuyla kavramsallaştırıldığını belirten Langerak (2003), pazar yönlülük yapısında bu üç konunun eşit olarak etkilendiği varsayımına atıf yapıldığını belirtmektedir. Rakipler karşısında düşük maliyet avantajı ya da farklılaştırma yönünden müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyonunun firmanın rekabet konumu avantajını (positional advantage) etkileyebileceğini ifade etmiştir.

Daha sonra ortaya çıkan farklılaştırma ve düşük maliyet avantajının sırasıyla organizasyon performansını etkileyeceğini belirtmiştir.

Son zamanlarda geniş bir literatür pazar yönlülük ve yenilik arasında doğan ilişkinin organizasyon performansını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Organizasyon performansını daha iyi anlamayı içeren organizasyon kültürü çerçevesinde temel fonksiyonlardan yönetime odaklanmanın önemi hem kavramsal hem de stratejik temeller bağlamında anlamlıdır. Han, Kim ve Srivastava (1998:30-45)'da pazar yönlülük ve yenilik ilişkisinin organizasyon performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Pazar yönlülüğün organizasyon performansını artırıp artırmadığını ve eğer artırıyorsa organizasyon performansına hangi düzeyde etkilediğini bulmaya çalışmışlardır. Bu ilişkiyi araştırırken kavramlar arası bir yaklaşım benimsediklerini belirtmişlerdir. Yani pazar yönlülüğün üç temel bileşeninden her birisinin yeniliklerin (yönetimsel yenilikler karşısında teknik yenilikler) oluşumuna olan etkisini incelemişlerdir. Daha sonra her yenilik oluşturan bileşenin performansa olan etkisini değerlendirmişlerdir (Han, Kim ve Srivastava 1998). Bu çalışmalarında Han, Kim ve Srivastava, ampirik olarak pazar yönlülüğün organizasyonda yenilikçilik üzerinde kolaylaştırıcı etkisi olduğunu ve yenilikçiliğinde organizasyon performansını etkilediğini belirtmişlerdir. Han, Kim ve Srivastava (1998) bu çalışmalarıyla pazar yönlülük ile işletme performansı ilişkisinin nasıl oluştuğuyla ilgili farklı bir yorum getirmişlerdir (Han, Kim ve Srivastava 1998).

Türkiye'de pazar yönlülükle ilgili yapılan araştırmalar ve kullandıkları ölçeklerle ilgili veriler Çizelge 4'de gösterilmektedir.

Çizelge 4. Türkiye’de Yapılan Pazar Yönlülük Araştırmaları

Konu Başlığı	Hazırlayan Kişi	Kullanılan Ölçekler
Pazar Yönlülük ve Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi, Bilgi ve İletişim Sektöründe Bir Uygulama	Cemal Yükselen Tülin Ural, Betül Balıkçioğlu	Ngai ve Ellis (1998) Çalışması
Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama	Kasım Karahan İnci Varinli	Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) geliştirdiği Markor Ölçeği
Pazar Dönüklük; Firma Performansı ve Karlılık İlişkisine Etkisi	Emel Can	Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen soru formu
Otel İşletmeciliğinde Pazarlama anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört Beş Yıldızlı Otelde yapılan bir Araştırma ve Sonuçları	Duygu Eren	Matsuno, Mentzter ve Rentz (2000) geliştirdiği Market Orientation (MO) ölçeği; Kohli, Jaworski, Kumar (1993) geliştirdiği 32 önermeli MARKOR ölçeğine 20 önerme ekleyerek yeni bir Pazar yönlülük ölçeği elde edilmiş.
Pazar Yönelimi (Market Orientation) Kavramı: Türkiye’de Sigorta ve Bankacılık Sektörlerinde Pazar Yönelimi Ölçeklerini Karşılaştıran Bir Araştırma	Behiye Yenilmez	Narver ve Slater Performans Ölçeği; Narver ve Slater Pazar Yönelimi Ölçeği; Kohli ve Jawoski Pazar Yönelimi Ölçeği; Kohli Jaworski Kumar Geçerlilik Testi (1993) İnsan Kaynakları, Farklılaştırma ve Düşük Maliyet Politikaları Ölçeği (Narver ve Slater (1990)
Kriz Dönemlerinde Pazar yönlülük ve stratejik Esnekliğin Firma Performansına Etkileri	Cevahir Uzkurt	Grewal ve Tansuhaj (2001)2ın anket formu Jaworski ve Kohli (1993); Stratejik esneklik ise Eppink (1978); Jones ve Ostroy (1984)
Kurumsal Bankacılık sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçmeye Yönelik Olarak Geliştirilen Çok Parçalı bir Ölçek	Hüsniye Örs	Parasuraman, Zeithmal ve Berry (BZB) tarafınadan geliştirilen SERQUAL 1985, 1988; 1988; 1991; 1994; 1994; 1996 da test etmişlerdir.
Market Orientation as Correlate of Business Performance	Zeynep Arhon	Kohli ve Jaworski (1990) Narver ve Slater (1990) Ruekert ,(1992)

3. REKABET KONUMU AVANTAJINA GÖRE PAZAR YÖNLÜLÜĞÜN ORGANİZASYON PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu bölümde, öncelikle, bu çalışmanın temelini oluşturan pazar yönlülük ve organizasyon performansı ilişkisi ile rekabet konumu avantajı (positional advantage) ele alınmış, araştırmanın modelinin nasıl oluşturulduğuyla ilgili bilgiler sunulmuş, pazar yönlülüğün rekabet konumu avantajı (positional advantage)'na etkisi ve rekabet konumu avantajı (positional advantage)'nın organizasyon performansına etkisi incelenmiştir.

3.1 Rekabet Konumu Avantajı ve Pazar Yönlülük İle Organizasyon Performansı İlişkisi

Bu bölümde, ilk olarak bu çalışmanın temelini oluşturan pazar yönlülük ve organizasyon performansı ilişkisi incelenmiştir. Daha sonra ise bu çalışmanın önemli bir bölümünü teşkil eden rekabet konumu avantajı (positional advantage) ele alınarak araştırma modelinin temelini oluşturan Langereak (2003) modeli incelenmiştir.

3.1.1. Pazar Yönlülük İle Organizasyon Performansı İlişkisi

Pazar yönlü olmanın en önemli faydaları yükseltilmiş müşteri değeri ile “sürdürülebilir yükseltilmiş işletme performansı” (Narver ve Slater 1990:20) oluşturulması olarak ifade edilmektedir. Pazar yönlülük ve performans arasındaki bu ilişki pazar yönlülüğün geniş bir metodolojisi, içeriği ve ölçümleri aracılığıyla bulunmuştur (Despande 1999:111-139). Birçok çalışma pazar yönlülük ve performans ilişkisini desteklediği görülmüştür. Örneğin; pazar yönlülük aktiflerin getirisi (Narver ve Slater 1990:20-35) satış büyüklüğü, yeni ürün geliştirilmesi (Slater ve Narver 1994) ve görelî ürün kalitesi (Pelham ve Wilson 1996:27-43) arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Pelham (2000:48-67) pazar yönlülüğün, pazarlama etkinliği, satış büyüklüğü, pazar payı ve karlılığı içeren bir dizi performans ölçümleri arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Narver ve Slater (1999) iki periyotluk bir çalışmada pazar yönlülüğün büyük ölçüde satış büyüklüğüyle ilişkili olduğunu fakat yatırım getirisiyle pek bağlantılı olmadığını göstermiştir.

Hem Narver ve Slater hem de Jaworski ve Kohli sadece sınırlı sayıdaki ABD firmasının bir kısım SİB'lerinde pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiyi

doğrulmaktadır. Bununla beraber, teori firmanın pazar yönlülüğü ve hedefleri ve karlılığı başarması arasında net bir bağlantı bulmasına rağmen bu ilişkinin farklı sektörlerde, farklı ülkelerde ve kültürlerde tüm firmalarda değişebileceğini belirtilmiştir (Pitt, Carunana, Berthon 1996:9).

Firmalar pazar yönlü bir davranış gerçekleştirdiklerinde pazara daha yakın olmaktadır ve müşterilerle iletişimi daha hızlı sağlayarak dağıtım kanalındaki işletmelerle iletişim kurma yeteneklerini de güçlendirmektedirler (Day 1994:41). Bu anlamda müşteri yönlülük ve performans arasında bir ilişki görülmüştür.

Kohli, Jaworski ve Kumar MARKOR ölçeğini geliştirmişlerdir (Kohli, Jaworski ve Kumar 1993a:475). Pazar yönlülüğü ölçmeye yönelik olarak oluşturulan bu ölçek daha sonraki araştırmalarda birçok defa kullanılmıştır. Ayrıca bazı araştırmacılar bu ölçeğin kullanımıyla ilgili yorumlarda bulunmuş, farklı ölçeklerle karşılaştırarak değerlendirmeler yapmışlardır. Bu tür araştırmacılardan birisi olan Caruana (1999), İngiltere ve Malta'da büyük ölçekli hizmet işletmeleriyle ilgili olarak yapılan bir araştırmada, MARKOR ölçeğinin uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede, MARKOR ölçeğinin farklı sanayi dalları ve kültürlere göre yeniden yorumlanması ihtiyacı ifade edilmiştir. MARKOR ölçeği ile ilgili olarak Caruna (1999)'nın yaptığı değerlendirmeye ek olarak Matsuno (2000:1-17) çalışmasında da ölçek geçerliliği açısından, MARKOR ölçeğini ve kendi geliştirdiği ölçeği karşılaştırmıştır. Yapılan karşılaştırmada geliştirdiği ölçeğin pazar yönlülüğü ölçmede daha iyi olduğu belirtilmiştir.

Pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkinin ölçümü ve elde edilen verinin genele yayılmasıyla ilgili eleştiriler de vardır. Örneğin; Venkatraman ve Ramanujam (1986:801-14) işletme performansını ölçmenin en sağlam yollarından biri olarak iki kaynaktan elde edilen veri olduğunda finansal göstergelerin analiz edilmesini önermişlerdir. Böyle bir analiz işlemi bir yorumlama sürecini içermektedir. Bu durum ise finansal performans ile ilgili objektif verilerin ikinci elden değerlendirilmesine yol açmaktadır (Harris 2001:25).

Pazar yönlülük ve performans ilişkilerini etkileyen faktörlerle ilgili yukarıda belirtildiği gibi birçok araştırma yapılmıştır. Bu faktörlere ilişkin bir araştırma da Day ve Wensley (1988) çalışmasıdır. Bu çalışmada, pazar yönlülüğün seviyesini yükseltmek amacıyla yöneticilerin, hangi bileşenlere odaklanacağıyla ilgili kararları etkileyen nedenleri değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticilerin kararlarını etkileyen

faktörleri pazardaki büyüme, alıcı gücü, rekabet yoğunluğu ve rakiplerin gücündeki değişmelerin pazar yönlülüğe etki dereceleri olarak belirlemişlerdir.

Karahan ve Varinli (2002)'ye göre pazar yönlülükle ilgili araştırmalar özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde (Jaworski ve Kohli 1993; Narver ve Slater 1990; Narver ve Slater 1994); sanayi ülkeleri (Japonya, İngiltere, Almanya vb.)'nde (Caruana 1999; Despande, Farley ve Webster 1993; Fritz 1996) yoğunlaşmaktadır. Ancak sanayi ülkelerinde de hizmet sektörüyle ilgili pazar yönlülük araştırmalarının sayısı çok değildir (Egeren ve O'Connor 1998). Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde ve hizmet sektöründe kapsamlı olarak gerçekleştirilen çalışmalar azdır (Gray, Matear ve Matheson 2000; Ngai ve Ellis 1998; Subramanian ve Gapolakrishna 2001). "Pazar yönlülükle ilgili araştırmaların gelişmiş ülkelerde ve rekabet yoğun endüstrilerde yapılması dikkat çekicidir" (Karahan ve Varinli 2002:6).

Pazar yönlülük ve performans ilişkilerini etkileyen faktörleri spesifik bir alanda çalışmayı kolaylaştırmak bakımından sınıflamak büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle bu faktörleri en genel anlamda işletme içi ve işletme dışı olarak iki gruba ayırabiliriz. İşletme içi faktörler daha çok örgüt kültürü, strateji tipi, yenilikler vb. başlıklarla incelenirken, işletme dışı faktörler, rekabet yoğunluğu, teknolojik değişimler ve pazar değişimleri olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma, daha çok dış etkenlerin etkisi üzerine yoğunlaştığı için, dış etkenler ağırlıklı olarak ele alınmıştır.

3.1.1.1. Dış Etkenler

Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar yönlülük ve performans ilişkisini daha iyi değerlendirmek için rekabet yoğunluğu, teknolojik değişim ve pazardaki değişim olmak üzere üç faktörü daha ayrıntılı incelemek gerekmektedir.

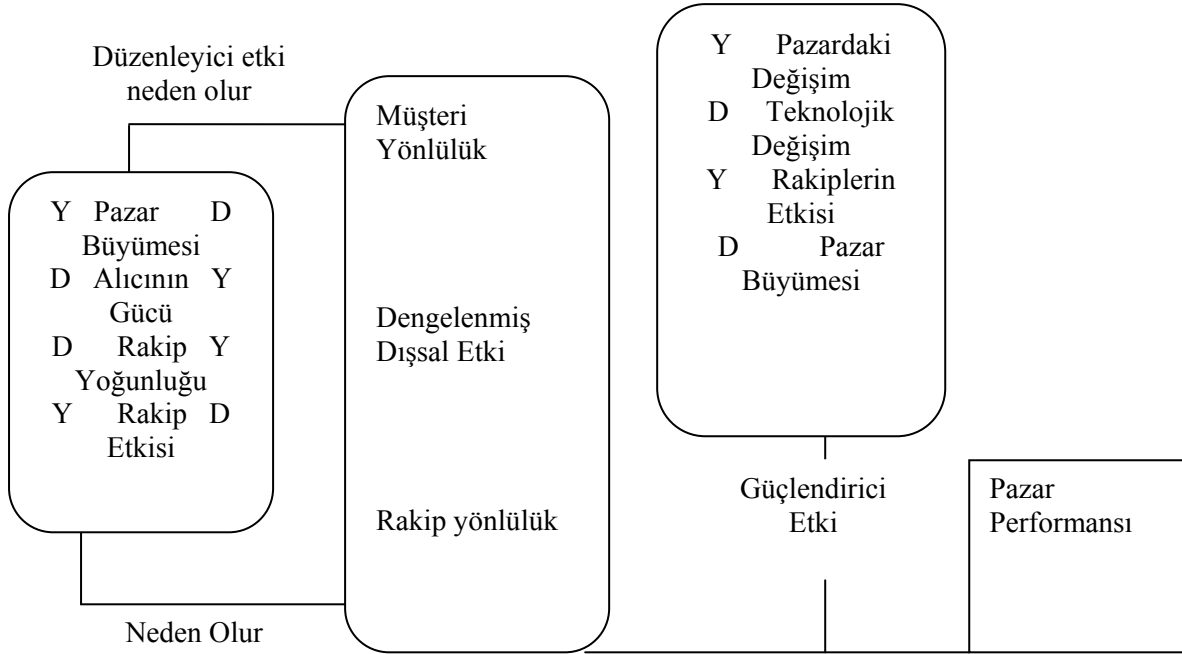
3.1.1.1.1. Rekabet Yoğunluğu

Pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli faktörlerden birisi pazardaki rekabet yoğunluğudur. Diğer bir ifadeyle pazar yönlülük ve performans ilişkisini pazardaki rekabet durumu etkilemektedir (Kohli ve Jaworski 1990). Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre işletmenin bulunduğu pazarda rekabet yoğun değilse, işletme pazar yönlülüğü benimsemese de performansı yüksek olabilmektedir. Yani pazar

yoğunluğu yüksek pazarlarda pazar yönlülük etkisi daha sınırlı kalmaktadır. Bunun nedeni tüketicilerin talep durumunda bir farklılık yaşandığında dahi bu isteklerini karşılayacak başka işletme bulmaları mümkün olmayacaktır (Houston 1986; Kohli Jaworski 1990). Fakat rekabetin daha yoğun olarak yaşandığı pazarlarda, tüketicilerin taleplerini cevap verecek birçok alternatif vardır. Böyle bir pazarda ise, tüketicinin taleplerine yeteri kadar cevap vermekte zorlanan ya da cevap veremeyen firmalar varlıklarını sürdürebilme tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceklerdir. Dolayısıyla yoğun rekabet ortamında bulunan işletmenin performansının sürekli olarak yüksek olmasını sağlamak için daha yüksek düzeyde pazar yönlü olması gerekmektedir.

Kohli ve Jaworski, (1990) rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda işletmelerin rakiplerine göre daha etkili stratejilerle tüketicilerin taleplerini öğrenerek onların memnun olmasını sağlayacak değerler oluşturmaya çalışacaklarını ifade etmiştir. Bu durumda ise, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda pazar yönlülük ve performans ilişkisi üzerinde rekabet yoğunluğunun etkisinin artması söz konusudur. Kısaca, pazardaki rekabetin yoğunluğu, pazar yönlülüğün gelişmesi üzerinde önemli bir katkıya sahiptir. Dolayısıyla, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, işletmelerin, tüketicilerin dikkatini kendi işletmeleri üzerine çekmek için daha fazla çaba harcamaları gerekecektir. Bu durum ise işletmeleri, pazardaki performanslarını artırmak için daha fazla pazar yönlü olmaya sevk edecektir (Kohli ve Jaworski 1990). Slater ve Narver (1994), bu görüşü doğrulayan bir veriye ulaşamamışlardır. Fakat pazar büyüme hızı düşük olan firmalarda pazar yönlülüğün performans üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla beraber, Narver ve Slater (1994) geliştirdikleri modelde, rekabet ortamında pazarın büyümesi, alıcıların ve rakiplerin gücü ile rekabetin yoğunluk seviyelerinin düşük ya da yüksek olmasına paralel olarak pazar yönlü bir anlayışın belirmesine neden olacağını göstermeye çalışmışlardır.

Şekil 4. Rekabet Ortamının Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Slater ve Narver 1994a:47

Şekil 4’de rekabet ortamının, rekabet yönlülük ve performans arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi anlatılmaktadır. Şemada görüldüğü üzere pazardaki büyüme oranı, alıcıların gücünü ve rakiplere odaklanma düzeyini etkilemektedir. Bütün bu faktörler ise pazarda oluşan bir takım dışsal etkileri dengeleme durumuyla ilgili yapısını etkilemektedir. Belirtilen bu üç faktöre bağlı olarak ise işletmenin oluşturacağı avantajlar dört temel faktörü (pazar büyümesi, alıcının gücü, rakip yoğunluğu ve rakip etkisi) etkilemektedir.

Rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu pazarlarda işletmeye yakın olan rakiplerin faaliyetlerini takip etmek önem taşımaktadır. Bu şekilde izlenen rakiplerin faaliyetleri ve muhtemel pazarlama stratejileri hakkında sürekli olarak bilgi toplanması da gerekmektedir (Narver ve Slater 1994a).

Pazar yönlülük, rekabetçi çevresel koşulları iki şekilde etkilemektedir. Bu etkilerden birincisinde rekabetçi yapı, performans ve pazar yönlülük ilişkisini etkileyebilmektedir (Kohli ve Jaworski 1990; Day ve Wensley 1988). Pazar yönlülük rekabetin yüksek olduğu pazarlarda performansı az olduğu dönemlere nispetle daha fazla

etkileyecektir. İkinci etki ise, bilgi üretimi faaliyetleri üzerinde rekabet ortamının, işletmenin pazar yönlülüğüne göre değişebilmektedir (Kohli ve Jaworski 1990; Day ve Wensley 1988). Dolayısıyla, pazar yönlü işletmeler, kısıtlı kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirebilmek için pazar yönlü bilgi edinme ihtiyacını karşılamakta, alıcı ya da rakip arasından birini tercih etmektedirler.

Day ve Wensley (1988), dinamik özellikler gösteren pazarlarda, pazara giriş engelleri düzenli olarak değişiyorsa, müşteri yönlü davranış sergilemenin önemini belirtmişlerdir. Bu durumda, rekabet yoğunluğunun yüksek olan pazarlarda, müşteri üzerine yoğunlaşmak performansı olumlu etkilemektedir. Rekabet kurallarının düzenli olarak değişmediği pazarlarda, rekabet daha düşük ise, rakipler üzerine yoğunlaşmak performansı olumlu etkilemektedir (Narver ve Slater, 1994a). Narver ve Slater, (1994a) işletmelerin pazar yönlülüğü tam olarak gerçekleştirmeyi başardıklarında, çevre koşulları da elverişli olursa, ürün ve hizmetlerinde kaliteyi artırarak bir rekabet avantajı oluşturabileceklerini belirtmişlerdir. Pazar yönlülük yaklaşımını edinmemiş işletmeler ise rekabet ortamına ayak uydurmakta zorlanacakları için müşteri kayıpları olması doğaldır. Sonuç olarak rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda pazar yönlülük yaklaşımı işletme performansını etkileyen faktörlerin en önemlilerinden birisidir (Narver ve Slater 1994a).

3.1.1.1.2. Teknolojik Değişim

Teknoloji insan hayatındaki en önemli kuvvetlerden biridir. Teknoloji penisilin, açık-kalp ameliyatı, ve doğum kontrol hapı gibi harikalar getirmiştir. Teknoloji aynı zamanda hidrojen bombası, sinir gazı, ve makineli silahlar gibi dehşet saçan silahları da getirmiştir. Yine otomobil ve video oyunları gibi arzu edilmeyen tarafları da bulunan icatlar sunmaktadır. Her yeni teknoloji “yaratıcı tahrip” için bir kuvvet oluşturmaktadır. Transistorlar, vakum tüpü sanayine; otomobiller demir yoluna ve televizyon da gazetelere zarar vermiştir. “Pek çok eski sanayi kolu yeni iş kollarına katılmak yerine onlarla mücadele ettiklerinden veya onlara sırt çevirdiklerinden işleri gerilemektedir” (Kotler 2000:149). Yeni teknoloji, önceden her zaman görülemeyen uzun vadeli neticeler doğurmaktadır. Pazarlayıcı ekonomideki şu temayülleri izlemelidir: “değişmenin ne nispette vuku bulduğu, yenilikler için fırsatlar, değişen araştırma ve geliştirme bütçeleri, düzenlemelerin artışı vb.” (Kotler 2000:149). Pazar yönlülük, alıcıların gereksinimlerini karşılayan mal ve hizmet sunarak üstün rekabet

ortamını oluşturmaktır. Belirtilen bu üstün rekabet ortamını oluşturması için alternatif yollar denemesi gerekebilir. Rekabet ortamında bir avantaj elde etmede etkin olan bu faktörlerden birisi teknolojik değişimdir.

