



**T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE PAZAR GELİŞTİRME VE ÇATIŞMA:  
DEMİR-ÇELİK VE FİNANS SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA**

**Filiz BOZAGAÇ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK**

**Mersin, 2015**



**İŞLETMELERDE PAZAR GELİŞTİRME VE ÇATIŞMA:  
DEMİR-ÇELİK VE FİNANS SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA**

**Filiz BOZAGAÇ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**Temmuz, 2015**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Filiz BOZAĞAÇ tarafından hazırlanan "İşletmelerde Pazar Geliştirme ve Çatışma: Demir-Çelik ve Finans Sektörlerinde bir uygulama" başlıklı bu çalışma 08/07/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı  
Prof. Dr. Kamuran ELBEYOĞLU



Jüri Üyesi  
Danışman  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK



Jüri Üyesi  
Doç. Dr. Köksal HAZIR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Filiz BOZAGAÇ

...../...../2015

II

## ÖNSÖZ

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur. Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışma sonucunda küskünlüklerin, kırgınlıkların oluşması, ilişkilerin bozulması ve iş veriminin düşmesi iyi yönetilmeyen çatışmaların göstergesidir.

Çatışma örgüte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması, iletişim eksikliği veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık biçiminde tanımlanabilir. Çatışma yönetimi ise bir süreç olarak, çatışmanın tespit, yoğunluğunun belirlenmesi, etkilerinin değerlendirilmesi ve uygun müdahale tekniklerini içermektedir.

Bu çalışmanın amacı; Pazar geliştirme sürecinde yaşanması olası olan çatışmaları ve bunların kaynaklarını yöneticilerin dikkatine sunarak, bu sürecin daha etkin ve verimli yönetilebilmesine katkıda bulunmaktır.

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek aldığım, birlikte çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli Hocam Tez Danışmanım Sayın Prf. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e,

Tez süresince ilmi değerlerini, deneyimlerini, istatistiki konularda bilgilerini esirgemeyen Sayın Hocam Doç. Dr. Köksal HAZIR'a,

Yüksek lisans eğitimime başlamam ve devam ettirmem konusunda ilmi ve manevi desteklerini her zaman hissettiren Sayın Hocam Prf. Dr. Süleyman TÜRKEK'e,

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni her zaman desteklemiş olan Sayın Müdürüm Gültekin ARSOY'a,

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve saha çalışmam süresince anketleri dağıtmam aşamasında benim cesaretimi arttıran ve desteklerini esirgemeyen Sayın Süleyman ALICI'ya en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

## IV İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	VIII-IX
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
ÖZET .....	1
ABSTRACT.....	2

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1.Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	4
1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	4
1.4. Araştırmanın Kısıtları .....	5
1.5. Araştırmanın Önemi.....	5

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÇATIŞMA VE PAZAR GELİŞTİRME LİTERATÜRÜNÜN GENEL İNCELENMESİ

2.1. Çatışma ve Çatışma Yönetimi .....	7
2.1.1. Çatışma Kavramı .....	7
2.1.2. Çatışma Kavramına Yaklaşımlar.....	8
2.1.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesine Göre Çatışma.....	8
2.1.2.2. Neoklasik Yaklaşımına Göre Çatışma.....	8
2.1.2.3. Modern Yaklaşımına Göre Çatışma.....	9
2.1.3. Çatışmanın Geleneksel Yaklaşım İle Modern Yaklaşım Açısından Karşılaştırılması.....	9
2.1.4. Çatışma Tarzları ve Çatışma Türleri.....	9
2.1.4.1. Örgütsel Çatışma Türleri.....	10
2.1.4.1.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar.....	10
2.1.4.1.2. Bireylerarası Çatışmalar.....	11
2.1.4.1.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar.....	12
2.1.4.1.4. Örgütlerarası Çatışmalar.....	12
2.1.4.2. Çatışmanın İşletme İçindeki Konumuna Göre Türleri.....	12
2.1.4.2.1. Dikey Çatışma.....	12

2.1.4.2.2. Yatay Çatışma.....	13
2.1.4.2.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması.....	13
2.1.4.3. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma .....	12
2.1.4.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma.....	14
2.1.4.5. Bireydeki Biçimlerine Göre Çatışma Türleri .....	15
2.1.4.6. Thomas & Kilmann Çelişki / Çatışma Tarzları .....	15
2.1.4.6.1. Rekabet .....	16
2.1.4.6.2. Uzlaşma.....	16
2.1.4.6.3. Kaçınma .....	16
2.1.4.6.4. İltifatkar.....	17
2.1.4.6.5. İşbirliği.....	17
2.1.5. Çatışma Yönetimi .....	17
2.1.6. Çatışmaların Analizinde İzlenecek Yollar .....	17
2.1.7. Çatışma Yönetimi Aşamaları .....	18
2.1.8. Çatışmalarda Liderin Rolü .....	19
2.1.9. Örgütsel Çatışmanın Kaynakları.....	20
2.1.9.1. Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması .....	21
2.1.9.2. İletişim Engelleri.....	21
2.1.9.3. Statü ve Güç Farklılıkları.....	22
2.1.9.4. Geleceğe Bakıştaki Farklılık .....	22
2.1.9.5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik .....	23
2.1.9.6. Fonksiyonel Bağımlılık.....	24
2.1.9.7. Kişilik Farklılıkları.....	24
2.1.9.8. Algılama Farklılıkları.....	24
2.1.9.9. Zaman Ufku Farklılıkları .....	25
2.1.9.10. Değişim .....	25
2.1.9.11. Değer Farklılıkları.....	25
2.1.9.12. Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanamaması.....	26
2.1.9.13. Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamaması .....	26
2.1.10. Çatışma ve Performans İlişkisi .....	26
2.1.10.1. Çatışma Türlerinin Performansa Etkisi.....	26
2.1.10.1.1. Çatışma Türlerinin Performansa Olumlu Etkileri.....	27
2.1.10.1.2. Çatışma Türlerinin Olumsuz Etkileri.....	28
2.1.11. Çatışma Türlerinin Ortadan Kaldırılmasına Yönelik Çözüm Önerileri... 30	
2.1.12. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci Aşamaları .....	31



2.2. Pazar Geliştirme.....	33
2.2.1. Pazarlama Kavramı.....	33
2.2.1.1. Pazarlama Karması Elemanları.....	33
2.2.1.1.1. Pazarlama Karması Elemanları 4 P.....	34
2.2.1.1.2. 4P den 4C ye : İşletme Merkezlikten Müşteri Merkezliğe	34
2.2.1.1.3. Pazarlama Karması Elemanları (4C) .....	35
2.2.2. Pazar Geliştirme Kavramı.....	39
2.2.2.1. Pazar Yönlülük.....	39
2.2.2.2. Müşteri Yönlülük.....	40
2.2.2.3. Coğrafi Pazarlama (Geomarketing).....	40
2.2.2.3.1. Coğrafi Pazarlamaya Genel Bakış .....	40
2.2.2.3.2. Coğrafi Pazarlama Süreci .....	43
2.2.3. Pazar Geliştirme Sürecinde Rol Oynayan Örgütsel Aktörler .....	45
2.2.3.1. Üst Yönetim.....	45
2.2.3.2. Departmanlar Arası Güçler .....	45
2.2.3.3.Örgütsel Sistemler.....	45
2.3. Pazar Geliştirme Sürecinde Çatışma .....	46
2.3.1. İşletme ile Müşteri ve Dağıtım Kanalı Arasındaki Çatışma .....	46
2.3.1.1. İşletme Çevre Etkileşimi.....	46
2.3.1.2. Güven.....	48
2.3.1.3. İletişim .....	49
2.3.1.4. Bağlılık.....	50
2.3.1.5. Çatışma Yönetimi .....	50
2.3.1.6. İşbirliği.....	51
2.3.1.7. İlişki Kalitesi.....	52
2.3.2. Ürün Geliştirme Sürecinde Çatışma Alanları .....	54
2.3.2.1. Fikir Yaratma.....	55
2.3.2.2. Konsept Geliştirme ve Test.....	56
2.3.2.3. Pazarlama Stratejisi.....	56
2.3.2.4. İşletme Analizi .....	57
2.3.2.5. Markalama .....	57
2.3.2.6. Pazar Testi.....	58
2.3.3. Üretim Kanalında Çatışma Yönetimi.....	58
2.3.3.1. Organizasyon Sınırları İçindeki Problemleri Ortadan Kaldırmak ...	58
2.3.3.2. Bütünsel Optimizasyon ve Lokal Optimizasyon .....	58
2.3.3.3. Lokal Optimizasyondan Bütünsel Optimizasyona.....	60

2.3.3.4. Bir Sonraki Süreç Müşterinizdir .....	61
2.3.3.5. Esnek Organizasyon.....	63
2.3.3.6. Merkezi ve Ademi Organizasyon .....	67
2.3.3.7. Ölçek Ekonomilerinin Ötesi .....	68
2.3.3.8. Kontrolü Kaybetme Korkusu.....	70
2.3.4.Pazarlama Halkla İlişkilerinin Kullanım Alanları .....	72
2.3.4.1.Yeni Ürünlerin Tanıtımına Yardımcı Olmak.....	74
2.3.4.2.Varolan Ürünlerin Tanıtımının Gelistirilmesi .....	75
2.3.4.3. Kamuyu Yakından İlgilendiren Konularda Ürünlerin Desteklenmesi	76
2.3.4.4. Ürüne Destek Veren Güçlü Kurum İmajının Yaratılması .....	77
2.3.4.5. Ürüne Olan İlginin Pekistirilmesi .....	78

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DEMİR-ÇELİK VE FİNANS SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Problemi.....	85
3.2.Araştırmanın Modeli .....	85
3.3.Araştırmanın Yöntemi .....	90
3.4.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	93
3.5. Araştırmanın Bulguları .....	94
3.5.1. Demografik Özellikler .....	94
3.5.2. Araştırma Modelinin Güvenilirliği .....	99
3.5.3. Hipotez Testleri.....	106
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>131</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>137</b>
<b>İNTERNET KAYNAKLARI.....</b>	<b>143</b>
EK:1:Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	144

**TABLO LİSTESİ**

Tablo:1: Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli) .....	9
Tablo:2: Pazarlama Karması Elemanları (4P) .....	34
Tablo:3: Pazarlama Karması Elemanları (4C).....	35
Tablo:4: Satın Alma Eğilimi ve Pazarlama Karması Elemanları Kaynak: Bennett,1997:155 .....	37
Tablo:5: Kaynak:Kotler,2005:55 İlişkisel Pazarlama ve Pazarlama Karması.....	38
Tablo:6: Ürün Geliştirme Aşamalarında En Uygun Çatışma Yönetimi .....	79
Tablo:7: Üretim Kanalı Organizasyon Türlerinde En Uygun Çatışma Yönetimi .....	81
Tablo:8: Halkla İlişkilerin Kullanım Alanlarında En Uygun Çatışma Yönetimi.....	83
Tablo:9: Aradaki İlişkilerin İncelenmesi Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Boyutlar .....	85
Tablo:10: Kıt Kaynakların Dağıtım Boyut ve Ölçütler.....	86
Tablo:11: Statü ve Güç Farklılıkları Boyut ve Ölçütler.....	86
Tablo:12: Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Boyut ve Ölçütler.....	87
Tablo:13: Yönetim İle İlgili Belirsizlikler Boyut ve Ölçütler .....	88
Tablo:14: Önceliklerin Farklılığı Boyut ve Ölçütler .....	88
Tablo:15: Kişilik Farklılıkları Boyut ve Ölçütler .....	89
Tablo:16: Grup Çalışma Kültürü Boyut ve Ölçütler.....	89
Tablo:17: Araştırma Modeli .....	91
Tablo:18: İşletmedeki Pozisyon Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	95
Tablo:19: Yaş Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	95
Tablo:20: Cinsiyet Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	96
Tablo:21: Öğrenim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu.....	96
Tablo:22: Medeni Durum Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	97
Tablo:23: İşletmede Çalışılan Yıl Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu.....	98
Tablo:24: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu.....	98
Tablo:25: Mesleğin Yapıldığı Yıl Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu.....	99
Tablo:26: Araştırmanın Güvenilirlik Tablosu .....	100
Tablo:27: Soru Bazında Güvenilirlik Değeri .....	101
Tablo:28: Değişkenlerin Yük Değerleri.....	102
Tablo:29: Soru Bazında Varyans Analizi .....	103
Tablo:30: Soru Bazında Döndürülmüş İçerik Matrisi .....	104

Tablo:31: Araştırma Modeli Yapısı İle Araştırma Yöntemi Bağlantısı.....	105
Tablo:32: Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları .....	107
Tablo:33: Çalışanların Cinsiyetine Göre Bağımsız T Testi.....	108
Tablo:34: Çalışanların Meslekteki Tecrübelerine Göre Varyans Analizi.....	109
Tablo:35: Çalışanların Meslekteki Tecrübelerine Göre Post Hoc Analizi .....	110
Tablo:36: Çalışanların Mevcut Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi.....	112
Tablo:37: Çalışanların Mevcut Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Post Hoc Analizi.....	113
Tablo:38: Çalışanların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi.....	115
Tablo:39: Çalışanların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Post Hoc Analizi.....	115
Tablo:40: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Varyans Analizi.....	117
Tablo:41: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Post Hoc Analizi.....	117
Tablo:42: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Varyans Analizi .....	119
Tablo:43: Çalışanların Cinsiyetine Göre Varyans Analizi .....	120
Tablo:44: Çalışanların Yaşlarına Göre Varyans Analizi .....	121
Tablo:45: Çalışanların Yaşlarına Göre Post Hoc Analizi .....	122
Tablo:46: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Varyans Analizi.....	123
Tablo:47: Sektör Değişkenine Göre Ortalamalar .....	125
Tablo:48: Sektör Değişkenine Göre Bağımsız T Testi .....	127

**ŞEKİL LİSTESİ**

Şekil:1: Johari Penceresi .....	11
Şekil:2: Thomas & Kilmann Çelişki/Çatışma Tarzları.....	15
Şekil: 3: Robins Çatışma Aşamaları .....	19
Şekil:4: Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki .....	23
Şekil:5: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci .....	30
Şekil:6: Mal ve Hizmet Pazarlamasına Yönelik Pazarlama Karması Elemanları.....	35
Şekil:7: 4P'den 4C'ye Pazarlama Karması Elemanları .....	36
Şekil:8: Coğrafi Pazarlama Katman Yapısı .....	41
Şekil:9: Coğrafi Pazarlamada Kullanılan Veriler ve Yapılan Analizler .....	44
Şekil:10: Kurumun Çevre İle İlişki Alanları.....	47
Şekil:11: Yeni Ürün Geliştirmedeki Kritik Başarı Faktörleri.....	55
Şekil:12: Bütünsel ve Lokal Optimizasyonun Karşılaştırılması.....	59
Şekil:13: ‘‘Yalıtılmış Adacık’’ Düzenlemesindeki İşleyiş .....	60
Şekil:14: ‘‘Yalıtılmış Adacık’’ Düzenlemesinde İyileştirme .....	61
Şekil:15: Organizasyon Sınırlarındaki Problemlerin Çözümü .....	64
Şekil:16: İmalat ile Tasarım Mühendisliği Arasındaki İşbirliği .....	65
Şekil:17: Mazda'nın Yaban Arısı Programı .....	66
Şekil:18: Merkezi ve Ademi Organizasyonların Karşılaştırılması .....	68
Şekil:19: Geleneksel Ayrışma Yapısı .....	69

**İŞLETMELERDE PAZAR GELİŞTİRME VE ÇATIŞMA:  
DEMİR-ÇELİK VE FİNANS SEKTÖRLERİNDE BİR UYGULAMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Filiz BOZAGAÇ

TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Temmuz 2015

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, bir işletmede pazar geliştirme sürecinde hangi çatışmaların yaşandığını ve bu çatışmaları etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu kapsamda ayrıca, çatışmayı etkileyen faktörlerin yapısal bir görünümü olup olmadığı da, bir başka ifade ile bu faktörlerin belirli boyutlar altında toplanıp toplanamayacağını belirlenmesi de hedeflenmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı da, pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaların, sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Çalışmanın bu amaçlarını gerçekleştirmek için, Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illerinde demir-çelik ve finans olmak üzere iki farklı sektörden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Bu kapsamda, 37 soruluk bir anket hazırlanmış ve demir-çelik sektöründe 28 firmadan toplam 85 kişiden, finans sektöründe ise 10 firmadan toplam 40 kişiden alınan cevaplara dayalı analizler yapılmıştır.

Çalışma kapsamındaki bulgular çerçevesinde, her iki sektörde de temel çatışma kaynaklarının öncelikler, geleceğe bakıştaki farklılıklar, kişilik farklılıkları, kıt kaynakların dağıtımı, vizyon farklılıkları, etkin performans ölçülmesinin uygulanmaması ve grup çalışma kültürü gibi boyutlar altında gruplandığı görülmüştür. Bu ilişki yapısının, literatür bulguları ile de uyumlu olduğu görülmüştür.

Bir diğer ana bulgu ise, demir-çelik ile finansın cevaplarının birbirlerine göre bu demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. İstatistik tablolarına bakarak demir-çelik sektöründe alınan cevaplardan görülmüştür ki, çatışma nedeni açısından, yaş gruplarına göre “Öncelikler” boyutunda, medeni duruma göre “Vizyon Farklılıkları” boyutunda, işyerinde çalışma sürelerine göre “Kıt Kaynaklar”, “Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar” ve “Öncelikler” boyutlarında, mevcut pozisyonda çalışma süresine göre “Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar ve “Kişilik Farklılıkları” boyutlarında, meslekteki çalışma sürelerine göre ise “Kıt Kaynaklar”, “Vizyon Farklılıkları” boyutlarında istatistiksel anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın ayrıca; demir çelik ve finans sektöründe çalışan personelin demografik özellikleri ile olası çatışmaların nedenlerine ve bu çatışmalarda kullanılan çatışma yönetim stillerinin tespit edilmesi doğrultusunda örgütsel aktörlerde farkındalığın oluşturulmasına katkıda bulunabileceği de düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler; Örgütsel Çatışma Yönetimi, Pazar Geliştirme Süreci

**MARKET DEVELOPMENT AND CONFLICT IN FIRMS:  
A RESEARCH IN IRON-STEEL AND FINANCE INDUSTRIES**  
(Master's Thesis)

Filiz BOZAGAÇ

TOROS UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

July 2015

**ABSTRACT**

The main purpose of this study is to determine which conflicts are experienced in the firms during the market development process and to determine the factors that affect these conflicts. In this scope, it is also aimed to determine whether the factors that affect these conflicts have structural appearances or not, in other words whether these factors can be gathered under certain dimensions. Furthermore the other objective of this study is to determine whether the conflicts experienced in the market development process varies from sector to sector.

In order to realize the objectives of this study, data have been gathered by survey methods from two separate sectors mainly iron- steel and finance sectors mainly in Adana, Mersin, Hatay and Osmaniye. In this framework, survey that has 37 questions has been prepared and accordingly analyses based on 85 staff responses of 28 companies in iron-steel sector and 40 staff responses of 10 companies in finance sector.

In the framework of the findings of this study, it has been observed that the main conflicts of both sectors are derived from priorities, the differences in future outlook, personality differences, distribution of scarce resources, vision variations, non-implementing of efficient performance measurements and culture of team working.

This connection structure is seen to be consistent with literature findings. Another key finding is also to identify whether the iron- steel and finance vary in terms of the demographic factors or not. Looking at the statistical charts, the differences are observed in "Priorities" according to age groups, "Differences in the Future Outlook" and "Vision Variation" according to marital status, "Distribution of Scarce Resources" , "Differences in Looking to the Future outlook" and "Priorities" according to working hours in work places, "Looking to the Future outlook", and "Personality Differences" according to the current working time, "Scarce Recourses", "Vision Variation" and "Distribution of Scarce Resources" according to vocational working time from the responses of iron-steel sector.

This research also is considered to be able to contribute to the creation of awareness in organizational actors in the view of determining demographical traits of staff working in iron-steel and finance sector and the potential reasons of conflicts and conflict management styles.

Key words: Management of Organizational Conflicts, Market Development Process

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

İşletmelerde birçok çatışma yaşanmaktadır. Bu çatışmalar genelde işletme fonksiyonlarının yürütülmesi süreçlerinde kişiler arası ve birimler arası düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Kimi çatışmalar maddi kaynakların kullanımına ilişkin iken, kimi çatışmalar da amaç ve öncelik farklılıklarından kaynaklanabilmektedir. İşletmelerde yönetim anlayışlarından kaynaklı çatışmaların yanı sıra iletişim kaynaklı çatışmaları da görmek mümkündür.

İşletme fonksiyonlarından önemli bir tanesi de pazar geliştirmedir. İşletmeler, en azından yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için pazar geliştirme çalışmalarında bulunurlar. Pazar geliştirme, işletme organizasyonunda, pazarlama, lojistik, insan kaynakları ve Ar-Ge gibi birçok departmanın birlikte çalışmasını gerektiren bir faaliyettir. Bu bütünleşik çalışma gereksinimi, kaçınılmaz olarak, birçok çatışma potansiyelini de beraberinde getirmektedir. Örneğin bölümler arasındaki amaç veya öncelik farklılıkları, “önce hangi pazar” veya “önce hangi ürün” gibi konuların tartışılmasında ve kararlaştırılmasında çatışma kaynağı olabilir.

Diğer taraftan çok geniş bir genel çatışma literatürü bulunmaktadır. Her ne kadar genel çatışma bilgisi çatışma yönetiminde katkı sağlayacaksa da, belirli bir konuya odaklı çatışma bilgi birikimi, çatışma yönetimi kültürünün gelişmesine de katkı sağlayabilecektir. Bu çalışma, işte bu konuya odaklanmıştır. İşletmelerde pazar geliştirme sürecinde hangi çatışmaların yaşandığının belirlenmesi, o çatışmalara karşı hazırlıklı olunması ve çatışmaların yönetimi açısından önemli bir rol oynayabilecektir.

#### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, bir işletmede pazar geliştirme sürecinde hangi çatışmaların yaşandığını ve bu çatışmaları etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu kapsamda ayrıca, çatışmayı etkileyen faktörlerin yapısal bir görünümü olup olmadığı da, bir başka ifade ile bu faktörlerin belirli boyutlar altında toplanıp toplanamayacağını belirlenmesi de hedeflenmiştir.



Çalışmanın bir diğer amacı da, pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaların, sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

## **1.2. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışmada ele alınan konu işletmelerde Pazar Geliştirme Süreci ve bu süreçte yaşanması olası çatışmalardır. Genel çatışma literatüründen hareketle, bu sürece özgü çatışmaların kaynakları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bu birinci bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, kısıtları ve önemi gibi ana giriş konuları açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, pazar geliştirme sürecinin ne olduğuna ve bu süreçte karşılaşılabilecek çatışmaların neler olabileceğine yönelik literatür araştırması yapılmıştır.

Üçüncü bölüm ise uygulamayı kapsamaktadır. Bu çerçevede, demir-çelik ve finans sektöründeki yöneticilerden alınan verilerin istatistik analizleri yapılmıştır. Bu bölümde ayrıca, pazar geliştirme sürecindeki çatışmaları etkileyen değişkenlerin faktör yapısı da incelenmiştir. Araştırma kapsamında ayrıca, çatışmanın kaynakları konusunda iki sektör arasında farklılıklar olup olmadığına da bakılmıştır. Bu bölümün sonunda ise, araştırma bulgularının genel değerlendirilmesi, sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

## **1.3. Araştırmanın Yöntemi:**

Bu çalışmada öncelikle pazar geliştirme sürecindeki çatışma alanlarının neler olduğuna ilişkin bir literatür araştırması yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak, çatışma alanları ve bu çatışmaları etkileyen ana değişkenlerden oluşan bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Bu modelde yer alan değişkenler hakkında ilgili sektörlerde Pazar geliştirme sürecinde yer alan yöneticilerden veri toplamak için 37 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Anket verileri istatistik analizlere tabi tutulmuş ve çatışmaların algılanmasında demografik değişkenlere göre farklılıklar olup olmadığı hipotez testleri yoluyla araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında ayrıca, çatışmaları etkileyen değişkenlerin, araştırma modeli ile ortaya konulan yapısının ne derece tutarlı olup olmadığını anlayabilmek ve faktör yapılarını belirleyebilmek için faktör analizi de yapılmıştır.

#### **1.4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma, demir-çelik ve finans olmak üzere sadece iki sektörü kapsamaktadır. Pazar geliştirme faaliyetleri yoğun olan örneğin otomotiv ve elektronik gibi daha birçok önemli sektör vardır. Bu nedenle bu çalışma, kapsam açısından kısıtlıdır.

Ayrıca bu çalışma, sadece Adana, Mersin, Hatay, Osmaniye illerindeki demir-çelik ve finans firmalarını ele almıştır. Burada da en az 20' nin üzerinde işçi çalıştıran firmalardan erişilebilenlerden veri toplanabilmiştir. Çalışma bu yönü ile de kısıtlıdır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, seçilen hedef kitlenin sadece işletmelerdeki üst ve orta kademe yöneticiler olmasıdır. Daha alt kademe yöneticilerin de araştırmaya dahil edilmesi, çatışmaların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilecektir.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

İşletme literatüründe firma içindeki birey veya grupların amaç ve çıkarlarının diğer bireylerin ve grupların amaç ve çıkarları ile çakışması olarak tanımlanan (Dant,Schul,1992:53) çatışmaların yönetilmesi yönetimin her kademesi için temel sorumluluk haline gelmiştir. Çatışmalara neden olan faktörlerin belirlenmesi, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada, işletme verimliliğinde ve etkililik düzeyinde optimal iş başarımının sağlanabilmesi, görev yetki ve sorumlulukların işletmenin lehine bir şekilde oluşturulması ve bununla birlikte çalışan memnuniyetinin artması ile örgütsel çatışma süreçlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi önem kazanmıştır.

Çalışmamızda sanayinin yapıtaşı olan demir-çelik sektöründe ve ekonominin temel yapıtaşı olan finans sektöründe görev alan personele yönelik 37 sorudan oluşan anket uygulaması yapılmıştır. Demir-çelik ve finans sektöründe çalışan personelin çatışma nedenlerinin belirlenmesine yönelik böyle bir çalışmanın örgütün her kademesinde

verimliliğin, iş doyumunun, yönetim etkililiğinin, performans düzeylerinin ve çatışma yönetiminin sağlıklı uygulanabilirliğinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PAZAR GELİŞTİRME VE ÇATIŞMA

#### 2.1. Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların çalışma ortamındaki etkileşimlerinde yaşanan sorunlar sonucunda, örgütteki çalışma performansını ve örgütün iç dinamiklerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir.