Pazar yönlülük ve performans ilişkisini etkileyen çevresel faktörlerden birisi olan teknolojik değişim, en kısa anlatımla teknolojinin değişim durumunu anlatmaktadır. Kohli ve Jawoski (1990) teknolojiyi, girdileri çıktıya dönüştüren süreçlerin toplamı olarak ifade etmektedirler. Bununla beraber bu sürece çıktıların alıcıya teslim edilme sürecini de eklemişlerdir.

Teknolojiye bağlılığı yüksek olan işletmelerin, hızla değişen teknolojiyi izlemesi ve dolayısıyla teknolojik değişimler geliştirmesi söz konusudur. Bu tür işletmelerde teknoloji rekabet avantajı elde etmede kullanıldığından pazar yönlülüğün önem derecesi azalmaktadır. Bu nedenle Kohli ve Jaworski teknolojinin değişim hızının yüksek olduğu pazarlarda pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkinin daha zayıf olması gerektiğini vurgulamışlardır. Fakat daha sonraki çalışmalarında Kohli ve Jawoski bu görüşlerini destekleyecek kadar güçlü bir veri elde edememişlerdir.

Kohli ve Jaworski (1990) teknolojik değişimin olduğu endüstrilerde pazar yönlülüğün daha az önemli olduğunu söylemişlerdir. Teknolojik değişim hızı yüksek olan endüstrilerde, yeni mamul gelişimi pazarın talebinden çok teknoloji temelli olarak gelişecektir. Bu durum ise, işletme için pazar yönlülüğün önemini düşürecektir. Bu nedenle, pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkinin çok fazla teknolojik değişimlerin olduğu pazarlarda zayıflaması muhtemeldir (Kohli ve Jaworski 1990).

Sonuç olarak teknolojik değişim hızı yüksek pazarlarda rekabet avantajı kazanabilmek için teknolojik değişim ve gelişmelerin yakından takip edilmesi önemlidir. Teknolojik değişimin önem kazandığı bu tarz pazarlarda pazar yönlülüğün önem derecesi düşmesi de olağandır. Bu durumun tam tersi olarak teknolojik değişimlerin daha az etkin olduğu ya da bu değişimin hızının azaldığı pazarlarda ve teknolojik gelişime ihtiyaç hissetmeyen işletmelerde nispeten teknolojinin etkinliği daha düşük olacağı için bu tür işletme ya da pazarlarda pazar yönlü firmanın sağlayabileceği bir avantaj, daha yoğun teknolojiye sahip olanının getireceği avantajı geçmektedir (Houston 1986; Kaldor 1971).

3.1.1.1.3. Pazardaki Değişim

Yapılan araştırmalar, pazarlama fonksiyonunun pazar yönlülükle birlikte olması gerektiğini göstermiştir. Ayrıca pazar yönlülük, başarılı bir yönetim anlayışının güçlü bir pazarlama fonksiyonuyla elde edilebileceğini de göstermiştir (Moorman ve Rust, 1999). Bütün bu araştırmalar, pazarlama fonksiyonunun işletmenin değişik süreçlerinde bulunan bağlantıları daha çok kolaylaştıracağı düşüncesine dayanmaktadır (Day 1994). Tüketicilerin talep ve tercihlerinde oluşan ani karar değişimlerini anlatan pazardaki talebin değişimi söz konusu olduğunda işletmeler bu değişimlere tepki verebilmek için müşterilerine daha çok önem vermek zorunda kalacaklardır. Pazardaki alıcıların taleplerinin değişimiyle oluşan pazardaki değişim durumunda, işletme performansının olumlu etkilenmesini sağlamak için talebin düzenli olduğu durumda yapılanların aksine pazarlama karmasında yeniliklerin getirilmesi de büyük bir ihtiyaç olarak belirmektedir. Talepleri çok düzenli seyir gösteren yeni ürün veya yeni stratejiler inşa etmek için pazarlama karmasında çok da büyük değişiklikler yapılamaya ihtiyaç duyulmamaktadır (Kohli ve Jaworski 1990). Bu nedenle pazar değişimleri söz konusu olduğunda, alıcıların talep değişimleri, işletmelerin değişik pozisyonlarda ürün ve servislerle ilgili olarak yeni düzenlemeler yapmasına ihtiyaç hissettirmektedir. Bu durum ise işletmenin pazar yönlülük seviyesini yükselterek performansının artmasını sağlamaktadır. Kısaca pazardaki değişimler, pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyecektir.

3.1.2. Rekabet Konumu Avantajı

Bir firma faaliyette bulunduğu pazarda sektör ortalamasının üzerinde karlar elde etmeyi başarıyorsa, o firma rakiplerinden daha fazla rekabet avantajı kazanmıştır. Birçok iş geliştirme stratejisinin amacı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır (Porter 1991).

Day (1984:32), sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için bazı stratejilerin kullanılabilirliğini söylemiştir. Bu değerlendirmeden bir yıl sonra 1985 yılında ise Porter rekabet avantajı kazandıracak üç temel kaynaktan söz etmektedir. Bunlar (1985:47);

- Maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma'dır.

Maliyet liderliği; organizasyonların maliyetlerini kontrol altında tutarak fiyat avantajı kazanma yeteneklerini ve bu şekilde rekabet avantajı oluşturmalarını anlatmaktadır. Kısaca bütün sektörde en düşük maliyetle üreten olmayı ifade etmektedir.

Farklılaştırma; pazardaki diğer firmaların sahip olduğundan daha üstün ürün ve hizmetler sağlanması, daha iyi teknoloji, servis ve süreçler geliştirilmesi ve bunların organizasyonel neticeyi etkilemesini ifade etmektedir. Yani firmanın sunduğu ürün ve hizmeti rakiplerinkinden farklılaştırmayı anlatmaktadır.

Odaklanma; sadece spesifik bir hedef kitle üzerine yoğunlaşılarak, bütün stratejilerin bu hedef kitleye uyacak şekilde oluşturulmasını ve ilgili hedef kitlenin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak bir rekabet avantajı oluşturulmasını ifade etmektedir. Uygulanacak bu strateji ya farklılaştırma ya da düşük maliyet stratejisidir.

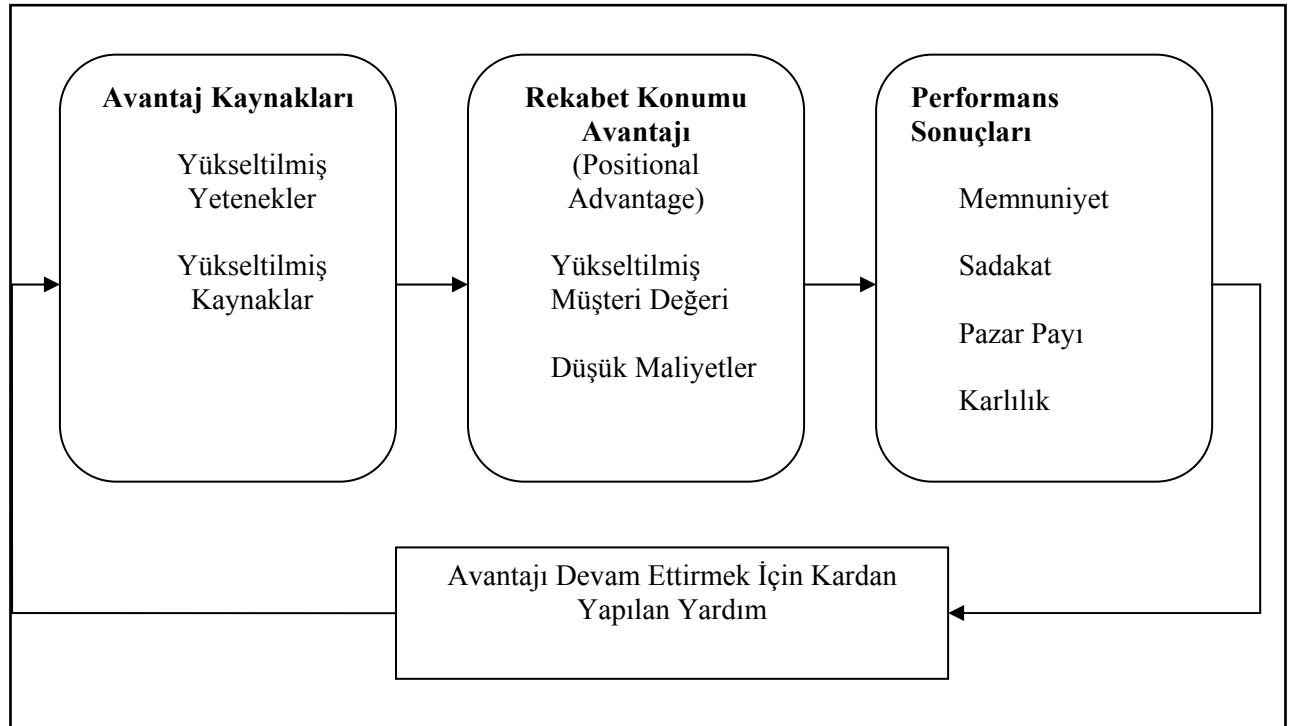
Rekabet avantajı, maliyet ve farklılaştırma avantajı olmak üzere iki temel boyutta ele alınmaktadır. İlk olarak, rekabet avantajı, firmanın, rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyette sunabildiğinde maliyet avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak ise, firmanın rekabet ettiği diğer firmaların ürünlerinden ya da hizmetlerinden daha farklı faydalar sunabildiğinde farklılaştırma avantajı olarak belirmektedir (Porter, 1985). Böylece, rekabet avantajı firmanın müşterileri için yükseltilmiş değer ve kendisi için de üstün kâr sağlamaktadır. Rekabet avantajını oluşturan maliyet ve farklılaştırma avantajları, bir firmanın maliyet ya da farklılaştırma açısından pazardaki yerini bir lider olarak belirlediğinden rekabet konumu avantajı (positional advantage) olarak da bilinmektedir (Porter 1990'dan aktaran Şahin, Eraslan ve Bulu 2004:144–146).

Day ve Wensley (1988:1) çalışmalarında, müşteri odaklı ve rekabet odaklı olmak üzere iki yaklaşımın yöneticilerin kendi pazarlarında avantaj kazanmak için kullandıkları yaklaşımlar olduğunu belirtmektedirler. Müşteri odaklı yaklaşımlar, firma ve müşteri arasındaki sürecin nasıl geliştirileceği ile nihai kullanıcıya sunulan faydayı nasıl artırabileceğinin araştırılmasıyla başlamıştır. Müşteri ilişkilerine verilen önemle karşılaştırıldığında rekabet faktörleri ve performans arasındaki ilişkiye daha az önem verilmiştir (Day ve Wensley 1988:1-2). Day ve Wensley (1988) çalışmalarını, hem müşteri odaklı ve hem de rekabet odaklı bir yaklaşım üzerine oturarak, üstün maliyet avantajını ve

yükseltilmiş müşteri değerinin yardımıyla rekabet konumu avantajı (positional advantage) kaynaklarını oluşturmaya çalışmıştır.

Day ve Wensley (1998:2) rekabet konumu avantajının diğer bir yaygın kullanımının “konumsal üstünlük” olduğunu belirtmektedir. Konumsal üstünlük, pazarda gözlemlenen yükseltilmiş müşteri değeri ya da rakiplere oranla daha düşük fiyat sunabilmeyi pazar payı ve karlılığın artmasını anlatmaktadır (Day ve Wensley 1988:2). Day ve Wensley (1998:2-3) çalışmalarında rekabet avantajını oluşturan elementleri Şekil 5’deki gibi göstermişlerdir. Bunlar sırasıyla avantaj kaynaklarını oluşturan yükseltilmiş yetenekler ve kaynak faktörleri, rekabet konumu avantajını (positional advantages) oluşturan yükseltilmiş müşteri değeri ve düşük maliyet faktörlerini etkilemekte ve bu bölümde yer alan faktörler de performans sonuçları olan memnuniyet, sadakat, pazar payı ve karlılığı etkilemektedir.

Şekil 5. Rekabet Avantajını Etkileyen Etmenler



Kaynak: Day ve Wensley 1988:2

Day ve Wensley (1998:2-3) çalışmasında temel olarak kaynak —► pozisyon —► performans sonuçları şeklinde devam eden süreci belirsizlikler ile yapısal kısıtlar, geri

dönütler ve gecikmelerin neden olduğu sorunların etkileyeceğini belirtmektedir. Day ve Wensley (1988) çalışmasında sundukları bu çerçevedeki kavramlar şunlardır:

Avantaj Kaynakları; yükseltilmiş yetenekler ve kaynaklar, bir işin rakiplerinkinden daha iyi yapılacağını ifade etmektedir. Bu kavramlardan yükseltilmiş yetenekler, rakip firmalarının personelinden çok daha yetenekli firma personeline sahip olmayı ifade etmektedir. Örneğin yüksek mühendislik, teknik kapasite gibi bireysel özellikler bitmiş bir ürüne duyulan güveni artırabilmektedir (Day ve Wensley 1988:3). Yükseltilmiş kaynaklar ise firmanın sahip olduğu kapasiteyi gösteren bir avantaj olarak daha somuttur. Barney ve Arikan (2001:135)' göre kaynaklar, “firmanın strateji oluşturma ve uygulamada kullandığı tüm soyut ve somut varlıkları” anlatmaktadır. Wernerfelt (1984)' e göre ise kaynaklar firma için bir güç yada zayıflık oluşturan tüm somut ve soyut varlıkları içermektedir. Yükseltilmiş kaynaklar; firmanın konumu, üretim olanakları, satış gücünün büyüklüğü, dağıtım ağı, otomatik montaj hattının olup olmadığı yada aile ismi taşıyan bir marka olması gibi konuları içermektedir (Day ve Wensley 1988:3). Leonard ve Barton (1992)'a göre yetenekler, kaynaklardan somut bir eşya ve fabrika gibi parasal bir değer verilememesi, imitasyonu, değiş tokuşu, ticareti olmaması ve organizasyon kültürüne derinlemesine yerleşmiş olması yönünden farklılık göstermektedir.

Rekabet Konumu Avantajı (Positional Advantage); rekabet konumu avantajı, firmanın stratejik pozisyonunu değiştirebilecek rekabet değişkenlerine benzer bir anlamda kullanılmaktadır (Day ve Wensley 1988:3). Bu kavram daha çok Porter (1985) çalışmasıyla geliştirilmiştir. Bu kavramı en iyi anlatan değer zinciri etmeni; dizayn, üretim, pazarlama, dağıtım ve ürün sunumu gibi belirgin bölümlerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirilmesi, sistemin altyapısının oluşturulması ve yönetimi gibi faaliyetler ise değer zincirini birbirine bağlayarak desteklemektedir (Day ve Wensley 1988:3). Ayrıca en önemli faaliyet farklılaşmadır. Çünkü farklılaştırma çok yüksek maliyetler gerektirmektedir. Farklılaştırma pozisyonu ile ürüne uygulanan bazı aktiviteleri artırarak müşterinin algıladığı değeri artırmak amaçlanmaktadır. Düşük maliyet pozisyonu ise ürünü, rakiplerden daha ucuza üretirken rakiplerle aynı fiyata satmayı anlatmaktadır (Day ve Wensley 1988:3-4).

Performans Sonuçları; Pazarlama etkinliğinin ve rekabet avantajının en önemli göstergeleri pazar payı ve karlılıktır. Yapılan bir çok çalışmadan sonra, kazananı kaybedenden ayırmak için elde edilen pazar payına bakılmaktadır. Pazar payı, geçmiş performansın ölçümü olmadan gelecekteki avantajların güvenilir bir göstergesi olmaya kadar çok geniş bir değerlendirme alanı vardır (Day ve Wensley 1988:4). Karlılık durumu ise genel olarak ölçüldüğü zaman için geçmişteki avantajları gösterir. Eğer çevresel değişimler çok fazlaysa yanıltıcı bir gösterge olabilmektedir (Day ve Wensley 1988:4).

Day ve Wensley (1988:5) çalışmalarında avantaj kaynaklarının netice itibariyle performans sonuçlarına dönüşmeleri sürecini parça parça olacağını belirtmektedirler. Strateji literatürü yükseltilmiş yetenek ve kaynakların rekabet konumu avantajına (positional advantage) nasıl dönüştürüleceğini sorgulamıştır. Bunlar yapısal belirleyiciler veya maliyet ve farklılaştırma avantajlarının belirleyicileridir (Porter:1985). Ne pazarlama ne de strateji yaklaşımı pozisyon avantajını üstün sonuçlara dönüştürülmesi sürecine gereken önemi vermemiştir. Girdi ve çıktı arasındaki ilişkiyi etkilemesi nedeniyle bu durum büyük bir boşluk oluşturmaktadır (Day ve Wensley 1988:5).

Sonuç olarak, pazar odaklı firmalar, müşterinin algıladığı ürünün toplam maliyetini düşürerek müşteri için düşük maliyet pozisyonunu ek bir değer olarak sunmaktadırlar (Narver ve Slater 1998). Farklılaştırma avantajını yükseltilmiş organizasyon performansına dönüştürmek için firmalar avantajlarını müşterinin üründen algıladığı toplam faydayı artırmak için kullanmaktadırlar. Bu tür aktivitelerin karlı olabilmesi için müşterinin algılanan fayda için bir prim ödemeye istekli olması ve bu primin yükseltilmiş ürün performansına eklenen maliyetini aşması gerekmektedir (Porter 1991:95-117). Müşterilere ek değer yaratmak için sürekli olarak maliyet ya da farklılaştırma avantajını kullanan firmalar, rakiplerine göre hem kısa hem de uzun dönemde daha yüksek seviyede müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle gelen yükseltilmiş organizasyon performansı ile ödüllendirilmektedirler (Slater 1997:165).

3.1.2.1. Farklılaştırma Avantajı

“Farklılaştırma, bir firmanın teklifinin, rakiplerin tekliflerinden farklı olduğunu belirtmek için bir dizi manalı farklılıklar oluşturulmasıdır” (Kotler 2000:287). Firmalar sürekli olarak pazar tekliflerini, farklılaştırmaya çalışmaktadırlar. Firmalar bu şekilde, yeni hizmetler ve garantilerle ürünü yada hizmeti sadakatle kullananlar için özel mükafatlar yeni

kolaylıklar ve zevkler oluşturma çabasıdadırlar (Kotler 2000:286). Farklılaştırma faktörleri, bir değer zinciri faaliyetlerinin özel ve seçkin bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı duyulan nedenleri ifade etmektedir. Temel faktörler (Kotler 2000:286-287):

- Özellikleri, performansı, reklam harcamaları seviyesini, sağlanan hizmetlerin genişliğini, faaliyetlerde görevlendirilen personelin tecrübe ve yeteneklerini içeren hangi faaliyetlerin ve ne kadar sıklıkla yapılacağını belirlemesidir.
- Sipariş alım hızını geliştirmek için satış ve hizmet arasındaki koordinasyon gibi değer zincirindeki bağlantılardır.
- İlk hareket avantajı kazandıran zamanlamadır.

Diğer faktörler yer, diğer işlerle olan karşılıklı ilişkileri, öğrenmeyi ve daha küçük düzeyde gerçekleşmeyen tek bir şekilde gerçekleştirilmeye izin veren ölçeği içermektedir. Ürün ya da hizmetin mevcut yada potansiyel müşterilere has olmasını ve seçkin bir görünüm almasını sağlayan faktörlerin farklı kombinasyonları etkileşim içindedir (Day ve Wensley 1988:5).

Pazar yönlü firmalar, farklılaştırma avantajlarını müşterinin algıladığı faydayı artırmak için kullanabilmektedirler (Langereak 2003:110). Bu durum pazar yönlü firmaların sürekli olarak normal organizasyon performansının üzerinde başarı sağladıklarını açıklamaktadır (Langereak 2003:110). Firmalar, rekabet konumu avantajı kazanmalarında önemli bir yeri olan farklılaştırma avantajını elde etmek için farklılaştırma faktörlerini kullanmaktadırlar (Porter 1991:95-117). Narver and Slater (1990:20-35)'a göre bu faktörler; marka imajı, ürün özellikleri, müşteri hizmeti, bayinin ağ ve teknolojisini içeren bir çok form olabilmektedir (1990:20-35).

Farklılaştırma fırsatlarının sayısı sanayi türlerine göre değişmektedir. Boston Danışmanlık Grubu mevcut ve rekabetsel avantajlara ve onların boyutlarına göre dört farklı sanayi belirledi. Bunlar (Kotler 2000:287);

- **Hacim Sanayi:** Bu sanayi türünde, firmalar, oldukça büyük rekabetsel avantaj sağlamaktadırlar. Kar durumu firmanın boyutlarına ve pazardaki hisselerine göre değişmektedir. Örneğin inşaat cihazları sanayinde bir firma ya düşük maliyetli bir konumlama yapar veya çok büyük oranda değişen başka bir konumlama yapabilmektedir. Sonuç olarak bu firma çok kar elde etmektedir.