##### 2.1.1. Çatışma Kavramı

İşletme literatüründe çatışma, firma içindeki birey veya grupların amaç ve çıkarlarının diğer birey veya grupların amaç ve çıkarlarıyla çakışmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise çatışma bireyler ve gruplar arası beklenen tepkilerin tutarsızlığı, ahenksizliğidir. Firma çalışanlarının güven ve işbirliği içeren davranış ve hareketleri olası çatışmaları engelleyecektir (Dant,Schul, 1992:53).

Örgütsel çatışmayı yapıcı ve fonksiyonel yönlerini yansıtacak bir biçimde de tanımlama yoluna gidebiliriz. Bu anlamda örgütsel çatışma kavramı örgütte iki veya daha fazla birey veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu birey ve gruplar arasındaki statü, araç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir (Düşükcan, 2003:6).

Kişiler arasında, amaçlarda, amaçlara ulaştıracak yollar konusunda, değer yargılarında, algılarda ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar çatışma kaynağı olarak gösterilebilir. Çatışmalar bazen açık seçik ortaya çıkmakta bazen de üstü kapalı olarak kalmakta, fakat için için devam ettiğinden personelin davranışlarını gizli karşı koymaktan açık muhalefete hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Modern yönetim anlayışında örgütlerde çatışmaların kaçınılmaz olduğu kabullenilir. Önemli olan bu çatışmaları organizasyon için fayda oluşturacak tarzda yönetmektir. Üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki çatışmalar işletmelerin işbirliğinden ve güvenden sağlayacağı avantajları yok edebilir ve bu iki önemli bölüm çalışanları arasındaki çatışmalar firmanın faaliyetlerini sekteye uğratabilir. Bundan

dolayı özellikle işletmelerde bu bölümler arası çatışmalara dikkat edilmelidir (Anderson,Narus, 1990:45).

### **2.1.2.Çatışma Kavramına Yaklaşımlar**

Yönetim biliminde, örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken Marry Parker Follet olmuştur. Follet, örgüt yöneticilerinin örgütsel çatışmayı çözmek için, güç kullanımı, uzlaştırma ve bütünleştirme olmak üzere üç ayrı seçeneğe sahip olduklarını belirtmiştir (Elma, 2000:220).

#### **2.1.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesine Göre Çatışma**

Klasik yönetim düşüncesine göre, çatışma arzu edilmeyen bir olaydır. Mümkünse bundan kaçınmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bu tutum, klasik düşünce içinde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Henri Fayol'un öncülüğünde gelişen Yönetim Teorisi ve Weber'in Bürokrasi Teorisinde de ustü kapalı olarak yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, rasyonel bir örgüt yapısının geliştirilmesini öngörürler (Ertürk, 1995: 202.)

Bu yaklaşımda, çatışma genel olarak yıkıcıdır ve yönetimin bu anlamda görevi örgütü çatışmalardan korumaktır (Tengilimoğlu, 1991:124).

#### **2.1.2.2 Neoklasik Yaklaşımına Göre Çatışma**

Neoklasik yaklaşıma göre de çatışma örgütler için istenmeyen bir olgudur; örgütün ahengini bozmakta, karışıklık yaratmaktadır; ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir (Şimşek, 2002: 273).

Bu yaklaşıma göre, bütün çatışmalar yıkıcı değildir ve bazı grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları olabilir (Ertekin, 1982:474).

### 2.1.2.3. Modern Yaklaşım Göre Çatışma

Modern yaklaşıma göre ise; örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar, bunlarda ortaya çıkan çatışmalar kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlardır. Belli bir düzeyde çatışmanın varlığı, örgütlerde yeniliği, gelişmeyi, yaratıcılığı, etkinliği vb. teşvik eder (Peker, 1995:143).

### 2.1.3. Çatışmanın Geleneksel Yaklaşım ile Modern Yaklaşım Açısından Karşılaştırılması

Tablo:1: Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli) (26)
Çatışma kaçınılabilir	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesinde ki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma; örgütsel yapı, amaçlarda ki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenle biçimde islemesini kesintiye uğratar ve optimal is başarımını (performans) engeller.	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmayanda neden olabilir.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
Optimal örgütsel is başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel is başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

**Kaynak:** Stoner ve Freeman, 1989: 392'den aktaran Yatkın, 2008

### 2.1.4.Çatışma Tarzları ve Çatışma Türleri

Guetzkow ve Gyr'a göre iki tür çatışma bulunmaktadır. Bunlar duygusal ve sabit olarak adlandırılmaktadır. Duygusal çatışma kişiler arasındaki ilişkilere dayanırken sabit çatışma görevlerle ilgilidir. Priem ve Price çatışmaları bilişsel, görev ilişkili çatışmalar ve sosyal

duygusal çatışmalar olarak adlandırmışlardır. Coser, hedef odaklı çatışmalar ve duygusal çatışmalar şeklinde ayırım yapmıştır. Jehn, görev odaklı çatışmalar ve ilişki odaklı çatışmalar şeklinde sınıflamıştır (Jehn, 1997:535).

Jehn ve Mannix çatışmayı üç tipe açıklamaktadır. Bunlar ilişki çatışması, görev çatışması ve süreç çatışması olarak adlandırılmaktadır. İlişki çatışması kişiler arası uyumsuzluklar olarak bilinmektedir. Bu çatışma türü gerilim ve sürtüşme hisleri uyandıran duygusal bileşenleri içermektedir. İlişki çatışması grup üyelerinden hoşlanmama, kızgınlık, düş kırıklığı, öfke gibi kişisel konuları içermektedir. Bu çatışma türünün tanımı duygusal ve bilişsel çatışma arasında tutarlı bir ayrıcalığa sahiptir. Görev çatışması bir göreve ait bakış ve fikirler arasındaki farklılık olarak bilinmektedir. Bilişsel çatışmaya benzerdir ve görev hakkındaki fikir ve görüş farklılıklarını ifade etmektedir. Görev çatışması hareketli tartışmalar ve kişisel heyecan ile çakışma yaratabilir. Fakat kişiler arası negatif duygular ilişki çatışması ile ortak konulardır. Süreç çatışması görevin nasıl başarılacağı konusundaki görüşlere dair anlaşmazlık olarak bilinmektedir. Süreç çatışması göreve ait konular ve kaynakların delegasyonu konusunda kişilere ne gibi ve ne kadar sorumluluk verileceğini içermektedir. Örneğin spesifik bir görevi kimin tamamlayacağı konusunda grup üyelerinin birbirine katılmaması süreç çatışmasına yöneliktir (Jehn ve Mannix, 2001:238).

#### **2.1.4.1. Örgütsel Çatışma Türleri**

Örgütsel çatışma türleri, konuyu ele alan bilim adamlarının yaklaşımlarına göre çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Biz bu bölümde çatışma türlerini dört başlık altında incelemeye çalışacağız.

Çatışma bireylerin kendi içinde, bireylerarasında, bireyler ve gruplar arasında veya örgütler arasında ortaya çıkabilir.

##### **2.1.4.1.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar**

Bu çatışma kişinin kendi içinde meydana gelen çatışmadır.

Kişinin kendisinden beklenilenden tam olarak emin olmadığı veya kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklendiği veya kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkar ve kişiyi rahatsızlığa, strese iter (Ertürk, 2000: 219).

#### 2.1.4.1.2. Bireylerarası Çatışmalar

İki veya daha çok kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, bireylerin amaçlarının, izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır (Akat, 2002: 405).

Bireylerarası çatışma aynı hiyerarşik düzeyde olanlar arasında olabileceği gibi farklı hiyerarşik seviyelerde olan kişiler arasında da gerçekleşebilir.

Bireylerarası çatışmaların analizinde en çok kullanılan yöntemlerin başında, Joseph Luft ve Horryngham tarafından geliştirilen Johari Penceresi modeli bulunmaktadır. Model, birey ile örgüt ve diğer bireyler arasında meydana gelen çatışmaların analizinde yardımcı olması açısından önemli bir modeldir (Düşükcan, 2003: 21).

Başkaları Tarafından	Bilinilen	Kişinin Kendisi Tarafından	
		Bilinen	Bilinmeyen
	Bilinmeyen	Açık Bölge	Kör Bölge
		Gizli Bölge	Kapalı Bölge

Şekil 1: Johari Penceresi Kaynak: Robbins, Stephen. 1994: 192'den aktaran Yatkın, 2008

Şekil 1' deki açık bölge; bireyin hem kendisi hem de başkaları tarafından bilinen özelliklerini içermektedir. Kör bölge bireyin kendisinin bilmediği fakat başkaları tarafından bilinen alanı açıklar. Gizli bölge birey tarafından bilinen ancak başkaları tarafından bilinmeyen özellikleridir. Birey bu özellikleri bilerek saklama ihtiyacı içerisinde olabilir.



Kapalı bölge ise, hem kendisi hem de başkaları tarafından bilinmeyen özelliklerini içermektedir (s. 22).

#### **2.1.4.1.3. Bireyler Ve Gruplar Arası Çatışmalar**

Bu tür çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur (Akat vd. 2002:405).

Grubun paylaştığı değer, norm ve inançların dışında hareket eden kişi grubun baskısıyla karşılaşacak ve çatışma meydana gelecektir.

Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar (Eren, 2000:535). Bu çatışma türünde en çok zorlanan kişi yöneticidir.

#### **2.1.4.1.4. Örgütler Arası Çatışmalar**

Bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmalar söz konusudur. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2000: 536). Bu çatışma türü özellikle ticari amaçlı ilişkiler sonucunda ortaya çıkan ve hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilen bir çatışma türüdür (Yatkın, 2008).

#### **2.1.4.2. Çatışmanın İşletme İçindeki Konumuna Göre Türleri**

Dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta ve kurmay çatışması olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır.

##### **2.1.4.2.1. Dikey Çatışma**

Genellikle ast-üst çatışması olarak tanımlanan bu çatışma, üstlerin astlarını kontrol etmeye çalışması ve astların da bu duruma direnç göstermesi durumunda ortaya çıkar. Astlar bu kontrolü kendi amaçlarına ulaşmada bir engel olarak gördükleri için bu tip bir müdahaleyi

kendi kişisel özgürlüklerine bir saldırı olarak algılayarak, üstleriyle çatışma içine girebilirler (Schermerhorn vd.1994:594).

Astlar ve üstler arasında yaşanan dikey çatışmaların bir diğer nedeni de, karşılıklı beğenmezlik ve güvensizliktir (Peker ve Aytürk, 2002:243-244'ten aktaran Yatkın, 2008).

#### **2.1.4.2.2. Yatay Çatışma**

Yatay çatışma, aynı düzeydeki kişi ve gruplar arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak tanımlanabilir. (Nahavandi ve Malekzadeh, 2000:459). Yatay çatışma, genellikle her grubun, diğer grupları düşünmeden kendi amaçlarını gerçekleştirmek için dayatması ve özellikle de amaçların birbiri ile uyuşmadığı durumlarda yaşanır (Hellriegel vd., 1998:371). İşletme içinde kıt kaynakları paylaşan, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve birbirleriyle rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki kişiler ve grupla, bu nedenlerden dolayı çatışmaya düşebilirler (Ertürk, 1998:204' ten aktaran Yatkın, 2008).

Aynı düzeyde bulunan birimlerde çalışan kişiler genelde birbirlerinin rakibi durumundadır. Bu nedenle yatay çatışma kaçınılmaz bir durumdur (Yatkın, 2008).

#### **2.1.4.2.3. Emir-Komuta Ve Kurmay Çatışması**

İşletmelerde yürütme yetki ve sorumluluğunu taşıyan emir-komuta personeli ile yöneticiye destek verme amacını güden ve danışma görevini üstlenen kurmay personel arasında çeşitli nedenlerle çatışmalar yaşanabilir (Schermerhorn vd. 1994:597).

Emir- komuta personeli olan dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır (Öztürk, 2002:504). Kurmay personel genellikle iyi eğitim görmüş ve konusunda uzman kişilerdir. Emir- komuta personeli üzerinde yaptırım gücü olmayıp, sadece onlara işle ilgili yol göstericilik ve danışmanlık yaparlar. Kurmay dikey yetkiye sahip olan emir- komuta yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan fikir söyleme yetkisi vardır. Başarısızlık durumunda kurmay personelin hiçbir sorumluluğu yoktur (Ertürk, 1998:204). Emir-komuta ve kurmay üyeleri, problemler karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açlarına, farklı amaçlara ve ilgi alanlarına

sahiptirler. Bu farklılıklar emir-komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken diğer yandan da bu iki grup arasında çeşitli uyumsuzluk ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar (Türkel, 2000:112' den aktaran Yatkın, 2008).

#### **2.1.4.3. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma**

İşletmenin amaçlarına ulaşmasını erteleyen ve gerçekleşmesine katkısı bulunmayan çatışmalara fonksiyonel olmayan çatışma denmektedir. Örgütün bazı bölümlerinde rahatsızlık bulunduğunu yönetime bildiren ve dinamizm ve yaratıcılık kazandırarak örgüte katkıda bulunan çatışmalara fonksiyonel çatışma denmektedir (Çolak, 2007:42).

Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak algırlar. Bu iki teoriye göre çatışmanın olması organizasyon yapısının ve yönetimin eksikliğinin bir göstergesidir. Modern yaklaşıma göre ise; bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir, fakat bütün çalışmalar fonksiyonel olmayan cinsten değildir (Ertürk, 2000:223).

#### **2.1.4.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma**

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma isimleri altında sunulmaktadır. Potansiyel çatışma, kaynakların kıt olması, amaçlar konusunda farklılıklar gibi çatışmayı ortaya çıkarabilecek temel nedenlere dayanmaktadır. Algılanan çatışma, algı farklılıklarına dayanan çatışma türüdür ve tarafların olayları farklı algılamasından kaynaklanmaktadır. Hissedilen çatışma, tarafların çatışma esnasındaki kızgın, kırgın, endişeli olma gibi duygularını gösteren hissiyatı ifade eden çatışma türüdür. Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların; karşılıklı tartışma, birbirlerine ağır dil ve söz kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, fiziki kuvvet kullanma gibi fiili davranışlarını ifade eden çatışma türüdür (Çolak, 2007:42'den aktaran Yatkın, 2008).

### 2.1.4.5. Bireydeki Biçimlerine Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar bireydeki biçimlerine göre de amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumsallaşmış çatışma ve engellenme olarak sınıflanabilir. Amaç çatışması, bireyin iki veya daha fazla amaç içinde olduğu ve birine ulaşırken diğerlerine ulaşamadığı durumdur. Rol çatışması, bireylerin örgüt içinde almak istedikleri rol ile onlardan beklenen rol arasındaki uyumsuzlıklardan doğmaktadır. Rol çatışması; rol göndericinin kendi içinde çatışması, göndericiler arası rol çatışması, roller arası çatışma, kişi-rol çatışması ve aşırı rol yükleme şekillerinde görülebilmektedir. Bunların yanı sıra rol belirsizliği nedeniyle de rol çatışması oluşabilir. Rol belirsizliği kişinin görevinin belirsizliği veya sosyal duygusal belirsizlik şeklinde görülebilir.

Kurumsallaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade etmektedir (Tüzünkan, 1998:42).

### 2.1.4.6. Thomas & Kilmann Çelişki / Çatışma Tarzları



Şekil:2: Thomas & Kilmann Çelişki/Çatışma Tarzları

Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlerin her biri ayrı bir stildir ve belli durumlarda kontrollü olarak kullanılmalıdır. Her biri bir takım sosyal becerileri temsil eder.

#### **2.1.4.6.1. Rekabet**

Kendi fikirlerini karşısındakilerin aleyhine de olsa iddia eder. Kendi dediği mutlaka olsun ister. Güce dönük bir tarzıdır. Çatışmada kendi konumunu güçlendirmek için mümkün olan bütün güçleri kullanır, tartışır. Çabuk ve kesin hareket kaçınılmaz olunca. Kritik dönemlerde arzulanmayan kuralların uygulanması gerektiğinde. Hayati konularda haklı olduğunuzdan emin olduğunuzda, rekabetçi ortamlarda kullanılır.

#### **2.1.4.6.2. Uzlaşma**

Kendinizin beklentileriyle karşınızdakinin beklentilerinin tam ortasında yer alan durumdur. Her iki taraf da bir miktar tatmin edilerek, kabul edilebilir uygun bir çözüme ulaşılmaya çalışılır. Soruna kaçınmadan daha direkt yaklaşılır ancak işbirlikçi kadar da derin araştırma yapılmaz. Uzlaşma farklılığı yok ederek çabucak ortalarda bir yerde buluşmaktır. ‘Kazan-Kazan’ değil, ‘Al-Ver’ şeklinde çalışır. Amaçların önemi muhtemel çatışmanın kaybettirebileceklerinden az olduğunda. Zaman çok kritik olduğu için kestirme yoldan sonuca ulaşmak gerektiğinde. Karmaşık durumlar için geçiş anlaşmaları gerektiğinde. İşbirliği ve rekabet sizi sonuca götüremediye onların yerini alabilecek bir tarz olarak kullanılabilir.

#### **2.1.4.6.3. Kaçınma**

Ne kendi isteklerine, ne de karşısındakinin isteklerine hemen ulaşmaya çalışmaz. Çelişkiyi/Çatışmayı tanımlamaz. Sorunu diplomatça bir kenara bırakma ya da sorunu daha doğru bir zamana erteleme durumudur. ‘Dalaşma, etraftan dolaş’ felsefesidir. Geçici önemi olan ehemmiyetsiz bir konu ise, ya da gündeme daha önemli konular varsa, daha çok bilgi toplamak hemen karar vermenin avantajlarından daha ağır basıyorsa, çatışmanın potansiyel hasarı onun çözümünün yararlarından daha ağır basıyorsa, insanları yatıştırmak, ortamdaki tansiyonu üretken seviyeye indirmek gerektiğinde, çelişkiyi/çatışmayı başkaları daha etkili çözümlenecekse kullanılır.

#### 2.1.4.6.4. İltifatkar

Kişisel bir fedakarlık söz konusudur. Karşısındakinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Önceliği karşı tarafa verir. Cömertlik ve yardımseverlik şeklinde olabileceği gibi karşısındakinin emirlerine istemeden boyun eğme şeklinde de olabilir. Yanıldığınızı anladığınızda daha iyi fikrin duyulmasını sağlamak için, konu sizden çok karşınızdaki için önemli ise, işbirlikçi ilişkilerinizi ayakta tutmak için iyi niyet gösterisi olarak, sizin için önemli olabilecek daha sonraki olaylar için yatırım olarak, hatalı olduğunuzu kabul etmede genellikle güçlük çekilen durumlarda kullanılır.

#### 2.1.4.6.5. İşbirliği

İki taraf için de maksimum kazancı arar. Detay ve zaman gerektiren bir yoldur. İki tarafın fikir ayrılıklarını inceleyerek birbirinden yararlanma ve en doğru çözümü bulma şeklindedir. Her iki taraf için de taviz vermek mümkün değilse, ortak birleştirici bir çözüm bulmada, bir problemin çözümünü bulmak için farklı görüşlerden faydalanmaya ihtiyaç duyulduğunda, tarafların ilgilerini ortak bir kararda birleştirerek, kesin ve herkesin arkasında durduğu bir karar elde etmek için kullanılır.

#### 2.1.5. Çatışma Yönetimi

Katz ve Kahn, çatışma doğduğunda doğal örgütün ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Komuta zincirinde üst kademelerde olmayanlar genellikle örgütte uygulanan yöntemlere uymakla birlikte yetki, ücret azlığı ve haksız yapıldığını sandıkları işlemlerden dolayı hoşnut olmamaktadırlar. Gerçekte örgütün üst basamaklarına doğru sürekli bir yarış bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt birimleri arasındaki işbirliği bir çatışma şekline dönüşebilir (Ertekin; 1978:150' den aktaran Yatkın, 2008).

#### 2.1.6. Çatışmaların Analizinde İzlenecek Yollar

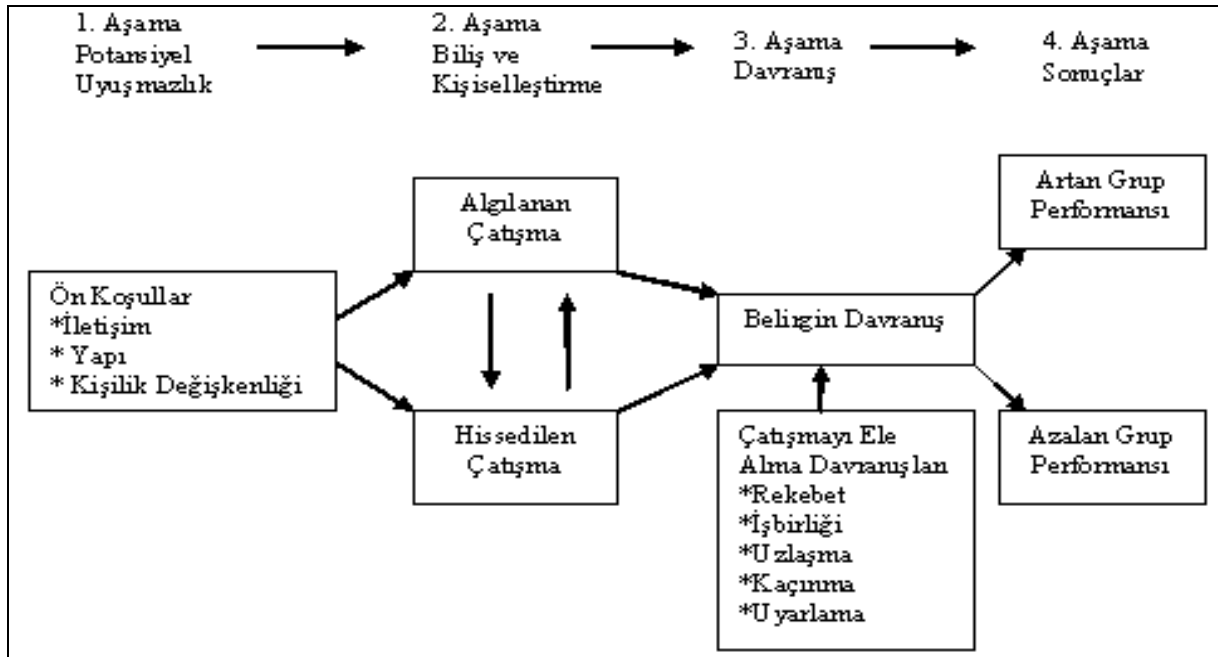
*“Çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacak bir yöntem uygulanabilir.”*

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?

- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?"

### **2.1.7. Çatışma Yönetimi Aşamaları**

Çatışma birbirleriyle ilişkili dört aşama sonucunda oluşur. Robins' e göre bu aşamalar Şekil 3'de gösterildiği gibidir (Yatkın, 2008).



Şekil:3: Robins Çatışma Aşamaları. Kaynak: Robins,1994' ten aktarım Yatkın, 2008

Ön koşullar, çatışma durumunun ilk aşaması, çatışmanın ortaya çıkmasına olanak tanıyan şartların varlığıdır. Çatışmanın ortaya çıkması için bu şartların varlığı zorunludur. Potansiyel uyuşmazlık kaynakları, yapı, iletişim ve kişilik farklılıkları ile ilişkilidir. Çatışmayı biliş ve kişiselleştirme, çatışma sürecinde ikinci aşamadır. Potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamına gelen çatışmayı biliş ve kişiselleştirme sürecidir. Davranış aşamasında çatışma su yüzüne çıkar. Çatışmanın yansımaları dolaylı ve yüksek oranda kontrol veya saldırgan veya kontrol edilemeyen mücadele şeklinde olabilir. Bu davranışlar, rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve zorlama gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır. Sonuç aşaması ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Bireyler sorunlar hakkında olumlu ya da olumsuz kararlar vermiştir. Bu sonuçlar grubun başarısının artırıcı ya da düşürücü nitelikte olabilir (Yatkın, 2008).

### 2.1.8. Çatışmalarda Liderin Rolü

Sağlıklı bir çatışmayı teşvik etmekte bir liderin yaşadığı en büyük zorluk, üyelerini koruma arzusudur. Bu, tartışmaların erken kesilmesine ve çatışmaların kendi başlarına üstesinden gelmelerini sağlayacak becerileri geliştirmelerinin engellenmesine yol açar. Katılımcıların çatışmaları denetleme becerisinden yoksun kalmaları çoğu kez ilişkilerin daha



da gerilmesinden başka işe yaramaz. Aynı zamanda onların bir türlü ulaşılamayan bir çözümü daha da fazla özlemelerine yol açar.

Bu nedenle buradaki anahtar, insanlar çatışmaya girdiklerinde kendisini dizginlemesi ve çözümün zor da olsa doğallıkla sağlanmasına izin vermesidir. Bu güç olabilir, çünkü çoğu lider çatışma sırasında ekiplerinin kontrolünü yitirirse görevinde başarısız olacağı duygusuna kapılır.

Basmakalıp görünse de bir liderin çatışma için uygun bir davranış modeli oluşturması çok önemlidir. Gerekli ve yararlı çatışmadan kaçınmakla ki çoğu yönetici böyle yapar ekip lideri bu aksaklığın daha da serpilmesine yol açar.

Örgütteki aksaklık ile bağlantısı: Tüm bunların diğer bir aksaklık olan bağlılık eksikliği ile bağlantısını inceleyecek olursak; Verimli çatışmalara giren ve üyelerinin görüş ve düşüncelerine kulak veren bir ekip herkesin fikirlerinden yararlandığının bilincinde olarak alınan bir karara güvenle bağlı kalır ve onu benimser (Lencioni,P. 2002).

### **2.1.9. Örgütsel Çatışmanın Kaynakları**

Örgütsel yaşamın işleyişinde önemli bir yeri olan çatışmanın nedenleri çeşitli bilim adamları tarafından çeşitli sınıflandırmalara ayrılarak yapılmıştır. Bu kaynaklar her örgütün yapısına göre değişkenlik gösteren yapıdadırlar.

Örgütsel çatışmanın kaynakları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır (Renwick,1977). örgüt içi çatışmanın kaynakları olarak şunları belirtmiştir. Bilgi, inanç veya temel değerlerdeki farklılıklar, pozisyon, güç veya kendini göstermek için yapılan rekabet, tansiyon ve gerilimi azaltma ihtiyacı, bireysel rahatsızlık ve örgüt yapısından kaynaklanan algı veya tutumlar. Rahim, (1986) ise; örgütsel çatışma kaynakları olarak, hissi çatışma, çıkar çatışması, değer çatışması, bilişsel çatışma, amaç çatışması ve bağımsız çatışmaları göstermiştir. Diğer araştırmalar örgütsel çatışmayı çalışma gücündeki farklılığa, çelişen ekonomik çıkarlara, farklılaşan rol yapılarına, çatışan grubun bağlılığına ve örgütte değer farklılığına bağlamıştır (Düşükcan, 2003:32).

Üzerinde görüş birliğine varılmış bazı örgütsel çatışma kaynaklarını ise bu bölümde incelemeye çalışacağız.

### **2.1.9. 1. Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması**

Örgüt içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ya da devamlılığının sağlanması durumunda kaynaklara bağlılık artmaktadır.

Kıt kaynakların bölüşüm organizasyona mensup kişiler ve gruplar arasında çatışma potansiyeli oluşturur ([www.kto.org.tr](http://www.kto.org.tr), 15.05.2007) Bireyler veya birimler genellikle kaynakların az olduğu durumlarda örgüt kaynakları için rekabet ederler. Bu rekabet finansal kaynak, teknik kaynak veya yetenekli bir çalışan için olabilir. Çünkü örgütlerin elinde bu kaynaklardan sınırlı bulunmaktadır. Grupların büyük bir bölümünün bütçe fonları, fiziki alan, malzeme, personel fırsatları ve destekleyici hizmetleri için birbirleriyle rekabet içinde olduğunu görüyoruz (Düşükcan, 2003: 32).

### **2.1.9.2. İletişim Engelleri**

Örgüt içerisindeki iletişim sürecinde medyana gelen aksaklıklar diğer bir çatışma nedenidir. İletişim sayesinde örgütün birimleri arasında bilgiler sürekli olarak akış halindedir. İletişim sistemindeki aksaklıklar ise örgütlerde bir takım tikanıklara neden olmaktadır.

Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000: 227).

İletişim ile ilişkili çatışmalara kaynak olan diğer bir faktör ise, iletişimdeki algılama farklılıklarıdır. İki yönlü bir süreç olan iletişimde mesajı gönderen ve mesaj olacak olan bireyler arasındaki değer yargıları, eğitim düzeyleri, bireyin bulunduğu ortam farklılığı

olabilir. Bununla birlikte iletilen mesajların açık ve anlaşılır olmaması ile mesajı gönderdiğimiz iletişim kanalının mesajı istediğimizden farklı bir şekilde ve zamanda ulaştırması algılamada farklılığa yol açabilir, dolayısıyla bu durum çatışmalara kaynak olabilecektir (Düşükcan, 2003: 36).

Kişi ve gruplar arasında haber ve bilgi akışı kesintiye uğruyorsa, bu durum kişileri çatışmaya sevk eden bir neden olmaktadır.

### **2.1.9.3. Statü ve Güç Farklılıkları**

Örgüt içi çatışmanın önemli nedenlerinden biri de kişilerin kazanmış olduğu statü ve güç farklılıklarıdır. Örnek olarak satışa yönelik bir politika izleyen işletmelerde pazarlama bölümü üretim ve diğer bölümlerden daha fazla önem kazanır. Bu bölümlerin biçimsel statü ve güçleri eşit olmasına rağmen, uygulamada biçimsel olmayan bir statü ve güç kazandığı için, diğer bölümlerle pazarlama bölümü arasında çatışma potansiyeli ortaya çıkar (Ertürk, 2000: 229).

Statü ve güç farklılıklarını kullanarak tehdit vari bir şekilde iş yaptırma gibi durumlar çatışma yaratan önemli nedenlerdir. Bireyler emredici şekilde verilen bu işleri yapmak istemeseler de zorunlu olarak uyum sağlamak için, yapmak zorunda bırakılmaktadır. Bu da çatışma ortamına zemin hazırlamaktadır.

### **2.1.9.4. Geleceğe Bakıştaki Farklılık**

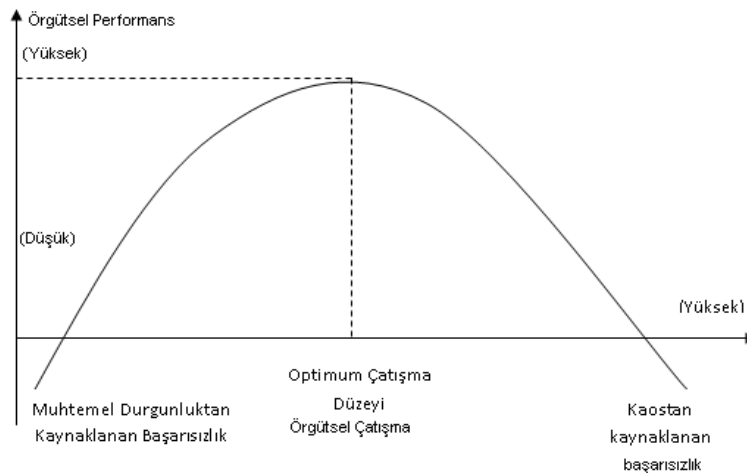
Geleceğe bakıştaki farklılıklar daima potansiyel bir çatışma kaynağıdır. Çünkü bireyler, gruplar ve bölümler farklı yaklaşımlara, kavramlara, önceliklere ve amaçlara sahiptirler. Lawrence ve Lorsch farklılığının yansıtıldığı (Düşükcan, 2003:36); Yöneticinin amaçlarındaki eğilim, Zaman eğilimi (kısa veya uzun dönem), Bireylerarası eğilim, Yapısal düzenlemelerin formalitesi olarak dört yolu belirtmektedir

Organizasyonlarda iş bölümü ve uzmanlaşmanın artması örgütsel etkinliği artırmak bakımından önemlidir. Bununla birlikte her birim kendi birimleriyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bir bütün

olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilirler. ([www.manas.kg.com](http://www.manas.kg.com), 15. 05.2007). Kendi alanında uzmanlaşan birimler farklı amaçlar belirlemeye, geliştirmeye çalışırlar. Ve bu amaçları diğerlerinden daha üstün ve gerekli görmeye başlarlar. Bu da arada çatışmalara yol açar.

### 2.1.9. 5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik

Örgütlerde bulunan bireyleri ve grupları rahatsız eden konulardan biri de görev alanlarının açık olarak belirlenmemiş olmasıdır. Örgüt içerisinde bulunan birey ve gruplar örgütteki kuralların neler olduğunu, hangi davranışların ödül veya ceza alacağı, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğini açık olarak bilmeleri gerekmektedir. Bireyler veya gruplar nasıl davranacaklarını anlayamaz ve bir belirsizlik içerisine girerlerse çatışma ortaya çıkabilir (Düşükcan, 2003: 34). Görev alanlarının belirlenmemiş olması ya da iyi belirlenmemiş olması, çalışanların görev ve sorumluluklarının nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini bilmemelerine neden olur (Yatkın, 2006: 63). Bu durumda ise, ya bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkmakta ve aralarında çatışma oluşmakta ya da bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmamaktadır. Bu da işi aksatan bir sonuca neden olmaktadır.



Şekil 4. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Kaynak: Stonner, Freeman, 1989: 393'ten aktaran Yatkın, 2008

### **2.1.9.6. Fonksiyonel Bağımlılık**

Bir örgütte kişi ve gruplar arasında karşılıklı bağımlılık bulunmaktadır. Bir grup, diğerinin bilgi, tecrübe, hizmet veya çıktılarına fonksiyonel açıdan bağımlıdır. Bu bağımlılık ise çatışmaya neden olmaktadır. Performansı düşük olan birey ya da gruplar tüm örgütün performans hızını belirlemektedir. Bağımlılık halinde taraflardan birinin öncelikleri farklı ise çatışma kaçınılmaz olarak açıklanmaktadır (Değirmenci, 2008:23).

### **2.1.9.7. Kişilik farklılıkları**

İnsanların düşünce, duygu ve davranışları, olayları ve durumları algılamaları birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar beraberinde çatışmaları da getirmektedir. Bu farklılıklar beraberinde çatışmaları da getirmektedir. Bireyler farklı sosyal gruplardan gelmektedir. Birbirine benzeyen insanların gruplaşmaları, gruplar arası çatışmalar ortaya çıkarabilmektedir. Bir gruba yeni giren bireyin, o grubun normlarına adapte olması, rol çatışması gibi çatışmalara neden olmaktadır. Kişilik yapısı bencil ve düşmancıl olan birinin diğerleri ile çatışması da söz konusu olmaktadır (Değirmenci, 2008:27).

Bazen de kişiler iş ve işyeri dışındaki sebeplerden ötürü birbirlerine zıt düşebilirler. Ama bu onların işletme içindeki iş verimlerini, motivasyonlarını ve performanslarını etkileyecektir (Koçel, 2005:671).

### **2.1.9.8. Algılama Farklılıkları**

Kişilerin olay ve durumları algılamaları birbirinden farklıdır. Algılama ve davranış arasında bir ilişki bulunmakta ve algının farklılaştığı durumlarda kişiler arasında çatışmaya yol açacak davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Değirmenci, 2008:27). Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklı kişileri veya grupları birbirleriyle tezat duruma düşürebilir. Bu kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, kişilik farklılıkları, algılanan zaman süresi farklılıkları, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2005:670).

### **2.1.9.9. Zaman Ufku Farklılıkları**

Örgüt içindeki bireylerin görevleri birbirinden farklıdır. Her bölümün yapması gereken işi tamamlaması gereken bir zaman dilimi bulunmaktadır. Bazı bölümlerin hedeflerini gerçekleştirmek için yıl cinsinden zamanı bulunurken bazıları gün cinsinden bir zamanda işlerini yapmak zorundadır. Zaman planlarının farklı olması, yapılacak işlerin planlanmasında farklı bakış açılarını gerekli kılabilir. Böyle bir durumun varlığı ise çatışmalara yol açmaktadır (Değirmenci, 2008:28).

Zaman ufku yatay olarak aynı hiyerarşik düzeylerde faaliyette bulunan birim ve departmanlar için farklı olduğu kadar, değişik hiyerarşik düzeylerde bulunan departman ve kişiler için de farklılık arz edebilmektedir. Yaygın zaman ufuklarının bulunduğu örgütlerde kişiler, kısımlar ve bölümler arasında planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur. Sözü ettiğimiz görüş farklılıkları nedeniyle birbirine bağlı olan birim ve bölümlerde anlaşmazlık ve çatışmalar artacaktır (Eren, 2001:549).

### **2.1.9.10. Değişim**

Kültürel ve teknolojik alanda yaşanan değişimler çatışmaya neden olmaktadır. Teknolojinin getirdiği yenilikleri kabullenme konusunda çalışanlar tarafından bir direnç ortaya çıkabilir. Bu direnç çoğunlukla yaşlı kesimlerde görülebilir. Bir diğer konu olarak bilgisayarlı ve otomasyona dayalı üretimin insanlarda işsizlik korkusu yaratması ve gerilim doğurması söz konusudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artması çatışmanın artmasına yol açabilir. Kültürel açıdan değişim ele alındığında, kuşaklar arası farklılıkların oluşması, toplumsal değer ve normların değişmesi de çatışmaya yol açabilecek niteliktedir (Değirmenci, 2008:29).

### **2.1.9.11. Değer Farklılıkları**

Birey ve grupların değerleri arasındaki farklılıklar ve bir sistemin değer yargıları ile ona tabi olan bireylerin değer yargıları arasındaki farklılıklar çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir (Aslan, 2010). Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki

bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı veya algılama süreci farklılıkları, kişi veya grupları birbiriyle zıt duruma düşürerek çatışma nedeni olabilecektir (Şimşek, 2009:305).

#### **2.1.9.12. Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanamaması**

Çalışanların performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin zor olduğu durumlarda çatışmalar yaşanabilmektedir (Aslan, 2010).

Genelde çatışmaların kökeninde kişilerin gösterdiği başarıyla orantılı olarak ödüllendirilmesi yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya göre belirlenmesi kişileri yarışma içine sokmaktadır. Örgüt içindeki bu yarışma havası kişilerin birbirine karşı düşmanca duygular beslemelerine neden olmaktadır. Çeşitli hilelerin, kıskançlıkların ve buna benzer kötü duyguların oluşması örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu tür çatışmaları iyi bir çözüme kavuşturulamadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve eşgüdümü zayıf hale getirecektir (Eren, 2001:547).

#### **2.1.9.13. Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamaması**

Bir ekibin etkin ve uyumlu olabilmesi için ekipteki her üyenin rol ve görevlerinin iyi tanımlanmış olması gerekmektedir. Ekibin her üyesinin rol ve işlevlerini en üst düzeyde yerine getirememesi görevlerin net olmamasına dayanmaktadır. Bu nedene bağlı olarak çatışmalar meydana gelebilmektedir (Aslan, 2010).

#### **2.1.10. Çatışma ve Performans İlişkisi**

Örgütlerde yaşanan çatışmaların paydaşların performansları üzerine etkisi kaçınılmazdır.

##### **2.1.10.1. Çatışma Türlerinin Performansa Etkisi**

Örgütsel yaşam içinde meydana gelen çatışmaların örgüt performansı için hem olumlu hem de olumsuz yanları mevcuttur (Yatkın, 2008).

### 2.1.10.1.1. Çatışma Türlerinin Performansa Olumlu Etkileri

Örgütlerde meydana gelen tüm çatışmalar örgüt için faydalı olmasa bile, örgütlerde görülen bazı çatışma türleri çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde artırarak yüksek düzeyde performansın oluşmasını sağlamaktadır (Yatkın, 2008).

Bireylerin arasında farklı tutum, düşünce ve davranışlardan kaynaklanan çatışma, konu hakkında görüş çeşitliliğine neden olduğu için seçenek sayısını çoğaltır. Bu seçeneklerden amaç için olanı ve etkili verimlilik için olanı seçme şansı bir olumlu sonuç olarak görülebilir. Seçenek ve sonuç çeşitliliği yönünden olumlu etkileri olabilecek bu türler arasından en iyisini seçmek ve uygulamak performansı artırıcı en önemli etkenlerden biridir. Ayrıca, örgüt içerisinde gerçekleşen, ast-üst arasındaki çatışmalar, rol çatışmaları, amaç çatışmaları gibi türler de, nedenler göz önüne alınarak çözüldüğünde performans verimliliğini artıya çıkaracak niteliktedirler. Örgütün amaçlarına ulaşmada kolaylaştırıcı nitelik taşıyan çatışma türleri, örgütsel performansın artmasında da olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. Bu olumlu sonuçları şu şeklide sıralayabiliriz (Düşükcan, 2003: 17).

- Çatışma örgütsel değişme ve gelişmeye neden olabilir. Taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklardır. Orijinal ve yeni fikirler ortaya çıkacaktır ve bundan bütün örgüt yönetimi yararlanma olanağı bulacaktır. Kaygıların, korkuların ve eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Uzun zamandır sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenerek ve çözüm için enerji ve dikkat sorunlar üzerine yoğunlaştırılıp sonuç elde edilecek ve örgütteki gerilim azaltılacaktır.
- Örgüt kendine çeki düzen verebilir. Üretim eylemleri ön palan çıkabilir ve örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir.
- Uyumlu bir takım çalışması oluşturulabilir. Yöneticiler ve çalışanlar dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uygun çalışan, bir takım oluşturulabilir.
- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir. Eski amaçların çağdaşlaşmasına yol açabilir ve örgüt işlevsel hedeflerin peşinden daha fazla koşabilir.



- Çatışma örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir ve çatışmaya yol açan uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir.
- Çatışan bireyler ve taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olacaktır. Bu değerlendirme sonucu eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatına da kavuşacaktır. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen ve tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacaktır. Gerilim, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi artıracaktır. Örgütsel çatışmanın performansı olumlu yönde etkilemesi her şeyden önce çatışma ortamının yönetilmesine ve bu yönetim için kullanılan metotlara bağlıdır (Yatkın, 2008).

#### 2.1.10.1.2. Çatışma Türlerinin Olumsuz Etkileri

Örgütlerde çatışmanın artması ve örgüt amaçlarına ulaşmayı zorlaştırması olumsuz sonuçlar meydana getirebilir.

Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulması, işbirliğinin azalması, iletişim eksikliği örgüt için tehlikeli bir durum oluşturur ki bu da doğrudan performansı azaltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Örgütlerde, gerginliğin çok yüksek olup performans verimliliğinin düşmesine neden olan üç temel unsurdan söz etmek mümkündür (Özer, 2003:332). Kişiselleştirme, ben bilirimcilik ve iletişim ihmalleri.

**Kișiselleştirme:** Çatışma bağlamında, bireyler çözüm arayışlarında veya belirli bir hedefe ilerlerken kendi bireysel görüş farklılıklarını, kişiliklerinin değerlendirileceği ölçütler olarak gördüklerinden ortaya artık fikir farklılıklarının doğal bir “tokuşması” yerine, kişiliklerin kaçınılmaz “savaşı” çıkmış olacaktır. Artık bireyler, fikirlerinin yanı sıra, kişiliklerinin de savunmasını yapar bir duruma düşecektir. İşte gerginliğin temel nedenlerinden birisi bu kişilik savaşlarıdır (Düşükcan, 2003’ten aktaran Yatkın, 2008).

**Ben Bilirimcilik:** Gerilim düzeyini çok yükselterek, performans verimliliğini çok düşük düzeylere çeken çatışma nedenlerinden bir başkası olan “ben bilirimcilik”, bireylerin

farklılıklarını mutlak doğrular olarak görmeye başlamaları anlamına gelir. Birey kendi açısına sadakat geliştirerek, o açı çerçevesinde düşündüklerini “gerçek” veya “doğru” ve dolayısıyla kendi görüşlerinden farklı olan her bir düşünceyi ise otomatik olarak “yanlış” görmeye başlar (Düşükcan, 2003’ten aktaran Yatkın, 2008).

**İletişim İhmalleri:** İletişim becerisi sağlıklı düzeylerde geliştiği oranda, farklılıkların ortaya çıkarttığı doğal çatışmaların zahmetinden en üst düzeyde yararlanılabilir. Ancak, iletişimin alt unsurlarından bazılarının ihmali, çatışmanın sonuçlarını zarar haline itme gücüne sahiptir.

İletişim alt unsurlarından ileti dakikliğini çatışmadan en üst düzeyde yarar sağlamada önemli bir işlevi vardır. İleti dakikliğini gerekli olduğu anlardan bir tanesi, bireylerin veya birimlerin sorumluluklarının tanımlarıdır. Eğer sorumluluklar ve yetkiler net ve açık bir şekilde tanımlanmış ise, ortaya çıkan belirsizlik veya sorumluluk örtüşmeleri çatışmalardaki gerilim düzeyini arttıracaktır. Bu durumlarda bireyler birbirlerine sorumlulukları “benim değil, senin”, savunmasıyla artacak ve “haklılık ve haksızlık” arayışı içine gireceklerdir.

İletişim kazalarından bir başkası, tümüyle ileti ihmalinden kaynaklanabilir. Yapılması gerekli işleri ilgili çalışanlara bilgi vermeden, “nasılsa birileri yapar” düşüncesiyle yapılmasını bekleyen bir müdürün düştüğü durum örnek olabilir.

İletişim kazalarından biri de dinleme dakikliğindeki sorunlardır. Gelen iletiyi dinleyebilme, iletiyi gerçekte yansıttığı niyet ve içerikte kavrayabilme, büyük önem taşır. Kişilerin kendi eğilimlerine göre iletileri yorumlaması bir süre sonra gerilimi artıracığından çatışmaya yol açar.

Çatışma halini sorun haline getiren bu üç unsur, bireyler arasında rekabet ortamı yaratır. Ortaya çıkan rekabet ise performansın iyileştirilmesine değil, olumsuz hale gelmesine neden olur.

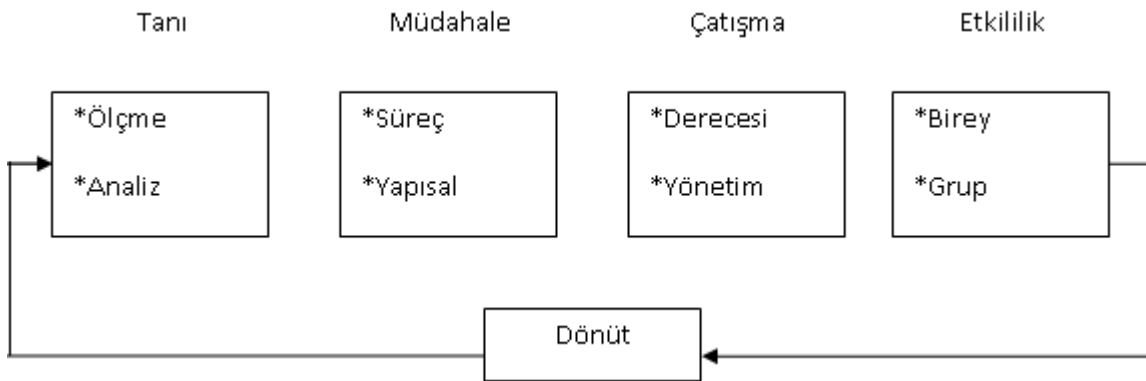
Örgütlerdeki çatışmanın olumsuz sonuçları üzerine yapılan bir araştırmada yöneticilerin zamanlarının %20’sini çatışma ile ilgili sorunları çözmeye ayırdıkları görülmüştür.

Yöneticilerin başarısının ve etkinliğinin önemli ölçüde çatışmanın olumsuz sonuçlarını ele alma yeteneklerine bağlı olduğu tespit edilmiştir (Düşükcan, 2003: 18).

Yatkın'a (2008) göre her örgütte çatışmanın çok yüksek düzeyde olması örgütün performansının düşmesine neden olurken, amaçların savsaklanmasına, emeğin, paranın, zamanın savurganlığının artmasına yol açmaktadır.

### 2.1.11. Çatışma Türlerinin Ortadan Kaldırılmasına Yönelik Çözüm Önerileri

En yüksek düzeyde performans amacına ulaşmak için yapılması gereken en önemli noktalardan biri ise, performansı olumsuz etkileyen unsurlardan biri olan çatışma türlerinin etkili şekilde yönetilmesidir. Verimliliği alt düzeylere çeken çatışma ortamının yok edilmesinden ziyade etkili şekilde yönetimi çok önemlidir. Çünkü bir organizasyonda çok fazla çatışmanın olması zararlı olduğu gibi, hiç çatışmanın olmaması da belirli oranlarda zararlı olan bir durumdur. Önemli olan, var olan çatışma ortamını, en iyi şekilde yöneterek etkili ve verimli sonuçlar alma yönünde çevirmektir. Yöneticiler başında buldukları örgütte meydana gelen her türde çatışmayı çözmek ve amaçlar doğrultusunda yönetmek durumundadırlar.



Şekil 5: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci Kaynak: Rahim, 1983'ten aktaran Yatkın, 2008

Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Uysal, 2007). Uzlaşma noktasını bulmak anlamına gelen çatışma yönetiminin her zaman çözümlenmesi şeklinde sonuçlandırılması gerekmez.

Çatışma yönetimi örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir. Çatışma yönetim süreci, çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Karip, 2000: 53). Örgütteki çatışma yönetim süreci etkin, faydalı, tarafsız ve eşit olmalıdır. Çatışma çözüm yöntemi örgütteki morali teşvik etmeli ve bireyleri yönlendirici olmalıdır. Çatışmayı çözümlenmenin anlamı çatışmayı analitik yöntemler kullanarak ortadan kaldırmaktadır. Çatışma yönetimi sorunun kalıcı olarak çözümlenmesini içeren bir sonuçla noktalanmalıdır (Düşükcan, 2003: 40).

### **2.1.12. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci Aşamaları**

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli fonksiyonların yanında, örgütsel etkinlik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir yere sahiptir. Günümüzde çatışma örgütlerde olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmak zorundadır. Örgütlerde, yöneticilerin personel arasındaki ve gruplar arasındaki çatışmaları, örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmeleri gereken bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır:

#### ***Potansiyel Muhalefet:***

Bu ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir. Bu nedenler iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. İletişim nedenleri; anlam güçlükleri, yanlış anlama ve gürültüdür. Yapısal değişkenler; büyüklük, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirginlik durumu, önderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzluklarıdır. Kişilik değişkenleri; bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır (Bumin,1990).

#### ***Kavrama ve Kişiselleştirme:***

Bu aşamada potansiyel nedenler araştırılır, anlaşılır ve benimsenir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyumsuzluk gerçek düzeyine çıkmış olur (Bumin, 1990).

***Davranış:***

Üçüncü aşama; davranış aşamasıdır. Bu davranışlar rekabet (yarışma), işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkar (Bumin, 1990).

***Sonuçlar:***

Son aşama; çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Bu sonuçlar ya grup başarısını artırıcı (işlevsel) ya da düşürücü nitelikte olabilir (Bumin, 1990).

***Çatışmanın Çözülmesi:***

“Bu aşamada amaç açık çatışmanın bitirilmesidir. Rekabet ve benzeri sebeplerden doğan çatışmaları çözmek basittir. Bu çözümün kuralları mevcuttur ve kurallar sonucu ulaşmayı sağlar. Yıkıcı etkisi yüksek çatışmaların çözümü içinse acil stratejilerin geliştirilmesi gerekir. Bu stratejilerden bazıları; kazan-kaybet, kaybet-kazan, kaybet-kaybet ve kazan-kazan stratejileridir (Bumin, 1990:27).”

***Çatışmanın Sonucu:***

Çatışmalar çözümlenmiş olsalar bile tarafların ilişkileri, tutumları, hisleri, amaçları, kaynakları vs. üzerinde etki bırakırlar. En az zararla çıkılan sonuç basit rekabetin sonlandırılmasıdır. Çatışmanın sonuçları taraflardan en az biri için genellikle olumsuzdur. Açık mağlubiyet, muhalefet duygusunu artırır ve yeni çatışmalara zemin olur. Mağlup taraf kazanmaya çabalar. Bu çabalar, taraflar arası güveni ve iletişimin sağlığını zedeler. Çatışma anlaşma ile sonuçlanmışsa, yapılan anlaşma muhalif duyguların etkisinde yürüyecektir. Her bir taraf yaptığı fedakârlığın diğerinden fazla olduğunu düşünecektir. Taraflardan tam anlamıyla kaybeden olmadığı halde yeni duruma dirençler görülebilecektir. İleride yapılabilecek anlaşmalarda daha iyi şartlarda pazarlık yapma isteği de taraflar arasındaki güvenin ve iletişimin sağlığının tahrif olmasına sebep olacaktır.

## **2.2. Pazar Geliştirme**

Pazar Geliştirme kavramına başlamadan önce Pazarlama ve Pazarlama Karması Elemanları ele alınacak olur ise;

### **2.2.1. Pazarlama Kavramı**

Bir tanıma göre, Pazarlama katı veya yumuşak bir ürünün veya başka bir deyimle bir mal veya hizmetin fikrinin geliştirilmesinden başlayarak, satıştan sonra o ürünün ölümüne kadar olagelen üretim hariç tüm işlevlerin toplamıdır (Garıh, 2005:11).

Bir diğer tanıma göre de; pazarlama firmanın amaçlarına ulaşmak için hedef pazarlarda değişimi sağlamak üzere yaptığı analiz, planlama, uygulama ve denetim eylemleridir (Tek, 1997:5).