- **Faaliyeti Azalan Sanayi:** Rekabet konumu avantajının sayısı azdır ve bu rekabet konumu avantajlarının boyutunun da küçük olduğu bir sanayidir. Örneğin çelik sanayinde, daha iyi satış elemanı bulundurarak ya da müşteriye daha iyi hizmet sağlayarak bir avantaj oluşturabilmektedirler. Ancak bu sanayi için bunlar küçük avantajlardır. Bu sanayideki kar durumu şirketin pazardaki hissesiyle ilgili değildir.
- **Parçalara Bölünmüş Sanayi:** Firmaların ürünleri ya da hizmetleri farklılaştırmak için bir çok fırsat vardır. Fakat bu fırsatlardan her birinin sağladığı rekabetsel avantaj küçüktür. Örneğin lokantalar, kendilerini pek çok şekilde farklılaştırabilirler ama yine de pazarın büyük bölümünü ellerine geçirememektedirler.
- **Odaklanmış Sanayi:** Firmalar farklılaştırma yoluyla pek çok fırsata sahip oldukları ve her farklılığın iyi kazançlar getirdiği sanayidir. Seçilmiş pazar bölümlerine odaklanmış firmalar arasında bazı küçük firmalar büyükler kadar kar elde edebilmektedirler.

Farklılaştırma faktörlerinin kullanımında gerekli olan davranışların teşviki firmaların tüm yönleriyle sağlam bir pazar yönlülük geliştirmesini gerektirir, çünkü müşterinin ne istediğini, rakiplerin ne sunacağını bilmeden ve yeterli fonksiyonlar arası koordinasyon olmadan ek müşteri faydası yaratan farklılaştırma avantajı oluşturmak güçtür (Langerak 2003:99). Bu durum ise farklılaştırma faktörleriyle pazar yönlülük arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

3.1.2.2. Maliyet Avantajı

Maliyet faktörleri, farklılaştırma faktörlerine benzer şekilde kullanılmaktadır. Fakat büyük ölçüde firma kontrolünde olan her bir değer zinciri aktivitesinin maliyetinin yapı unsurlarını göstermektedir. Esas faktörler: (1) her faaliyetin ölçek ekonomisi, (2) ölçekten bağımsız olarak sürecin ve bilginin geliştirilmesini öğrenme, (3) kapasite kullanım şekilleri ve (4) bir faaliyetin yapılması diğer bir faaliyeti etkilediğindeki bağlantıdır (Day ve Wensley 1988:5).

Düşük maliyet faktörlerini kullanabilmek için firmalar, değer zincirindeki büyük maliyet indirim programlarıyla ilgilenmektedirler. Benchmarking tekniklerini kullanarak maliyet yapılarını ana rakiplerle karşılaştırırken genel olarak bu tür programlarla hedefler

konulmaktadır. Bu firmaların rakip yönlülüğünü geliştirmesini gerektirmektedir (Langerak 2003:100).

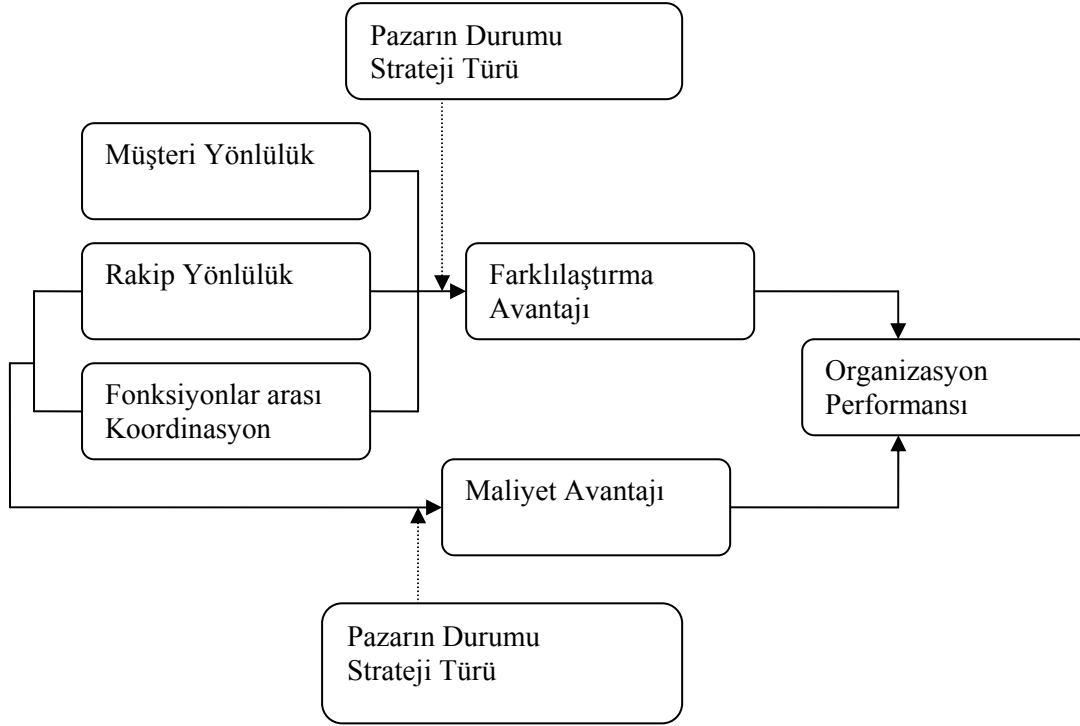
Yükseltilmiş değer, satıcının öncelikle rakiplerin kısa dönemde üstünlük ve zayıflıklarını, uzun vadede yeteneklerini ve stratejilerini tanımlamasını ve anlamasını gerektirmektedir (Narver ve Slater 1990:22). Bir firmanın rakiplerine göre maliyet konumlaması, değer zincirindeki faaliyetlerin düzenlenmesini içermektedir. Yapılan tüm faaliyetlerin toplam maliyeti rakiplerinkinden daha düşük olduğunda maliyet avantajı kazanılmaktadır. Maliyet konumlaması yapmanın ilk aşaması rakiplerin değer zincirini belirlenerek bu değer zinciri faaliyeti için bir maliyet tespit edilmesidir. Rakiplerin değer zincirindeki faaliyetlerin maliyetiyle ilgili doğru bilgi olmadığı için bu aşama güçlükler içermektedir. Maliyetle ilgili bazı bilgiler satıcılar, dağıtıcılarla ilgili medyada çıkan haberlerden öğrenilebilmektedir. Fakat diğer bilgilerle ilgili olarak mühendislik ve teknik bilimlerde görülen uzmanlığa ihtiyaç vardır (Day ve Wensley 1988:11).

Mann (1966:296-307), Amerikan imalat endüstrileri için yaptığı çalışmasında sermaye ihtiyacını bir giriş engeli olarak incelemiştir. Ancak bu engelin mutlak maliyet avantajı kadar önemli olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Müşterilere ek değer yaratmak için sürekli olarak maliyet ya da farklılaştırma avantajını kullanan firmalarda, hem kısa hem de uzun dönemde daha yüksek seviyede müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşmasının etkisiyle firmanın yükseltilmiş organizasyon performansı artmaktadır (Slater 1997).

Langerak (2003) çalışmasında farklılaştırma ve maliyet avantajlarının rekabet konumu avantajını (positional advantage) oluşturduğunu belirtmiştir. Langerak (2003)'a göre pazar yönlülük rekabet konumu avantajını etkilemektedir ve rekabet konumu avantajı da organizasyon performansını etkilemektedir. Şekil 6'de gösterilen modelde, rakipler karşısında düşük maliyet avantajını rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon etkilerken farklılaştırma avantajını, müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon etkilemektedir. "Farklılaştırma ve düşük maliyet avantajı sırasıyla organizasyon performansını etkilemektedir" (Langerak 2003:99).

Şekil 6. Pazar Yönlülüğün Rekabet Konumu Avantajı (Positional Advantage) İlişisini Etkileyen Strateji Türü İle Bu İlişkinin Organizasyon Performansına Etkisi



Kaynak: Langerak 2003:99

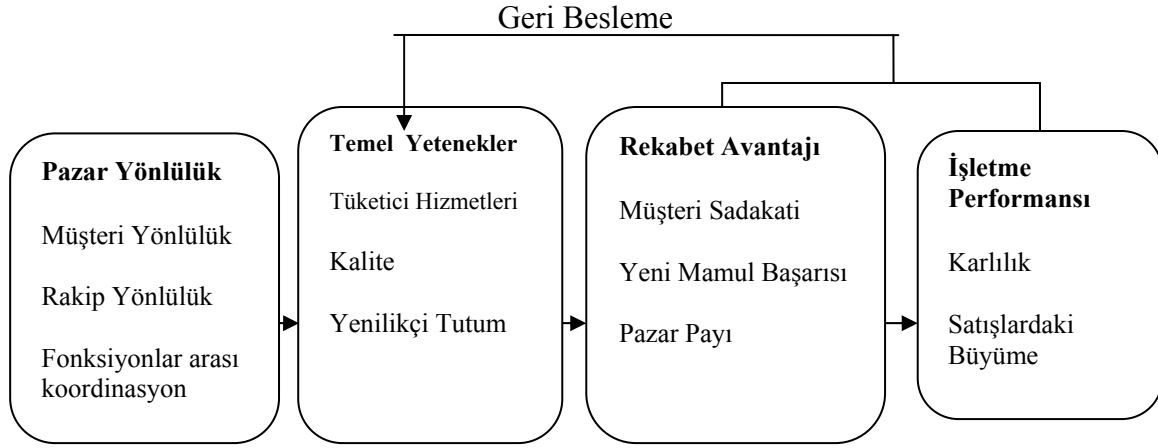
Bu çalışmada Langerak (2003)'ın 2003 çalışmasından yararlanılmıştır. Pazar yönlülüğün organizasyon performansına rekabet konumu avantajı durumundaki etkisini araştırmak için öncelikle pazar yönlülük ile rekabet konumu avantajı arasındaki ilişki ve daha sonra da rekabet konumu avantajı ile organizasyon performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.2. Pazar Yönlülüğün Rekabet Konumu Avantajı (Positional Advantage) Üzerindeki Etkisi

Pazar yönlülük, rekabet avantajı ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen önemli çalışmalardan birisi Narver ve Slater (1994) çalışmasıdır. Bu çalışmada rekabet avantajı müşteri sadakati, yeni ürün başarısı ve pazar payı bileşenlerinden oluşmaktadır. Rekabet avantajını elde eden işletme pazardaki payını büyütürken işletmenin

genel amaçlarına ulaşabilmektedir. Narver ve Slater'in pazar yönlülük, rekabet avantajı ve performans artışıyla ilgili şeması Şekil 7'de görülmektedir.

Şekil 7. Pazar Yönlülük, Rekabet Avantajı ve Performans Artışı



Kaynak: Narver ve Slater 1994

Pazar yönlülük bileşenleri olan müşteri yönlülük, rakip yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon (Narver ve Slater 1990) ile işletmenin sahip olduğu temel yetenekler bütünleştiğinde işletmenin performansını artırması beklenmektedir. Rekabet avantajı, müşteri sadakati, yeni mamul başarısı ve pazar payındaki büyüme ile elde edilebilecektir. Dolayısıyla rekabet avantajı, karlılık ve satışlarda büyüme neden olması söz konusudur. Netice itibariyle bütün bu bileşenler firma performansını oluşturarak, rekabet avantajı ve diğer bileşenleri etkileyen bir geri besleme ilişkisi ortaya çıkarmaktadır (Narver ve Slater 1994).

Sonuç olarak rekabet avantajı elde eden işletmeler müşteri bağlılığıyla beraber pazardaki paylarını genişletmektedirler. Satış ve karlılıklarını artırarak işletmenin genel amaçlarına ulaşmaktadırlar.

Bu çalışmada, rekabet konumu avantajı (positional advantage) kaynakları, Narver ve Slater (1994) çalışmasında ifade ettiği müşteri sadakati, yeni mamul başarısı ve pazar payındaki büyüme ile ifade edilen rekabet avantajı kaynaklarından biraz daha farklı olarak firmanın stratejik pozisyonunu değiştirebilecek rekabet değişkenlerine benzer bir anlamda kullanılmaktadır (Day ve Wensley 1988:3).

Narver ve Slater (1990:21) 'ın üç konu (müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon) temelli pazar yönlülük kavramsallaştırılması; pazar bilgisinin elde edilmesi ve dağıtılması faaliyetleri ile koordineli müşteri değeri yaratılmasından oluşmaktadır. Narver ve Slater(1990)'ın kavramsallaştırmasının arkasındaki temel varsayım, yükseltilmiş müşteri değerinin sürekli olarak yaratılmasını sağlayan sistem ile sonuçta ortaya çıkan yükseltilmiş organizasyon performansını oluşturan organizasyon kültürünün altında yatan faaliyetleri etkilemedir (Langerak, 2003:97). Narver ve Slater (1990) çalışmasında ifade ettikleri organizasyon kültürünü oluşturan müşteri değeri ve organizasyon performansı ilişkisinin nasıl oluştuğunu anlamak büyük önem arz etmektedir.

Yükseltilmiş müşteri değerinin mantığı, ürünü satın alan müşterinin üründen beklenen değerin rekabet eden ürünün beklenen değerini aşması halinde alacağıdır (Slater, 1997). Yükseltilmiş müşteri değerini yaratmak için rakipler karşısında rekabet konumu avantajını (positional advantage) sağlayan avantaj kaynaklarını kullanmalıdırlar (Day ve Wensley 1988).

Yükseltilmiş kaynaklar ise firmanın sahip olduğu kapasiteyi gösteren bir avantaj olarak daha somuttur.

Day ve Wensley (1988:3) avantaj kaynaklarını, yükseltilmiş yetenekler ve kaynaklardan oluştuğunu ve bir işin rakiplerinkinden daha iyi yapılması hususunda yararlandığını ifade etmiştir. Bu kavramlardan yükseltilmiş yetenekler Day ve Wensley (1988:3)'e göre, rakip firmalarının personelinden çok daha yetenekli firma personeline sahip olmayı ifade etmektedir. Örneğin yüksek mühendislik, teknik kapasite gibi bireysel özellikler bitmiş bir ürüne duyulan güveni artırabilmektedir (Day ve Wensley 1988:3). Ayrıca Wernerfelt (1984) yükseltilmiş kaynakları; yatırım ölçeği, faaliyetlerin etkinliği ve kapsamı, marka değeri, finansal durum ve patentler vb. gibi daha çok imitasyonu ve transferi zor, değerli, ve az olan firmanın birikmiş değerleri olduğunu belirtmiştir. Zira yükseltilmiş kaynaklar, firmanın sahip olduğu kapasiteyi gösteren bir avantaj olarak daha somuttur (Day ve Wensley 1988:3). Fakat yetenekler, somut bir eşya veya fabrika gibi parasal bir değer verilemeyen, daha çok ticareti olmayan ve organizasyon kültürüne derinlemesine yerleşmiş olması yönünden kaynaklardan farklılık göstermektedir (Leonard-Barton, 1992). Yeni ürün gelişimi ve hizmet sunumu gibi farklı yetenekler, organizasyonel faaliyetlerin ve davranışların yerine getirilmesidir. Bu durum ise faaliyetleri koordine

etmelerinde ve rekabet konumu avantajını oluşturmada avantaj kaynaklarını kullanmalarını sağlamaktadır (Day 1994; Langerak 2003).

Bir varlığın gelecekteki değeri, nasıl kullanıldığıyla beraber, sağladığı yararların rekabet eden güçlerden nasıl korunabileceğine de bağlıdır. Bu durum ise, avantaj kaynaklarının, rekabet konumu avantajı aracılığıyla üstün performans sonuçlarına nasıl çevrilebileceğiyle ilgilidir (Day ve Wensley 1988:5).

Day ve Wensley (1988) çalışmalarında rekabet konumu avantajı (positional advantage) açıklamaya çalışan rakip odaklı yaklaşımlarında yöneticilerin, “kendimizi rakiplerimizle nasıl karşılaştırabiliriz” sorusuna cevap bulmalarının çok büyük yardımı olacağını belirtmiştir. Genel olarak cevaplar değer zincirinde gözlemlenen farklılıkların toplamıyla sınırlıdır. Bunlar; yapılan faaliyetlerin seçimi, faaliyetlerin yapılma şekli, toplam maliyetle beraber her faaliyetin maliyetidir. Bütün bu değer zincirini oluşturan bileşenlerin rakiplerden daha iyi bir şekilde yapılması müşterinin değerlendirmesini etkilemektedir (Day ve Wensley 1988:11). Dolayısıyla rakiplerle karşılaştırma yapılırken bu değer zincirini en iyi şekilde ifade edebilen maliyet ve farklılaştırma avantajı faktörleri büyük önem taşımaktadır.

Müşteri yönlü yaklaşımda, firmanın ürününün rakiplerle olan karşılaştırması, yöneticilerden çok rakipler tarafından gerçekleştirilmektedir. Burada vurgu, rekabet odaklı yaklaşımlardaki maliyet faktörleri ve değer zinciri faaliyetlerinden farklılaştırma bölümü ve farklılaştırma avantajlarına kaymaktadır (Day ve Wensley 1988:12).

Langerak (2003) çalışmasında kullandığı modelde pazar yönlülük müşteri yönlülük, rakip yönlülük, rekabet yönlülük olmak üzere üç farklı konuyla kavramsallaştırıldığını belirterek pazar yönlülük yapısında bu üç konunun eşit olarak etkilediği varsayımına atıf yapıldığını belirtmiştir. Rakipler karşısında düşük maliyet avantajı yada farklılaştırma yönünden müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyonunun firmanın rekabet konumu avantajını (positional advantage) etkileyebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca Langerak (2003), ortaya çıkan farklılaştırma ve düşük maliyet avantajının sırasıyla organizasyon performansını etkileyeceğini belirtmiştir.

Langerak (2003:110) araştırmasında, pazar yönlülük ile firmanın rekabet konumu avantajı arasındaki ilişkilere odaklanarak, Hollanda da ki 122 sanayi firması örneklemeden elde ettiği sonuçlara göre fonksiyonlar arası koordinasyonun düşük maliyet üzerinde pozitif

etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmada hem müşteri yönlülüğün hem de rekabet yönlülüğün farklılaştırma avantajına pozitif etkisi olduğu da tespit edilmiştir.

3.2.1. Pazar Yönlülüğün Farklılaştırma Avantajına Etkisi

Firma, rakiplerinden farklı bir konum yakalamak için farklılaştırma avantajı stratejisini kullanabilmektedir. Farklılaştırma, özellikle müşteri için önemli olan konularda daha üstün bir performans yakalamayı amaçlamaktadır (Porter 1985). Farklılaştırma geniş ya da dar pazar kitlelerine uygulanabilmektedir. Ayrıca bir ürün ya da hizmetin rakiplerinden çok daha iyi ve farklı yapılabilmesi durumunda başvurulabilen bir stratejidir (Porter 1985). Bu anlamda firmalar, farklılaştırma avantajı elde etmek için farklılaştırma faktörlerini kullanmaktadırlar (Porter 1991:95-117). Marka imajı, ürün özellikleri, müşteri hizmeti, bayinin ağ ve teknolojiyi içeren bir çok form alabilen (Narver and Slater 1990:20-35) bu avantaj daha sonra müşterinin algıladığı faydayı düzenli olarak artırmak için kullanılabilir (Langerak (2003).

Kotler (2000:288) bir firmanın beş boyut (ürün, hizmet, personel, kanal, imaj/marka imajı) üzerinde farklılaştırılabileceğini belirtmiştir.

3.2.1.1. Ürün Farklılığı

“Ürün, bir istek veya ihtiyacı karşılamak üzere bir pazara teklif edilen herhangi bir şeydir” (Kotler 2000:394-395. Planlanan ürünler arasında fiziki eşyalar, servisler, tecrübeler, hadiseler, şahıslar, yerler, mülkler, organizasyonlar, enformasyonlar ve fikirler vardır (Kotler 2000:394-395). Bütün bu ürün türleri arasında fiziki ürünler de potansiyelinde diğerlerinden farklıdır. Bu farklılıkta satıcı, özellikleri, icraat kalitesi, uygunluk kalitesi, dayanıklılık, güvenilirlik, tamir edilebilirlik, stil gibi çok sayıda tasarım imkanlarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Kotler 2000:288).

Levit (1969)’ye göre yeni rekabet, firmaların fabrikaların imal ettikleri ürünler arasında değildir; fabrikadan çıkan ürüne paketleme, servisler, reklam, müşteri tavsiyeleri, finansman, ürünün teslim ediliş düzenlemeleri, depolama ve müşterilerin ihtiyaç duyduğu ya da talep ettiği faktörlere neler ilave edildiği arasındadır (Levit 1969’dan aktaran Kotler 2000:394-395). Levitt (1980)’e göre pazara sunulacak ürünü planlamada beş seviye vardır ve bunlardan beşinci seviyeyi oluşturan büyütülmüş ürün, müşterinin beklentilerini geçen

ürün üretilmesini içermektedir. Her ürün büyütülmesi masrafları artırmaktadır. Bu nedenle firmanın, ekstra masrafı örtmek için müşterinin yeterli miktarda ek ücret ödeyip ödeyemeyeceğini sorgulaması gerekmektedir. Ayrıca, firma, büyütülmüş ürünün fiyatlarını artırırken, bazı rakipler, büyütülmüş ürünlerin özelliklerinin biraz daha yontulmuş versiyonunu çok daha ucuza pazara sunabilmektedirler. Aynı zamanda büyütülmüş yararlar bir süre sonra pazarda her firmanın sağlaması gereken yararlarla dönüşebilmektedir (Levitt 1980'den aktaran Kotler 2000:394-395).

3.2.1.2. Hizmet Farklılığı

Fiziki ürünün kolaylıkla farklılaşmadığı durumda, rekabetsel başarı elde etmek için, hizmetlerin sayısının artırılabilen ve/veya kalitelerinin geliştirilmesi sağlanabilmektedir. Başlıca hizmet farklılıkları, siparişte, hizmetin tesliminde, yerine konmasında veya monte edilmesinde, müşterinin eğitiminde, müşteriye danışılmasında, bakım ve onarımdaki kolaylıklardır (Kotler 2000:292).

Siparişteki kolaylık, firmaya verilecek siparişte sunulan hizmetle ilgilidir. Örneğin günümüzde internet ağı sayesinde bir çok hizmet online olarak sipariş edilebilmektedir. Ürün teslimi ise ürünün veya hizmetin müşteriye nasıl iyi teslim edildiğini ifade etmektedir. Ürün tesliminin, daha kısa yada uzun sürede teslim işleminin gerçekleşmesi ve ürün teslimi işlemin doğru bir şekilde yapılması önemlidir (Kotler 2000:292-293).

Yerine koyma (monte edilme)'deki farklılaşma, muğlak ürünler imal eden firmalar için gerçekten büyük önem arz etmektedir. Müşteri eğitiminde ise firmanın, satın alıcıya sunduğu veri, enformasyon sistemleri ve danışma hizmetleridir. Ayrıca firmalar müşteri hizmetlerini farklılaştıracak başka yollarda bulabilmektedir. Bunlar, geliştirilmiş ürün garantisi, bakım kontratı teklifi vb. olabilmektedir.

3.2.1.3. Personel Farklılığı

Şirketler çalıştırdıkları elemanları daha iyi eğitmekle rekabetsel avantaj elde edebilmektedirler. İyi eğitilmiş personelin altı özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar (Kotler 2000:294);

Yetenek; gerekli yeteneğe ve bilgiye sahip olmalarıdır.

Nezakat; dost tavırlı, saygılı ve anlayışlı olmalarıdır.

Güvenirlilik; güvenilir davranışlar göstermelidir.

İtimat edilebilirlik; istikrarlı ve doğru hizmet sunmalıdırlar.

İstekleri yerine getirebilmek; müşterilerin hizmetlerini vakit kaybetmeden yerine getirerek sorunlarına çözümler bulmalıdırlar.

İletişim; müşterileri iyi anlamak için gayret sarf etmeli ve müşterilerin sorularına açık bir dille cevap vermelidirler.

3.2.1.4. İmaj-Marka İmajı Farklılığı

Tüketiciler firma ve marka imajına karşı farklı davranışlar gösterebilmektedir. İmaj, şirketin kontrolü dışında çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Etkili bir imaj, ürüne üç şey kazandırır. Bunlardan birincisi ürünün özelliklerini ve değer teklifini ortaya çıkarmaktadır. İkinci olarak, bu özellikleri rakiplerin özellikleri ile karıştırılmaması için belirli bir şekilde sunmaktadır. Üçüncü olarak ise zihni imajın ötesinde hissi bir imaj da sunmaktadır. İmajın başarılı olabilmesi için mümkün olan bütün iletişim araçları ile ve marka teması ile beraber tüketiciye sunulması gerekmektedir (Kotler 2000:294).

Bir tüketici satın alacağı ürünle ilgili bilgi toplarken birbiriyle rekabet halindeki markalar ve özellikleri hakkında bilgi edinirken, öncelikle satın alacağı ürünle ilgili markaları belirlemektedir. Belirlediği markalardan sadece birkaç tanesi satın alma ölçüsüne uyduğu için geriye kalanları elemektedir. Geriye kalan markalarla ilgili bilgisini artırarak eleme yapmaya devam etmekte ve en sonunda tüketici sadece birkaç markaya odaklanmaktadır. Bu markalar “tüketicinin tercih setinde” yer aldığı için hepsi kabul edilebilir nitelikler taşımaktadır ve nihai seçim bu set içerisinde yapılmaktadır. Bu nedenle firmanın rekabet edebilecek özelliklerin neler olabileceğini anlayabilmesi için tüketicinin tercih setinde yer alan markaları yakından tanımalıdır (Kotler 2000:179).

Kotler (2000:406)’ye göre yüksek marka hakkı firmaya bir çok avantaj sağlar. Bunlar (Kotler 2000:406) ;

- tüketicinin markayı bilmesinden ve sadakatinden ötürü, şirketin pazarlama masrafları azaltması,
- müşteriler, markayı dükkanda görmek istediğinde, firmanın dağıtıcılar ve perakendecilere karşı elinde daha fazla koz bulunması,

- markanın algılanma düzeyi yüksek olduğunda, şirket rakiplerinden daha fazla fiyat uygulayabilmesi.
 - marka adı yüksek ölçüde güven uyandırdığında, firmanın ürün hattını kolayca uzatabilmesi,
 - markanın, firmaya fiyat rekabetinde savunma imkanı sağlaması,
- olarak ifade edilmektedir.

3.2.1.5. Kanal Farklılığı

“Pazarlama kanalları birbirine dayanan organizasyon dizileri olup, ürünün veya hizmetin kullanılması veya tüketilmesi için yardımcı olur” (Kotler 2000:490). Firmalar, dağıtım kanallarını, uzmanlıklarını ve faaliyetlerini tasarımıyla rekabetsel avantaj kazanabilmektedir (Kotler 2000:294-295).

Pazarlama kanalı kararları yönetimin karşılaştığı en önemli kararlardandır. Çünkü seçilen kanallar diğer bütün pazarlama kararlarını yakından etkilemektedir. Örneğin firmanın ürünün fiyatlandırması, kitle eşyası pazarlayanları mı yoksa yüksek kaliteli dağıtım yapan dükkanları mı kullandığına bağlı olarak değişebilmekte veya firmanın satış gücü ve reklam kararları perakendecilerin ne kadar eğitime ve motivasyona ihtiyaç hissettiklerine göre değişebilmektedir (Kotler 2000:490).

Rakip yönlülük, rakiplerin faaliyetlerinin periyodik olarak takibini, gerekli rakip pazar bilgilerinin elde edilmesi ve kullanımıyla, rakiplerin faaliyetlerini izleyip rapor edecek bir yardım gücü kullanımını kapsamaktadır. Sonuç olarak, pazarda düzenli olarak rekabet avantajı kazanması için işletmenin müşteriler tarafından tutulması ve üstünlük elde etmesi sağlanmalıdır (Narver ve Slater 1994b:22-28). Müşterinin oluşturduğu hedef pazarın benimsediği alan ya da alanlarda rekabet üstünlüğü sağlanması için, bir çok çalışma yapılmaktadır. Yatırımın büyük bir kısmı, pazarlama eylemlerinden farklılaştırma sağlayacak olanlar üzerine kaydırılmaktadır (reklam, marka bağlılığı, dağıtım gibi). Farklılaştırma avantajı sağlamak için, “sadık müşteri” yaratmak, “marka bağlılığı” oluşturmak, böylece fiyat rekabetinin baskısından kurtulmak amaçlanmaktadır (Porter 1985).

Farklılaştırma faktörlerinin kullanımında gerekli olan davranışların teşviki firmaların tüm yönleriyle sağlam bir pazar yönlülük geliştirmesini gerektirmektedir. Çünkü

müşterinin ne istediğini, rakiplerin ne sunacağını bilmeden ve yeterli fonksiyonlar arası koordinasyon olmadan ek müşteri faydası yaratan farklılaştırma avantajı oluşturmak güçtür (Langerak 2003:99).

3.2.2. Pazar Yönlülüğün Maliyet Avantajına Etkisi

Firma, maliyet avantajını elde etmek isterse, rakip ürünlerle kıyaslandığında, kendi ürününe daha düşük fiyat vererek ve pazarda yeterli bir paya sahip olabilmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için, satın alma, üretim, mühendislik ve dağıtım ağında etkili olunmaya çalışmalıdır (Porter 1985). Bu stratejide girişimcinin en önemli konusu, maliyetleri kontrol etmek ve maliyetleri düşürmeye çalışmaktır. Firma, maliyet liderliğinin üstünlüğünü azaltabilecek her eylemden kaçınacaktır. Pazarlama ve satış programları daha az önem taşıyacağı için, verimliliği sağlamak ve artırmak için bu bölümlere sınırlı kaynaklar tahsis edilecektir (Porter 1985). Maliyet üstünlüğü, bir ürün için rakiplerden daha düşük maliyet sunan değer zincirinden bir çok fonksiyonu içermektedir. Düşük maliyet avantajını yükseltilmiş organizasyon performansına dönüştürmek için firmalar müşterinin toplam kullanım maliyetlerini ve edinimlerini azaltarak istenilen kar oranını sürdürürken maliyet avantajlarını müşteriye geçirmektedirler (Narver ve Slater 1990).

Maliyet avantajı faktörleriyle ilgili bilgiler daha çok firmanın kendi içindeki kaynaklara dayandığı için farklılaştırma faktörlerine göre daha iyi sonuç verebilmektedir (Day ve Wensley 1988:12).

Day ve Wensley (1988:12) bu konuyla ilgili olarak;

- bir işin temel ekonomisini incelemede, yerel pazar payının satış gücüne etkisi işleminden yararlanılması,
- maliyette olan geçmişteki dalgalanmaların performans sonuçlarına etkisinin araştırılması,
- hat hızı ve randıman arasındaki parametrede meydana gelen değişim etkisiyle ilgili hat müdürlerine “ne olacağı” ile ilgili sorular sorulması,
- her faaliyet için rakiplerin maliyetiyle firmanın maliyetinin karşılaştırılması örneklerini göstermiştir.

Firmalar düşük maliyet avantajı elde etmek için maliyet faktörlerini kullanabilmektedirler. Bu maliyet avantajı müşterinin algıladığı toplam maliyeti düşürmekte kullanılmaktadır (Porter 1991:95-117). Bu durumda müşteri memnuniyeti ve düşük maliyet avantajı arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, başarılı bir uygulamada düşük maliyet avantajı elde edilmesi hususunda, ilgili iş faktörlerinin fonksiyonlar arası yakın koordinasyonunu da gerektirmektedir. Bu durum ise maliyet avantajının pazar yönlülük bileşenlerinden rakip yönlülükle beraber fonksiyonlar arası koordinasyon arasındaki ilişkisini de göstermektedir (Langerak 2003:100).

3.3. Rekabet Konumu Avantajının Organizasyon Performansına Etkisi

Başarı faktörleri, rakipler arasındaki performans farklılıklarını vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre doğru bir strateji oluşturabilmek için, üç önemli soruya cevap bulmak gerekmektedir. Bu sorulardan birincisi, rakiplerin hangilerinin karşılaştırma kriterlerine uyduğunun belirlenmesiyle ilgilidir. İkincisi, kazanan firmaları kaybedenlerden ayıran önemli kriterlerin (karlılık, pazar payı, yeni pazarlar oluşturulması vb.) hangileri olduğunu tespit edilmesidir. Üçüncüsü ise, performans farklılığını oluşturan nedenlerin belirlenmesine ilişkindir (Day ve Wensley 1988:11). Rotschild (1984) çalışmasında bu tür nedenleri dört kategoride toplamıştır. Bunlar; strateji ve taktiklerin firmaya özgü olması, sahip olunan kaynaklar, çevre ile ilgili varsayımlardaki farklılaşma, iyi zamanlama ve yer gibi geçici faktörlerdir (Rotschild 1984'den aktaran Day ve Wensley 1988:12). Fabrika büyüklüğü, üretim, satış gücü gibi kontrol edilebilir değişkenlerin her birim için satış maliyetleri ve üretim gibi sonuçları etkilemesi söz konusudur. Bu ilişkiyi en iyi anlatacak örneklerden birisi sevkiyat uzaklığı ile birim başına düşen dağıtım maliyeti ilişkisidir (Day ve Wensley 1988:12). Kaynaklar ve elde edilen sonuçlar arasındaki ilişki önemlidir (Day ve Wensley 1988:12-15).

Çeşitli rakiplerin pazar payı, toplam pazarlama etkisini gösteren paylarıyla orantılıdır (Kotler 1984). Farklılaştırma ya da maliyet avantajı, rakiplerin sahip olduğu pazar payı ya da karlılığa sahip olunmasını sağlamaktadır. Ayrıca rekabet konumu avantajı ile elde edilen sonuçların büyüklüğü ve ne kadar süre devam edeceği (Day ve Wensley 1988:7);

- müşterinin algıladığı değer ve fiyat primi değerlendirmesinin farklılaştırma sonucu oluşturulan faaliyetlerin ekstra maliyetinden yüksek olması,

- maksimum uygulanabilir fiyat primi ile artan pazar payı arasında kalan ticari iş amaçlarının penetrasyon fiyatı ile kazanılabilmesi,
- bu oluşturulan avantajı rakiplerin cevap verebilmesi ya da bir benzerini oluşturabilmesi

gibi nedenlerden etkilenebilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu pazar harcamalarındaki bir değişimin pazar payı ya da satışlarda bir değişime yol açacağıyla ilgili daha çok neden sonuç ilişkisi üzerine kurulmuştur. Burada ise rekabet avantajının nasıl oluşturulup sürdürüldüğünü anlamak için rekabet konumu avantajı (positional advantage)'nı oluşturan ara değişim bölümünü anlamak amaçlanmıştır. (Day ve Wensley 1988:7).

Langerak (2003:110) çalışması, rekabet konumu avantajının organizasyon performansına pozitif etkisinin olduğunu göstermiştir. Pazar yönlülük ve rekabet konumu avantajı arasındaki bağlantının uygulanan strateji tipinin etkilediği de görülmüştür.

Bu çalışmada ve Day ve Wensley'in (1988) çalışmasında, rekabet konumu avantajının etkilemesi beklenen performans kaynakları müşteri memnuniyeti sadakati ile pazar payı ve karlılıktır (Day ve Wensley 1988:3-17). Bu kaynaklardan pazar payı ve karlılık rekabet odaklı yaklaşımın daha çok tercih ettiği performans ölçüm kriterleriyken müşteri memnuniyeti ve sadakati, müşteri odaklı yaklaşımlarda kullanılan performans ölçüm kriterleridir. Day ve Wensley (1988) müşteri odaklı ve rakip odaklı bu performans kriterlerini birleştirmiştir.

3.5.1. Pazar Payı

Firmanın satışları, rakiplerine göre firmanın faaliyetlerinin nasıl olduğunu açıklamamaktadır. Bu nedenle yönetimin kendisinin pazar payını izlemesi gerekmektedir (Kotler 2000:697). Finansal başarı mutlaka yüksek pazar payı gerektirmez. Pay küçük olsa bile, pazarın bir kısmında baskın bir rol oynayabilmektedir. Örneğin, odaklaşma ile dar bir pazar kesimine hitap edilebilir ve kârlılıkta yüksek başarı sağlanabilir (Porter 1985). Bununla beraber, pazar payı analizinden sonuç çıkartırken bazı sınırlamalara dikkat etmek gerekmektedir. Bu sınırlamalar şunlardır (Kotler 2000:697):

- Dış kuvvetler pazardaki tüm firmaları aynı şekilde etkilemez.

- Bir firmanın faaliyetinin, bütün diğer firmaların ortalama faaliyetlerine göre değerlendirildiği düşüncesi her zaman geçerli değildir. Bir firmanın faaliyeti ona en yakın rakibinin faaliyetine göre değerlendirilmelidir.
- Eğer yeni bir firma pazara girerse o zaman mevcut her firmanın pazar payı düşebilir. Firmanın pazar payındaki bu tarz bir düşüş firmanın rakiplerinin faaliyetlerinden daha kötü faaliyette bulunduğunu göstermemektedir.
- Bazen, karları artırmak için pazar payı, firma tarafından bilhassa düşürülebilir.
- Pazar payı pek çok sebepten dolayı dalgalanabilmektedir. Pazar payındaki tüm değişimlerin pazarlamada önemi olmayabilmektedir.

Kotler (2000:698)'e göre bu kısıtlara rağmen firmalar, ürün hattı, müşteri tipi, bölge ve diğer konularda pazar payı hareketlerini dikkatle yorumlayabilmektedirler. Kotler (2000:698) bu durumu Şekil 8'de görüldüğü gibi özetlemektedir.

Şekil 8. Toplam Pazar Payı

$$\boxed{\text{Toplam Pazar Payı}} = \boxed{\text{Müşteri Nüfuzu}} \times \boxed{\text{Müşteri Sadakati}} \times \boxed{\text{Müşterinin Seçimi}} \times \boxed{\text{Fiyat Seçimi}}$$

Kaynak: Kotler 2000:698

Kotler (2000:698-699)'ye göre, müşteri nüfuzunu, firmadan ürün satın alan bütün müşterilerin yüzdesi; müşteri sadakatini, müşterilerin aynı ürünü bütün tedarikçilerden ne kadar satın aldıklarını gösteren müşterilerin firmayla yaptıkları alışveriş; müşterinin seçimini, ortalama bir müşterinin ortalama bir firmayla yaptığı alışverişin boyutlarının bir yüzdesi; fiyat seçimi ise firmanın koyduğu ortalama fiyatın bütün firmaların koydukları ortalama fiyata oranını ifade etmektedir.

Yapılan bir çok çalışmadan sonra, kazananı kaybedenden ayırmak için elde edilen pazar payına bakılmaktadır. Pazar payının, geçmiş performansın ölçümü olmadan gelecekteki avantajların güvenilir bir göstergesi olmaya kadar çok geniş bir değerlendirme alanı vardır (Day ve Wensley 1988:4).

3.5.2. Karlılık

Pazarlama kavramının nihai amacı, organizasyonların gayelerine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Özel sektörde başlıca amaç karlıdır. Kar güdümlü olmayan kuruluşlarda ve kamu organizasyonlarında ise ayakta kalmak ve yararlı işler yürütebilmek için yeterli fonu sağlamak amaçlanmıştır. Özel sektör firmaları kar için kar yapmayı hedef almamalı, yükseltilmiş müşteri değeri yaratmanın bir sonucu olarak kar elde etmelidirler (Kotler 2000:23).

Karlılık, bir çok zaman diliminde alınan davranışlardan etkilendiği için mevcut avantajla ilgili doğru bir fikir sunmayabilmektedir. Ayrıca, dış çevre koşullarındaki dalgalanma sayısı yüksek olduğunda yanıltıcı olabilmektedir. Bu tür kısıtları nedeniyle karlılığın yorumlanması güçtür (Day ve Wensley 1988:5). Ancak pazar payı karlılığa dayalı bir sonuç olarak yorumlanabilmektedir (Day ve Wensley 1988:5). Ayrıca Kotler (2000:702)'ye göre firmalarının ürünlerinin, bölgelerinin, müşteri gruplarının, pazar bölümlerinin, ticari kanalların ve sipariş boyutlarının sağladığı karları ölçmeleri gerekmektedir. Böylece elde edilen enformasyon, bazı ürünlerin veya pazarlama faaliyetlerinin genişletilmesini mi, kısıtlanmasını mı, yoksa terk edilmesini mi gerektirdiğinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Kotler 2000:702-703).

3.5.3. Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati

Pazarlamada ortaya çıkan önemli değişimlerden birisi ise pazarlamanın işlem üzerine yoğunlaşmasını bırakarak artık ilişkiler üzerine kendini oturtmaya başlamasıdır. Bu oluşum da müşteri sadakatini ve müşteri memnuniyetini inşa etme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Kotler 2005:14-15).

Birçok firma, müşterilerini yüksek ölçüde memnun etmeyi amaçlamaktadır. Yüksek ölçüde memnun olan müşteriler, bu memnuniyet uyandıran markayı değiştirmek istememektedirler. Bu marka için rasyonel bir tercih değil hissi bir yakınlık duymaya başlamışlardır. Kısaca, yüksek ölçüde müşteri sadakati ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yüksek ölçüde müşteri sadakati yaratmanın anahtarı yüksek müşteri değeri sunmaktan da geçmektedir (Kotler 2000:36).

İşletmede yöneticiler ve çalışanlar müşterilerini periyodik aralıklarla arayarak müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kolaylaştırıcı yönde adımlar atmaya

çalışmaktadırlar (Narver ve Slater 1994b:22). Pazar yönlü işletmeler asıl amaçları olan müşteri memnuniyetini geliştirerek müşteri sadakatini sürekli olarak sağlamaya çalışırlar. Müşteri ilişkisini korumada önemli konuların başında yükseltilmiş müşteri değeri oluşturmak ve satış öncesi ve sonrası hizmette gereken önemi göstermek gerekmektedir. Bu noktada çalışanların organizasyonda taşıdıkları önem ortaya çıkmaktadır (Narver ve Slater 1994b:23).

Günümüzde sayıları gittikçe artan firmalar, mevcut müşterilerini memnun etmenin ve onları elde tutmaya devam etmenin önemini öğrenmektedirler. Müşteri sadakati yaratmanın sağladığı yararlarından bir kaçışunlardır (Reichheld 1996'dan aktaran Kotler 2000:49):

- Yeni müşterileri elde etmenin masrafı, mevcut müşterileri tatmin ve muhafaza etmenin masrafının beş katıdır. Tatmin olmuş müşterileri, mevcut tedarikçilerden ayırmak için çok fazla gayret sarf etmek gerekmektedir.
- Ortalama bir firma her yıl müşterilerinin %10'nunu kaybedebilmektedir.
- Müşteri ayrılmasını %5 nispetinde azaltmak sanayi koluna göre karı %25 ile %85 nispetinde artırabilmektedir.
- Müşteri kar oranı, muhafaza edilmiş müşterinin hayatı boyunca artmaktadır.

Müşteri yönlülük, müşteri memnuniyetini artırma amacıyla müşterilerle olan iletişim süreçlerini sürekli olarak kontrol etmeyi, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan yenilikler oluşturmayı, satış öncesi ve sonrasındaki iletişim süreçlerine büyük önem veren bir yapı oluşturmayı içermektedir.

Narver ve Slater'a (1990:21) göre, satıcı alıcı için sadece iki şekilde değer yaratabilir: Bunlardan birincisi, alıcının maliyetleriyle ilgili alıcının faydalarını artırmak ve ikincisi alıcının faydalarıyla ilgili olarak alıcının maliyetlerini düşürmektir. Bir satıcı sadece halihazırdaki alıcı hedef firmaların gelir maliyet dinamiklerini anlamakla beraber müşterilerinin de maliyet ve gelir dinamiklerini anlamak zorundadır. Satıcı şimdiki müşteriler, müşterilerin istekleri ve algıları kadar, gelecekteki müşterilerini, müşterilerin isteklerini ve algılarını anlamak zorundadır (Narver ve Slater 1990:21).

Daha önceki bölümünde de belirtildiği gibi pazar yönlülüğün sonuçları; organizasyon performansı, müşteri yönlü sonuçlar, yenilik yönlü sonuçlar ve çalışanlarla

ilgili sonuçlar olmak üzere dört kategoride toplanmaktadır. Bunlardan müşteri yönlü sonuçlar, işletmenin sunduğu üründen yada hizmetten algılanan kaliteden etkilen müşteri sadakatini ve müşterinin memnuniyeti içermektedir (Jaworski ve Kohli 1993; 1996).