#### **2.2.1.1. Pazarlama Karması Elemanları**

Değişken bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin, içinde buldukları sektörde rekabet edebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, iç ve dış çevre faktörlerine olabildiğince uyum sağlamaları gerekmektedir. Dış çevre faktörleri olarak ele alınmakta olan makro (demografik çevre, rekabet, teknoloji) çevre faktörleri pazarlama yöneticisi tarafından kontrol edilemeyen; mikro çevre faktörleri (Pazar, üretim faktörleri sahipleri, aracı kuruluşlar) ise kısmen ve zorlukla kontrol edilebilen faktörler olarak kabul edilmektedir. İşletmeleri etkileyen iç çevre faktörleri de pazarlama dışı işletme kaynak ve imkanları (finansman, üretim, personel, kuruluş yeri, Firma imajı ve araştırma geliştirme) ile pazarlama karması elemanları (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) olarak iki gruptan oluşmaktadır. İç çevre faktörleri dış çevre faktörlerinin aksine, işletme yöneticilerinin kontrol altına almakta zorluk çekmediği kontrol edilebilir değişkenleri kapsamaktadır. İşletmeler bu faktörleri kullanarak hedef müşteri kitlelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamakta ve onlara arzu ettikleri mal ve hizmetleri sunmaktadırlar.

### 2.2.1.1.1. Pazarlama Karması Elemanları 4 P

Tablo:2: Pazarlama Karması Elemanları

Ürün	Üretilmekte olan ürünler ile müşterilerin istek ve ihtiyaçları karşılanabilmekte midir?	Fonksiyonellik, kalite, görünüm, ambalajlama, marka, hizmet, garanti
Fiyat	Müşterilerimiz Satın alma isteği içinde buldukları mal ve hizmetlere ne kadarlık ödeme yapmayı düşünmektedirler?	Liste fiyatı, indirimler, kredi şartları
Dağıtım	Ürünlerimiz doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda mı müşterilerimize sunulmaktadır?	Yer, lojistik, kanal üyeleri
Tutundurma	Hedef kitle işletme ve işletmenin ürünleri hakkında ne kadar bilgi sahibidir?	Reklam, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama, satış geliştirme, kişisel satış

Kaynak: <http://www.valuebasedmanagement.net>' ten aktaran Sümer, Eser, 2006.165-186

### 2.2.1.1.2. 4P den 4C ye : İşletme Merkezlilikten Müşteri Merkezliliğe

Mc.Carthy tarafından 4P Olarak ileri sürülmüş olan pazarlama karması elemanları her ne kadar uzun yıllar literatürde yer almış olsa da; çeşitli açılardan eleştirilere uğramıştır. 4P ye karşı yapılan en temel eleştirilere kısaca değinmek gerekirse; 1930 larda mikroekonominin aksak rekabet teorisinden geliştirilmiş, zamanla modelin teorik temellerinden ayrılmış ve model köksüz kalmıştır. Model her ne kadar interaktif olarak nitelendirilmiş olsa da modelin içeriği incelendiğinde böyle bir interaktifliğe rastlanılamamaktadır. Modelde yer alan karma elemanları değişmez, sabit olarak gösterilmiş ve model yeniden yapılan düzenlemeleri kapsamına almamıştır. Model çerçevesinde pazarlama faaliyetleri, işletmedeki pazarlama departmanının bir fonksiyonu olarak görülmüştür. Modelin belirli çevre koşulları altında işe yaramakta olduğu düşüncesi göz ardı edilmiş ve dünya genelinde kabul edilen bir model olarak benimsenmiştir. Modelde bir şeylerin kime yönelik olarak yapılmakta olduğu tartışılmakta ve bu da Pazar odaklı ya da müşteri odaklı olmadan ziyade üretim odaklı bir tanım özelliği taşımaktadır (Grönroos, 1994:6; Üner,2003:47-48).

Görüldüğü gibi pazarlama karması yaklaşımı çeşitli nedenlerden dolayı yoğun eleştirilere uğramıştır. Bu yaklaşıma yönelik olarak getirilen eleştirilerden bir başkası da 4P olarak belirlenmiş olan pazarlama karması elemanlarının hizmetler için yeterli olmadığına yönelik olarak yapılmıştır. Bu da pazarlama karması elemanlarına 3 P olarak ifade edilmekte

olan; fiziksel ortam, katılımcılar ve süreç yönetimi adı verilen elemanların eklenmesine neden olmuş ve bunlar da genişletilmiş pazarlama karması elemanları olarak literatürde yer almaya başlamışlardır (Collier,1991:42).



Şekil:6: Mal ve Hizmet Pazarlamasına Yönelik Pazarlama Karması Elemanları

Kaynak: Üner,1994: 6' dan aktaran Gültekin, Küçük, 2004

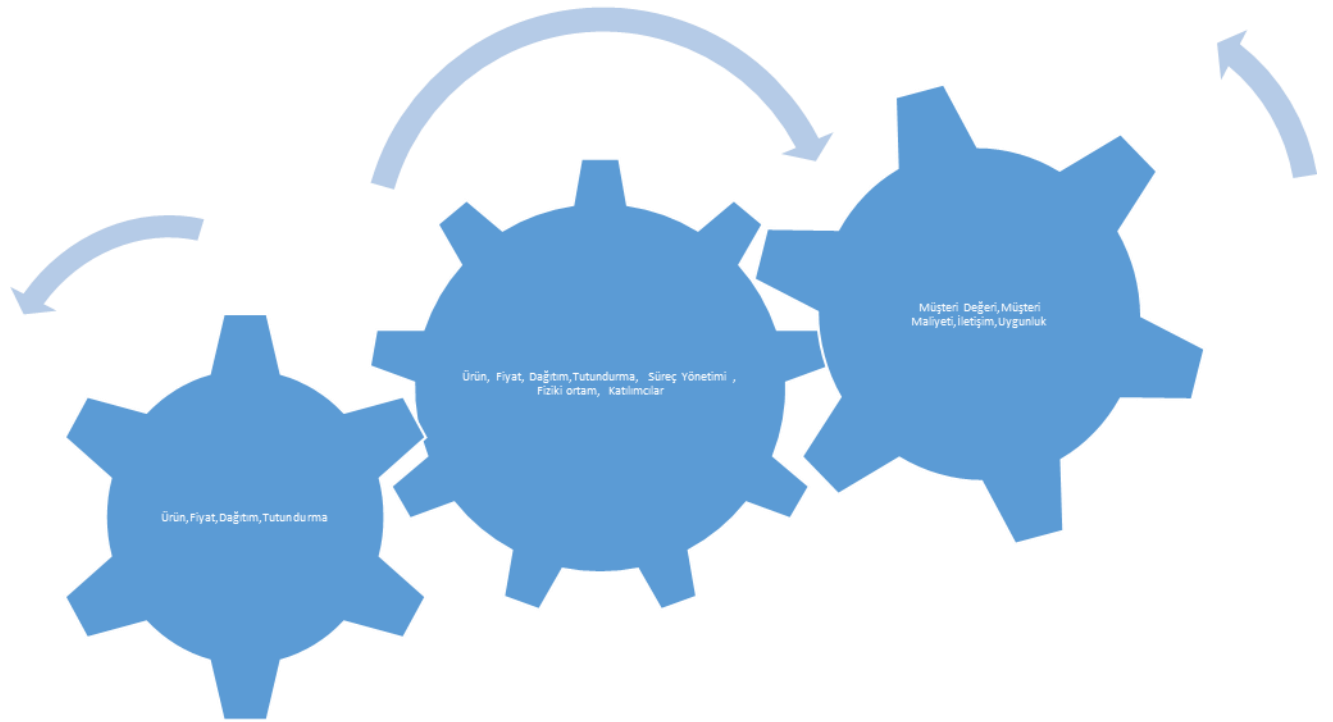
### 2.2.1.1.3. Pazarlama Karması Elemanları (4C)

Tablo:3: Pazarlama Karması Elemanları 4 C

Müşteri Değeri	Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını onlarla güvene dayalı ilişkiler kurarak gidermek. İşletmeyi rakiplerinden farklı kılacak olan stratejiler belirleyip yürütmek
Müşteri Maliyeti	Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak olan ürünleri satın alırken katlanmak zorunda oldukları maliyetleri göz önünde bulundurmak
Müşteri İletişimi	Ürün tarafından sunulmakta olan değerın işletmeler tarafından müşterilere iletilmesini sağlamak.
Müşteriye Uygunluk	Müşteriler sunulmakta olan ürünlerin tüketicilerin beledikleri boyutlar üzerinden üretilmesi ve dağıtılması konusunda özen göstermek (yer, zaman, şekil faydası gibi)

Kaynak:Üner, 1994'ten aktaran Gültekin, Küçük, 2004





Şekil:7: 4P'den 4C'ye Pazarlama Karması Elemanları Kaynak: Sümer, Eser ,2006.165-186'dan aktaran Gültekin, Küçük, 2004

Tablo:4: Satınalma Eğilimi ve Pazarlama Karması Elemanları

	ÜRÜN/HİZMET	FIYAT	DAĞITIM(YER)	TUTUNDURMA
<b>Müşteri açısından parasal Değer</b>				
İhtiyaç	Kaliteli hizmet ve bilgi transferi	En düşük işletim maliyeti	Müşterinin ihtiyacına hızlı cevap verme	Müşteriye sunulanlarla uyumlu gerçek hizmet fiyatlaması
Sağlanma Şekli	Kişisel kontak, ihtiyaç tanımlaması ve müşterinin eğitilmesi	Düşük maliyetlerin faydasının elde edilmesi ücretsiz gönderme	Müşteriden ilave ücret talep edilmeden hızlı hizmet sağlanması	
<b>Tedarikçinin Kabiliyeti ve Kapasitesi</b>				
İhtiyaç	Teknik Yeterlilik/ürün desteği	Tutarlı ve rasyonel fiyatlandırma politikası	Operasyonel taleplerin karşılanması	Müşterilere sunulan hizmetlerde itimat
Sağlanma Şekli	Tam kapsamlı bakım ve test olanakları, yakın ilişkiler	Bireysel tüketici ihtiyaçlarına bağlı olarak oluşturulmuş anlaşmalı iskontolar	Etkin dağıtım kanalları,uygu depolama	Kolay anlaşılan fayda iletişimi ve kaliteli promosyonlar
<b>Miktar (Tekrar eden siparişler)</b>				
İhtiyaç	Tutarlı dönüş süresi ve uygunluk	Ölçek ekonomisi	Çoklu siparişlerin teslimatında itimat	Örgütün ölçeği ile tutarlı kapasite
Sağlanma Şekli	Etkin üretim programı,satış sonrası destekler	Miktara bağlı iskontolar,sadakat programları	Optimum üretim hattı, alternatif ve kısmi depolama	Kısıtlamalarda, iş etüdlarinde ve zamanın izlenmesinde dürüstlük
<b>Çeşitlilik (Müşteri açısından hizmet seçenekleri)</b>				
İhtiyaç	Durumsal-Geçici seçenekler	Spesifik işletimsel maliyet sınırlamaları	Yerinde gösterimler	Tüm danışmalarda olumlu yanıtlar
Sağlanma Şekli	Tam kapsamlı bakım hizmetlerine karşın tamirat, tamirat yerine yenisini verme	Fiyat esnekliği, gerçek müşterilerin ihtiyaçlarını anlama	Bütün düzeylerde ülkelerde depolama	Yerine getirilemeyecek vaatlerde bulunmama

Doğruluk (Müşteri açısından hizmet kalitemiz)				
İhtiyaç	Dayanıklılık ve güvenilirlik, en az garanti şartları	Etkin finansal yönetim ve planlama	Minimum dağıtım kesintileri	Sonradan hesapta olmayan uygulamalara yer verilmemesi
Sağlanma Şekli	TQM,ilk defa doğru ürün piyasaya sürülmeden evvel bütün ünitelerin test edilmesi	Doğru,uygun kotalı ve faturalı	Giren ve çıkan ürünlerin izleme sistemi, bölge acentaları	Hizmetler ve planlama hakkında dürüst ve açık tanımlamalar.

Kaynak:Bennett, 1997:155'ten aktaran Gültekin, Küçük, 2004

Tablo:5: İlişkisel Pazarlama ve Pazarlama Karması

Ürün	Ürünler her müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanmaktadır.Yeni ürün geliştirmede tedarikçi ve dağıtıcılarla işbirliği içinde olunmaktadır.
Fiyat	İşletmeler müşterileri ile olan ilişkilerine göre ve müşterileri tarafından iletilmiş olan özellikler ile hizmetler paketine dayalı olarak fiyat belirlemektedir.
Dağıtım	İlişkisel pazarlama ile birlikte araçların rolü azalmaktadır. İşletmeler tarafından müşterilere ;sipariş verme,ödeme yapma,bakım vb. konularda seçenekler sunulmaktadır.
Tutundurma	Müşteriler ile yoğun ilişkiler kurulmaktadır.

Kaynak: Kotler, 2005:55'ten aktaran Sümer, Eser, 2006:165

Tablo:5'de de görüldüğü gibi ilişkisel pazarlama ile birlikte pazarlama karması elemanları çeşitli açılardan değişikliğe uğramış ve yeni biçimlere dönüşmüştür.

Böylelikle artık işletmeler müşterilerine onların tarafından bakmaya başlamışlar; plan, politika ve stratejilerini onların fikirlerine göre oluşturmaya özen göstermişlerdir. (Bayuk, 2005:34) Bu doğrultuda Robert Lauterborn, işletmelerin 4 P'yi oluşturmadan önce 4C üzerinde odaklanmaları gerektiği düşüncesini ortaya koymuştur. Bunun üzerine ürün müşteri değeri (customer value), fiyat müşteri maliyeti (Customer cost), tutundurma müşteri iletişimi (customer communication),dağıtım da müşteriye uygunluk (customer convenience) olarak çevrilmiştir.(Kotler, 2005:120) Lauterborn tarafından ortaya atılmış olan 4C 'nin temel fonksiyonlarını Tablo 3' teki gibi ifade etmek mümkündür.

### 2.2.2. Pazar Geliştirme Kavramı

Pazar geliştirme için iki temel yaklaşım vardır. Birincisi coğrafik genişleme ikincisi farklı pazar dilimlerine doğru genişleme. İlk olarak coğrafi genişleme, bölgesel bir faaliyetten ulusal bir faaliyete doğru gelişmeyi içerir. Bir firma aynı zamanda yeni pazarlara ulaşma yoluyla da gelişebilir. Söz konusu bu pazarlar, yaş ortalaması, ürün kullanımı ve hayat stili bakımından farklı Pazar bölümleri de olabilir (Aaker, 1984:255). İkinci yöntem olarak ise; mevcut ürünlerin yeni pazarlara sunularak satışına devam edilir. Pazar geliştirme daha çok dağıtım ve pazarlama bilgi ve becerilerine dayandırılır (Evans,Berman, 1982:678).

- Mevcut ürün yelpazesıyla yeni pazarlara / pazar segmentlerine açılma gayretidir.
- Yeni müşteri profilinin çok iyi tanımlanması ve tanınmasını gerektirir.
- Pazarlama karmasının tüm unsurlarından yararlanır (4 P = ürün, fiyat, dağıtım kanalı, promosyon).
- “Pazara Yerleşme” stratejisinden daha risklidir.

Pazara Yerleşme: Mevcut ürünlerin mevcut pazardaki payının genişletilmesi girişimleridir. Büyümesini tamamlamamış (doygunluğa ulaşmamış) pazarlarda ağırlık kazanmak amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Doygunluğa erişmiş (büyümesi hız kesmiş) pazarlardaki rakipleri devre dışı bırakmak için de kullanılır (Üstel, 2006).

#### 2.2.2.1. Pazar Yönlülük

Yönetimsel bakış açısına göre değerlendirildiğinde pazar yönlülük; müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bu bilgilerin organizasyondaki bütün departmanlar arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanmasıdır (Uzkurt, 2002).

### **2.2.2.2. Müşteri Yönlülük**

Yüksek değer sunan işletmeler, yüksek kaliteli, düşük fiyatlı ürün ve hizmetleri sunmanın yanında, müşteri ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidirler. Bu aşamada müşteri yönlülüğü oluşturan bileşenler; Pazara ilişkin bilginin toplanması, Pazar bilgisinin yayılması ve Pazar tepkisinin oluşturulması karşımıza çıkar.

*Pazara ilişkin bilginin toplanması:* Bir işletme üstün müşteri değeri yaratmak istiyorsa, müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ne olduğunu bilmelidir.

*Pazar bilgisinin yayılması:* Toplanan bilginin, işletmenin pazara karşı etkin bir tepki gösterebilmesi için işletme içinde tüm departmanlar ve çalışanlar arasında paylaşılması gerekir. Pazar bilgisinin departmanlar arası yayılımı, farklı bölümlerin ortak bir hareket tarzını geliştirmesine yardımcı olur.

*Pazar tepkisinin oluşturulması:* Hedef pazarı seçme, ürün ve hizmetin dizayn edilmesi ve sunulması, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri Pazar tepkisini oluşturur. Bu faaliyetler sadece pazarlama departmanının görevi değil, organizasyonda yer alan tüm departmanların sorumluluğu altındadır (Varinli, 2006).

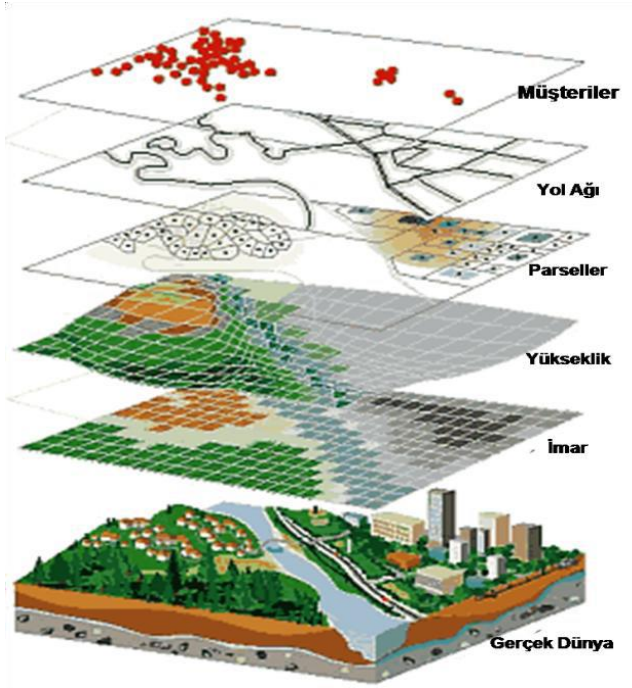
### **2.2.2.3. Coğrafi Pazarlama (Geomarketing)**

Pazarlama yapılacak bölgenin şartlarına uygun şekilde, verilerin toplanarak, işlenmesi, analiz edilmesi ve sonuçların pazarlama sürecinin şekillendirilmesinde kullanılması Coğrafi Pazarlama olarak tanımlanabilir.

#### **2.2.2.3.1. Coğrafi Pazarlamaya Genel Bakış**

Teknolojik gelişmelerle birlikte pazarlama veri toplama faaliyetleri de hızla gelişme göstermektedir (Hess, vd., 2004). Sosyal sınıflar, tüketici profili ile ilgili genel bilgiler coğrafi ve demografik ölçümlerle elde edilebilmektedir (Batey, vd., 1999). Özellikle pazarlama, alanında büyüyen ve gelişen CBS sistemi etkileşerek "Coğrafi Pazarlama

(Geomarketing)" gibi farklı bir anlayışı ortaya çıkarmıştır. Coğrafi Pazarlama, şirketlerin müşteri odaklı pazar aktivitelerini CBS yöntemleriyle planlanmasını, koordine edilmesini ve kontrol edilmesini amaç edinen farklı bir pazarlama yaklaşımıdır. CBS kavramından Müşteri İlişkiler Yönetimi (CRM-Customer Relationship Management) de etkilenmiş ve gCRM adında bir kavram ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle Coğrafi Pazarlama, elinizde bulunan mekansal verilerin mekansal olarak analiz edilmesi, sonuçların haritalar ve raporlarla sunulmasıdır (Kaya, 1984). CBS veri tabanında bulunan her türlü verinin sorgulanmasında, kategorize edilmesine ve haritalar aracılığı ile görselleştirilmesine yardımcı olur. Bu sayede karmaşık gibi görünen verilerin analizini yapmak ve bu verilerden bilgi çıkarmak kolaylaşır.



Şekil:8:Coğrafi Pazarlama Katman Yapısı Kaynak: URL-3

Coğrafi Pazarlama, pazarlama verilerini geometrik verilerle Şekil 8' deki gibi birleştirerek, bütünden koparmadan ve her unsurun birbiriyle ilişkisini kullanarak bilgi haline getirir, tüketicilerin nerede olduğunu söyler, her veriyi mekansal gösterimle bir imaj haline getirir, olay ve sonuçları harita üzerine yerleştirir, bir alana ait tüketicilerin seçimini yapar, bir alanın farklı özelliklerinin gruplandırılmasını ortaya koyar, bir nokta koordinatları kesinliğinde tüketici seçimini yapar, pazarın coğrafi olarak bölümlendirilmesinde pazarlama yönetimine bilgi sağlar.

Dış çevre ile ilgili bilgilerin toplanması ve anlaşılır hale getirilmesi pazarlama haberleşmesi olarak bilinmektedir (Burns, 2000; Bush, 1982). Ekonomik göstergeler, hükümet düzenlemeleri, tüketici demografik bilgileri, ürün arz faaliyetleri vb. pazar haberlerini oluşturmaktadır. Pazarlama yönetimi bu gibi pazar bilgilerini elde etmek ve yenilemekle daha kolayca karar alabilmektedir. CBS tüketicilerin bir coğrafyasını oluşturarak, bu coğrafyadan pazar bilgilerini temin etmeye çalışır. Firmalar özellikleri, yerleşim alanlarında rekabet durumu gibi bilgilere CBS ile analizler yaparak ulaşabilir (Hess, vd., 2004).

Pazarlama araştırmalarında birincil veri toplama faaliyeti kişisel görüşme, telefon, posta, e-posta gibi araçlarla, anket uygulamasına dayalı olarak yapılmaktadır (Kırçova, 1999). CBS özellikle, birincil veri toplamada maliyetleri azaltıcı etkiye sahiptir. CBS ile örnekleme faaliyeti kolaylıkla yapılabilir. Araştırmaların coğrafi planlanması, organize edilmesi, araştırma yapılacak bölgelere erişim CBS ile daha kolay yapılabilir (Altıntaş, 2007).

Pazarlama dağıtım siteminde optimum dağıtım planının oluşturulması için tüketici yerleşimleri dikkate alınarak en kısa mesafede tüketiciye ulaşmak hedef alınır. CBS ile farklı tüketim alanları sınıflandırılabilir. Tüketim seviyeleri yerleşim ağına göre haritalarda işaretlenebilir. Dağıtımda araçların faaliyetleri tahmin edilebilir (URL-4).

Ürün geliştirmede tüketici gruplarının özellikleri, önemli bir yapıya sahiptir. Ürün özellikleri coğrafi özelliklere göre de geliştirilebilmektedir. Mekansal verilerle, hangi tüketici grubu nerede bilinebildiği için ürün tasarlanması, tasarlanan ürünün uyumu, tasarlanan ürünün satışa başladıktan sonra pazar payı çok daha hızlı analiz edilebilmektedir (Engel vd., 1979).

Firmalar tek fiyat oluşturamayabilirler veya oluşturmak istemeyebilirler. Ürünlere bölgesel olarak fiyatlandırma yapabilmesi için coğrafi talep farklılıklarını, lojistik ve maliyet gibi etkenleri göz önünde bulundurmalıdır (Yurdakul ve Koç, 1995). Firmalar ürünlerini farklı bölgelerdeki tüketicilere yönelik farklı fiyat tespitinde uygun karar almak için mekansal analizlerini kullanabilmektedirler (Mayros ve Werner, 1982).

### 2.2.2.3.2. Coğrafi Pazarlama Süreci

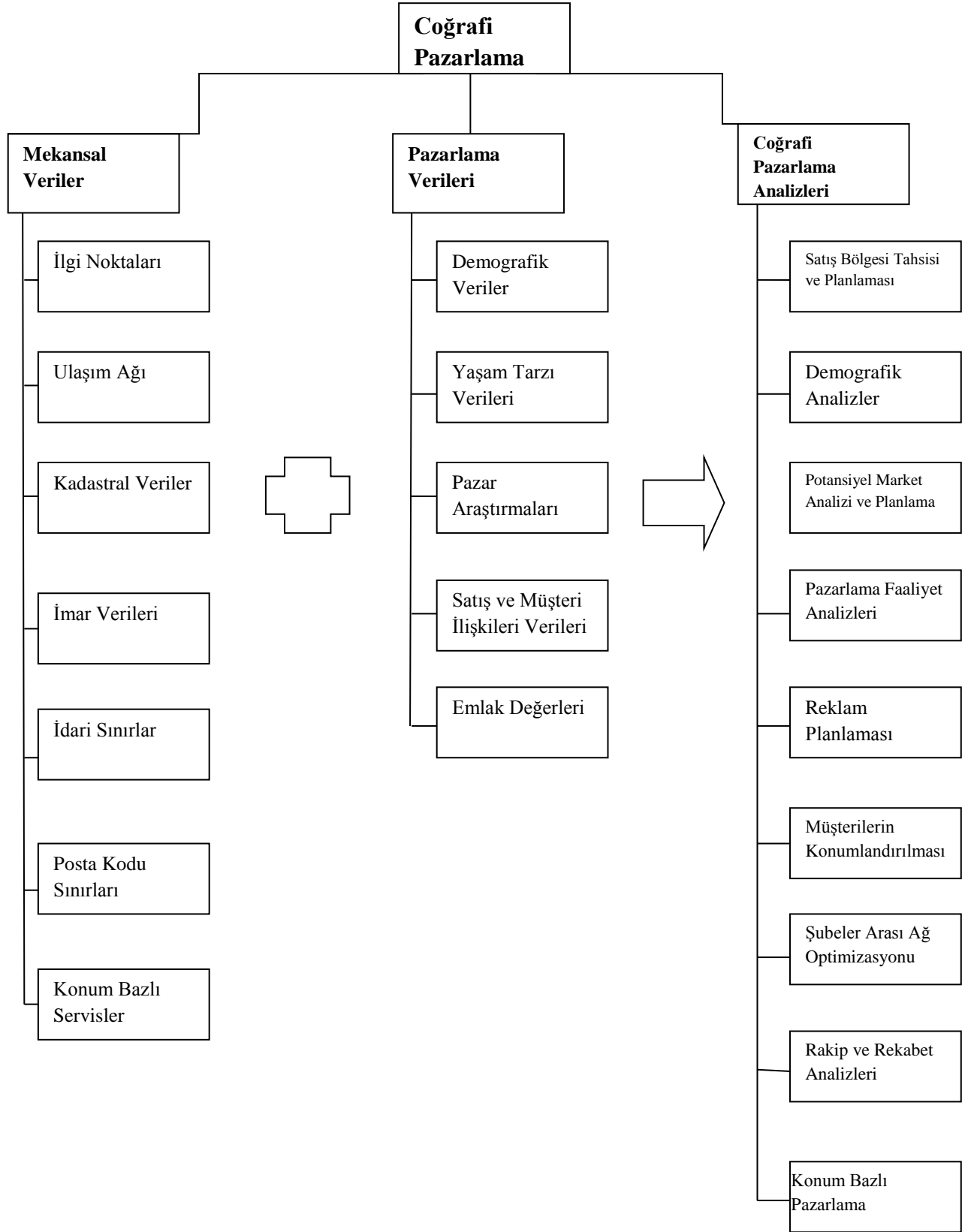
Birinci aşamada veriler saha ve ofis çalışmaları yapılarak gerekirse firma dışı kaynaklardan satın alınarak hazırlanır. Mekansal veriler ve pazarlama verileri ile ilişkilendirilerek Coğrafi Pazarlamada kullanılacak mekansal verilere dönüştürülür. İkinci aşamada bu veriler, pazarlama için analiz edilip Coğrafi Pazarlamanın aşağıdaki temel sorularına cevap vermeye hazır hale gelir (Stephen vd., 2006).