Müşterilere ek değer yaratmak için, maliyet yada farklılaştırma avantajını kullanan firmalar, rakiplerine göre hem kısa hem de uzun dönemde daha yüksek seviyede müşteri memnuniyeti ve sadakati kazanacaklar ve sonuç olarak yükseltilmiş organizasyon performansları da artacaktır (Slater 1997).

Sonuç olarak Day ve Wensley rekabet konumu avantajının organizasyon performansına olan etkisini değerlendirmek için rekabet temelli araştırmalarda kullanılan pazar payı, karlılık faktörleri ile müşteri temelli araştırmalarda kullanılan müşteri memnuniyeti ve sadakatini birleştirmiştir.

4. TÜRKİYE’DE SÜT ENDÜSTRİSİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN PAZAR YÖNLÜLÜĞÜ VE İŞLETME PERFORMANSLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmeler, müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği, rekabet ortamının yoğunlaştığı bir pazar ortamında faaliyet göstermektedir. Böyle yoğun bir rekabet ortamında, rekabet avantajı kazanmak ve işletme performanslarını artırmak büyük önem taşımaktadır. Pazar yönlülük de bir rekabetsel davranıştır. Gittikçe daha çok organizasyon pazar yönlülüğü benimsemektedir. Buna karşılık; düşük pazar yönlülüğe sahip firmalar kendilerini çok hassas bir durumda bulabilmektedirler (Liu 1995:69).

Rekabet avantajı firmanın müşterileri için yükseltilmiş değer ve kendisi için de üstün kâr sağlamaktadır. Rekabet avantajını oluşturan maliyet ve farklılaştırma avantajları, bir firmanın maliyet ya da farklılaştırma açısından pazardaki yerini bir lider olarak belirlediğinden rekabet konumu avantajı (positional advantage) olarak da bilinmektedir (Porter 1990’dan aktaran Şahin, Eraslan ve Bulu 2004:144–146).

Strateji literatürü yükseltilmiş yetenek ve kaynakların rekabet konumu avantajına (positional advantage) nasıl dönüştürüleceğini sorgulamıştır (Day ve Wensley 1988). Bunlar yapısal belirleyiciler veya maliyet ve farklılaştırma avantajlarının belirleyicileridir (Porter:1985). Ne pazarlama ne de strateji yaklaşımı pozisyon avantajının üstün sonuçlara dönüştürülmesi sürecine gereken önemi vermemiştir. Girdi ve çıktı arasındaki ilişkiyi etkilemesi nedeniyle bu durum büyük bir boşluk oluşturmaktadır (Day ve Wensley 1988:5). Bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak yönünden, araştırmanın temel amacı seçilen gıda sektörü düzeyinde pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Daha açık bir ifadeyle araştırmanın amaçları; (a) pazar yönlülüğün, rekabet konumu avantajını nasıl etkilediği ve (b) rekabet konumu avantajının organizasyon performansını nasıl etkilediğini seçilen gıda sektörü düzeyinde araştırılmasıdır.

4.1.1. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları

Türkiye’de pazar yönlülük alanında yapılan araştırmalar genel olarak hizmet sektörüyle sınırlı kalmış durumdadır. Özellikle, bu araştırmalar (örneğin Yenilmez 2000; Karahan ve Varinli 2002; Yükselen, Ural ve Balıkçioğlu 2002; Eren 2003) bankacılık, sigorta, bilgi iletişim ve turizm sektöründe gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de belirlenen bir endüstride pazar yönlülük anlayışıyla ilgili olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın Türkiye’deki pazar yönlülük araştırmalarına destek vermesi ve katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırma, süt sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren, ürün çeşitliliğini sağlamış, ulusal seviyede bir marka olan ya da bir marka oluşturma yönünde faaliyetleri olan, süt sektörünü büyük ölçüde temsil eden, kaliteli ve kayıtlı ürün üreten büyük ölçekli işletmelerin büyük bir kısmını bünyesinde tutan Türkiye, Süt, Et, Gıda Sanayicileri ve Üreticileri Birliği Derneği (SETBİR) üyelerinin sütle ilgilenen işletmeleri üzerinde yapılmıştır. SETBİR Derneğinde, süt endüstrisinde çalışan 38 işletme vardır. Bu açıdan, bulguların tüm gıda sektörü için genellemesi yapılmamıştır. Bu nedenle çalışmada elde edilen bulgular sadece SETBİR Derneği için örnek teşkil edecektir.

4.1.1.1. Sektör Hakkında Genel Bilgiler

1985–1995 döneminde gıda ve tarım ürünleri ithalat hacmi 6 katın üzerinde artarken, ihracat yalnızca 2 kat artmıştır. Öyle ki 1985 yılında gıda ve tarım ürünleri ihracat değerinin % 22’si kadar ithalat yapılırken, 1995’te Cumhuriyet tarihinde ilk kez ithalat ihracatı geçmiş; ithalatın ihracata oranı % 106’yı bulmuştur. Rakamlar ayrıntılı olarak incelendiğinde, gıda ithalatının özellikle hayvansal ürünlerde, ette ve süt ürünlerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Ergin ve Eyicil 2000). 1990’ların başında özelleştirme kapsamına giren SEK’e ait işletmeler 1993-1998, YEMSAN’a ait işletmeler 1993-1995, EBK’ye ait kombinalar ise 1995-2000 yılları arasında özelleştirildi. Bu işletmeler son dönemde pazarda hakimiyetini sürdüren büyük sermaye grupları tarafından özelleştirildi.

Bugün Türkiye’de 24 bin dolayında gıda işletmesinden yüzde 18’ini süt ve süt mamulleri alanında üretim ve satış yapan işletmeler oluşturmaktadır. Genel olarak bu işletmelerin %90 ve daha fazlası, çok az çalışanı ile yakın çevreye dağıtım yapan küçük

işletmelerdir. Özet olarak ifade etmek gerekirse bu işletmeler daha çok bölgesel olarak faaliyet göstermektedir.

Eğer bir sanayi dalında 4 şirket toplam satışların yüzde 50'sinden fazlasını gerçekleştiriyorsa o sektörde tekelleşmenin varlığı kabul edilmektedir. 1996 yılında DİE'nin yaptığı araştırmaya göre 1986–1996 yıllarını kapsayan dönemde en büyük 4 şirketin pazar payı su ürünlerinde yüzde 80'den yüzde 89.3'e, şarapta yüzde 62.4'ten yüzde 86.5'e, alkolsüz içkilerde yüzde 37.9'dan yüzde 64.4'e, süt ve süt ürünlerinde yüzde 44.7'den yüzde 61.7'ye, şekerleme ve çikolatada yüzde 38.9'dan yüzde 53.9'a yükselmiştir (Seçkin 2000:145-148).

Ülkemizde süt ve süt mamulü üreten işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük imalathaneler oluşturmaktadır. İşletmelerin iş gücü potansiyelleri, finansman kaynakları ve ürünlerini pazarlayabilecekleri pazarlama kanalları yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Bu işletmeler büyük bir çoğunluğu süt üretim merkezlerine yakın olma avantajlarını kullanarak ucuz hammadde ve işgücü olanaklarından faydalanarak varlıklarını sürdürmektedirler. Özellikle son yıllarda, süt ve süt ürünleri sektörüne yerli ve yabancı yatırımcıların katılımı, hammadde temini, mevcut pazarı ve pazar payını koruma, piyasaya değişik ambalajlar içinde yeni ürünler sunma vb. konuları süt endüstrisi pazarında rekabetin yoğunlaşmasına yol açmıştır (Çelik 2002:43–83). Ülker Gıda Grubunun Başkanı Mehmet Tütüncü Nisan 2006 tarihinde gerçekleştirdiği bir röportajda süt ürünleri sektörüyle ilgili olarak şunları söylüyor:

Sektörü AB'ye uyum sürecinde zorlayacak konular arasında tarımdaki sıkıntılar, gıda şirketlerinde kayıt dışı oranının yüksekliği, ambalajlama, etiketlemedeki düzenlemeler ve yetersiz denetim sayılabilir. Diğer sorun ise kayıt dışılık. Merdiven altı üreticiler kayıtlı ve modern işletmelerin en büyük rakibi haline gelmiş durumda. Örneğin, yıllık 10 milyon ton üretimi olan sütün sadece 2,5 milyon tonu kayıtlı olarak işlenebiliyor. 2002 verilerine göre AB'de üretilen sütün yüzde 94,6'sı sanayide işlenirken, Türkiye'de bu oran yüzde 20 (Özcan 2006).

Türkiye'de süt ve süt ürünleri pazarının parasal büyüklüğü 10 milyar doların üstündedir ve pazar 1995'ten itibaren her yıl yüzde 8 oranında büyüme göstermektedir. Pazarın büyüklüğü, genç nüfusun fazlalığı, perakende sektörünün hızlı gelişimi gibi nedenlerle Türkiye'deki büyük sermaye grupları bu alanda yaptıkları yatırımlarını artırmaktadır. Türkiye'de üretilen 11 milyon ton dolayındaki sütün yüzde 8'i (900 bin ton)

endüstriyel anlamda 6 büyük firma tarafından işleniyor. Süt ürünleri içerisinde en fazla tüketilen yoğurt pazarında irili ufaklı birçok firma etkinlik göstermektedir. Pazarda ulusal boyutta faaliyet gösteren büyük firmaların yanı sıra yerel merdiven altı olarak adlandırılan birçok üretici de bulunmaktadır. Bu üreticilerin yoğurt pazarından aldıkları pay ise küçümsenecek boyutta değildir (Yeşildere 1999: 102-107).

Süt endüstrisinde 2002, 2003 ve 2004 yılı ihracat verileri miktar ve değer olarak aşağıdaki Çizelge 5’de gösterilmektedir.

Çizelge 5. Süt Endüstrisindeki İhracat Verileri

İHRACAT	2002 (YILLIK)		2003 (YILLIK)		2004 (Ocak Eylül)		
	MİKTAR	\$ DEĞERİ	MİKTAR	\$ DEĞERİ	MİKTAR	\$ DEĞERİ	
1	Süt Ve Krema (Katı Yağ Oranı % 1'i Geçmeyen)	25.334	22.513	25.139	14.897	16.272	11.480
2	Süt Ve Krema (Katı Yağ Oranı % 1'i Geçen %6'yı Geçmeyen)	461.301	219.778	574.834	297.240	445.949	259.981
3	Süt Ve Krema (Katı Yağ Oranı %6'yı Geçen)	419.650	447.831	1.449.718	1.771.856	1.631.029	2.083.372
4	Süt Ve Krema (Toz, Granül Vs. Katı Yağ Oranı %1, 5'ten Az)	59.032	157.244	77.978	217.752	45.262	107.633
5	Süt Ve Krema (Toz, Granül Vs. Katı Yağ Oranı %1, 5'tan Fazla) (Tatlandırıcısız)	15.085	37.088	16.354	57.081	130.834	203.346
6	Süt Ve Krema (Toz, Granül Vs. Katı Yağ Oranı %1, 5'tan Fazla) (Diğer)	1.195	3.160	102.797	73.435	33.382	29.665
7	Süt Ve Krema (Tatlandırıcı İçermeyen)	5.039	9.446	10.502	22.757	7.827	9.927
8	Süt Ve Krema (Diğer Şekillerde)	26.842	29.800	54.845	111.452	20.367	44.303
9	Yoğurt (Konsantre Edilmiş)	17.129	37.698	63.114	191.608	197.262	180.794
10	Yayıkartı Süt, Pıhtılaşmış Süt Ve Krema, Kefir Vs. (Konsantre Edilmiş)	41.972	46.131	11.543	35.101	8.672	16.816
11	Peyniraltı Suyu Ve Tadil Edilmiş Peyniraltı Suyu	4.577.370	2.279.292	5.659.580	2.353.249	3.698.210	1.857.518
12	Diğer Peyniraltı Suyu Ve Tadil Edilmiş Peyniraltı Suyu					1.125	2.501
13	Tereyağı	133.707	430.332	85.215	271.324	40.958	135.082
14	Sürülerek Yenilen Süt Ürünleri			133	1.427	15.190	60.228
15	Sütten Elde Edilen Diğer Katı Ve Sivi Yağlar	300	164			2.068	8.451
16	Taze Peynir (Olgunlaşmamış/Sertleşmemiş) Ve Lor	30.636	63.225	46.085	125.459	67.680	186.649
17	Rendelenmiş/Toz Haline Getirilmiş Her Cins Peynir	1.509	5.841	103.219	275.138	39.248	120.419
18	Eritme Peynirler (Rendelenmemiş/Toz Haline Getirilmemiş)	5.620.271	15.021.729	7.010.971	18.533.217	5.474.168	13.496.263
19	Mavi Damarlı Peynirler					228	1.173
20	Diğer Peynirler	1.941.433	4.888.275	1.682.383	5.329.035	2.093.637	6.198.272
	Toplam	13.377.805	23.699.547	16.974.410	29.682.028	13.969.368	25.013.873

Kaynak:SETBİR Derneği

4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

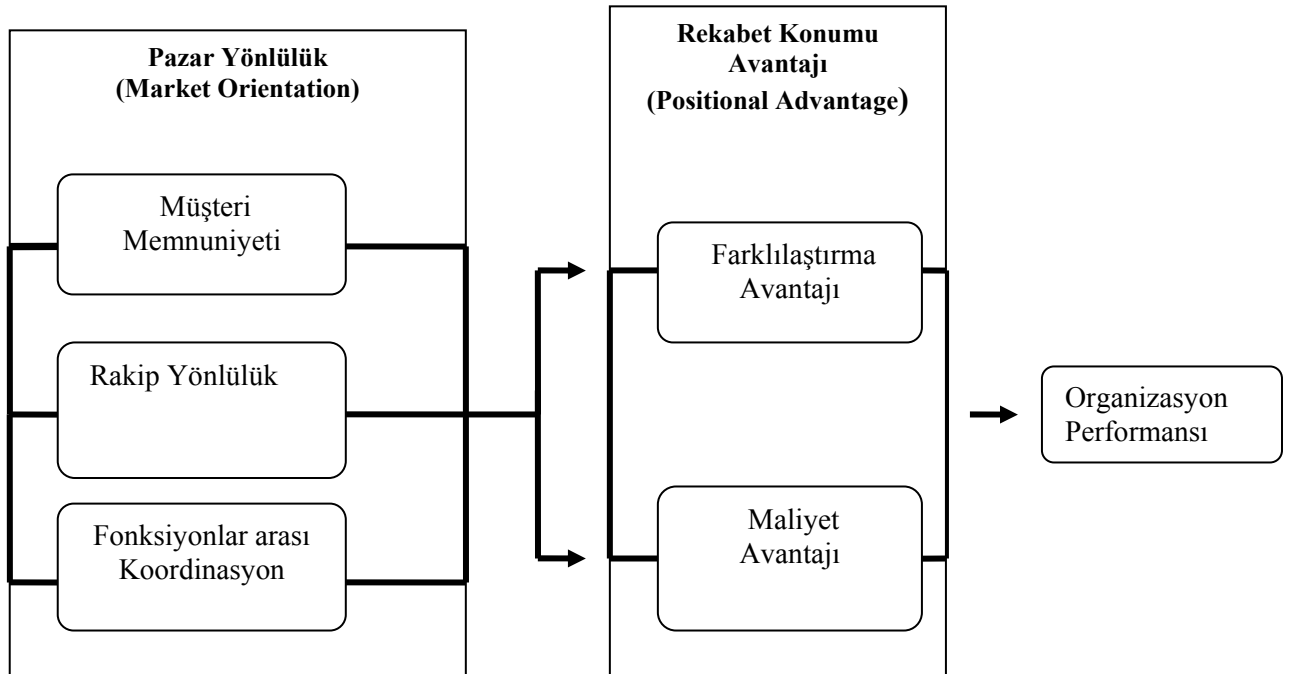
Pazar yönlülük müşteri yönlülük, rakip yönlülük, rekabet yönlülük olmak üzere üç farklı konuyla kavramsallaştırılmasına rağmen ampirik araştırmalarda en önemli vurgu konuların bireysel etkileri karşısında oluşturulmuştur. Rasyonel olarak kabul gören, pazar yönlülük yapısına bu üç konunun eşit olarak etkilediği varsayımına atıf yapılmasıdır (Langerak 2003:99).

Langerak (2003) çalışmasında, pazar yönlülüğün bileşenleri olan müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenlerinin rekabet konumu avantajı (positional advantage) bileşenleri olan farklılaştırma avantajı ile maliyet avantajına olan etkisi ile bunların organizasyon performansına olan etkilerini incelemiştir. Langerak (2003) çalışmasında pazar yönlülük bileşenlerinden rekabet avantajı ve fonksiyonlar arası koordinasyonun maliyet avantajını etkileyeceğini belirtmiştir.

Bu araştırma Langerak (2003) çalışmasında oluşturduğu modele ek olarak, Porter (1991)'in maliyet avantajının müşterinin algıladığı toplam maliyeti düşürmekte kullanılmasıyla ilgili görüşüne dayanarak müşteri yönlülük ve maliyet avantajı arasında da bir ilişkinin olabileceği görüşünü de savunmaktadır.

Şekil 9'da bu ilişki gösterilmektedir.

Şekil 9. Rekabet Konumu Avantajına göre Pazar Yönlülüğün Organizasyon Performansına Etkisi



Şekil 9'da gösterilen modelde, rakipler karşısında düşük maliyet avantajı veya farklılaştırma avantajı yönünden müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası

koordinasyonunun firmanın rekabet konumu avantajını (positional advantage) etkisi ile rekabet konumu avantajının organizasyon performansına etkisi gösterilmektedir.

Firmalar, farklılaştırma avantajı elde etmek için farklılaştırma faktörlerini kullanmaktadırlar. (Porter 1991:95-117) Bu avantaj müşterinin algıladığı faydayı düzenli olarak artırmak için kullanılmaktadır (Narver and Slater 1990:20-35). Farklılaştırma faktörlerinin kullanımında gerekli olan davranışların teşviki firmaların tüm yönleriyle sağlam bir pazar yönlülük geliştirmesini gerektiriyor, çünkü müşterinin ne istediğini, rakiplerin ne sunacağını bilmeden ve yeterli fonksiyonlar arası koordinasyon olmadan ek müşteri faydası yaratan farklılaştırma avantajı oluşturmak güçtür (Langerak 2003:99). Bu durumda hipotezlerimiz şunlardır:

H_{1a}: Firmanın müşteri memnuniyeti, firmanın farklılaştırma avantajını etkiler.

H_{1b}: Firmanın rekabet oryantasyonu firmanın farklılaştırma avantajını etkiler.

H_{1c}: Firmanın fonksiyonlar arası koordinasyonu firmanın farklılaştırma avantajını etkiler.

Maliyet avantajı müşterinin algıladığı toplam maliyeti düşürmekte kullanılmaktadır. (Porter 1991:95-117). Bu durum, müşteri yönlülük ile maliyet avantajı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Langerak (2003)' e göre düşük maliyet avantajı elde edilmesi durumu, ilgili iş faktörlerinin fonksiyonlar arası yakın koordinasyonunu da gerektirdiğinden, maliyet avantajının rakip yönlülükle beraber fonksiyonlar arası koordinasyon arasındaki ilişkisini de göstermektedir (Langerak 2003:100). Bu durumda hipotezlerimiz şunlardır:

H_{2a}: Firmanın müşteri yönlülüğü, firmanın maliyet avantajını etkiler.

H_{2b}: Firmanın rakip yönlülüğü firmanın maliyet avantajını etkiler.

H_{2c}: Firmanın fonksiyonlar arası koordinasyonu firmanın maliyet avantajını etkiler.

Müşterilere ek değer yaratmak sürekli olarak maliyet ya da farklılaştırma avantajını kullanan firmalar, hem kısa hem de uzun dönemde daha yüksek seviyede müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle rakiplerle ilgili olarak yükseltilmiş organizasyon performansı ile ödüllendirilir (Slater 1997). Bu durumda hipotezlerimiz şunlardır:

H_{3a}: Firmanın farklılaştırma avantajı firmanın organizasyon performansını etkiler.

H_{3b}: Firmanın maliyet avantajı firmanın organizasyon performansını etkiler.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi, araştırma ana kütesini, veri toplama yöntemini ve ankette kullanılan ölçeklerin içeriği kapsamaktadır.

4.3.1. Araştırma Anakütlesi

Araştırma, süt sektöründe ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren, ürün çeşitliliğini sağlamış, ulusal seviyede bir marka olan yada bir marka oluşturma yönünde faaliyetleri olan, süt sektörünü büyük ölçüde temsil eden, kaliteli ve kayıtlı ürün üreten büyük ölçekli işletmelerin büyük bir kısmını bünyesinde tutan Türkiye, Süt, Et, Gıda Sanayicileri ve Üreticileri Birliği Derneği (SETBİR) üyelerinin sütle ilgilenen işletmeleri üzerinde yapılmıştır.

Süt endüstrisiyle ilgili veriler, et ve süt endüstrisiyle ilgili derneğin web sitesinden alınmıştır. Bu derneğin Türkiye’de aktif olarak çalışan toplam 56 üyesinden yaklaşık 38 firma süt endüstrisiyle ilgilidir. Araştırmada bütün süt endüstrisi firmalarına ulaşılmak hedeflenmiştir. Ancak süt endüstrisindeki 3 firmanın sadece çiğ süt ürettiği tespit edilmiştir. Bu firmalar, araştırma ana kütesini belirlemede kullanılan ürün çeşitliliğini sağlama kriterine uymadığından araştırma ana kütesine dahil edilmemiştir.

4.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, araştırmanın amacı ve önemini açıklayan bir önyazı ile 35 işletmeye gönderilmiştir. Bütün firmaların üst düzey yöneticilerinden birinin ya da pazarlama müdürü gibi firma ile ilgili genel bilgilere sahip kişilerden birinin hazırlanan anket formunu doldurması amaçlanmıştır.

SETBİR Derneği içerisinde et ve/veya süt ürünleriyle ilgilenen işletmeler yer almaktadır. Öncelikle dernek üye listesinde yer alan süt endüstrisiyle ilgili olan işletmeleri tespit etmek için pazardaki tanınırlık durumuna bakılmıştır. Daha sonra hangi alanda veya alanlarda çalıştıklarını anlamak için telefonla görüşmeler yapılarak bilgi alınmıştır. Bu şekilde, araştırma kapsamında, süt endüstrisiyle ilgili olarak tespit edilen toplam 35

işletmeyle, öncelikle telefonla bağlantıya geçilmiştir. Mümkün olduğu kadar görüşmeler ilgili işletmenin pazarlama müdürleriyle yapılmaya çalışılmıştır. Telefon görüşmelerini takiben anket formu işletmelere e-posta, faks veya elden ulaştırılmıştır.

Araştırma anketine toplam 29 firma cevap vermiştir. Bu durumda anketin geri dönüş oranı %80,5 olarak tespit edilmiştir. Anakütlerde yer alan 6 firma ankete çeşitli nedenlerle cevap vermek istememiştir. Ankete cevap vermeyen beş firma, sektörde söz sahibi büyük firmalara nispeten daha küçük firmalardır. Ankete cevap vermeyen firmalardan sadece bir tanesi büyük firmadır. Ancak anket geri dönüş oranının büyüklüğünden de anlaşılacağı gibi araştırma anakütlesinin çoğunluğuna ulaşılması başarılmıştır. Bu durum, hedef kitleyi oluşturan sektörle ilgili bilgi edinilmesi bağlamında çok büyük bir eksiklik oluşturmamaktadır.

4.3.2.1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Anket formunun ilk bölümünde, firmanın adı ve kuruluş yılı, firmada üretilen marka ve/veya markaların adları, firmadaki çalışan sayısı ve firmanın süt endüstrisiyle beraber faaliyet gösterdiği diğer alanlar sorulmuştur. Anketin diğer bölümlerinde ise sırasıyla müşteri yönlülük, rakip yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon, farklılaştırma avantajı durumu, maliyet avantajı durumu, firma performansı ve ihracat durumu sorulmuştur. Bütün kısıtlar 5 parçalı likert ölçeği ile ölçülmüştür. Bu beş seçenekli ölçeğin bir ucunda “kesinlikle katılıyorum” diğer ucunda ise “kesinlikle katılmıyorum” bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket, Langerak’ın (2003) çalışmasından alınmıştır. Langerak’ın (2003) çalışmasında kullandığı anketi sanayi firmaları için oluşturmuştur. Anket literatürde yapılan önemli çalışmaların bir sentezi olarak düşünülebilir. Langerak (2003) çalışmasında kullandığı anketinde pazar yönlülüğü oluşturan müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon ölçeklerini Narver ve Slater (1990)’dan; rekabet konumu avantajını ölçen maliyet avantajı ve farklılaştırma avantajı ölçeklerini Day ve Wensley (1988) ve Dess ve Davis (1984) çalışmalarından ve organizasyon performansını ölçen ölçeği de Naman ve Slevin (1993) ve Narver ve Slater (1994) çalışmalarından yararlanarak oluşturduğunu ifade etmiştir.

Anket sorularının ilgili dil uzmanlarının yardımıyla Türkçe çevirileri yapılmıştır. Daha sonra uzmanlar tarafından bu çeviriler değerlendirilmiştir. Yedi kişiden oluşan bir

grupla pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sırasında anlaşılabilirliğinde sorun yaşanan 6 soru yeniden yorumlanmıştır. Daha sonra ise, bu 6 sorunun da yeniden pilot çalışma grubu tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Bu değerlendirmede, anlaşılabilirlikle ilgili sorun olmadığı görülen sorular da anket formuna dahil edilmiştir.

4.3.2.2. Ankette Kullanılan Ölçeklerin İçeriği

Langerak (2003) çalışmasında kullandığı ölçeklerin içeriğini toplam üç bölümde ele alabiliriz. Bu bölümler sırasıyla pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı ve firma performansını ölçen ölçeklerden oluşmaktadır.

Pazar Yönlülük:

Langerak (2003) çalışmasında kullandığı anketinde müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon ölçekleri sırasıyla altı, dört ve beş maddeden oluşan ve Narver ve Slater (1990)'dan adapte etmiştir. Langerak (2003)'ın, Narver ve Slater (1990) çalışmasından yararlanarak oluşturduğu pazar yönlülüğü ölçen müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon ölçekleri aşağıda gruplandırılarak sıralanmaktadır.

Müşteri Yönlülük:

1. İşletme hedeflerimiz, müşterilerimizin her yönüyle sattığımız ürünlerden memnun kalmalarını sağlayacak şekilde belirlenir.
2. Firmamız içinde müşteri ihtiyaçlarına cevap verme konusundaki tavrı ve bu konudaki kararlılığı, sürekli gözlemleriz.
3. Rakiplerimizden avantajlı olmamızı müşteri ihtiyaçlarını anlamaya gösterdiğimiz çabamızla sağlarız.
4. Firma stratejimize, müşterilerimize en iyi hizmeti nasıl sunabileceğimizi belirten ilke ve inançlarımız yön verir.
5. Müşterilerimize, sunduğumuz hizmetlerimizden ve ürünlerimizden ne kadar memnun kaldıklarını anlamak için düzenli olarak anketler yapılır.
6. Ürün satışı yapıldıktan sonra hizmet ve ürünümüzle ilgili gelen şikayetlerin değerlendirilmesine büyük önem verilir.

Rekabet Yönlülük:

1. Satış elemanlarımız düzenli olarak rakiplerin stratejileriyle ilgili bilgileri diğer birim çalışanlarıyla paylaşır.
2. İşimizle ilgili rakip faaliyetlere acilen cevap veriyoruz.
3. Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini tartışır.
4. Hedef müşterileri belirlerken rakiplerimize üstünlük sağlayabileceğimiz müşteriler seçeriz.

Fonksiyonlararası Koordinasyon:

1. Her birimle (pazarlama, satış, üretim, Ar-Ge, finans- muhasebe) ilgili üst yönetim müdürlerimiz, düzenli olarak müşterilerimizin görüşlerini alır.
2. Her bölümde (pazarlama, satış, üretim, Ar-Ge, finans- muhasebe) en başarılı ve en başarısız iş deneyimlerimizle ilgili bilgiler serbestçe paylaşılır.
3. Tüm iş bölümlerimiz (pazarlama, satış, üretim, Ar-Ge, finans- muhasebe) pazarımızın ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde organize edilmiştir.
4. Bütün yöneticilerimiz, çalışanların işletme faaliyetlerine nasıl daha çok katkı sağlayabileceğini bilir.
5. Her birim işletme kaynaklarını diğer birimlerle paylaşarak kullanır.

Rekabet Konumu Avantajı:

Langerak (2003) rekabet konumu avantajını (positional advantage) ölçmek için maliyet ve farklılaşma avantajlarını kullanmıştır. Langerak (2003), maliyet avantajı ve farklılaştırma avantajını ölçmek için de sırasıyla altı ve beş maddeli iki ölçek geliştirmek için Day ve Wensley (1988) ve Dess ve Davis (1984) çalışmalarından yararlandığını belirtmiştir. Farklılaştırma ve maliyet avantajı ölçekleri aşağıda gruplandırılarak sıralanmaktadır.

Farklılaştırma Avantajı:

1. Rakiplerimizden üstün olmamızı sağlayan özelliğimiz ürünlerimizin onlara kıyasla daha iyi olmasıdır.

2. Ürün satışından sonra sağladığımız hizmetlerle müşterilerimize daha fazla değer sunularız.
3. Pazarda tanınmış bir marka oluşturduk.
4. Pazarda rakiplerimizden daha yüksek kar sağladık.
5. Müşterilerimizin isteklerine özel çözümler ve ürünler geliştirilir.
6. Ürün kalitemiz rakiplerinkinden daha yüksek.

Maliyet Avantajı:

1. Rakiplerimizden üstün olmamız, firmamızın işleyişinde kaynakları kayıplara sebep olmadan kullanabilmesinden kaynaklanır.
2. Rakiplerden düşük fiyatlandırma yaparak müşterilere ekstra bir avantaj sunarız.
3. Hammadde ve ürün girdilerinin tedarik edilmesinde maliyet avantajımız var.
4. İşletme maliyetlerimizi düşük tutmak için rakiplerimize kıyasla teknolojik gelişmeleri daha çok kullanıyoruz.
5. Rakiplerimizden daha üstün olmamızı sağlayan, üretim maliyetlerinin düşük olmasıdır.

Firma Performansı:

Langerak (2003) çalışmasında, organizasyon performansını ölçen ölçeği de Naman ve Slevin (1993) ve Narver ve Slater (1994) çalışmalarından yararlanarak oluşturduğunu ifade etmiştir. Firma performansı ölçeği aşağıda sunulmaktadır.

Firma performansı;

1. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki satışlarının büyüklüğü nasıldı.
2. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki karlılık durumu nasıldı.
3. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki yeni ürün geliştirme başarısı nasıldı.
4. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki yeni ürün satış başarısı nasıldı.
5. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki pazar payı durumu nasıldı.

6. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki karının toplam varlıklarına oranı nasıldı.

4.4. Verilerin Analizi

Analiz iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada kullanılan anketin ölçeğini oluşturan değişkenler setinin yani soruların iç tutarlılığının ölçülmesi için güvenilirlik analizinde, Alpha katsayısı (Cronbach's alpha) hesaplanmıştır. Bununla beraber, değişkenlerin ölçülmek istenen kavramları (müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon, farklılaştırma avantajı, maliyet avantajı, firma performansı) temsil edip etmediklerinin kontrolü için "parça bütün korelasyonu" analizi yapılmıştır. Ayrıca mevcut değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde gruplandırılıp gruplandırmadıklarını kontrol amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

İkinci aşamada ise kavramsal modelde ortaya konulan kavramlar (müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon, farklılaştırma avantajı, maliyet avantajı, firma performansı) arasındaki ilişkilerin varlıkları ve düzeyleri test edilmiştir. Bu anlamda korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

4.4.1. Anketi Cevaplayanlar ve Firmalarıyla İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Çizelge 6'da görüldüğü üzere anketi cevaplayanların % 3.4'ü 25 ve daha küçük yaş; %69'sı 26-35 yaş; %27.6'sı 36-45 yaş grubuna girmektedir. Anketi cevaplayanların %75.9'u kadın iken %24'ü erkektir ve %62.1'i evlidir. Ayrıca %24.1'i yüksek lisans mezunu, %62.1'i üniversite mezunudur. Anketi cevaplayanların büyük bir kısmı (%86.2) üniversite veya üstü eğitim aldıklarından, anketle ilgili doğru bilgiler verildiği düşünülmektedir.

Anketi mümkün olduğunca pazarlama müdürleri veya üst düzey yöneticilerin cevaplaması amaçlanmıştır. Netice itibarıyla, Çizelge 7'de görüldüğü gibi, anketi cevaplayan toplam 29 firma temsilcisinin % 34'ü pazarlama müdürü, %17.2'sini genel müdür yardımcısı, %24.1'ini üretim müdürü, %10.3'ünü ürün müdürü ve geriye kalan %13.8'ini diğer konumlarda çalışanlardan oluşturmuştur. Anketi cevaplayanların %37.9'si 5-10 yıl veya 10-20 arasında iş tecrübesi olan kişilerdir. Anketi cevaplayanların %31'i 3 yıl ve daha az süredir kurumda çalışırken, %20 3-5 yıl, %31 5-10 yıl, %17.2'si 10-20 yıl

arasında kurumda görev yapmaktadır.

Çizelge 6. Anketi Cevaplayanların Demografik Özellikleri

Değişken		
Yaş	n	%
Oranı		
25 ve daha küçük	1	3.4
26-35	20	69,0
36-45	8	27,6
Cinsiyet		
Kadın	22	24.1
Erkek	7	75.9
Medeni Durum		
Evli	18	62.1
Bekar	11	37.9
Eğitim Düzeyi		
Lise	4	13.8
Üniversite	18	62.1
Yüksek Lisans	7	24.1

Çizelge 7. Anketi Cevaplayanların Firmalarındaki Durumlarıyla İlgili Bilgiler

Değişken		
Firma İçi Konumu	n	% Oranı
Gen. Müd. Yrd.	5	17.2
Pazarlama Müd.	10	34.5
Üretim Müdürü	7	24.1
Ürün Müdürü	3	10.3
Diğer	4	13.8
İs tecrübeleri		
	n	% Oranı
3-5 yıl	7	24.1
5-10 yıl	11	37.9
10-20 yıl	11	37.9
Kurumda Ne Kadar Süredir Çalıştıkları		
	n	% Oranı
3 yıl ve daha az	9	31.0
3-5 yıl	6	20.7
5-10 yıl	9	31.0
10-20 yıl	5	17.2

Çalışanların %70'i 3 yıldan daha fazla süredir firmada çalışmaktadır. Bu durumda firma hakkında gerçekçi bilgilere sahip oldukları düşünülebilir. Ayrıca anketi cevaplayanların çoğunluğunu (%51.2) firmanın pazarlama bilgileri konusunda yetkin olduğu düşünülen genel müdür yardımcıları ve pazarlama müdürleri oluşturmaktadır.

Çizelge 8'de ifade edildiği gibi anketi cevaplayan firmaların %65'i ihracat yaptığını çeşitli sorulara verilen cevaplarla ifade etmişlerdir. Ancak ihracat durumu ile ilgili sorulara cevap vermeyen firmaların ihracat yapmadığı kabul edilmiştir. İhracatla ilgili sorularda, satışlarda ihracatın payı; yıllık kaç bin dolar ihracat yaptıkları, ihracat departman ve birimlerinin varlığı ve çalışan sayısı sorulmuştur.

Çizelge 8. Anketi Cevaplayan Firmaların İhracat Durumu

	Firma Sayısı	% Oranı
İhracat yapıyor	19	65.5
İhracat yapmıyor	10	34.5

4.4.2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi

Ölçeklerin güvenirliliğini ölçmek için cronbach alpha analizinden yararlanılmıştır. Cronbach alpha analiziyle ilgili bilgiler Çizelge 11’de görülmektedir. Ayrıca değişkenlerin ölçülmek istenen kavramları (müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon, farklılaştırma avantajı, maliyet avantajı, firma performansı) temsil edip etmediklerinin kontrolü için “parça bütün korelasyonu” analizi yapılmıştır. Bu analizle ilgili veriler ise Çizelge 10’da gösterilmektedir. Çizelge 9’da ise maliyet avantajı ölçeğinin parça bütün analizi gösterilmektedir.

Çizelge 9. Maliyet Avantajı Parça Bütün Analizi

Korelasyon Matrisi					
	MA1	MA2	MA3	MA4	MA5
MA1	1,0000				
MA2	-,1380	1,0000			
MA3	,1072	,2712	1,0000		
MA4	,1670	,0768	,3881	1,0000	
MA5	-,2144	,4684	,3873	,1893	1,0000
<i>Parça Bütün Korelasyonu</i>	-,0555	,3277	,4999	,3300	,4074

Parça bütün korelasyonu (Item Total Correaltions) analizi sonucu Maliyet Avantajı ölçeğinde birinci değişkenin parça- bütün korelasyonunun negatif olması ve bu nedenle grubun iç homojenliğini bozması sebebiyle, bu değişkenin söz konusu ölçekle ilgisi olmadığı tespit edilmiş ve analiz dışında bırakılmıştır.

Her bir ölçek skoru için öncelikle, firmaların verdiği puanların ortalama hesaplaması;

- Müşteri Memnuniyeti Skoru= $(mm1+mm2+mm3+mm4+mm5+mm6)/6$;

- Rekabet Yönlülük Skoru= $(ry1+ ry2+ry3+ry4)/4$;
- Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Skoru= $(fk1+fk2+fk3+fk4+fk5)/5$;
- Farklılaştırma Avantajı Skoru= $(fa1+fa2+fa3+fa4+fa5+fa6)/6$;
- Maliyet Avantajı Skoru= $(ma1+ma2+ma3+ma4+ma5+ma6)/6$;
- Firma Performansı Skoru= $(fp1+fp2+fp3+fp4+fp5+fp6)/6$;

şeklinde yapılarak, her bir ölçekle ilgili değişkenlerin (soruların) ortalaması alınmıştır. Hesaplanan bu ortalamaların da (t testi kullanılarak) 3 den yukarı oldukları istatistiksel olarak tespit edilmiştir. Çizelge 11’de sırasıyla müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon, farklılaştırma avantajı, maliyet avantajı, firma performansı skorlarının ortalaması, standart sapması, t değeri görülmektedir.

Çizelge 10. Tanımlayıcı İstatistikler ve t Testi

	Ortalama	Std. Sap	n	t	sd	p
Müşteri Memnuniyet Skoru	4,4598	,78003	29	10.078	28	.000
Rekabet Yönlülük Skoru	3,9224	,78235	29	6.349	28	.000
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Skoru	4,1586	,59613	29	10.466	28	.000
Farklılaştırma Avantajı Skoru	4,1322	,74852	29	8.145	28	.000
Yeni Maliyet Avantajı Skoru	3,5172	,76161	29	3.657	28	.001
Firma Performansı Skoru	3,8333	,77408	29	5.797	28	.000

Çizelge 11’de görüldüğü gibi ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek için kullanılan Cronbach Alpha değerleri oldukça yüksek olup, en yüksek Alpha değeri Müşteri Memnuniyeti için 0,9195 olarak hesaplanırken Pazar Yönlülük için Alpha değeri 0,8985 olarak hesaplanmıştır. Rekabet Konumu Avantajı ve Farklılaştırma Avantajı için iki ölçeğin skorları 0,80 düzeyinde iken Rakip Yönlülük, Maliyet Avantajı için iki ölçeğin skoru 0,62 düzeyinde görünmektedir. Ayrıca Fonksiyonlar arası Koordinasyon için Alpha değeri 0,7454 olarak hesaplanmıştır. Çizelge 12’de Crombach’ Alpha değerlerinin hangi aralıklarda düşük hangisinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu verilerden de anlaşılacağı

gibi ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Çizelge 11. Cronbach Alpha Analizi

Ölçek	Madde	Alpha Değeri
Pazar Yönlülük	15	0,8985
Müşteri Memnuniyeti	6	0,9195
Rakip Yönlülük	4	0,6268
Fonksiyonlararası Koordinasyon	5	0,7454
Rekabet Konumu Avantajı	10	0,8081
Farklılaştırma Avantajı	6	0,8783
Maliyet Avantajı	4	0,6331
Firma Performansı	6	0,8639

“Faktör analizi, değişkenler arası korelasyon katsayıları aracılığıyla çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkiyi inceler; daha az sayıda değişkene dönüştürülmesine yardımcı olur. Bu yöntemde değişkenler arasında tahmin ve kriter değişkeni ayrımı yoktur; değişkenler analize birlikte alınırlar. Değişkenler arasındaki ilişki doğrusaldır” (Yükselen 2003:193).

Her bir ölçekle ilgili bir den fazla faktörün var olup olmadığını sınamak için yapılan faktör analizi sonucunda, “Müşteri memnuniyeti”, “Rakip yönlülük” ve “Farklılaştırma Avantajı” ölçeklerini oluşturan değişkenlerin beklenildiği gibi tek bir faktöre yüklendiği tespit edilmiştir.

Fonksiyonlar arası koordinasyon ölçeğini oluşturan değişkenlerin faktör analizi sonucu iki faktörü yüklendiği tespit edilmiş fakat tek faktörün kümülatif varyansının %51,52 olması ve Varimax yönlendirme metodu sonucu çok anlamlı bir desen ortaya koymaması dolayısıyla belirlenen bu tek faktörün bu ölçek için açıklayıcı olacağı kabul edilmiştir. Aynı durum Maliyet Avantajı ölçeğini oluşturan değişkenlerde de gözlenmekte, analiz sonucu tespit edilen iki faktörden bir tanesinin kümülatif varyansının %47,82 olması ve Varimax yönlendirme metodu sonucu çok anlamlı bir desen ortaya koymaması belirlenen bu faktörün bu ölçek için açıklayıcı olacağı kabul edilmiştir.

Firma performansı ölçeğini oluşturan değişkenler açısından yapılan faktör analizinde ise, diğer ölçeklerde olduğu gibi, analiz sonucu tespit edilen iki faktörden bir tanesinin kümülatif varyansının %60,28 olması ve 6 değişkenin çoğunlukla bu faktöre yüklenmesi belirlenen bu faktörün bu ölçek için açıklayıcı olacağı kabul edilmiştir.

Bu analizler ışığında ölçekler için kullanılan değişkenlerin yeterli ve uygun olduğu söylenebilir.

4.4.3. Firmanın İhracat Durumu İle Ölçekler Arasındaki Farklılık

Firmaların ihracat durumu ihracatın olup olmadığını ifade etmektedir. Firmaların ihracat yapıp yapmama durumlarıyla ilgili skorlar arasındaki farklılık analizine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Çizelge 12. Firmanın İhracat Durumu İle Ölçekler Arasındaki Farklılık

Ölçek	t	sd	p
Müşteri Memnuniyet Skoru	,048	27	,962
Rekabet Yönlülük Skoru	-,258	27	,798
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Skoru	,249	27	,805
Farklılaştırma Avantajı Skoru	,596	27	,556
Yeni Maliyet Avantajı Skoru	,594	27	,557
Firma Performansı Skoru	,083	27	,935

4.4.4. Anketi Cevaplayanların Firma İçi Konumları İle Ölçekler Arasındaki Farklılık

Anketi cevaplayanların firma içindeki konumları ile ölçekler arasında bir ilişki olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede anketi cevaplayanların firma içi konumuna göre ölçekler arasındaki ilişkide farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 13. Anketi Cevaplayanların Firma İçi Konumları İle Ölçekler Arasındaki Farklılık

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ortalama kareleri	F	p
Müşteri Memnuniyet Skoru	Gruplar Arası	.995	4	.249	.372	.826
	Gruplar İçi	16.041	24	.668		
	Toplam	17.036	28			
Rekabet Yönlülük Skoru	Gruplar Arası	4.056	4	1.014	1.860	.150
	Gruplar İçi	13.082	24	.545		
	Toplam	17.138	28			
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Skoru	Gruplar Arası	1.047	4	.262	.706	.596
	Gruplar İçi	8.903	24	.371		
	Toplam	9.950	28			
Farklılaştırma Avantajı Skoru	Gruplar arası	.443	4	.111	.174	.949
	Gruplar İçi	15.245	24	.635		
	Toplam	15.688	28			
Yeni Maliyet Avantajı Skoru	Gruplar arası	1.990	4	.498	.838	.515
	Gruplar İçi	14.251	24	.594		
	Toplam	16.241	28			
Firma Performansı Skoru	Gruplar Arası	3.145	4	.786	1.384	.269
	Gruplar İçi	13.633	24	.568		
	Toplam	16.778	28			

4.4.5. İş Tecrübesi ve Firmada Çalışma Süresi ile Ölçekler Arasındaki Farklılık

Anketi cevaplayanların iş tecrübesi ve firmada çalışma süresi için yapılan analizlerde de gruplar arasında bir farklılık tespit edilememiştir.