Potansiyel Müşteri Kimler? Nerede? Nerede Şube Açılmalı? Nerede, Nasıl Reklam Yapılmalı? Nereye Yatırım Yapılmalı? Yatırımlar Ne Kadar Zamanda Geri Döner? Rakipler Nerede? Hangi Ürünleri, Hangi Şubede, Ne Kadara Satılmalı? Hangi Ürünlerden, Ne Kadar Üretilmeli?

Üçüncü aşamada yukarıdaki soruların cevapları pazarlama ve planlama yöneticilerinin kullanabileceği tematik haritalar, grafikler ve raporlar şeklinde iletilir. Böylece yöneticiler, raporlar içinde boğulup karar verme süreleri uzamayacak, etkin ve doğru kararlar verebileceklerdir (Stone ve Good, 1989).

Başlangıçta veri temini gibi yatırım maliyetleri olsa da Coğrafi Pazarlama listelenmiş olan sorulara harita ortamında cevaplar vererek karar vericilerin işlerini kolaylaştırır, hızlandırır ve doğru kararlar verilebileceği için yatırımı maliyetinin çok üstünde tasarruf sağlar.





Şekil:9: Coğrafi Pazarlamada Kullanılan Veriler ve Yapılan Analizler Kaynak: URL-3

### **2.2.3. Pazar Geliştirme Sürecinde Rol Oynayan Örgütsel Aktörler**

Pazar Geliştirme Sürecinde etkinliğin örgütsel rollere göre farklılıklar gösterdiği görülmüştür.

#### **2.2.3.1. Üst Yönetim**

Çalışanları pazar yönlü olmaya motive ederek, organizasyondaki bireylerin pazardaki değişimi izlemeye, pazar bilgisini diğer çalışanlarla paylaşmaya ve pazar ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelmelerini sağlayabilir. Ayrıca değişen pazar ihtiyaçlarında müşteri beklentilerinin gelişimi de dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda yeni ürün üretilmesi söz konusu olursa, risk alıp değişim doğrultusunda yeni ürünleri destekleyen yönetici kazanacaktır (Varinli, 2006, Yüksel, 2001).

#### **2.2.3.2. Departmanlar Arası Güçler**

Organizasyondaki departmanlar arasındaki formal ve informal ilişki ve etkileşimden meydana gelir. Bunun sonucunda çatışma ve bağıllık gibi faktörler ortaya çıkar (Varinli, 2006, Yüksel, 2001).

#### **2.2.3.3. Örgütsel Sistemler**

Biçimselleştirme, merkezileştirme, departmanlaşma ve ölçme-ödüllendirme olmak üzere dört değişkeni barındırır. Merkezileştirme; bir organizasyonda karar alma yetkisinin dağıtılmaması ve karar almaya örgüt üyelerinin katılmaması olarak adlandırılır. Biçimselleştirme; yetki dağılımı, roller, süreçler gibi konularda kuralların belirlenme düzeyini temsil eder. Departmanlaşma; örgütsel faaliyetlerin bölümlere ayrılıp ve daha sonra bunların bir araya toplanmasını ifade eder. Ölçme-ödüllendirme sistemleri; çalışanların davranışlarını şekillendirmede yararlanılan araçlardır (Varinli, 2006, Yüksel, 2001).

### **2.3. Pazar Geliştirme Sürecinde Çatışma**

Pazar geliştirme çalışmalarını mikro düzeyde 4 P etrafında düşünmek mümkündür. Dolayısı ile pazar geliştirme faaliyetleri sırasında örgütle yaşanabilecek çatışmaları da 4P başlıkları altında incelemek bir yöntem olabilir.

Diğer taraftan pazar geliştirme çalışmalarının 4P'nin önemli bir unsuru olan ürün ile ilgili kısmında, organizasyonun çeşitli birimleri arasında oluşabilecek çatışmalara odaklanmak da mümkündür.

Bu tez çalışmasında Pazar Geliştirmenin ilgili olduğu Müşteri ve Dağıtım Kanalı, Ürün Geliştirme, Üretim ve Halkla İlişkiler olmak üzere dört ana konudaki muhtemel çatışmalar üzerinde durulacaktır.

#### **2.3.1. İşletme İle Müşteri Ve Dağıtım Kanalı Arasındaki Çatışma Yönetimi**

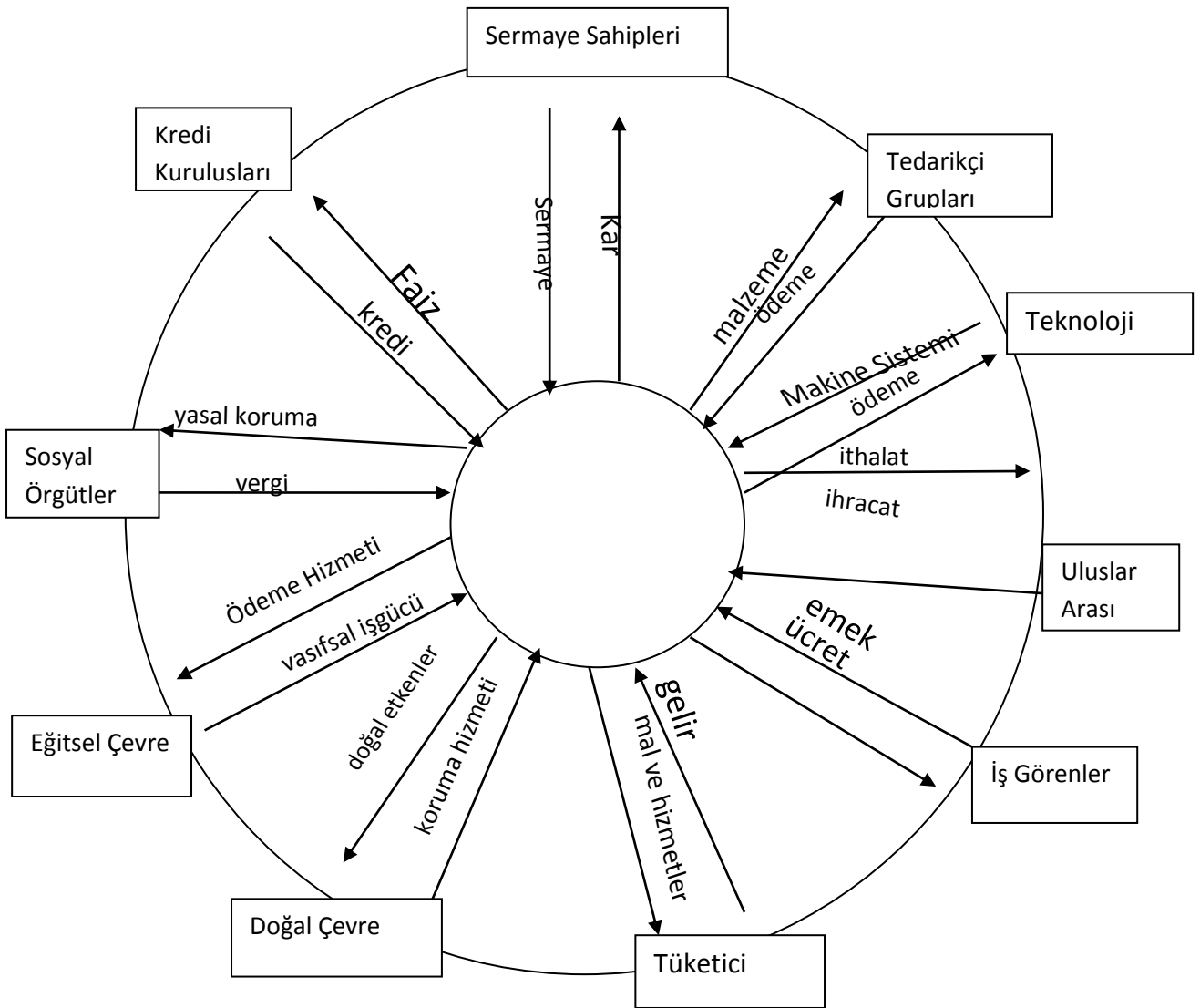
Müşteri ve dağıtım kanalı arasındaki etkileşimin diğer paydaşlara göre daha yoğun olduğu görülmektedir.

##### **2.3.1.1. İşletme Çevre Etkileşimi:**

İşletmeler esas itibarı ile ekonomik özellik taşıyan toplumsal bir kurumdur. Kurumlar sermaye, emek, bilgi, hammadde faktörleri elde ederek mallar ve hizmetler üreten toplumun temel ekonomik birimleridir. Kurumların başarısı ile ayakta kalabilmesi işletme döneminde yapılan elde edilen çıktılarının grupların isteklerine verilen cevabın istek derecesine bağlıdır. İşletmelerin çevresindeki sistemin bir parçası olmasından dolayı yaşamını sürdürebilmesi ancak bu sistemdeki değişikliklere uyum sağlamasıyla mümkün olacaktır (Gültekin, Küçük, 2004).

İşletmelerden pek çok alanda toplumun bütün grupları tarafından talepleri vardır. Toplumun kurumdan beklentileri hakkında muhtelif görüşleri olmasına rağmen, bunlar; teknolojik, kültürel, ekonomik, siyasi, hukuki ve başka birtakım alanları itibarı ile ilişkilendirilebilir (Aytek, 1985:5).

Sürdürülebilir kurum imajı için Pazar Liderliği ya da Kurum Liderliği fiyatla ya da ürünle olmayacaktır. Kurum paydaşları yeni stratejide kurumun amaçları ve hedeflerinin içine yerleştirilmesi gerekecektir. Eğer kurumun uzun dönemde böyle bir imaj yaratılmak isteniyorsa paydaş beklentileri düşünceleri kurumla bütünleştirilmelidir (Nakra, 2000: 35'ten aktaran Gültekin, Küçük, 2004).



Şekil:10:Kurumun Çevreyle İlişki Alanları Kaynak.: Sabuncuoğlu, Z. , Tokol ,T. 2001'den aktaran Gültekin, Küçük, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi Yıl:2004,Cilt XIX,Sayı 1

### 2.3.1.2. Güven

**Güven;** korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanmaktadır (www.tdkterim.org.tr, Erişim Tarihi: 01.05.2009). Akademik literatürde güven, bir ilişkide taraflardan birinin, diğer tarafın vermiş olduğu sözlerin gerçekleştirileceğine dair hissettiği inançtır (Schurr,Ozanne, 1995:939).

Güven oluşumu, taahhütlerde bulunma ve ilişki pazarlamasını inceledikleri çalışmalarında Morgan ve Hunt güveni, “alıcı-satıcı ilişkisi içinde bulunan tarafların birbirlerinin güvenilirlik ve doğruluğuna inanmaları” şeklinde tanımlamakta ve başarılı ilişki pazarlaması uygulamalarının, ilişkiye olan bağlılık ve güvene dayandığını ortaya koymaktadırlar (Morgan,Hunt,1994). İlişki pazarlamasında, güvenin anahtar rol üstlenmesinin nedenleri; değişim ortakları ile güvenilir ilişkisel yatırımlar sağlaması, mevcut ortaklarla kısa süreli ve geçici değil, uzun süreli ve kalıcı ilişkilere temel oluşturması, ortakların fırsatçı davranmayacakları imajını oluşturması ve böylece yüksek riskli eylemlerin daha düşük riskli algılanmasını sağlaması olduğu ileri sürülmektedir (Morgan, Hunt, 1994:24).

Güven, bir ilişkinin ekonomik sonuçlarının ötesinde, müşteri tatminine ve uzun süreli bir birleşmeye de katkıda bulunur. İlişki pazarlamasının başarısında hem güven hem de ekonomik sonuçlar etkilidir. Müşteri güveni yaratmak, firmalar için her koşulda çok karlıdır. İşletmeye güven duyan bir müşteri için diğer önerileri denemek zaman ve maliyet gerektirir (Hart,Michael, 1999:1). Ayrıca güven, pazarla ilgili belirsizliği azaltıcı yönde bir etkiye sahiptir. Morgan ve Hunt, pazarlama ilişkilerinde güven ve belirsizlik arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Morgan, Hunt, 1994 :31).

Güven unsuru, müşteri ve firma arasında ilişkilerin kurulması açısından en önemli etkenlerden birisidir. İşletmeye güven duyan bir müşteri için karar vermede belirsizlikler azalacak, risk algısı ortadan kalkacak ve müşterinin işletmeyi (ürün veya hizmet yönünden) tercih etme eğilimi artacak ve ilerleyen zamanda sadık müşteri olma ihtimali fazlalaşacaktır (Gummesson, 1998:4). Morgan ve Hunt, pazarlama ilişkilerinde güven ve belirsizlik arasında olumsuz bir ilişki, güven ve müşteri sadakati arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Grönroos, 1990:3).

Hizmet sađlayan personele duyulan sadakat, beraberinde hizmet iřletmesine sadakat duyulmasını sađlamaktadır. Bu açıdan dūřınılduđunda, bir hizmet iřletmesinde çalıřanlara duyulan gūven, çalıřanların yardımseverliđi mūřteri sadakati bileřenleri olarak dūřınılebilir (Boas, 2004:134'ten aktaran Yađan, 2010)

### **2.3.1.3. İletişim**

Bir iliřkinin bařarılı ve uzun sūreli olması kurulan iletiřimin kalitesiyle yakından ilgilidir. İletiřimin, bir iliřki oluřturma ve geliřtirmedeki rolūnū iyi anlamak, hem bireyler hem de mūřteri istek ve ihtiyaçları dođrultusunda mal ve hizmet ūreten firmalar için çok önemlidir. Etkin bir iletiřim kurulmadan etkin mūřteri iliřkisi oluřturabilmek oldukça zordur. Bir iletiřimden bahsedebilmek için de karřılıklı fikir, bilgi ve duygu alıřveriřini zorunlu kılan bir iliřkinin kurulması gerekmektedir. İletiřim kısaca resmi veya gayri resmi yollardan taraflar açısından deđerli bilgilerin uygun zamanda paylařılması olarak tanımlanabilir (Morgan,Hunt, 1994: 25). Mūřteriler herhangi bir ūrūn ya da hizmeti satın almadan önce, satın alma sırasında ve satın almadan sonra bir takım bilgilere gereksinim duyarlar. Alıcı ve satıcı arasında her ařamada kurulan etkin iletiřim daha sađlıklı ve uzun sūreli iliřkiler geliřtirmede ve bađlılık yaratmada etkili olacaktır (Hart,Michael, 1999 :17).

İliřki pazarlaması bađlamında iletiřim, göreli olarak deđerli olan mūřterilerle sūrekli irtibat halinde olmak, hizmetlerin sunumu esnasında dođru bilgiyi uygun zamanda sađlayabilmek ve bir sorun oluřtuđunda anında duruma mūdahale edebilmek řeklinde deđerlendirilmektedir (Anderson,Fornell, 1994:53). İletiřim ift taraflı bir sūre olduđundan ve iliřki pazarlaması temelinde en temel taraflar hizmet sunan ve hizmetten faydalanan olduđundan, bu sūrete ilk olarak hizmet sađlayıcısının/iřletmenin yapması gereken farkındalık yaratıp dikkat çekmek olacaktır. Mūřterinin dikkatini çektikten sonra satıcının mūřterinin tercihlerinin iřletme lehine geliřtirmesi, mūřterileri ikna edebilmesi ve onları sonunda satın alma veya hizmetten yararlanma eylemine ikna edebilmesi gerekecektir (Ndubisi, 2007 :834 vd.'den aktaran Yađan, 2010).

#### **2.3.1.4. Bağlılık**

Morgan ve Hunt bağlılığı, ilişki pazarlamasının en önemli anahtarlarından biri olarak görürler. Bir ilişkide bağlılık yaratıldığında, tarafların daha karlı sonuçlar elde etmeye devam edebilmeleri için ilişkinin sürdürülmesi amacıyla yönelik hareket ettikleri görülmektedir. Alıcı ve satıcı arasındaki çeşitli etkileşimler zamanla tutarlılık göstermeye başladığında, tarafların birbirine olan bağlılığı ve ilişkinin uzunluğunda gelişmeler olur. Çok sık kullanılan bir tanıma göre bağlılık, tarafların bir ilişkiyi sürekli hale getirmek için ciddi sözler verdiği, geçerli ve bağlayıcı bir anlaşmayı ifade eder. Bu tip bir ilişkide işbirliği zorunludur ve bağlılık tarafların istek ve ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkmaktadır. ( Morgan, Hunt, 1994: 24 )

Taraflar arasında oluşan bağlılık ise bir ilişkinin en ileri aşamasının göstergesidir ve bu noktada her iki taraf da ilişkiyi sürdürme konusunda aktif bir rol almaktadır. Tüketicileri birer karar verici olarak tanımlamak ve en temel davranışlarının da ihtiyaçları tatmin etmek üzere seçenekleri araştırma, tercih etme, satın alma ve sonuçları değerlendirme olduğunu düşünmek mümkündür. Tatmin olmuş bir tüketicinin sergilediği temel davranışların ise tekrar satın alma eğilimi (bağlılık oluşumu) ve/veya artan kullanım oranı olduğu söylenebilir (Nakıboğlu, 2008:72'den aktaran Yağan, 2010).

#### **2.3.1.5. Çatışma Yönetimi**

İlişkisel alışverişlerde, her zaman anlaşmazlıklar veya “çatışma” lar olacaktır. Çatışmalardan doğan gerginlikler dostça çözülmediği takdirde, taraflar arasındaki ilişkinin sona ermesi gibi sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bununla birlikte, karşıt görüşler dostça uzlaştırıldıklarında, anlaşmazlıklar, “işlevsel çatışmalar” olarak adlandırılabilir. Çünkü bunlar, durağanlığı önler, ilgi ve merak uyandırır ve problemlerin açığa çıktığı, çözümlerin elde edildiği bir orta nokta sağlar. İşlevsel çatışma, ilişki pazarlamasındaki üretkenliği artırabilir ve “iş görmenin bir diğer yönü” olarak görülebilir (Morgan, Hunt, 1994 :26). Çatışma, taraflardan birinin kendi çıkar ve hedeflerinin diğer tarafça engellendiğini, karşı çıktığını ya da olumsuz etkilendiğini düşünmesiyle ortaya çıkar. Bir müşteri, satıcının ilişkiye bağlı olduğunu düşündüğü zaman, şüpheli ve kırılabilir hislerinden kurtulur. Satıcının davranışlarını iyi niyetle değerlendirir. Taraflar, birbirlerine bağlı oldukları sürece, çatışmalar

işlevsel olarak çözülür. Birbirlerine bağlı olan taraflar, olumlu davranışlar üzerine odaklanıp, olumsuz davranışları önemsemezler ve çatışma sırasında, karşılıklı olarak özveride bulunurlar. İyi niyetli satıcı düşüncesi ve çatışmanın işlevsel olarak çözümlenmesi, bağlılığa dayanan ilişkilerdeki çatışmanın derecesini düşürecektir (Jap, Ganesan, 2000:227).

Çatışmaların çoğu, iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde farklı davranış şekilleri ve karar alternatiflerinin oluşması açısından bir esneklik sağlar. Yaratıcılığı artırır ve örgütlerin varlığını devam ettirmesinde önemli olan bazı uzmanlık alanlarının oluşmasına yol gösterir (Ndubisi, 2007: 100).

Dağıtım kanalında yer alan firmalar, aralarındaki çatışmaları asgari düzeyde tutma çabalarına karşın, yine de bir çıkar çatışması kaçınılmaz olmaktadır. Burada, önemli olan söz konusu çatışmaları belirli bir düzeyde tutmak gerekliliğidir. Taraflar arasındaki çatışmanın bir takım dinamik gelişmelere ortam hazırladığı düşünülse de yıkıcı ve uzayıp giden çatışmaların da ne denli zararlı olabileceği açıktır ( Tek, 1999 :565).

Çatışma yönetimi, çatışma yaratması olası durumlar oluşmadan önce, bunların işletme/tedarikçiler tarafından öngörülüp ortadan kaldırılması olarak tanımlanabilir. İşletmeler çatışma yönetiminde ne kadar başarılı olabilirler ve müşteride olumsuz algı yaratabilecek durumlardan ne kadar kaçınılabilselerse, sadakatin oluşması da o kadar kolay oluşabilecektir. Araştırmalar müşteri sadakati ve çatışma yönetimi arasında ters yönlü olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (Yağan, 2010).

### **2.3.1.6. İşbirliği**

İşbirliği ilişki pazarlamasının bir bileşeni değil, Morgan ve Hunt tarafından karşılıklı fayda sağlamak için, ilişkideki tarafların aktif katılımlarının gerekliliği olarak vurgulanmaktadır. Yani ilişki pazarlamasında, dört temel unsur olan güven, iletişim, bağlılık ve çatışma yönetiminin etkili şekilde oluşturulması ve bunun tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için taraflar arasında bir işbirliğinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Böylece, işbirliği, çok daha uzun süreli ve sağlam ilişkiler getirmede başarı sağlar. Yine işbirliğini, ana veya yan kuruluş yöneticilerinin etkileşimleri, iletişimleri ve bir mal veya hizmet için geliştirilen pazarlama programlarına dayalı hedefler bağlamında oluşan ve gelişen



bir perspektif olarak tanımlamak mümkündür (Haciefendioğlu, 2005:69). İşbirliğine dayalı değişimin sınırları, teorik varsayımlara da konu teşkil etmektedir. Bu, ilişki veya işlemsel değişim arasındaki tartışmalardan da açıkça belli olmaktadır. İşlemsel analizlerde işbirliği, bir pazar eksikliği olarak görülür ve yalnızca işlemi kolaylaştırdığı oranda gereklidir. İşlem yaklaşımı, bir değişim ilişkisinin işlem verimliliği üzerinde yoğunlaşır. İlişkiler, maliyet verimliliği yönetim yapısını temsil ettiğinde, organizasyonlar arası pazarda verimli olurlar. Öte yandan ilişki analizi, işbirliğini, değişim sürecinin merkezine oturtur (Donaldson, O'Toole, 2002: 492). İlişki pazarlamasında bir ağda gerçekleşen etkin bir işbirliği, ağlar arasında etkin rekabeti artırır. Bununla birlikte, işbirliği, ilişki pazarlamasının başarısını da kolaylaştırır. Çünkü çatışmacı davranışlar, işbirliğine dayalı davranışlarla geçici bir süre için birlikte var olabilir. Yani işbirliği, basitçe, çatışmanın yokluğu demek değildir. Örneğin, ortaklar arasında hedefler konusunda devam eden tartışmalar olabilir. Ama yine de işbirliğine devam ederler. Çünkü her iki taraf açısından da ilişkiyi kaybetmenin maliyeti yüksektir (Yağın, 2010).

### **2.3.1.7. İlişki Kalitesi**

İlişki kalitesi, ilişki pazarlaması unsurlarının ne kadar başarılı bir şekilde oluşturulduğu ve yönetildiğinin bir çıktısı olarak ifade edilebilir. İlişki kalitesi en genel olarak ilişkilerin yoğunluk ve nitelikleri olarak değerlendirilmektedir. Nihai müşteriler ve işletmeler arasındaki ilişki kalitesi genel itibariyle “müşterinin ilişkiye bağlı bütün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan ilişkinin uygunluk düzeyi” şeklinde tanımlanmaktadır (Henning,Thurau, Klee, 1997 :737). İlişki kalitesi müşterinin hizmet sağlayıcısının davranış ve iletişimini algılayışına ve değerlemesine yön verir. Ancak ilişki kalitesi hizmet kalitesinde olduğunun aksine ne hizmet sunumunun mekanikleriyle ilgilidir, ne de hizmet sunum sisteminin içinde yer alır. Bunun yerine, müşteri-işgören etkileşimi yoluyla müşterinin ruh halini ve duygularını içerir. İlişki kalitesini hizmet kalitesinden ayıran en önemli nokta ilişkinin süreklilik boyutudur. İlişki kalitesinin boyutları en temel anlamda güven ve taahhütler, ilişki tatmini, iletişim ve çatışma yönetimidir. Birinci boyut “güven” dir. Güven;“ bir tarafın ihtiyaçlarının gelecekte diğer tarafın sergilediği hareketler vasıtasıyla tam olarak karşılanacağına olan inancı” şeklinde açıklanmaktadır (Morgan, Hunt 1994: 23). Dolayısıyla güven muamele ortağının doğruluk ve güvenilirlik konusunda bir yargıyı gerekli kılar. Güven, kısa dönem olumsuzlukları ortadan kaldırarak ve uzun dönemli fayda yaratarak etkinlik ve etkililiği

arttırır. Böylece güven boyutu riski azaltmaya hizmet eder. Bir işletme için en güçlü ilişki pazarlaması aracı olarak, hizmetlerin özellikleri dolayısıyla ayrı bir öneme sahip güven unsuru ön plana çıkmaktadır (Berry, 1995:236). Bir ilişkinin başarılı ve uzun süreli olması kurulan iletişimin kalitesiyle yakından ilgilidir. İletişimin, bir ilişki oluşturma ve geliştirmedeki rolünü iyi anlamak, hem bireyler hem de müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üreten firmalar için çok önemlidir. Etkin bir iletişim kurulmadan etkin bir müşteri ilişkileri oluşturmak imkansızdır. Alıcı ve satıcı arasında her aşamada kurulan etkin iletişim daha sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler geliştirmede ve bağlılık yaratmada etkili olacaktır (Hart, Johnson., 1999: 17).