4.4.6. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada korelasyon analiziyle firmanın müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon, farklılaştırma avantajı, maliyet avantajı, firma performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Korelasyon analiziyle ilgili bilgiler Çizelge 14'de gösterilmektedir.

Çizelge 14. Korelasyon Analizi

	Müşteri Memnuniyet Skoru	Rekabet Yönlülük Skoru	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Skoru	Farklılaştırma Avantajı Skoru	Yeni Maliyet Avantajı Skoru	Firma Performansı Skoru
Müşteri Memnuniyet Skoru	1	,724(**)	,621(**)	,815(**)	,357	,130
Rekabet Yönlülük Skoru	,724(**)	1	,376(*)	,440(*)	,077	-,113
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon Skoru	,621(**)	,376(*)	1	,642(**)	,273	,281
Farklılaştırma Avantajı Skoru	,815(**)	,440(*)	,642(**)	1	,301	,353
Maliyet Avantajı Skoru	,357	,077	,273	,301	1	,313
Firma Performansı Skoru	,130	-,113	,281	,353	,313	1

** 0.01 düzeyinde (2-uçlu) korelasyon güvenilirdir.

* 0.05 düzeyinde (2-uçlu) korelasyon güvenilirdir.

Korelasyon analizi sonucunda pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon ile rekabet konumu avantajı bileşenlerinden olan farklılaştırma avantajı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum pazar yönlülük ile rekabet konumu avantajı bileşenlerinden olan farklılaştırma avantajı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Daha kısa bir ifadeyle pazar yönlülük rekabet konumu avantajını etkilemektedir. Korelasyon analiziyle elde edilen bu sonuçlar bir de regresyon analizi ile test edilmiştir. Çizelge 16'de görülen regresyon analizinde Model 0,000 derecesinde anlamlıdır. Çoklu korelasyon katsayısı $R = 0,732$ (Çizelge 15) bulunmuştur. 3 ölçek değişken ile kriter değişken olan firmanın farklılaştırma avantajı arasındaki ilişki $0,732$ 'dir. 3 değişken firma farklılaştırma avantajı skorundaki değişiminin %70'ini açıklamaktadır. Bu modelde, pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyonun farklılaştırma avantajı arasındaki ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durumda, aşağıda belirtilen pazar yönlülük bileşenlerinin farklılaştırma avantajını etkilediğiyle ilgili hipotezler (H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c}) kabul edilmiştir.

H_{1a}: Firmanın müşteri memnuniyeti, firmanın farklılaştırma avantajını etkiler.

H_{1b}: Firmanın rekabet oryantasyonu firmanın farklılaştırma avantajını etkiler.

H_{1c}: Firmanın fonksiyonlar arası koordinasyonu firmanın farklılaştırma avantajını etkiler.

Çizelge 15. Firmanın Farklılaştırma Avantajı Kriter Değişken Olmak Üzere Modelin Anlamlılık Testi

Çoklu Korelasyon Sayısı	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	,732	,700	,40985	2,571

Çizelge 16. Anova Tablosu 1

	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	Önem Derecesi
Regresyon	11,488	3	3,829	22,797	,000
Artıklar	4,199	25	,168		
Toplam	15,688	28			

Çizelge 17’de görülen regresyon analizinde $f = 2.046$ ve $p > 0.05$ olduğundan, pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyonun maliyet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu durumda ise, aşağıda belirtilen pazar yönlülük bileşenlerinin maliyet avantajını etkilediğiyle ilgili hipotezler (H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c}) reddedildi.

H_{2a}: Firmanın müşteri yönlülüğü, firmanın maliyet avantajını etkiler.

H_{2b}: Firmanın rakip yönlülüğü firmanın maliyet avantajını etkiler.

H_{2c}: Firmanın fonksiyonlar arası koordinasyonu firmanın maliyet avantajını etkiler.

Çizelge 17. Anova Tablosu 2

	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	Önem Derecesi
Regresyon	3.202	3	1.067	2.046	.133(a)
Artıklar	13.039	25	.522		
Toplam	16.241	28			

Çizelge 18’de görülen regresyon analizinde $f = 2.991$ ve $p > 0.05$ ($p=0.068$) olduğundan, rekabet konumu avantajını oluşturan farklılaştırma avantajı ve maliyet avantajının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu durumda ise, aşağıda belirtilen rekabet konumu avantajının bileşenlerinin firma performansını etkilediğiyle ilgili hipotezler (H_{3a} , H_{3b}) reddedildi.

H_{3a} : Firmanın farklılaştırma avantajı firmanın organizasyon performansını etkiler.

H_{3b} : Firmanın maliyet avantajı firmanın organizasyon performansını etkiler.

Çizelge 18. Anova Tablosu 3

	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	Önem Derecesi
Regresyon	3.138	2	1.569	2.991	.068(a)
Artıklar	13.640	26	.525		
Toplam	16.778	28			

4.5. Bulgular ve Yorumlar

Yapılan analizler sonucunda pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon ile rekabet konumu avantajı bileşenlerinden olan farklılaştırma avantajı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum pazar yönlülük ile rekabet konumu avantajı bileşenlerinden olan farklılaştırma avantajı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Korelasyon analiziyle elde edilen bu sonuçlar daha sonra regresyon analizi ile test edilerek ilişkilerin düzeyi ve boyutu saptanmıştır. Regresyon analizi sonucunda $f = 22,797$ ve $p < 0.05$ olduğundan, pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası

koordinasyonun farklılaştırma avantajı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak, pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyonun maliyet avantajı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan regresyon analizinde $f = 2.046$ ve $p > 0.05$ olarak çıktığı için bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ayrıca rekabet konumu avantajını oluşturan farklılaştırma avantajı ve maliyet avantajının firma performansı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan regresyon analizinde $f = 2.991$ ve $p > 0.05$ ($p=0.068$) olduğundan, anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak rekabet konumu avantajını oluşturan farklılaştırma avantajı ve maliyet avantajının firma performansı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan regresyon analizinde $p > 0.05$ olarak görülmesine rağmen p değeri 0.068 olarak çıkmıştır. Değer olarak $p=0.068$ değeri $p \geq 0.05$ değerinden çok uzak değerler olduğu söylenemez. Güvenirlilik düzeyinin bu şekilde küçük bir farkla düşük çıkması firmaların, ankette yer alan firma performansı ile ilgili sorulara samimi cevap verip vermemesinin etkilemiş olacağı düşünülmektedir. Bu durumu, araştırma ana kümesini oluşturan Dernek üyesi firmaların, kendi performans durumlarını değerlendirirken baz aldıkları rakiplerin hem araştırma ana kümesinde olan firmaları hem de bunun dışında yer alan ve daha küçük boyutlu çalışan firmaları da içermesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca hem Narver ve Slater hem de Jaworski ve Kohli'nin pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiyi doğruladıkları çalışmalarda kullandıkları teori, firmanın pazar yönlülüğü ve hedefleri ve karlılığı başarması arasında net bir bağlantı bulmasına rağmen bu ilişkinin farklı sektörlerde, farklı ülkelerde ve kültürlerde tüm firmalarda değişebileceğini belirtilmiştir (Pitt, Carunana, Berthon 1996:9). Bu anlamda, araştırmada pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı kavramlarının organizasyon performansına istatistiksel yönden anlamlı bir etkisi tespit edilememesinin nedenleri olarak seçilen anakütle, sektör ve araştırmanın uygulandığı kültür gösterilebilir. Netice itibarıyla, SETBİR Derneğinde, pazar yönlülük, organizasyon performansını rekabet konumu avantajında etkilememektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına odaklanan modern pazarlama görüşü, işletmenin ve pazarlama faaliyetlerinin merkezine müşteriye konumlandırmaktadır. Modern pazarlama yaklaşımında, müşteri memnuniyetiyle beraber müşteriye bir iş ortağı gibi görmek ve müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmek önem kazanmaktadır. Günümüzde işletmelerin sadece müşteriye değil aynı zamanda rakiplerini, teknolojiyi sürekli olarak takip etmesi, daha kısa ifadeyle pazarı tanınması önemlidir. Bu anlamda modern pazarlama kavramına büyük katkı sağlayan kavramlardan birisi de pazar yönlülük kavramıdır. Özellikle pazarlamada, 1990'lı yıllarla beraber pazarın genel çerçevesine odaklanan kavramlardan en önemlilerinden birisi pazar yönlülük kavramıdır.

Pazar yönlülükle ilgili davranışsal ve kültürel olmak üzere iki tamamlayıcı görüş vardır. Bunlardan davranışsal akım, pazar yönlülüğü pazar bilgisinin dağıtımını ve üretimiyle ilgili olarak ele almaktadır (Jaworski and Kohli 1990; Kohli, Jaworski and Kumar 1993a). Kültürel akım ise pazar yönlülük kavramını, bir işletmede yükseltilmiş müşteri değerinin sürekli olarak üretimini sağlayan bir kültür olarak açıklamıştır (Deshpandé, Farley and Webster 1993; Narver and Slater 1990).

Dünyada birçok ülkede ve özellikle gelişmiş ülkelerde (ABD, İngiltere, Almanya vb.) pazar yönlülük kavramıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Türkiye'de de pazar yönlülükle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Fakat bu araştırmalar (örneğin Yenilmez 2000; Karahan ve Varinli 2002; Yükselen, Ural ve Balıkcıoğlu 2002; Eren 2003) genel olarak hizmet sektöründe yer alan bankacılık, sigorta, bilgi iletişim ve turizm sektöründe gerçekleştirilmiştir.

Bir firmanın, pazarda yüksek karlar elde etmeyi başarabilmesi için rakiplerinden daha fazla rekabet avantajı kazanması gerekmektedir. Bu anlamda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak büyük önem taşımaktadır. Genel olarak rekabet avantajı, maliyet ve farklılaştırma avantajı olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır. Rekabet avantajı, firmanın, rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyette sunabildiğinde maliyet avantajı olarak ya da firmanın rekabet ettiği diğer firmaların ürünlerinden ya da hizmetlerinden daha farklı faydalar sunabildiğinde farklılaştırma avantajı olarak ortaya çıkmaktadır (Porter, 1985). Rekabet avantajını oluşturan maliyet ve farklılaştırma

avantajları, bir firmanın maliyet ya da farklılaştırma açısından pazardaki yerini bir lider olarak belirlediğinden rekabet avantajı, rekabet konumu avantajı olarak da bilinmektedir.

Rekabet konumu avantajını oluşturan kaynakları, Day ve Wensley (1988), firmanın stratejik pozisyonunu değiştirebilecek rekabet değişkenlerine benzer bir anlamda kullanmışlardır. Rekabet konumu avantajı (positional advantage) kavramı, daha çok Porter (1985)'in çalışmasıyla geliştirilmiştir. Ancak Day ve Wensley (1988)'in çalışması pazar yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiye rekabet konumu avantajının yaptığı etkinin değerlendirilmesi bağlamında önemli katkıları olmuştur. Rekabet konumu avantajına göre pazar yönlülüğün organizasyon performansına etkisini değerlendiren bu çalışmada daha çok Langerak (2003) çalışmasından yararlanılmıştır.

Langerak (2003) çalışmasında, pazar yönlülük bileşenlerinden fonksiyonlar arası koordinasyonun düşük maliyet üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu araştırmada hem müşteri yönlülüğün hem de rekabet yönlülüğün rekabet konumu bileşenlerinden olan farklılaştırma avantajına pozitif etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Zira bu çalışmadaki bulgular, farklılaştırma avantajının organizasyon performansına pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak, bu çalışmada, düşük maliyet pozisyonunun organizasyon performansına etkisi olduğuyla ilgili bir sonuç elde edilememiştir.

Strateji literatürü yükseltilmiş yetenek ve kaynakların rekabet konumu avantajına (positional advantage) nasıl dönüştürüleceğini sorgulamıştır (Day ve Wensley 1988). Ne pazarlama ne de strateji yaklaşımı pozisyon avantajını üstün sonuçlara dönüştürülmesi sürecine gereken önemi vermemiştir. Girdi ve çıktı arasındaki ilişkiyi etkilemesi nedeniyle bu durum bir boşluk oluşturduğu düşünülmüştür (Day ve Wensley 1988:5). Bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak bağlamında, araştırmanın temel amacı pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi seçilen bir endüstri düzeyinde belirlemektir. Ancak araştırma sonucunda, SETBİR Derneğinde, rekabet konumu avantajına göre pazar yönlülüğün organizasyon performansını etkilemediği tespit edilmiştir.

Langerak (2003) çalışmasındaki bulgulara benzer olarak bu çalışmada da korelasyon analizi sonucunda pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon ile rekabet konumu avantajı bileşenlerinden olan farklılaştırma avantajı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum pazar yönlülük ile rekabet konumu avantajı bileşenlerinden olan farklılaştırma

avantajı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Regresyon analizinde de pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon ile farklılaştırma avantajı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak, pazar yönlülük bileşenlerini oluşturan müşteri memnuniyeti, rekabet yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyonun maliyet avantajı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan regresyon analizinde $p < 0.05$ güvenirlilik düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ayrıca rekabet konumu avantajını oluşturan farklılaştırma avantajı ve maliyet avantajının firma performansı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan regresyon analizinde de $p < 0.05$ güvenirlilik düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak rekabet konumu avantajını oluşturan farklılaştırma avantajı ve maliyet avantajının firma performansı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan regresyon analizinde ortaya çıkan $p=0.068$ değeri $p \geq 0.05$ değerinden çok uzak değildir. Güvenirlilik düzeyinin bu şekilde küçük bir farkla düşük çıkması firmaların, ankette yer alan firma performansı ile ilgili sorulara samimi cevap verip vermemesi etkilemiş olacağı düşünülmektedir. Bu durumu, araştırma ana kümesini oluşturan Dernek üyesi firmaların, kendi performans durumlarını değerlendirirken baz aldıkları rakiplerin hem araştırma ana kümesinde olan firmaları hem de bunun dışında yer alan ve daha küçük boyutlu çalışan firmaları da içermesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Narver ve Slater ile Jaworski ve Kohli'nin pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiyi doğruladıkları çalışmalarda kullandıkları teori, firmanın pazar yönlülüğü ve hedefleri ve karlılığı başarması arasında net bir bağlantı bulmasına rağmen bu ilişkinin farklı sektörlerde, farklı ülkelerde ve kültürlerde tüm firmalarda değişebileceği belirtilmiştir (Pitt, Carunana, Berthon 1996:9). Bu anlamda, araştırmada pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı kavramlarının organizasyon performansına istatistiksel yönden anlamlı bir etkisinin tespit edilememesinin nedenleri olarak seçilen anakütle, sektör ve araştırmanın uygulandığı kültür gösterilebilir. Bu açıdan, SETBİR Derneğinde pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı kavramlarının organizasyon performansını etkilemediği sonucu tespit edilmiştir.

Pazar yönlülük ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi rekabet konumu avantajı (positional advantage) kavramının da etkileyeceğiyle ilgili çalışmaların sayısı sınırlıdır. Ancak bu çalışmada pazar yönlülük, rekabet konumu avantajı kavramlarının organizasyon performansına olan etkisiyle ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir veriye

ulaşılamamıştır. Bu durumun nedenleri olarak seçilen sektör, araştırmanın yapıldığı kültür vb. farklılıklar gösterilebilmektedir. Ayrıca araştırmaya örnek olarak seçilen Langerak (2003) çalışmasında kullandığı anketin seçilen sektör bazında değerlendirilmede yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi pazar yönlülüğün rekabet konumu avantajı (positional advantage) kavramıyla ilişkisini değerlendiren ölçeklerin sınırlı olması bu durumda etken olabilir. Bu çalışmanın hem pazar yönlülük hem de rekabet konumu avantajıyla ilgili Türkiye'deki strateji literatürüne katkı sağlaması umulmaktadır.

Türkiye'de pazar yönlülük ve performans ilişkisini etkileyen rekabet konumu avantajıyla ilgili önemli ölçüde bir araştırma açığının bulunduğu söylenebilir. Bu açığı doldurmak için çalışmaların yapılması önemlidir. Bu çalışmalarda rekabet konumu avantajının belirleyenlerini, bileşenlerini ve sonuçlarının doğru analiz edilmesi gerekeceğinden, bu alanda yapılacak çalışmalarda kullanılacak ölçeklerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle araştırmanın yapılacağı kültürün ve sektörün özelliklerini ölçen ölçekler geliştirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- CARUANA, Albert., Ramaseshan, B. ve Ewing Micheal T. (1999), “Market Orientation And Performance In The Public Sector: The Role Of Organizational Commitment”, **Journal Of Global Marketing**, Cilt 12, s. 59-79.
- ÇELİK, Mustafa (2002), “Batı Akdeniz Bölgesinde Süt Ve Süt Ürünleri Sektörünün Stratejik Durum Analizi Ve Gelişme Olanakları”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 4, s.43-83.
- DAY, George S. (1994) “The Capability Of Market-Driven Organisations” **Journal Of Marketing**, Cilt 58, Ekim, s.43-45.
- DAY, George S. ve R. Wensley (1988), “Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority”, **Journal Of Marketing**, Cilt 52,(Temmuz), s.1-20.
- DESPHANDE, Rohit, ve Webster, Frederick E. Jr. (1989), Organisational Culture And Marketing:Defining The Research, **Journal Of Marketing**, Cilt 53, Ocak, s.3-15.
- DESPHANDE, Rohit ve Farley, John U.; Webster, Frederik, E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation And İnnovativeness In Japonese Firms: Aquadrad Analisis” **Journal Of Marketing**, Cilt 57, Ocak, s.23-37.
- DESPHANDE, Rohit ve Farley, John U. (1998a) “Measuring Market Orientation: Generalization And Synthesis”, **Journal Of Market Focused Management**, Cilt 2, No: 3, s.213–132.
- DESPHANDE, Rohit ve Farley, John U. (1998b), “The Market Orientation Construct: Construct, Correlations, Culture And Comprehensiveness”, **Journal Of Market-Focused Management**, Cilt 2, No: 3, s.237-40.

- DESPHANDE, Rohit ve Farley, John U. (1999), “Executive Insight: Corporate Culture And Mark Orientation: Comparing Indian And Japanese Firms”, **Journal Of International Marketing**, Cilt 7, No: 4, s.111-136.
- EGEREN, Marsha V. ve Stephen, O’connor” (1998), “Driven Of Market Orientation And Performance In Service Firms”, **Journal Of Service Marketing**, 1998, Cilt 12, No.1, s.39-58.
- EREN, D. (2003). Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, **Mersin Üniversitesi**, Mersin.
- ERGIN, G. ve Z. Eyicil (2000), **Türkiye Tarımı '2000"**. [Http://www.Tmmobzmo.Org.Tr](http://www.Tmmobzmo.Org.Tr). (10 Mayıs 2006).
- FRITZ, Wolfgang (1996), “Market Orientation And Corporate Success: Findings From Germany”, **European Journal Of Marketing**, Cilt 30, Sayı 8, s. 59-74.
- GREENLEY, G. E. (1995). “Market Orientation And Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, **British Journal Of Management**, Cilt 6, s.1-13.
- HAN, Jin K., Kim, Namwood ve Srivastava, R.K. (1998), Market Orientation And Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link? **Journal Of Marketing**, Cilt 62, Sayı 4, Ekim, s.30-45.
- HARRIS, L.C. (1996), “Cultural Obstacles To Market Orientation”, **Journal Of Marketing Practice: Assailed Marketing Science**, 1996, Vol.4, s.36-52.
- HARRIS, L.C. ve Ogbonna, E. (2000) “The Response Of Front-Line Employees To Market-Orientted Culture Change” **European Journal Of Marketing**, Cilt 34, Sayı 2/4, s.320-321.

- HARRIS, Lloyd C. (2001), "Market Orientation And Performance Objective And Subjective Empirical Evidence From UK Companies"; **Journal Of Management Studies**; Cilt 38/1, s.25–26.
- HOMBURG, C. ve Pflesser, C. (2000), "A Multiple-Layer Model Of Market-Oriented Organisational Culture: Measurement Issues And Performance Outcomes", **Journal Of Marketing Research**, Cilt 27, s.449–462.
- HOUSTON, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What It Is And What It Is Not", **Journal Of Marketing**, Cilt 50, Nisan, s.81–87.
- HULT, G. T. M. ve Ketchen Jr., D. J. (2001), "Does Market Orientation Matter?: A Test Of The Relationship Between Positional Advantage And Performance", **Strategic Management Journal**, Cilt 22(9), s.899– 906.
- HUNT, S. ve R. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory Of Competition" **Journal Of Marketing**, Cilt 5, No 9, s.1–15.
- HURLEY, Robert F. ve Hult, G. Thomas M. (1998), "Innovation Market Orientation, And Organisational Learning: An İntegration And Empirical Examination", **Journal Of Marketing**, Cilt 62, Temmuz, Sayı 3, s.42-54.
- KALDER (2000), EFQM Mükemmellik Modeli 2000, **Kalder 2000**, s.8–9
- KALDOR, N. (1971) "Conflicts In National Economic Objectives" **Economic Journal**, Cilt 81, s.1-13.
- KARAHAN, Kasım ve Varinli, İnci, (2002) Pazar Yönlülük Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Pazarlama Dünyası, Ocak-Şubat, Yıl.16, Sayı. 2002-01. s.5-6.