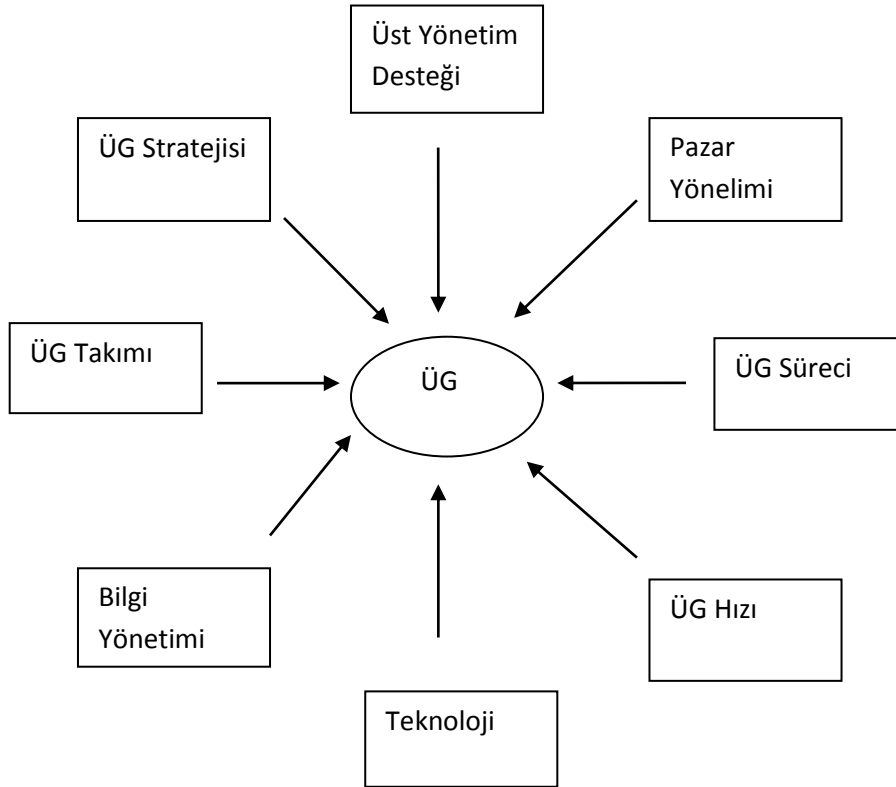
Egan'a göre ilişki pazarlaması açısından tatmin, bağlılığı ve tekrar satın alma niyetini ortaya çıkartan en önemli neden olarak görülmektedir. Buna göre tatmin "duyguların değerlendirilmesi" veya "kıt kaynaklardan elde edilen olumlu sonuç" olarak tanımlanmaktadır. McDougall ve Levesque'e göre ürün veya hizmetin bizzat kendisinin sunduğu kalite ile birlikte genel olarak kalite algısını etkileyen bir diğer unsur da algılanan ilişki kalitesidir. İlişki kalitesi ise ürün veya hizmetin "nasıl sunulduğu" ile ilgilidir. Müşteriler ile kurulan ilişkinin algılanan kalitesinin (işletmenin ilişki performansının) güven üzerinde olduğu gibi tatmin üzerinde de oldukça güçlü etkisi vardır ve bu etki ilişki performansının araçları yani ilişki pazarlama taktikleri tarafından sağlanmaktadır. Tatmin üzerindeki etkileri ve tatminin uzun süreli ilişki pazarlaması amaçlarının başında gelen tüketici bağlılığı (veya tekrar satın alma eğilimi) dikkate alındığında ilişki pazarlama taktiklerinin, işletmelerin ilişki uygulamalarının insan ve iletişim yönlü ana gücü olduğu düşünülmektedir (Nakıboğlu, 2008 :72). Dördüncü boyut olan "çatışma; gerçek ve arzulan karlıkların birbirine uymayışından kaynaklanan, iki veya daha fazla sosyal varlık arasındaki geçimsizlik" şeklinde tanımlanmaktadır (Roberts,Varki,Brodie, 2003:169). Olumsuz etkisinin daha büyük riske yol açtığı bulunan çatışma, ilişki kalitesini negatif yönlü etkilemektedir. Bir ilişkinin gücü olarak değerlendirilebilen ilişki kalitesi, müşteri ile iyi ilişkiler kurulabilmesi için çok önemli olmaktadır. İlişki kalitesinin hizmetlerin karmaşık, müşterilere göre uyarlanması gereken satıcıların diğerlerine göre sattıkları mal veya sundukları hizmetle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve çevrenin sürekli değişken ve belirsiz olduğu sektörlerde çok daha önemli olması, kurulan ilişkilerin niteliğinin müşteri sadakati yaratmada belirleyici olduğunu göstermektedir (Yağan, 2010).

### 2.3.2. Ürün Geliştirme Sürecinde Çatışma Alanları

Pazar Geliştirme kavramı incelenirken, Pazar Geliştirmenin Ürün Geliştirme aşamalarında da çatışmaların yoğun yaşandığı görülmüştür.

Yeni ürün kavramı, orijinal ürün, geliştirilmiş ürün, değiştirilmiş ürün olgularını içeren geniş kapsamlı bir terimdir (Ulrike,2000:170;Kotler,1991:310). Yeni ürün geliştirme ise firmanın yeni ürün oluşturmak amacı ile giriştiği uzun ve risklerle dolu bir süreçtir. Bu süreç, gerek firmanın kontrol edemediği dış çevresel faktörler gerekse firma içi faktörler tarafından etkilenir (Sanders,Monrodt,1994:98). Şirketler, yeni ürün geliştirme sürecinin farklı safhalarında verecekleri doğru kararlarla yeni ürünün başarısı karşısındaki belirsizlikleri azaltarak riski minimize edebilirler. Firmaların doğru kararlar verebilmeleri, onların yeni ürün geliştirmenin başarısını etkileyen faktörleri göz önüne alma derecelerine bağlı olarak değişir. Son yıllarda yapılan çalışmalar yeni ürün geliştirmenin başarısını belirleyebilecek bazı modeller ve varsayımları ortaya koymaktadır. Bunlardan biri Rosenau ve Moran (1993), kalite yönetimi, çapraz fonksiyonel takım çalışması, Pazar değişim hızı gibi yönetim araçlarını kullanarak yeni ürün geliştirmenin başarılı bir şekilde yürütülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan, Bowen vd. (1994) yeni ürün geliştirmede etkili olabilecek yedi kritik faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; bütün çapraz fonksiyonel takım üyelerince paylaşılan ve rehber niteliğinde olan firmanın yeni ürün geliştirme vizyonu, proje liderliğinin ve organizasyonun yapısı, projeleri sistem yaklaşımı anlayışıyla bir bütün olarak değerlendirme, firmanın öğrenme hızı ve hataları düzeltme gücü, takımlara sorumluluk ve sahiplik güdüsünün aşılma miktarı ve gücü, firma performansının ileri doğru atılım yapabilme kapasitesi ve en son olarak da, firmanın temel yeteneklerinin kullanılma şeklidir. Bir başka araştırmada, Bobrow (1997) yeni ürün geliştirmedeki başarı listesini sunmuştur. Bobrow, stratejik yönelimin, firmanın yeni ürün geliştirmesinin arkasında yatan örgüt kültürünün niteliğinin, beşeri ve fiziksel kaynakların kullanım hassasiyetinin ve yeni ürün geliştirmek için oluşturulacak takımların niteliğinin yeni ürün geliştirmenin başarısını doğrudan etkileyeceğini ileri sürmüştür. Chorda vd. (2002), üst yönetim desteği, yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliği ve pazar gereklerinin yeni ürün geliştirmede etkili olan faktörler olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Gonzalez ve Palacios'a (2002) göre ise, pazar yapısı, ürünün kalitesi ve müşteri ve tedarikçilerin bu sürecin içine katılması yeni ürün geliştirmede kritik başarı faktörleridir. Son olarak, Valera ve Benito (2004) yaptıkları incelemeler

sonucunda, yönetim duyarlılığının, yeni ürün geliştirmedeki tecrübenin, yeni ürün geliştirme süreç tipinin, firmanın teknik aktivitelerinin ve organizasyonel yapının yeni ürün geliştirmenin başarısını etkilediğini belirtmişlerdir.



**Şekil:11:**Yeni Ürün Geliştirmedeki Kritik Başarı Faktörleri Kaynak: Cengiz,Ayyıldız,Kırkbir 2005:13

Görülüyor ki yeni ürün geliştirme sürecinde üst yönetim desteği faktörü, teknoloji faktörü ve bilgi yönetimi faktörü yeni ürün geliştirme süreci performansı üzerinde yüksek düzeyde etkili olan faktörlerdir. Bu doğrultuda yeni ürün geliştirme sürecindeki iç dinamikler ile belirtilen noktalar arasında yaşanabilecek olası çatışmalar ürün geliştirme sürecini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi doğru bir çatışma yönetimi stratejisi ile pozitif yönde etkiler oluşturulabilir.

### 2.3.2.1. Fikir Yaratma

Yeni bir ürün geliştirme süreci yoğun araştırma ve geliştirme çabalarının bir araya gelmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Mamulün yenilik seviyesi yükselip, yeni icat ve orijinal anlamda yeni bir mal üretmeye doğru gittikçe, uzman personele büyük araştırma bütçelerine ve teçhizata sahip olmak gerekmektedir.

Şirketler, yeni ürün geliştirme konusunda olgun fikirlere ulaşmak için pek çok fikir bulmalı ve bunlar arasından seçim yapmalıdır. Yeni ürün fikirleri ile ilgili yapılan bir araştırmada; 100 yeni ürün fikrinden 39'unun ürün geliştirme sürecine başlanıldığı, 17 adet yeni ürün fikrinin geliştirme aşamasında başarıyı yakaladığı, gerçekte 8 tanesinin pazarda yer aldığı ve sadece 1 tanesinin firmanın hedeflerine tam olarak ulaştığı ortaya konmuştur (Kotler, Armstrong, Sounders, 1999: 274).

Kuruluşlarda yeni ürün geliştirebilme fikrinin ortaya çıkması ve gerçekleştirilmesi için inovasyon ikliminin oluşturulması ve yönlendirilmesi, yenileşmenin arkasındaki itici güçlerin yönetimi ve yenileşme yeteneğinin sürekli iyileştirilmesi konularında sistematik çalışmalar yürütmek gerekmektedir (Baktır, 2009:118). Aşamalar sürecin kritik bazı göstergelerinin durulup incelenmesi gereken önemli noktalarıdır. Her bir aşamada çapraz fonksiyonel takımlar görev alır ve ekip halinde bir çalışma vardır. Her bir aşama bir önceki aşamadan daha maliyetlidir. Bundan dolayı aşamalar riski yönetecek ve gerekli bilgileri toplayabilecek şekilde dizayn edilmelidir ([www.prod-dev.com/sg-stages.shtml](http://www.prod-dev.com/sg-stages.shtml)).

### **2.3.2.2. Konsept Geliştirme ve Test**

Bu safhada ön eleme aşamasından geçen fikirler bir ürün kavramı haline getirilmekte ve test edilmektedir. Ürün fikri, ürün kavramı ve ürün imajı arasında anlam farkı bulunmaktadır. Ürün fikri işletmenin pazara sunabileceği ürün olarak bilinmektedir. Ürün kavramı, ürünün tüketici tarafından bir anlam ifade edecek şekilde belirtilmesidir. Ürün imajı ise tüketicinin gerçek veya potansiyel bir ürünle ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Geliştirilen ürün kavramlarının hedef pazarda yer alan küçük tüketici gruplarına resim, sözcük, soru vb yollarla test ettirilmesine kavram (konsept) testi denmektedir. Kavramlar sembolik olarak tüketici grubuna sunulmakta ve tüketicilerin tercihlerini ifade etmeleri istenmektedir. Alınan cevaplar, işletmenin hangi kavramın daha yüksek çekiciliğe sahip olduğuna karar vermesine yardımcı olmaktadır (URL1 Gönüllüoğlu).

### **2.3.2.3. Pazarlama Stratejisi**

Pazarlama stratejisi genel ifadeyle amaçlara ulaşmada yol gösteren stratejilerin toplamıdır. Ürün yöneticileri ürünü pazara sunmak için bir ön pazarlama stratejisi

belirlenmelidir. Pazarlama stratejisi oluşturulurken 3 bölümlü bir çalışma yapılmalıdır. İlk olarak hedef pazarın büyüklüğü, yapısı, davranışları, ürünün nereye konumlanacağı ve ilk yıllardaki satış, pazar payı ve karlılık hedeflerini tanımlanmalıdır. İkinci aşama ise ilk yıl için ürünün planlanan fiyatı, dağıtım stratejileri ve pazarlama bütçesi konularını içermektedir. Üçüncü bölüm ise uzun dönemli satış ve karlılık hedeflerini ve pazarlama karması stratejilerini kapsamaktadır (Kotler, 1998: 421).

#### **2.3.2.4. İşletme Analizi**

İşletme analizinin temel amacı, belirli bir sürede yeni ürünün finansal sonuçlarını incelemektir. İncelemede talep, rekabet koşulları ile satış, maliyet, kar ve zarar olasılığı belirlenir. Yapılacak ilk iş, planlama döneminde gerçekleşecek nakit akışının miktarını ve zamanlamasını hesaplamaktır. Bunun için ise pazarlamacıların, konacak fiyatı ve planlama süresi boyunca sağlanacak satış artısını hesaplamaları gerekir. Bundan sonra, ürünü geliştirmenin ve pazarlamanın gerektireceği maliyet ve yatırım harcamalarının farklı departmanlarca hesaplanması gerekmektedir. Bu hesaplamalara güvenilemeyeceği için iyimser ve kötümser tahminler yapmanın yanı sıra iyimser ve kötümser tahminlerin orta değerinin de hesaplanması faydalı olur. Son olarak, yönetimin, projeye uygulanacak ıskonto oranını seçmesi gerekir.

#### **2.3.2.5. Markalama**

Bir markanın, bir satıcının eşya ve servislerinin belirlenmesi açısından onların, rakiplerinin eşya ve servislerinden ayrı tutulmasını sağlamakta olan bir işaret, sembol, isim, terim veya bütün bunların birleşimidir (Kotler, 2000: 405). Ürün anlamında marka seçimi pazarlama açısından en önemli unsurlardan birisi konumundadır. Marka ismi işletme açısından bir varlık olmaktadır. Marka ismi işletmenin bünyesine ve üretilmekte olan ürüne uygun olarak belirlenmelidir (Aksöz, 1985: 115).

Ürün işlevsel açıdan bir fayda sunarken, marka ürünün işlevsel amacının ötesinde o ürünün değerini artırır. Bu anlamda da ürün ile marka arasında bir fark söz konusu olup ürün üretilirken, marka ise yaratılmaktadır. Diğer bakımdan ise bir ürün zaman içinde değişme gösterirken markanın kalıcılığı vardır.

### **2.3.2.6. Pazar Testi**

Yeni geliştirilmekte olan ürünler son hallerini de alıncaya kadar ürün özellikleri, estetik, dizayn, biçim, renk, ürüne bağlı olarak hizmetler, marka ve ambalaj bakımından değişik elemelerde geçmektedir. Fakat bütün bunlar çerçevesinde, ürünün her yönüyle tamamlandığı anlamına gelmemektedirler. Çünkü ürünler değişik test ve analizlerden geçmek ile birlikte, yeni ürünü tüketecek ve kullanacak olan tüketiciler tarafından tam olarak değerlendirilmemiştir. Son kararı verecek olan pazar olduğuna göre de, ürünün tam olarak pazarda denenmesi gerekmektedir. Her yeni ürün adayı, sınırlı veya geniş şekilde yapılacak bir pazar testine tutulur. Test sayesinde, pazarın tepkileri anlaşılır ve gelen geri beslemeler ışığında ürün üzerinde rötuşlar veya son düzeltmeler yapılır. Ürün pazara sunulduktan sonra da çeşitli testler yürütülebilir.

### **2.3.3. Üretim Kanalında Çatışma Yönetimi**

Örgütün üretim aşamasında rol alan paydaşları arasındaki doğru çatışma yönetimi de ürün pazarlama sürecinin öncesinde destekleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.3.3.1. Organizasyon Sınırları İçindeki Problemleri Ortadan Kaldırmak**

Üretim faaliyetlerimizin hedefleri, doğru ürünü doğru zamanda doğru miktarda en yüksek kaliteyle en düşük maliyetle ve en kısa teslim zamanıyla imal etmektir. Her üretim bileşeni ve üretimle ilgili faaliyetler bu hedeflere ulaşmaya uygun olmalıdır (Suzaki, 2013).

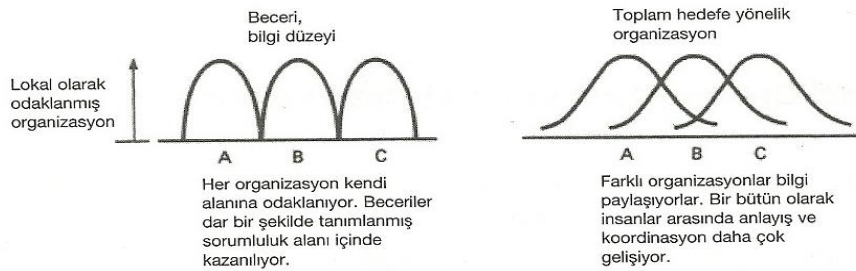
#### **2.3.3.2. Bütünsel Optimizasyon ve Lokal Optimizasyon**

Çoğu durumda, insanlar kendi ilgi alanlarını “optimize eder”, daha geniş bir bakış açısına yeterince dikkat göstermezler. Örneğin operatörler emek verimliliklerine odaklanıyorlarsa, daha az kalıp değiştirmeye uzun üretim çalışmasını tercih edebilirler. Alternatif olarak, sabahleyin olabildiğince programın önüne geçip öğleden sonra gevşeyecek şekilde de çalışabilirler. Benzer biçimde, malzeme idarecisi büyük partilerden hoşlanabilir, çünkü böylesi parça teslimi için daha az gidiş geliş gerektirir, dolayısı ile de zaman ve enerji tasarrufu sağlar. Ya da bakım ve denetim elemanları çalışmalarını, işin doğasının belirlediği

önceliklerden çok, kendi tercihlerine ya da işin rahatlığına dayandırabilirler. Genelde, sürecin bütünüyle ilgili sorumluluk duymayan ya da onu ‘sahiplenmeyen’ operatörler, bina bakımına, makinelerinin korunmasına, kusurlu üretimi önlemeye ya da üretimi programlamaya özen göstermeme eğilimindedirler (Suzaki, 2013).

Bu örneklerde çalışma prosedürleri her alandaki uzmanlaşmış kişilerce geliştirilir. Bu ise organizasyon içinde bir iletişim ve koordinasyon kopukluğu yaratır. İnsanlar, hepsi için en iyi sonuçları elde etmek üzere diğerleri ile işbirliği yapmaktansa, kendi alanlarında ne kadar performans gösterdikleriyle ilgilenirler.

Biz buna ‘‘ bütünsel optimizasyon’’ yerine lokal optimizasyona odaklanma diyoruz. Şekil 12’ de gösterilen model, bu noktayı açıklamayı amaçlıyor. Sol tarafta, her biri bir organizasyon içindeki üç farklı grup kendi alanına odaklanıyor. Bunlar fabrikasyon, alt montaj, ve son montaj gibi üretim faaliyetlerini temsil ediyor olabilir. Ya da imalat, mühendislik ve pazarlama olabilirler; veya imalatçılar, tedarikçiler ve satış temsilcileri olabilir. Gördüğümüz gibi, her grubun kendi dar alanına odaklanması iletişim eksikliğine, ortak hedef eksikliğine ve işbirliği eksikliğine yol açıyor (Suzaki, 2013).



Şekil 12: Bütünsel ve Lokal Optimizasyonun Karşılaştırılması Kaynak: Suzaki,K. (2013)

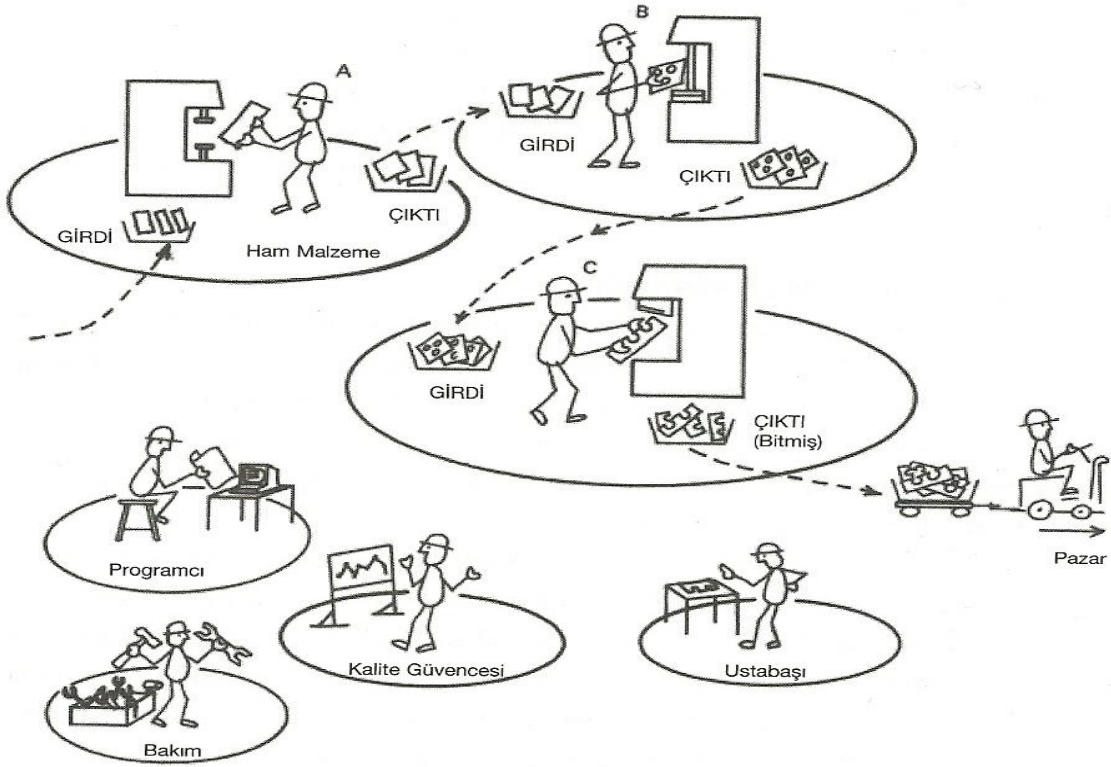
### *İmalatta Mükemmellik Yolu*

Bu durum, resmin sağ tarafında gösterilen daha çok iletişim, koordinasyon ve işbirliği barındıran organizasyon modeliyle karşılaştırılıyor. Buradaki önemli nokta, bir organizasyonu geliştirmek için tam zamanında ve bütünsel kalite felsefe, kavram ve teknikleri uygulandığı zaman, bu gelişimin kendiliğinden toplam optimizasyona evrilecek olmasıdır.



### 2.3.3.3. Lokal Optimizasyondan Bütünsel Optimizasyona

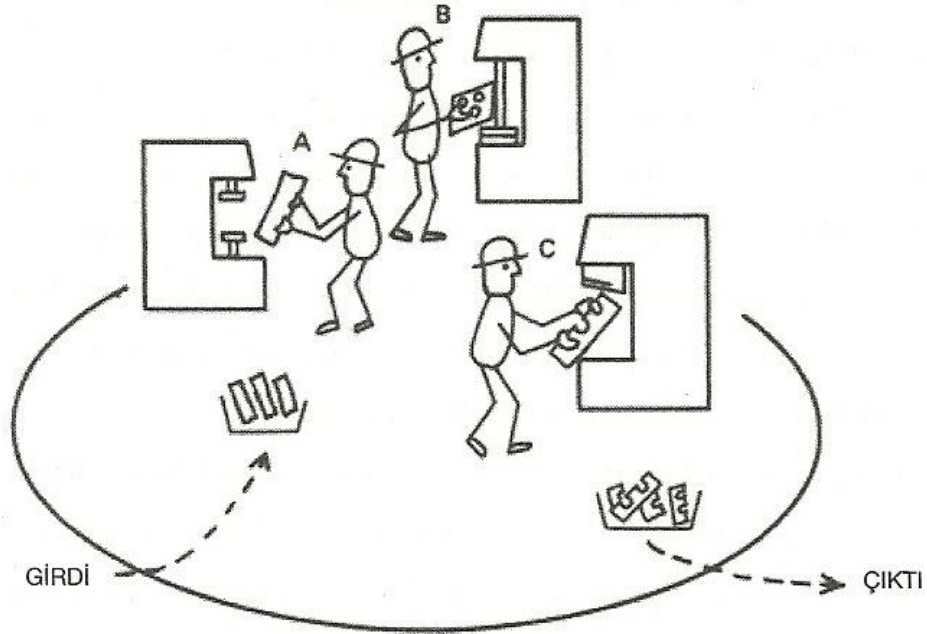
Bu noktayı açıklayacak basit bir örnek fabrikamızdaki ardışık üretim süreçleri vardır. (Şekil 13) Operatör A' nın ürettiği ürünleri daha sonra operatör B ve C işler. A ile B ve B ile C arasında stok görürüz; bu da A, B, C'nin işlerinde iletişim ve koordinasyon kurmalarını, işbirliği yapmalarını engeller. Her operatör kendi çalışmasına odaklanır, ama çalışma temposunda genel bir disiplin yoktur ya da hat dengesi düşünülmez. Onun yerine nezaret, programlama, malzeme taşıma ve denetim ihtiyacı doğar.



Şekil:13: 'Yalıtılmış Adacık' Düzenlemesindeki İşleyiş Kaynak: Suzaki,K. (2013) *İmalatta Mükemmellik Yolu*

Bu durum genellikle yalnız fabrikasyon işlerinde değil, montaj işlerinde ve diğer alanlarda da görülür. Operatörlerin becerileri yüksek olsa bile, genel sonuç fireye yol açan bir verimsizlik olabilir. 'Yalıtlanmış adacık' ya da 'Kafeste bir kuş' terimleri bu gibi durumları tanımlar. Bu durumlara bağlı fireyi ortadan kaldırmak için birçok yaklaşım geliştirilebilir. Örneğin, üretim süreci, rekabet ve pazar eğilimleri gibi faktörleri hesaba katan

kalite, maliyet ve teslim hedefleri oluşturulabilir. Bu ortak hedefler bu üretim alanındaki her katılımcıya bu amaçlara ulaşmak için birlikte çalışmaya teşvik edebilir.



Şekil 14: ‘Yalıtılmış Adacık’ Düzenlemesinde İyileştirme Kaynak: Suzaki,K. (2013)

#### *İmalatta Mükemmellik Yolu*

Bir çözüm Şekil 14’ de gösterildiği gibi, üç işlemi birleştirip bir ‘‘hücre’’ oluşturmaktadır. Bu düzenlemede operatörler daha iyi iletişim kurabilirler, malzeme nakli azalır ve süreçler arasındaki stok önemli ölçüde azalır (Suzaki, 2013).

Pazarlama ve üretim bölümü çalışanları arasındaki çatışma, iletişim, güç dengesi ve paylaşılan değerler doğrudan veya dolaylı olarak güven, işbirliği ve hizmetin etkinliği yapılarını etkiler (Ayyıldız, Cengiz, Ustasüleyman, 2006).

#### **2.3.3.4. Bir Sonraki Süreç Müşterinizdir**

Stok düzeylerini azaltınca ve yerleşimler operatörlerin daha iyi iletişim kurabileceği biçimde yeniden düzenlenince, iç ilişkileri gözle görerek anlamaya başlarız. Operatör C’ nin bakış açısından, bir sonraki süreç sevktir. Bu anlamda, sevkiyat bölümü C’ nin müşterisidir. Operatör B’ nin bakış açısından müşteri C’ dir. Operatör A’ nin bakış açısından da müşteri B’ dir (Suzaki, 2013).

Her operatörün hedefi basitçe müşterinin talebini yerine getirmek olduğuna göre, her operatör sadece müşterisi ürün talep ettiği zaman çalışır. Operatörler birbirlerine yakın oldukları zaman, yalıtılmış adacık” biçimindeki düzenlemeye kıyasla, bunu yapmak daha kolaydır.

Sadece pazarın ihtiyacı olan şeyi üretmenin önemini kavramamız gerekir, özellikle de bu Pazar kararsızsa ve istikrarlı bir büyüme beklenmiyorsa, Bu uygulama yerleştiğinde, operatörler kendilerini eskisine göre daha işsiz kalmış bulabilirler. Sadece müşteriye gerekeni ürettikleri için, şimdi operatörler hangi kalemden ne zaman üretileceği konusunda daha az karışıklık olduğunu da görebilirler (Suzaki, 2013).

Bu aşamada programcının rolü azalacaktır. Operatörler rutini kendileri programlamayı başaracaklardır. Ürün kalitesinin iyileştirilmesine de katkıda bulunabilirler. Bu mümkündür, çünkü çok daha az stok vardır ve operatörler arasında bilginin geri dönüşü eski düzenlemelere göre daha hızlı olur. Dolayısı ile yeni düzenlemede problem çıktığında, potansiyel toplam kusurlu miktarı çok küçük olur.

Her operatöre bilginin hızlı geri dönüşü “bir sonraki süreç senin müşterindir” düşüncesini doğrulayacaktır. Müşteri yakında olduğu ve geri besleme çok hızlı olduğu için, herhangi bir önlem de çok daha hızlı alınacaktır. Aynı hataların tekrarlanmasından kaçınmak için problemin ortaya çıkmasını engelleyecek karşı önlemler geliştirilecektir (Suzaki, 2013).

İşlemler yakından birbirine bağlandığında, ürün denetçisinin rolü değişecektir. Denetçinin parçaları incelemeye ve iyi parçaları kötülerden ayıklamaya zaman harcaması yerine, operatörler problemleri kendileri saptayacaklar ve kalite güvencesi elemanlarının yardımıyla karşı önlemler geliştireceklerdir. Buna uygun olarak, denetçiler problem çözme ve operatörleri böyle teknikler konusunda eğitime işlerini daha çok yapacak, ama daha az ürün muayenesi yapacaktır. Operatörler kalite kontrolü işini kendileri yapmaya başlayacaklardır.

Operatörlerle bakım elemanları arasındaki ilişki de değişecektir. Ara stok küçük tutulursa, makineyi her zaman iyi işleyecek durumda tutmaya çok daha fazla ihtiyaç vardır. Herhangi bir makine bozukluğu bütün üretimi kolaylıkla durdurabileceği için, operatörler takırtı, gürültü ve aşırı ısınma gibi makine arızası belirtilerine dikkat etmeye özen göstermek

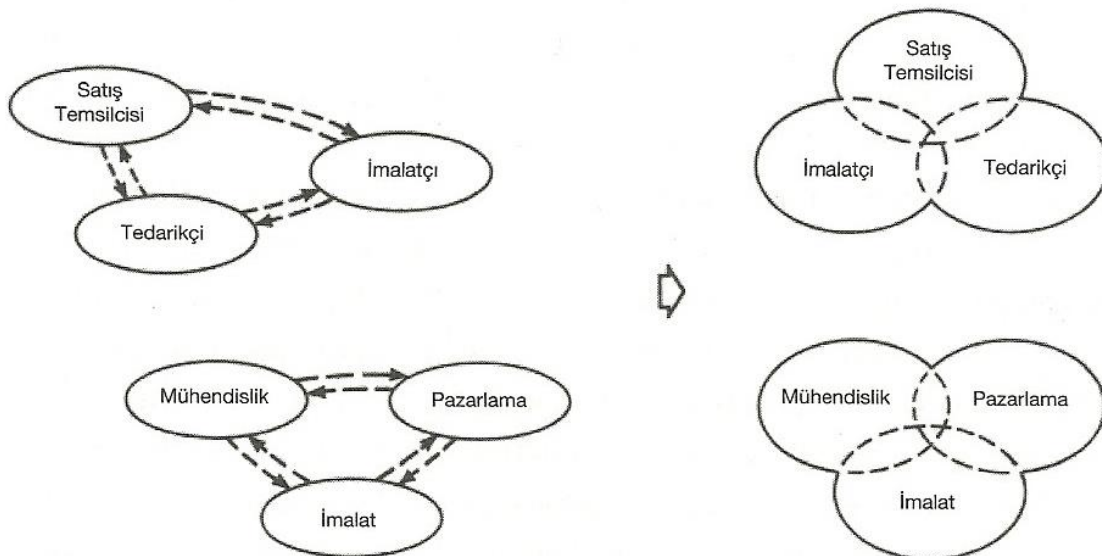
zorunda kalacaklardır. Operatörlerin yağlama, cıvata sıkıştırma işlerini ve diğer kolay bakım faaliyetlerini bilmeleri gerekir. İlk arıza işaretinde, operatör bakım ekibini haberdar edecektir. Bir problem çıktığında, insanlar birkaç kere ‘niçin’ diye sormaya başlayacak, böylece problemin gerçek nedeni bulunacak ve düzeltilecektir.

Operatörler kolay bakım ve problem çözme faaliyetlerini yapabilme yeteneği kazandıkça, kalite kontrol faaliyetlerindeki gibi bakım elemanlarının da rolü değişir. Daha çok, koruyucu bakım ve operatörlerin eğitilmesi işleri yapılacak, yangın söndürme işleri azalacaktır.

Bu faaliyetler sürdükçe, operatörler işlerinde bir sahiplenme duygusu geliştireceklerdir. Böylece bir sonraki sürece kaliteyi, maliyeti ve teslimi garanti ederler (Suzaki, 2013).

### 2.3.3.5. Esnek Organizasyon

Şekil 13 ve Şekil 14’ te üretim işlemleri bakımından gösterilen durum diğer alanlara da uygulanabilir. Birkaçını anarsak, imalat ve mühendislik, pazarlama ve imalat, imalatçı ve tedarikçi gibi organizasyon arakesitlerinde çoğu kez benzer zayıf bağlar buluruz. (Şekil:15)



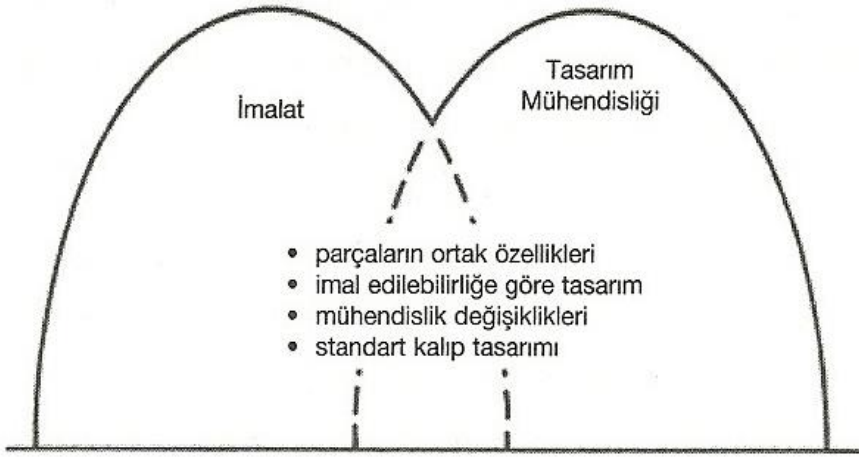
Şekil:15: Organizasyon Sınırlarındaki Problemlerin Çözümü Kaynak: Suzaki,K. (2013)

*İmalatta Mükemmellik Yolu*

Şekil 16, iki organizasyonun nasıl birlikte çalışması gerektiğinin bir örneği olarak, imalat ile tasarım mühendisliği arasındaki bağı gösteriyor. Bu iki birim birbiriyle kolayca iletişim kuramazsa, cezasını toplam organizasyonun hedefleri çekecektir (Suzaki, 2013).

Bu iki birimin daha iyi çalışması için birçok faaliyetin koordine edilmesi gerekir. Bunlar arasında parçaların standartlaştırılması, imal edilebilirliğe göre tasarım, mühendislik değişiklikleri ve benzerleri vardır. Toplam organizasyonun ihtiyaçları zamanla değişebileceği için, uyarlanması zor katı sistemler oluşturmamaya dikkat etmeliyiz.

Bu durum bayrak yarışına benzer, hızlı koşucular bayrak değiştirme bölgesini daha iyi kullanarak yavaş koşuculara yardımcı olabilir. Öte yandan, mesafe çok kısaysa ya da iyi tanımlanmamışsa, yavaş ve hızlı koşucular arasındaki koordinasyon çok sınırlı kalabilir.



Şekil:16: İmalat ile Tasarım Mühendisliği Arasındaki İşbirliği Kaynak: Suzaki,K. (2013).

#### *İmalatta Mükemmellik Yolu*

“ Basitleştir, birleştir, ele ” temel ilkeleri çoğu kez iyileştirmenin ipuçlarını verir. Ancak, bunu kolaylaştırmak için yönetimin koordinasyonuna ihtiyaç duyarız. Yönetim yön verip iletişim araçlarını sağlayınca, faaliyetlerin geri kalanına insanlar göz kulak olabilirler.

Yöneticiler organizasyonu ezmek ve bireysel yetenekleri baskı altına almak yerine, her kişinin yeteneğini göz önüne almalı ve insanların becerilerini en iyi şekilde kullandıkları, birbirlerine yardımcı oldukları bir ortamı teşvik etmelidirler (Suzaki, 2013).

Dolayısıyla yönetimin rolü, insanları değer katan işlere daha çok odaklanmaya teşvik etmektir, böylece problemler alanlar çabuk ortaya çıkar ve sonuçta organizasyonun refleks gösteren kasları gelişir (Suzaki, 2013).

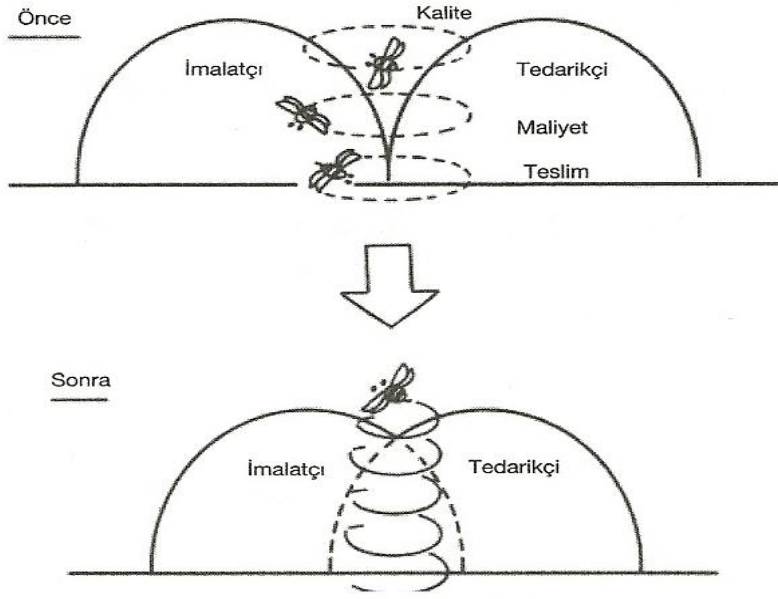
### **Örnek- Mazda**

Petrol krizinden sonra, Japon otomobil şirketi Mazda zor bir finansal durumla karşı karşıya kaldı. Ayakta kalabilmek için çeşitli programlar başlattı. 1977'den 1980'e kadar, şirket 250'den fazla mühendisini iyileştirme faaliyetlerinde tedarikçilere tam zamanlı yardım etmeleri ve tedarikçilerle Mazda'nın bağına güçlendirmeleri için gönderdi. Mühendisler tıpkı yaban arılarının bal yapmak için çiçekten çiçeğe uçmaları gibi sık sık tedarikçileri ziyarete gittiklerinden buna Yaban Arısı Programı adı verildi.

Aynı dönemde bir başka program, Model Hat Programı, yöneticileri belli üretim hatlarının iyileştirilmesinden sorumlu tuttu. Aslında, iyileştirmede belli düzeylere ulaşmaya kadar yöneticiler atölyeden ayrılıp bürolarına dönemiyorlardı.

Bu döneme operatörlerle ustabaşılar kadar büro çalışanları da katıldı. Zamanla, toplam işgücünün yarısından fazlası araba satışlarını teşvik etmek üzere satış temsilcilerine gönderildi.

Bu örneklerin gösterildiği gibi, Mazda'nın rekabette ayakta kalabilmesi için imalatçıyla tedarikçiler, yönetimle işçiler ve operatörlerle satış görevlileri hep birlikte çalıştılar.



Şekil:17: Mazda'nın Yaban Arısı Programı Kaynak: Suzaki,K. (2013). *İmalatta Mükemmellik Yolu*

### Örnek Toyota

Toyota Japonya' nın en karlı şirketlerinden biridir. Çalışanlarının üstün performanslarıyla yetinmek yerine, Toyota sık sık bazı bölümlerinde eleman sayısını azaltır ve organizasyonunu yeniden canlandırmak için insanların sorumluluklarını yeniden belirler. Eleman sayısı azaltıldıktan sonra, geride kalan insanlar özel bir çaba göstererek aynı üretim düzeyini korumak için birçok fikir üretmeye başlarlar. Elbette, eski işlerinden alınan insanlar başka yerlerde sorumluluk alırlar.

Bir başka örnekte, Toyota birden bire ortak bir tedarikçinin ambarını kapattı ve malzemeleri tedarikçinin fabrikasından doğrudan Toyota' nın fabrikasına taşımaya başladı, böylece gereksiz parça idaresini ortadan kaldırmış oldu. Doğal olarak bu, tedarikçinin fabrikasında epey bir karışıklığa yol açtı. Ancak, Toyota' nın yardımıyla tedarikçinin organizasyonu yeni disipline uygun şekilde kısa sürede düzeltildi. Bireysel sorumluluklar ve organizasyon yapısı değişikliğe ayak uyduracak şekilde düzenlendi (Suzaki, 2013).

Rekabetçi konumu korumaya ve organizasyonun ortak hedeflerine varmaya çalışırken insanlar arasında kader birliği geliştikçe organizasyon sınırlarının önemi azalır. İnsanlar iç

çekişmelere odaklanırlarsa, organizasyon büyük bir olasılıkla yok olup gidecektir. Birçok şey, iş ortamının şu anki eğilimlerini doğru değerlendirmeye ve firmanın sınırlı kaynaklarını akıllıca dağıtmaya bağlıdır (Suzaki, 2013).

### **2.3.3.6. Merkezi Ve Ademi Organizasyon**

İnsanların katılımını organizasyon ilişkisini açıklamak amacıyla, Şekil 18 de iki tip organizasyon karşılaştırılıyor. Sağdaki modelin gösterdiği gibi, birçok insanın doğrudan katılımı, beceri ve bilgilerin merkezden yönetildiği soldaki modelle kıyaslandığında, çok daha geniş bir organizasyon yeteneği havuzu yaratır.

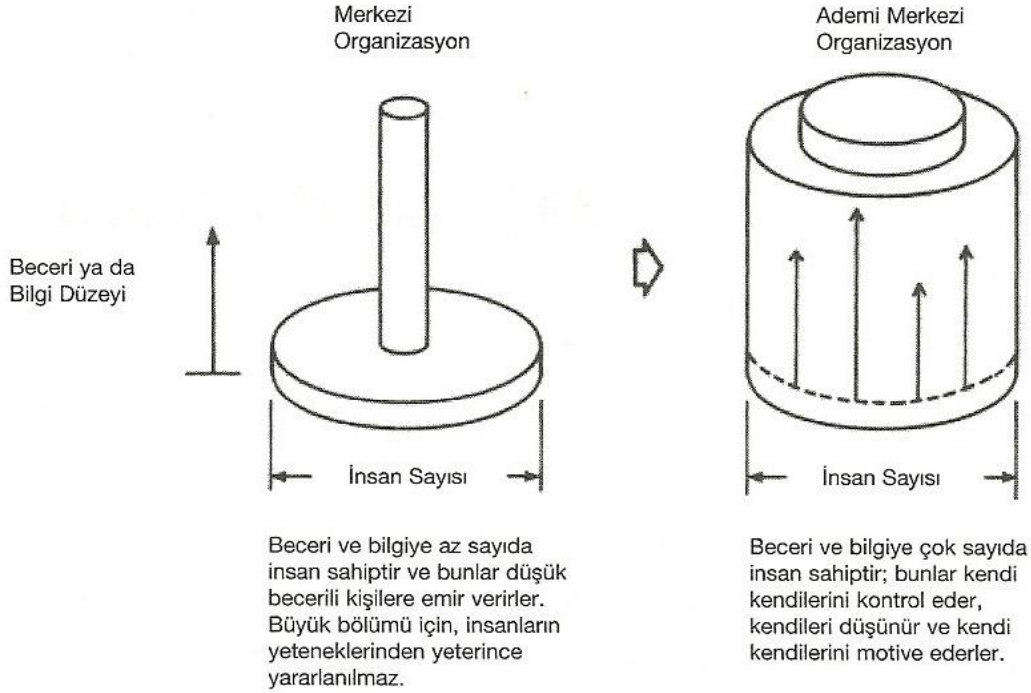
Dikkat edilecek olursa gösterilen modeller organizasyonu dikey bir bakış açısıyla tanımlıyor, oysa Şekil 12 deki modeller organizasyonu yatay bakış açısıyla tanımlıyordu.

Soldaki, modelde, şirketi çalıştıracak beceri ve bilgiler az sayıdaki yönetim ya da kurmay personeline toplanmıştır. Bunlar çalışanların büyük çoğunluğu için yönergeler, siparişler ve programlar yayımlarlar. Fabrika ortamında, insanların katma değeri en kötü durumda el becerileriyle sınırlı kalabilir.

Organizasyon arakesitlerine ilişkin daha önceki tartışmalar, organizasyon içinde düzgün bilgi akışının ve bütün çalışanlar için daha geniş bir sorumluluk alanının önemini gösterdi; oysa burada karşımızda, aşırı yüklenmiş bir yönetim ve kurmaylar ile, sadece sınırlı katkı potansiyeli ile gereğince yararlanılmayan genel bir işgücü var.

Şekil 18 'in sağ tarafındaki modelde ise, eğitim ve öğretim yolu ile çok sayıda insana gerek zihinsel gerekse el becerilerini geliştirme fırsatı verilmiş. Emir almak ve gözlenmek yerine, insanlar çeşitli yollardan kendi kendilerini kontrol ediyor, kendileri düşünüyor ve kendi kendilerini motive ediyorlar. Yönetim becerileri bürolardaki insanlar tekeline değıldir (Suzaki, 2013).





Şekil 18: Merkezi ve Ademi Organizasyonun Karşılaştırılması Kaynak: Suzaki,K. (2013).

### İmalatta Mükemmellik Yolu

Bu iki organizasyon modelindeki kütle farkını karşılaştırsak, iş dünyamızda hangisinin rekabet avantajına sahip olduğunu açık seçik görebiliriz.

#### 2.3.3.7. Ölçek Ekonomilerinin Ötesi

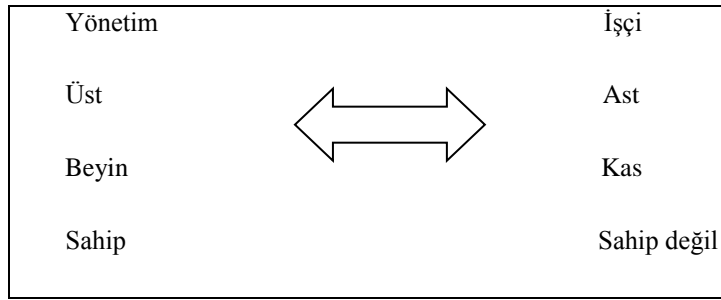
Merkezden yönetilen organizasyon yandaşlarının tipik savunusu, ölçek ekonomisidir. Bu düşünce, küçük, yerinden yönetilen organizasyonların büyük, merkezden yönetilen bir organizasyon kadar verimli olamayacağını varsayar. Uygulamada durum pek böyle değildir.

Merkezi bir organizasyonda, çok düzeyli onaylama süreci uygun önlemi almayı geciktirir. Yönetim ve kurmaylar kendi kişisel çıkarları tarafından yönetiliyor gibidir ve dolayısıyla müşterileriyle teması yitirirler. İç politik mücadeleler yaygındır, hantallık ve bürokrasi yenilenme ve iyileştirme çabalarını engeller (Suzaki, 2013).

Bu durum, rakipleri alt edip ayakta kalmanın en önemli şey olmadığı planlı bir ekonomide ya da tekelleşmiş bir işte hoş görülebilir. Ama yoğun rekabet yaşanan bir ortamda, yönetim ve kurmaylar müşteriye yönelmeye zorlanacaklardır. Ayakta kalmak için

insanlara yakın çalışmaya ihtiyaçları vardır. Tepe yönetim, iç tekellerin ortadan kaldırılmasına ve herkesin müşterilere hizmet etmeye teşvik edilmesine odaklanmak zorundadır.

Anahtar bir soru, çalışanların işlerinde motive edilip edilmediğidir. Çalışanların moral düzeyi yönetimin liderliğine bağlıdır. İşteki rekabet üst düzey yönetim tarafından geliştirilmesine bağlı olsa, çalışanların katılımı rekabet gücünün odak noktası olmayabilir. Buna uygun olarak, tepe yönetim insanların katılımı gibi "hafif" konulara fazla dikkat göstermeyebilir ve çalışanlar, az ya da çok, bir mal gibi kullanılabilir. Ancak, ABD ve diğer Batı ülkelerinin tarihine bakıldığında, organizasyonun "beyin" yanına aşırı vurgu yapmak çoğunlukla yönetimle işçiler arasında ayrışmayla sonuçlanmış gibi gözükür (Suzaki, 2013).



Şekil:19: Geleneksel Ayrışma Yapısı Kaynak: Suzaki,K. (2013) *İmalatta Mükemmellik Yolu*

İşçilerin katılımı olmadığında işe yarar şirket stratejisi geliştirmenin kısıtlarını daha yeni keşfediyoruz. Seçkin yönetim elemanları bir yenilenme stratejisi geliştirseler bile, organizasyonun geri kalanının desteği olmadan bu strateji kolay kolay yürütülemez ya da stratejik seçenekler hızla daralır.

Organizasyonun insan yanını ve ön hattaki gerçek işlemleri anlamaksızın önerilmiş bir strateji gerçeği yansıtmaz, olsa olsa kağıt üzerinde bir alıştırma olabilir.

Konu oldukça basittir. İnsanın vücut sistemindeki gibi, beyin, vücut sisteminin diğer parçalarının yardımı olmadan vücudu kendi başına hareket ettiremez. Beynin fonksiyonları ancak sağlıklı bir sinir sistemiyle, kemik yapısıyla ve kaslarla iletilebilir (Suzaki, 2013).

Suzaki' ye göre sağlıklı bir organizasyonu korumak için, fazladan organizasyon katmanları, gereksiz derecede uzun emir - komuta zincirleri ve sistemdeki diğer bütün fireler

ortadan kaldırılmalıdır. Daha ileri gitmek isteniyor ise, insanların yetenekleri asla küçümsenmemelidir (Suzaki, 2013).

Paylaşılan değerler, ortak örgütsel faaliyetleri icra eden çalışanlar arası ilişkileri etkileyen bir diğer önemli faktördür. Paylaşılan değerler, çalışanlar tarafından davranışların, amaçların ve politikaların önemli olup olmadığı, uygun olup olmadığı hakkında ortak fikirler ve kanaatlerdir. Diğer bir deyişle paylaşılan değerler, tercihlerdeki, demografik özelliklerdeki, kişiliklerdeki, amaçlardaki ve bilişsel süreçlerdeki benzerliklerdir. Paylaşılan değerlerin çokluğu firmaların performanslarını ve çalışanların tatminlerini olumlu yönde etkiler (Sathe, 1985:45'ten aktaran Ayyıldız, Cengiz, Ustasüleyman, 2006).

### **2.3.3.8. Kontrolü Kaybetme Korkusu**

Bütün insanların aktif katılımına düzgün bir geçişin önündeki en büyük engel, yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusudur. Güçlü bir merkezi otoriteden merkezi olmayan bir biçime geçtiğimizde, birçok yönetici ve kurmayları otoritelerinin sarsılması konusunda kendilerini güvensiz hissedebilirler.

Suzaki ye göre; Başkalarıyla paylaşarak ve onları eğiterek ilerleme ilkesini kavranırsa bile birikmiş bilgi ve deneyimihediye etmek her zaman kolay değildir. İnsanları katmak söz edilse bile, kişinin kendisi bunu iyi yapamayabilir. Otorite ve bilgi paylaşıldığında insanlar bunun izinden gitmezse gülünç duruma düşmekten de korkulur (Suzaki, 2013).

Dahası şöyle fikirler de yürütebilir.(1) İnsanlar şirketin ihtiyaçları ve faaliyetleri konusunda yeterince bilgi sahibi değiller, ya da (2) bilgi ve deneyim eksikliğinden dolayı hata yapabilirler, veya (3) şirketin çıkarlarından çok kendi çıkarlarına göre hareket edebilirler. Güçlü bir merkezi otoriteyle son derece hiyerarşik bir yapıya ve katı bir organizasyona yol açan, bu korkulardı. İnsanlık tarihi bu katı yapılardan dolayı insanların çektiği acıların milyonlarca örneğini veriyor bize. Buna karşılık, insanlar seslerini yükselttikleri, bürokrasiye meydan okudukları, köleleri serbest bıraktıkları, eski yapıları yıkıp yerine yenilerini kurdukları için var kalmayı başaramayan katı hiyerarşik yapıların da sayısız örneği görülebilir. Demokrasi ve özgürlük geliştirdi ve eşitlik arayışına girildi. Eski yapılara tutunanlar, bu yapılara meydan okuyan, onu yıkan ya da reforma tabi tutan yeni bir insan nesline boyun

eğmek zorunda kaldılar. Unutulmaması gereken bir nokta, şimdi bizim, daha iyi bir dünya yaratmak için cesurca mücadele etmiş o insanların kurduğu temellerin üzerinde durduğumuzdur (Suzaki, 2013).