- KIRCA, Ahmet H. ve Jayachandran, Satish; Bearden William O. (2005), “Market Orientation: A Meta-Analytic Review And Impact On Performance” **Journal Of Marketing**, Cilt 69, Nisan, s.24-41.
- KOHLI, A.K.. ve Jaworski, B.J. (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions And Managerial İmplications”, **Journal Of Marketing**, Cilt 54, Sayı 2, Nisan 1990, s.1-12.
- KOHLI Ajay K. ve Jaworski Bernard J. ve Kumar Ajith: (1993a), “Markor: A Measure Of Market Orientation”, **Journal Of Marketing Research**, Cilt 30, Sayı 4, Kasım, s.467-478.
- KOHLI, A.K.. ve Jaworski, B.J. (1993b), “Market Orientation : Antecedents And Consequences” **Journal Of Marketing**, Cilt 57, Sayı 3, Temmuz, s.53-70.
- KOHLI, A.K. ve Jaworski, B.J. (1996), “Market Orientation: Review, Refinement, And Roadmap” **Journal Of Market Focused Management**, Cilt 1, Sayı 2, s.119-135.
- KOHLI, A.K., Jaworski, B.J. ve Arvind, S. (2000), “Market Driven, Versus Driving Markets”, **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Cilt 28, Sayı 3, S.1-47.
- KOTLER, Philip (2000), **Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- KOTLER, Philip (2005), **Yeni Pazarlama Dersleri**, İstanbul:Dışbank Kitapları, Cem Ofset.
- LADO, Nora ve Maydeu-Olivares, Albert (2001), “Exploring The Link Between Market Orientation And Innovation In The European And Us Insurance Markets”, **International Marketing Review**; Cilt 18, No 2, s.130-145.

- LAFFERTY, Barbara A. ve Hult Tomas M. (2001), "A Synthesis Of Contemporary Market Orientation Perspectives", **European Journal Of Marketing**, Cilt 35, Sayı 1/2, s. 92-109.
- LANGERAK, Fred (2003), "The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance", **Journal of Strategic Marketing**, Cilt 11, Sayı 2, s. 93-115.
- LEVITT, Theodore (1960). "Marketing Myopia." **Harvard Business Review**, Cilt 38, s.45-56.
- LIU, Hong (1995), "Market Orientation And Firm Size: An Emprical Examination In Uk Firms" **European Journal Of Marketing**, Cilt 29, No.1, s.57-71.
- MANN, H. M. (1966): "**Seller Concentration, Barriers to Entry, and Rates of Return in Thirty Industries, 1950-1960**", Review of Economics and Statistics, Cilt 48, s. 296-307.
- MAVONDO, Felix T. (2000), "Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers And Consumer Marketers" **Australian Journal Of Management**, Cilt 25, Sayı 2, s.223-144.
- MOORMAN, Cristine; Rust, Roland T. (1999), "The Role Of Marketing", **Journey Of Marketing**, Cilt 63, Özel Sayı, s.180-197.
- NARVER J. ve Slater, S. (1990), "The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability", **Journal Of Marketing**, Nisan, Cilt 54, s.20-35.
- NARVER J. ve Slater, S. (1994a), "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation – Performance Relationship?", **Journal Of Marketing**, Cilt 58, Ocak, s.46-55.

- NARVER J. ve Slater, S. (1994b), “Market Orientation, Customer Value, And Superior Performance”, **Business Horizons**, Cilt. 37, Sayı.2, Mart/Nisan, s. 22-28.
- NARVER J. ve Slater, S. (1995), “Market Orientation And The Learning Organisation”, **Journal Of Marketing**, Cilt 59, Temmuz s.63-74.
- NARVER J., Slater, S. ve Tietje, B. (1998), “Creating A Marketing Orientation”, **Journal Of Market Focused Management**, Cilt 2, Sayı 3, s.241-156.
- NGAI C. H. ve Ellis P. (1998), “Market Orientation And Business Performance: Some Evidence From Hong Kong”, **International Marketing Review**, Cilt 15, No 2, s.119-139.
- ÖZCAN, Zafer (Nisan 2006), “Ülker Dünyanın Gıdasına Aday”, [http://www.aksiyon.com.tr.](http://www.aksiyon.com.tr), (03. Nisan.2006).
- PAYNE Adrian F. (1988), “Developing A Marketing- Oriented Organization”, **Business Horizons**, May-June, s.46-53.
- PELHAM, A.M. ve Wilson, D.T. (1996), “A Longitudinal Study Of The Impact Of Marketing Structure, Firm Structure, Strategy, And Marketing Orientation Culture On Dimensions Of Small-Firm Performance”, **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Cilt 24, Sayı 1, s.27-43.
- PELHAM, Alfred M. (2000), “Market Orientation And Other Potential Influences On Performance Small And Medium-Sized Manufacturing Firms”, **Journal Small Business Management**, Cilt 38, Sayı 1, s.48-67.
- PITT, Leyland., Caruana, Albert ve Berthon, Piere R. (1996), “Market Orientation Business Performance: Some European Evidence”, **International Marketing Review**, Cilt 13, Sayı 1, s.5-18.

- PORTER, M. E., (1985). **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Pres s.35,
- PORTER, M.E. (1991), "Towards A Dynamic Theory Of Strategy", **Strategic Management Journal**, Cilt 12, (Özel Sayı), s.95–117.
- RUEKERT, Robert W. (1992), "Developing Marketing Orientation: An Organisational Strategy Perspektive" **International Journal Of Research In Marketing**, 1992, Cilt 9, Sayı 3, s.225–245.
- SEÇKİN, F. S. (2000), "Hangi Sektöre Giriş Daha Kolay ?" **Capital**, Ağustos/8, s.145-148.
- SHAPIRO, Benson P. (1988), "What The Hell Is 'Market Oriented'?" **Harward Business Review**, Cilt 6, Kasım-Aralık, s.119-125.
- SIGUAW A. Judy, Brown Gene, Widıng Robert E. (1994), **The Influence of The Market Orientation of The Firm on Sales Force Behavior and Attitudes** , Journal of Marketing Research, Sayı:2 s.106-116
- SIMKİN, L. (2000), "Marketing Is Marketing - Maybel!". **Marketing Intelligence & Planning**, Cilt18, Sayı 3, S.154-158.
- SINKULA, James M. (1994), "Market İnformation Processing And Organizational Learning" **Journal Of Marketing**, January, Cilt 58, s.35-45.
- SLATER, Stanley F. (1997), "Developinga Customer Value-Based Theory Od The Firm", **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Bahar 1997, Cilt 25, Sayı 2, s.162-167.
- SLATER S. ve Narver Jc. (1999), "Market-Oriented Is More Than Being Customer-Led" **Strategic Management Journal**, Cilt 20, Sayı 12, s.1165–1168.

- SUBRAMANIAN, Ram. ve Gopalakrishna, Pradeep (2001), "The Market Orientation-Performance Relationship In The Context Of A Developing Economy , An Empirical Analysis", **Journal Of Business Research**, Cilt 53, Sayı 1, s.1-13.
- ŞAHİN, Özlem; Eraslan, İ. Hakkı ve Bulu Melih (2004). "Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi", <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler.>, (07 Nisan 2006).
- TEK, Ö.B. (1999). **Pazarlama İlkeleri: Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, İstanbul:Beta.
- TEK, Ömer Baybars (1990), Pazarlama-İlkeler Ve Uygulamalar, İzmir:Mopak Yayınları.
- TEK, Ömer Baybars (1997), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Cem Ofset Matbaacılık.
- TOUBER, M.Edward, (1974) "How Marketing Research Discourages Major Innovation", **Business Horizons**, Cilt 17, (June), s.22-26.
- VENKATRAMAN, E. ve Ramanujam, V. (1986), "Measurement Of Business Performance İn Strategy Research: A Competitive Analysis", **Academy Of Management Review**, Cilt 11, Sayı 4, s. 801-14.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. (1992), "The Changing Role Of Marketing In The Corporation," **Journal Of Marketing**, 56 (October), s.1-17.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. (1988), "The Rediscovery Of The Marketing Concept, " **Business Horizons**, Cilt 31, (May-June), s.29-39.
- WOODRUFF, R.B. (1997), "Customer Value: The Next Source Of Competitive Advantage", **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Cilt 25 Sayı 2, s.139-53.

- YENİLMEZ, Behiye (2000), Pazar Yönelimi Kavramı: Türkiye’de Sigorta Ve Bankacılık Sektörlerinde Pazar Yönelimi Ölçeklerini Karşılaştıran Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi**, Antalya.
- YEŞİLDERE, T. (1999), "Türkiye'nin Hayvancılık Politikaları Çıkmazı". **Sosyal Demokrat Değişim**, Sayı 12, İstanbul, s.102-107.
- YÜKSELEN, C., Ural, T. ve Balıkçioğlu, B. (2002), “Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük Ve İşletme Performansı İlişkisi, Bilgi İletişim Sektöründe Bir Araştırma”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 16, Sayı 2002-01, Ocak-Şubat, s.32-37.
- YÜKSELEN, Cemal (2003), **Pazarlama Araştırmaları**, Ankara:Detay Yayıncılık
- YÜKSELEN, Cemal (2006). **Pazarlama İlkeler – Yönetim**, Ankara:Detay Yayıncılık.
- ZEITHAML, V. A. (1988), “Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence” **Journal Of Marketing**, Cilt 52, Sayı 3, s.1–22.

EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE PAZAR YÖNLÜLÜK ANLAYIŞI

Bu anket formu, et, süt ve gıda endüstrisi sektöründe pazar yönlülük uygulamalarına yönelik beklentileri saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Gıda sektöründe önemli bir yer ihtiva eden et, süt ürünleri sektöründe pazar yönlülüğe bakış açılarıyla ilgili elde edilecek bu bilgiler sektörün emin adımlarla gelişmesine ön ayak olması ve globalleşen pazar ve AB süreci eklentisiyle birlikte mevcut pazarın genel durumu hakkında pazarlama bilimine değerli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Araştırmada istenilen amaçlara ulaşılması ve mümkün olduğunca duyarlı sonuçlar elde edilmesi, siz değerli yöneticilerimizin ekte sunulan ankete sağlayacağı katkıyla mümkün olacaktır. Anket kapsamında işletmelerinize ilişkin elde edilecek veriler, **sadece bilimsel amaçlarla** kullanılacaktır. İşletme bazında elde edilen bütün bilgiler **kesinlikle gizli** tutulacaktır. Ayrıca, arzu ederseniz araştırma sonuçlarının özeti adresinize gönderilecektir. Tamamen akademik amaçlarla gerçekleştirilen bu çalışmanın başarısı yapacağınız önemli katkılara bağlıdır.

Değerli zamanınızı ayırarak, anket formunu yanıtladığınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Havva YILMAZ
MKÜ. Antakya. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Firmanızın Adı

Marka/markalarınızın
adları

Çalışan sayısı

Kuruluş yılı

İşletmeniz hangi sektör ya da sektörlerde faaliyet gösteriyor.

Faaliyet gösterdiğiniz alanlar için bir veya daha çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.

(a) Et ürünleri

(b) Süt ürünleri

(c) Diğer.....

Bilgi: Firmanızı doğru bir şekilde tanımlayan aşağıdaki her ifadeden ne kadar memnun olduğunuzu belirtmek için lütfen puanlama cetvelini kullanınız.

Müşteri Memnuniyeti Anlayışı: İşletmemizde;	Ölçek				
	[1] kesinlikle katılmıyorum	[2] katılmıyorum	[3] fikrim yok	[4] katılıyorum	[5] kesinlikle katılıyorum
1. İşletme hedeflerimiz, müşterilerimizin her yönüyle sattığımız ürünlerden memnun kalmalarını sağlayacak şekilde belirlenir.	1	2	3	4	5
2. Firmamız içinde müşteri ihtiyaçlarına cevap verme konusundaki tavrı ve bu konudaki kararlılığı, sürekli gözlemleriz.	1	2	3	4	5
3. Rakiplerimizden avantajlı olmamızı müşteri ihtiyaçlarını anlamaya gösterdiğimiz çabamızla sağlarız.	1	2	3	4	5
4. Firma stratejimize, müşterilerimize en iyi hizmeti nasıl sunabileceğimizi belirten ilke ve inançlarımız yön verir.	1	2	3	4	5
5. Müşterilerimize, sunduğumuz hizmetlerimizden ve ürünlerimizden ne kadar memnun kaldıklarını anlamak için düzenli olarak anketler yapılır.	1	2	3	4	5
6. Ürün satışı yapıldıktan sonra hizmet ve ürünümüzle ilgili gelen şikayetlerin değerlendirilmesine büyük önem verilir.	1	2	3	4	5

Bilgi: Firmanızı doğru bir şekilde tanımlayan aşağıdaki her ifadeden ne kadar memnun olduğunuzu belirtmek için lütfen puanlama cetvelini kullanınız.

Rekabet Oryantasyonu Anlayışı: İşletmemizde;	Ölçek				
	[1] kesinlikle katılmıyorum	[2] katılmıyorum	[3] fikrim yok	[4] katılıyorum	[5] kesinlikle katılıyorum
7. Satış elemanlarımız düzenli olarak rakiplerin stratejileriyle ilgili bilgileri diğer birim çalışanlarıyla paylaşır..	1	2	3	4	5
8. İşimizle ilgili rakip faaliyetlere acilen cevap veriyoruz.	1	2	3	4	5
9. Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini tartışır.	1	2	3	4	5
10. Hedef müşterileri belirlerken rakiplerimize üstünlük sağlayabileceğimiz müşteriler seçeriz.	1	2	3	4	5

Bilgi: Firmanızı doğru bir şekilde tanımlayan aşağıdaki her ifadeden ne kadar memnun olduğunuzu belirtmek için lütfen puanlama cetvelini kullanınız.

Farklılaştırma Avantajı Durumu: İşletmemizde;	Ölçek				
	[1] kesinlikle katılmıyorum	[2] katılmıyorum	[3] fikrim yok	[4] katılıyorum	[5] kesinlikle katılıyorum
11. Rakiplerimizden üstün olmamızı sağlayan özelliğimiz ürünlerimizin onlara kıyasla daha iyi olmasıdır.	1	2	3	4	5
12. Ürün satışından sonra sağladığımız hizmetlerle müşterilerimize daha fazla değer sunularız.	1	2	3	4	5
13. Pazarda tanınmış bir marka oluşturduk.	1	2	3	4	5
14. Pazarda rakiplerimizden daha yüksek kar sağladık.	1	2	3	4	5
15. Müşterilerimizin isteklerine özel çözümler ve ürünler geliştirilir.	1	2	3	4	5
16. Ürün kalitemiz rakiplerinkinden daha yüksek.	1	2	3	4	5

Bilgi: Firmanızı doğru bir şekilde tanımlayan aşağıdaki her ifadeden ne kadar memnun olduğunuzu belirtmek için lütfen puanlama cetvelini kullanınız.

Maliyet Avantajı durumu: İşletmemizde;	Ölçek				
	[1] kesinlikle katılmıyorum	[2] katılmıyorum	[3] fikri m yok	[4] katılıyorum	[5] kesinlikle katılıyorum
17. Rakiplerimizden üstün olmamız, firmamızın işleyişinde kaynakları kayıplara sebep olmadan kullanabilmesinden kaynaklanır.	1	2	3	4	5
18. Rakiplerden düşük fiyatlandırma yaparak müşterilere ekstra bir avantaj sunarız.	1	2	3	4	5
19. Hammadde ve ürün girdilerinin tedarik edilmesinde maliyet avantajımız var.	1	2	3	4	5
20. İşletme maliyetlerimizi düşük tutmak için rakiplerimize kıyasla teknolojik gelişmeleri daha çok kullanıyoruz.	1	2	3	4	5
21. Rakiplerimizden daha üstün olmamızı sağlayan, üretim maliyetlerinin düşük olmasıdır.	1	2	3	4	5

Bilgi: Hizmet ettiğiniz her performans göstergesinde, geçen yıl esas pazarınızda rakiplerinize kıyasla firmanızın ne kadar iyi performans gösterdiğini ifade etmek için lütfen aşağıdaki puanlama cetvelini kullanınız.

Firma performans durumu: İşletmemizde;	<i>Ö l ç e k</i>				
	[1] <u>Çok</u> <u>düşük</u>	[2] <u>Biraz</u> <u>düşük</u>	[3] <u>Aynı</u>	[4] <u>Biraz</u> <u>yüksek</u>	[5] <u>Çok</u> <u>yüksek</u>
22. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki satışlarının büyüklüğü nasıldı?	1	2	3	4	5
23. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki karlılık durumu nasıldı?	1	2	3	4	5
24. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki yeni ürün geliştirme başarısı nasıldı?	1	2	3	4	5
25. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki yeni ürün satış başarısı nasıldı?	1	2	3	4	5
26. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki pazar payı durumu nasıldı?	1	2	3	4	5
27. Rakiplerinize karşılaştırıldığında işletmenizin geçen yılki karının toplam varlıklarına oranı nasıldı?	1	2	3	4	5

Bilgi: Hizmet ettiğiniz pazarı doğru bir şekilde tanımlayan aşağıdaki her ifadeden ne kadar memnun olduğunuzu belirtmek için lütfen aşağıdaki puanlama cetvelini kullanınız.

Pazar Değişimi Durumu: İşletmemizde;	Ölçek				
	[1] kesinlikle katılmıyorum	[2] katılmıyorum	[3] fikrim yok	[4] katılıyorum	[5] kesinlikle katılıyorum
28. Yaptığımız işte, müşterilerin ürün tercihleri zamanla çok az değişiyor.	1	2	3	4	5
29. Müşterilerimiz her zaman yeni ürünler arama eğilimindedir.	1	2	3	4	5
30. Bazen müşterilerimiz fiyata duyarlı bir tutum sergilemekle beraber, genelde fiyat daha az önemlidir.	1	2	3	4	5
31. Daha önce firmamızın ürün ve hizmetlerinden hiç satın almamış müşterilerin talepleriyle karşılaşmıyoruz.	1	2	3	4	5

Bilgi: Hizmet ettiğiniz pazarı doğru bir şekilde tanımlayan aşağıdaki her ifadeden ne kadar memnun olduğunuzu belirtmek için lütfen aşağıdaki puanlama cetvelini kullanınız.

Rekabet Yoğunluğu Durumu: Sektörümüzde;	Ölçek				
	[1] kesinlikle katılmıyorum	[2] katılmıyorum	[3] fikrim yok	[4] katılıyorum	[5] kesinlikle katılıyorum
32. Sektörde rekabet çok yüksektir.	1	2	3	4	5
33. Sektörde promosyonlarla satış yapmak yaygındır, kısaca promosyon savaşı vardır.	1	2	3	4	5
34. Rakibin ürettiği yeni bir ürün diğerleri tarafından çok kolayca taklit edilmektedir.	1	2	3	4	5
35. Nerdeyse her gün yeni bir rekabet girişimi ortaya çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
36. Fiyat rekabeti sektörümüzün önemli bir özelliğidir.	1	2	3	4	5

Bilgi: Hizmet ettiğiniz pazarı doğru bir şekilde tanımlayan aşağıdaki her ifadeden ne kadar memnun olduğunuzu belirtmek için lütfen aşağıdaki puanlama cetvelini kullanınız.

Teknolojik Değişim Durumu: Sektörümüzde;	Ö l ç e k				
	[1] kesinlikle katılmıyorum	[2] katılmıyorum	[3] fikrim yok	[4] katılıyorum	[5] kesinlikle katılıyorum
37. Sektörde teknoloji çok hızlı değişmektedir.	1	2	3	4	5
38. Sektördeki teknolojik değişimler bir çok fırsatlar ortaya çıkarıyor.	1	2	3	4	5
39. Sektörde gelecek 2 yada 3 yıl içinde ne zaman teknolojik gelişmenin ortaya çıkacağını tahmin etmek güçtür.	1	2	3	4	5
40. Yeni ürünlerin ortaya çıkması sektördeki büyük teknolojik yeniliklerle mümkün olmuştur.	1	2	3	4	5
41. Sektördeki teknolojik gelişmeler düşük düzeydedir.	1	2	3	4	5

Sektördeki İhracata Bakış;

1. Satışlarda İhracatın payı

%5ve daha az ()	%10 ()	%15 ()	%20 ()	%30 ve daha fazla ()
---------------------	------------	------------	------------	--------------------------

2. Yıllık kaç bin (\$) ABD Doları değerinde ihracat yapıyorsunuz

50 bin ABD Doları az ()	100 bin ABD Doları ()	250 bin ABD Doları ()	500 bin ABD Doları ()	1 Milyon ABD Doları ve daha fazla ()
-----------------------------	------------------------	---------------------------	---------------------------	--

3. İhracat departmanınız ya da biriminiz var mı?

var

yok

4. İhracat departmanında ortalama kaç kişi çalışıyor?

1
()2
()3
()5
()6 ve daha fazla
()

Anketi Cevaplayanın,

1. Eğitim durumu

İlköğretim

()

Lise

()

Üniversite

()

Yüksek

lisans

()

Doktora

()

2. Yaşı

25'den az

()

26-35

()

36-45

()

46 ve üstü

()

3. Cinsiyeti

Kadın

()

Erkek

()

4. Medeni durumu

Evli

()

Bekar

()

5. Firma içi konumu

Genel Md.

()

Genel Md. Yrd.

()

Pazarlama Müd.

()

Diğer:

6. Toplam iş tecrübesi

3 yıldan az

()

3-5 yıl

()

5-10 yıl

()

10-20 yıl

()

20 yıl ve

üstü

()

7. Söz konusu firmadaki tecrübesi

3 yıldan az

()

3-5 yıl

()

5-10 yıl

()

10-20

()

20 yıl ve

üstü

()

Ekleme istediğiniz düşünceleriniz var mı ?

.....