Bu temel üstüne yapılar kurarken bencilce güdülerle kontrolü ele geçirmeye çalışılmaz. Bir kişinin sorumluluklarını devretmesinin iyileştirme süreçlerine başka insanları katmasının ödülleri, organizasyonun ilerlemesi ve çalışanların motivasyonunun artmasıdır. Rekabette ayakta kalmanın anahtarı bunlardır.

Bazı kişiler sorumluluk devretme sürecinde kontrolü kaybetme ve kaos yaratma potansiyelinden hala endişe duyuyor olabilirler. Bu bir bakıma, katılan insanların kalitesi ve motivasyonu ile ilgili kanaatlere bağlı bir konudur.

Kuşkusuz yöneticiler çalışanlarını yetiştirme ve eğitme araçlarını vermenin yanı sıra, yol göstermeye de devam etmelidirler. Sorumluluk devrederek insanları daha çok çabalamaya teşvik eden bir tutum benimsemeli ve insanlar ellerinden gelenin en iyisini yapıyorlarsa küçük kusurlara hoşgörü göstermelidirler.

Ancak bunu uygulandığında yöneticiler çoğunlukla insanların umulandan çok daha büyük bir rol oynadıklarını görüp şaşırırlar. Süreç zaman alacaktır ve başarı yönetimin ilgisine, yönetme tarzına ve organizasyondaki insanlara bağlıdır.

Üretim sistemi verimli ve uyumlu hale getirebilmek isteniyorsa nasıl stok azaltmanın gerekliliğini vurguluyor ise, yönetimle insanlar arasındaki tamponu da küçültmek gerekir. Hem fiziksel hem düşünsel engeller yıkılmalıdır. Mazda'nın Yaban Arıları programı Mazda ile tedarikçileri arasındaki mesafeyi nasıl kısalttıysa ve Model Hat programı yönetimle operatörler arasındaki ekip çalışmasını nasıl geliştirdiyse, yönetimle çalışanlar arasındaki mesafeyi azaltmak için de benzer bir yaklaşım gerekli olabilir (Suzaki, 2013).

#### **2.3.4. Pazarlama Halkla İlişkilerinin Kullanım Alanları**

Halkla ilişkiler pazarlamaya destek sağlayan bir fonksiyon olarak bir çok amacı başarmak için kullanılmaktadır. Bunlardan en önemlileri farkındalığı arttırmak, haber ya da

bilgi vermek, anlayış kazandırmak, güven oluşturmak, dostluklar kurmak, insanlara satın almaları için nedenler göstermek (bazı durumlarda da onay vermek) ve sonuç olarak tüketici kabulü için bir iklim yaratmaktır (Haris, 1993:14).

Pazarlama Halkla İlişkileri; ister bir ürün için olsun, ister bir hizmet ya da bir kavram için, tercih edilen stratejik bir iletişim aracıdır. Pazarlama Halkla İlişkileri diğer rakiplere rağmen bir ürünün bir markasını ki bu bir içecek, CD çalar, video-film, diş macunu ya da otomobil olabilir. kişinin tercih edip satın almasını sağlamak için harekete geçirir. Avukatlar, mali müşavirler ve mimarlarda verdikleri hizmet için gerekli talebi yaratmak için pazarlama iletişimi yöntemlerini kullanabilmektedirler. İlk kez gösterime girecek bir film için daha çok yer satabilmek, özel bir tatil beldesi için daha fazla ilgi çekerek kazanılan parayı arttırmak, bir havayolu şirketini ya da bir oteli diğerlerine göre tercih edilir kılmak mümkündür (Henry, 1995:5). Pazarlama Halkla ilişkileri izleyicinin diğerlerine rağmen bir kanalı ya da spor ve eğlence için kablolu bir yayını tercih etmesini sağlamak için etkileyebilir. Hastaneler, müzeler ya da güzel sanatlarla ilgili gruplar hedeflerine ulaşmak için pazarlama iletişimini kullanabilirler. Yeni ev aletlerinin piyasaya sürülmesinde, moda ve tüketiciyle ilgili ürünlerde, yeni ev ve yazlık satımında kullanılabilir (Tolga,2006)

Halkla ilişkilerin pazarlama programlarına olan çok çeşitli faydalarına ilişkin kullanım alanları şöyle sıralanabilir (Harris ve Whalen, 2006:6).

### ***Ürün Tanıtımı:***

Yeni ürünleri tanıtmak. Var olan ürünleri yeniden canlandırmak, gündeme getirmek, yeniden konumlandırmak. Eski ürünlerin yeni faydalarını iletmek. Ürünlerle insanları bir araya getirmek. Tüketicilerin ürüne ilişkin bilgileri anında alabilmesini sağlamak. Bir ürün kategorisine ilgiyi oluşturmak ve korumak (Harris ve Whalen, 2006:6)

### ***Pazar Oluşturmak:***

Demografik olarak belirlenmiş pazarlara ulaşmak. Yeni pazarları elde etmeye çalışmak. İkincil pazarlara ulaşmaya çalışmak. Zayıf pazarları güçlendirmek. Özel pazar gruplarına ulaşılmasını sağlamak. Şirketleri ve ürünlerini farklı pazarlarda tanımlamak.

### ***Reklam Desteği:***

Reklamın uzandığı alanları genişletmek. Reklama karşı tüketici direncini etkisiz hale getirmek. Gürültü öğesini kırıp geçmek. Reklamdan önce haber yapmak. Reklamı bahsedilmeye değer hale getirmek. Güç veren mesajlar ve mantıklı iddialarla reklamı tamamlamak. Ürünün diğer faydalarını ileterek reklama ilave destek sağlamak. Şirketlerin internet sitelerinin ziyaret edilmesini sağlamak. Reklamı yapılmayan ürünler için medyada bir açılım kazandırmak (Harris ve Whalen, 2006:6)

### ***Pazar Desteği:***

Pazarlama anlayışını test etmek. Satış tutundurma kampanyalarını güçlendirmek. Pazarlama programlarını özel izleyici gruplarına göre şekillendirmek. Sponsorluklarla marka farkındalığının artırılması sağlamak. Tüketicilere ulaşmak için yeni araçlar ve yollar bulmak.

### ***Kurumsal İmaj:***

Tüketicinin güvenini kazanmak ve ürünün arkasındaki güvenilir şirket imajını oluşturmak. İşletmeler ve markaların ilgilendiği konuları nedenleri ile tanımlayarak tüketici güvenini kazanmak. İşletmeleri uzman ve lider olarak konumlandırmak. Pazarda var olan acil konuların etkilerini yorumlamak. Tüketici grupları ve pazarlamacılar arasında iletişim kanalları açmak. Pazarlama kararlarını kamuoyunun ilgisiyle ifade etmek. Kanı önderlerini (opinion leaders ) etkilemek. Riskli durumlarda ürünleri savunmak.

### ***Satış Desteği:***

Dağıtımını geliştirmek. İç trafiği düzenlemek. Satışa ilişkin araştırmalar oluşturmak. Satış güçlerini motive etmek. Araçların desteğini kazanmak. Pazarlama halkla ilişkileri ürün ya da pazara ilişkin olarak birçok alanda pazarlama programlarına belirgin katkılar sağlamaktadır. Özellikle yeni ürünlerin tanıtılması, var olan ürünlerin tanıtımlarının geliştirilmesi, pazardaki rekabet içerisinde ürünlerin desteklenmeleri, tüketici talebinin oluşturulması kadar pekiştirilmesi gibi konularda önemli işler başarabilmektedir.

### 2.3.4.1. Yeni Ürünlerin Tanıtımına Yardımcı Olmak

Bir markayı oluşturmak halkla ilişkilerin görev ve sorumlulukları içindedir. Reklamın rolü, pek çok araç kullanarak harekete geçen halkla ilişkiler mesajlarının devamlılığını sağlamaktır. Kullanılan araçların farklılığı halkla ilişkiler programlarının politikasında değişiklik yaratmamaktadır. Reklam bu süreçte halkla ilişkilere ait kavram ve düşünceleri güçlendirmeye devam etmelidir. Bir marka “haber” yaratma kapasitesi ile birlikte doğar. Bu da yeni markanın temel niteliğidir (Ries ve Ries, 2002:197). Yeni bir marka oluşturmada başarıya ulaşmak isteniyorsa halkla ilişkiler ve reklamın uygun bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Genel kural temel tanıtım olanakları ortaya çıkarılmadan reklama girilmemesidir (Ries ve Ries, 2002:xii).

Bugün çoğu pazarlamacı yeni bir ürünün bildirilmesinin tanıtımın elde edilmesi ve ürünün gösterimi için önemli bir fırsat sunduğunu kabul etmektedir. Pazarlamacılar aynı zamanda ürün hakkındaki haberin reklamdan önce gelmesi gerektiğini anlamaktadırlar (Harris, 1993:15). Reklam ne kadar güçlü ve etkili olsa da tanıtılan ne olursa olsun yeni ürün ve hizmet üzerinde basın ya da fikir önderlerinin yorumları güvenilir bir hava yaratmak için en önemli unsur olmaktadır. Bir çok ürün ve hizmet televizyon reklamlarının üretim maliyetleri ile değil halkla ilişkiler bütçeleri ile tanıtılmaya başlanmaktadır (Haywood, 1998:172). Reklam mesajları saniyelerle ifade edilen kısa bir süre içerisinde yeterli ürün bilgisi sunamazken, halkla ilişkiler taşıdığı ayrıntılı ve güvenilir mesajlarla ürün tanıtımı için önemli görevler üstlenebilmektedir. Lahana bebeklerinin (Cabbage Patch Kids) tanıtım çalışmaları bu konuda önemli bir örnektir. Hastanedeki çocuklara bebeklerin hediye edilmesi, okul çocuklarına yönelik partilerin düzenlenmesi ve benzer çalışmalar Amerika Birleşik Devletleri’nde televizyon kanallarında, gazetelerde ve dergilerde geniş yer bulmasını sağlamış ve ülke çapında tanınır hale gelmiştir (Tolga,2006).

Microsoft Windows 95 reklam kullanmadan iki yıl önce başlattığı halkla ilişkiler kampanyaları ile % 99’a varan bir bilinirlik sağlayarak mağazaları doldurmuş ve o zamana kadar en iyi satan yazılım programı olmuştur (Tolga,2006).

Aynı şekilde Viagra da reklamdan önce başlatılan iki yıla yakın yoğun medya ile ilişkileri sonucunda dünyanın en çok satan ilacı haline gelmiştir. Başarılı halkla ilişkiler

kampanyaları 2 milyar kişiye ulasan bir medya etkisi ile pazara sürüldüğü ilk ayda doktorlar tarafından milyonlarca reçete yazılmasını sağlamıştır (Harris ve Whalen, 2006:4). Markanın tanıtımı konusunda örnek olarak 1964' te doğru bir şekilde tanıtılan Ford Mustang'e bakmak gerekmektedir. Spor araba kullanmaktan pek hoşlanmayanlar için üretilen ilk spor araba olan Mustang ile ilgili haberler resmi tanıtımından yaklaşık bir yıl önce basında yer bulmuştur. Altı ay öncesinde de Lee Iacocca önemli basın mensuplarını arabayı incelemeleri için çağırmıştır. Basın için hazırlanan materyaller binlerce gazete ve dergiye postalanmıştır. 200 tane DJ test sürüşlerinde yer almış ve kendilerine beyaz Mustang'ler bir haftalığına ödünç verilmiştir. Sonuç olarak 13 Nisan 1964'te New York Dünya Fuarı'nda Ford Pavyonunun açılışı ile birlikte arabalar halkın beğenisine sunulmuştur. Dünya fuarındaki tanıtımdan sonra gazeteciler yeni arabaları birlikte New York'tan Detroit'e kadar kullanmıştır. Tanıtımın sonuçları muhteşem olmuş, Iacocca ve Mustang daha önce hiç olmadığı bir şekilde aynı hafta içerisinde Time ve Newsweek'e kapak olmuştur. Satışta ise aynı derecede muhteşemlikle ilk dört ayda 100.000 bir yılda da 400.000 den fazla Mustang satılmıştır (Ries ve Ries, 2002:139).

#### **2.3.4.2. Var Olan Ürünlerin Tanıtımının Geliştirilmesi**

Pazarlama halkla ilişkilerinin yeni bir ürünün tanıtılmasındaki rolü pazarlamacılar tarafından geniş bir şekilde kabul edilmekte ve aynı zamanda pazarlama çabalarının toplam tanıtımının da önemli bir parçası olmaktadır. Bir markanın geliştirilmesinde, var olan markanın korunmasında, gerileyen markaların desteklenmesindeki kullanımı daha az anlaşılmaktadır. Gerçekte halka ilişkiler programları ürün yaşam seyrinin (product life cycle) her aşamasında ürünü desteklemektedir (Harris, 1991:144). Pazarlama Halkla İlişkileri gerek reklamın uzandığı alanları genişletmek gerekse marka sadakatinin oluşturulması konusunda ortaya koyduğu fırsatlarla pazarlamaya destek sağlamaktadır. Şirketler açısından var olan ya da gerileyen markalar konusunda Pazarlama Halkla İlişkilerinin ortaya koyduğu yeniden canlandırma, gündeme getirme, yeniden konumlandırma ve pazarda devamını sağlama konusunda üstlendiği rol bir şirket için, yeni bir ürünün tanıtımındaki çabuk ve hissedilir bir etkinin başarılmasından çok daha büyük bir değer taşımaktadır (Harris ve Whalen, 2006:160). Var olan bir ürüne ilişkin haber değeri yaratmak için en iyi yollardan biri de yeni kullanımlarını ya da tüketiciye sağladığı yeni faydaları ortaya çıkarıp geliştirmektir. Pazarlama Halkla İlişkileri büyük şirketler ve önde gelen pazarlamacılar tarafından akıllarda



kalmayı sağlayan, tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçları ile ilişkili haberler üretmek için yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. 1986'da Alka-Seltzer mide antiasidi ve ağrı kesici için kullanılan aspirin ile ilgili, günde 1 tane alınması neticesinde kalp krizi riskinin %51 oranında azaldığını ortaya koyan bir araştırma yayınlamıştır. Bu araştırma bir tıp dergisinde yayınlanmasından hemen sonra medyada haber olarak yer almış ve aspirin satışları takip eden aylarda %25 den %30'a kadar değişen oranlarda artmıştır (Harris ve Whalen, 2006:172).

New York kentinin basında oldukça kötü bir desteğinin bulunmasına karşı düzenlenen halkla ilişkiler çalışmalarıyla "I love New York" (New York'u seviyorum) kampanyaları başlatılmış ve bunu sonucunda kente gelen turist sayısında milyonla ifade edilen bir artış yaşanmıştır. Egos saç jölesi satışlarını canlandırmak amacıyla "Egos Style Tour" adında gezici bir eğlence düzenlemiştir. Bu amaçla Antalya'dan başlayıp çeşitli sahil kasabalarını içine alan ve İstanbul'da sona eren ve genç bir hedef kitleye yönelik gösterilerden oluşan geniş bir tanıtım çalışması oluşturulmuştur (Tolga,2006).

#### **2.3.4.3. Kamuyu Yakından İlgilendiren Konularda Ürünlerin Desteklenmesi**

Halkla ilişkiler işletmelerin pazar içinde karşı karşıya geldiği tüketici gruplarıyla ilgili olarak gerekli araştırmalar yapmak, istek ve çıkarlarını takip ederek uygun şekilde cevap verebilmek için planlar ve programlar hazırlamaktadır. Bununla birlikte öngörülemeyen pazar gelişmeleri, ürün hataları ve eksiklikleri işletmeleri savunmasız bırakabilmektedir. Pazarlama Halkla İlişkileri hem pazarlamadan kaynaklanan sorunların aşılması, tüketicilerden gelen soru ve baskıların yanıtlanması hem de tüketici istek ve ihtiyaçlarının pazarlama hedefleri ile kamu yararı noktasında birleştirildiği yeni fırsatları içeren programları ortaya konulmasında önemli görevler üstlenmektedir. Johnson & Johnson şirketinin halkla ilişkileri temel olarak kullanması Tylenol ilacını yok olmaktan kurtaran en önemli etken olmuştur. J & J yıllar süren bir uğraş sonucunda kazanılan imajını ve kamu güvenini firma için son derece önemli olan bir ürünün pazar payını tamamen kaybetmek riskini göze alarak kriz yönetimi planı çerçevesinde korumayı başarmıştır. J & J' nin hiçbir suçu olmadığı, bir fanatik tarafından ürünün sabote edilmesi neticesinde 7 Chicago sakininin ölümü ile sonuçlanan Tylenol siyanür zehirlenmesinde firma, satışta bulunan tüm Tylenol ilaç kutularını toplattırması. Bu hareket ile yeniden piyasaya girmenin maliyeti, zararına satışlar, yeniden ambalajlama, firmanın genel bütçesini önemli ölçüde etkilemiş ancak J & J'a pek çok bölgede bir sosyal

sorumluluk ve tüketici krallığı unvanını kazandırmıştır (Özdemir, 1994:84 ). Ülkemizde Solo temizlik ürününün bakteri kaynaklı enfeksiyon hastalıklarına karşı kamuoyunu bilinçlendirme kampanyası halkla ilişkiler çalışmalarının geniş kullanım alanına iyi bir örnek oluşturmaktadır. Sadece kriz durumlarında değil pazarda fırsat yaratmaya yönelik olarak da kullanılan halkla ilişkilerin önemi Solo'nun kampanyasında açıkça görülebilmektedir. Solo yaptığı çalışmayla toplumun sağlığına duyarlı bir marka olarak algılanarak pazarlamada önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir (Tolga,2006).

#### **2.3.4.4. Ürüne Destek Veren Güçlü Kurum İmajının Yaratılması**

Pazarda kurumun başarısını etkileyecek olan kurumsal ün ve itibar, 2000'li yılların temel halkla ilişkiler etkinlikleri olarak görülür. Kurumsal ün, bir firmanın geçmişteki eylemlerinden çıkartılarak firmaya atfedilen nitelikler toplamı olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle kurumsal ün; bir kurumun ne olduğuna ve nasıl davrandığına odaklanarak, zaman içinde kuruma ilksin oluşturulan algılamalara karşılık gelir. İşletmenin geçmişte yapmış olduğu eylemlere bağlı olarak, yani uzun bir zaman sürecine dayanarak, kurumun iyi, kötü, dürüst, güvenilir, inanılır vb. olmasına yönelik algılanmasıdır (Bozkurt, 2004:113). İngiltere'deki bir Fiesta araba alıcısı arabanın arkasındaki organizasyon olarak Ford ile kendisini ayrıca rahat hissetmektedir. Bununla birlikte bugünlerde daha fazla şirket marka imajını destekleyen kurum imajına sahip olunmasıyla elde edilebilecek fazladan rekabetçi etki konusunda uyanmaktadır (Hart, 1995:34). Ülkemizde de birtakım önemli kuruluşlar bunun farkında olarak halkla ilişkiler faaliyetlerinin de önemli desteğiyle kazandıkları güçlü kurum imajını ürünlerine yansıtmaktadırlar. Koç ve Sabancı toplulukları bu konuda önemli iki örnektir. Bu topluluklara ait Aygaz, Arçelik, Maret (Koç) ve Akbank, Lassa (Sabancı) gibi ürünlere ilişkin reklamlarda ürün ya da hizmet tanıtımının sonunda kuruluşa ait amblemli yer verilmekte ve tüketicilerin zihninde bir güven duygusu oluşturularak satın alma yönündeki tercihleri olumlu yönde şekillendirilmektedir (Tolga,2006).

#### **2.3.4.5. Ürüne Olan İlginin Pekiştirilmesi**

Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda bir ürünün farkına varılması, o ürün hakkında bilginin oluşturulması ve hedeflenen gruplar üzerinde bir davranış değişikliği yaratılarak genel olarak tüketimin yaygınlaştırılması amacıyla çeşitli kampanyalar düzenlenmektedir.

Halkla ilişkiler açısından ilk iş hedeflerin ortaya konulmasıdır. California şarap üreticileri, önemli gördükleri iki pazarlama hedefini desteklemek için program geliştirilmesi konusunda bir halkla ilişkiler şirketi kiralamıştır. Amerikan halkını iyi yaşamın hoş bir parçasının şarap içmek olduğuna ikna etmek ve tüm şaraplar içerisinde California şaraplarının pazar payını arttırarak imajını yükseltmek. Bu doğrultuda, şarap konusunda hikayeler yazmak, bunu en çok satan dergilere (Time, House, Beautiful gibi) ve gazetelerin yiyecek bölümlerine yayımlamak üzere vermek; şarabın sağlık açısından önemini belirten hikayeler geliştirerek bunların konularında uzman profesörler tarafından onaylanmasını sağlamak; genç pazarı, yetişkin pazarı gibi spesifik pazar grupları için özel tanıtımlar yapmak gibi halkla ilişkiler hedefleri ortaya konulmuştur (Kotler ve Armstrong, 1996:489). Amerika’da 60 Dakika (60 Minutes) adlı programda günde iki bardak kırmızı şarabın tüketilmesi ile kalp krizi riskinin yaklaşık %50 oranında azaldığına dair bir raporun yayınlanması sonucunda kırmızı şarap satışlarının %44 oranında arttığı görülmüştür (Harris, 1998:290). Özellikle besin değeri yüksek insan sağlığı açısından büyük önem taşıyan ürünlerin tüketiminin arttırılması için geniş ölçüde halkla ilişkiler çalışmalarından yararlanılabilmektedir. Ülkemizde de süt tüketiminin arttırılıp yaygınlaştırılması için Pınar Süt’ün öncülük ederek yürüttüğü faaliyetler ve fındık üreticilerinin Fındık Tanıtma Grubu adı altında fındığın besin değeri konusundaki ilgi çekici çalışmalara yönelmeleri bu konudaki örnekleri oluşturmaktadır (Tolga,2006).

Literatür araştırmasından yola çıkarak hazırlanan sorulara verilen cevaplar sonucunda ve yapılan mülakatlarda Pazar Geliştirme’nin aslında Ürün Geliştirme boyutunda da birtakım çatışmalar yaşandığı Tablo 6’ da görülmektedir.

Tablo:6 Ürün Geliştirme Aşamalarında En Uygun Çatışma Yönetimi

Ürün Geliştirme Aşamaları	Muhtemel Çatışma Tipi	Çatışmanın Tarafları	En Uygun Çatışma Yönetim Biçimi
Fikir Yaratma	Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması	Organizasyona Mensup Kişiler ve Gruplar Birimlerarası Örgüt kaynakları için; Finasal,Bütçe Fonları,Teknik,Fiziki Alan,Malzeme Yetenekli Personel Fırsatları, Destek Hizmetleri vb. konularda Yönetim Ar-Ge	Uzlaşma İşbirliği
	Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar	Pazarlama Departmanı Üretim Dağıtım Kanalı Müşteri Tedarikçi Finansçı Ürün Geliştirici Yönetim Ar-Ge	İşbirliği İşbölümü Uzlaşma İltifatkar
Konsept Geliştirme ve Test	İletişim Engelleri Fonksiyonel Bağımlılık Zaman Ufku Farklılıkları Değer Farklılıkları Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması	Ürün Geliştirici Üretim Departmanı Kalite Kontrol Departmanı Hedef Pazardaki Küçük Tüketici Grupları(Test için) Pazarlama	Uyma İşbirliği İltifatkar Organizasyon amaçları tüm personele çok iyi anlatılmalı.Farklılaşmalara değişik yargılara engel olunmalı.İletilen mesajlar açık ve net olmalı.
Pazarlama Stratejisi	İletişim Engelleri Statü ve Güç Farklılıkları Zaman Ufku Farklılıkları Algılama Farklılıkları Foksiyonel Bağımlılık Değişim	Ürün Yöneticileri Müşteri Dağıtım Kanalı Halkla İlişkiler-Müşteri Hizmetleri Çevre Reklamcı	Uyma Uzlaşma Rekabet İltifatkar Kaçınma
İşletme Analizi	Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması İletişim Engelleri Zaman Ufku Farklılıkları	Ürün Yöneticileri Müşteri Dağıtım Kanalı Halkla İlişkiler-Müşteri Hizmetleri Çevre Reklamcı	Uyma Uzlaşma Rekabet İltifatkar
Markalama	Geleceğe Bakıştaki Farklılık Zaman Ufku Farklılıkları Algılama Farklılıkları Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması Foksiyonel Bağımlılık Değişim	Pazarlama Departmanı Hedef Pazardaki Rakipler Müşteri Kalite Kontrol Müşteri Hizmetleri Reklamcı	Uzlaşma İltifatkar
Pazar Testi	İletişim Engelleri Statü ve Güç Farklılıkları Algılama Farklılıkları Değişim Foksiyonel Bağımlılık	Kalite Kontrol Hedef Kitle Hedef Pazardaki Diğer Rakipler Ürün Geliştirici Finansçı-Reklamcı	Rekabet İşbirliği Uzlaşma İltifatkar

Literatür araştırmasından yola çıkararak hazırlanan sorulara verilen cevaplar sonucunda ve yapılan mülakatlarda Pazar Geliştirmenin Üretim Kanalı boyutunda da birtakım çatışmalar yaşandığı görölmüştür. Tablo 7 Üretim Kanalı Organizasyon Türleri Suzaki K. (2013) İmalatta Mükemmellik Yolu Sürekli İyileştirme Teknikleri ss.239-259 kaynağından aktarım yapılarak incelenmiştir. Belirlenen organizasyon türlerindeki karşılaşılan çatışma türleri, çatışma tarafları ve en uygun çatışma yönetim biçimleri Tablo 7’ de belirtilmiştir.

Tablo:7: Üretim Kanalı Organizasyon Türlerinde En Uygun Çatışma Yönetimi

Üretim Kanalı Organizasyon Türleri	Muhtemel Çatışma Tipi	Çatışmanın Tarafları	En Uygun Çatışma Yönetim Biçimi
Lokal Optimizasyon	Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması İletişim Engelleri Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Yatay Çatışma, Dikey Çatışma Fonksiyonel Bağımlılık Zaman Ufku Farklılıkları Değer Farklılıkları Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması	Operatörler Bakım Elemanları Denetim Elemanları Montaj İmalat Mühendislik Pazarlama Departmanı Tedarikçi Satış Temsilcileri	Uzlaşma İşbirliği Kazan-Kazan Hükmetme Uyma Rekabet
Bütünsel Optimizasyon	İletişim Engelleri Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması Zaman Ufku Farklılıkları	Yönetim Departmanı Muhasebeciler Operatörler Taşıma Hizmetleri Aynı Hizmetler Denetim Hizmetleri Programcı, Bakım Elemanları Kalite Kontrol Ustabaşı Pazarlama Departmanı Sevkiyat	Uyma İşbirliği İltifatkar Uzlaşma Rekabet Hükmetme
Esnek Organizasyon	İletişim Engelleri Statü ve Güç Farklılıkları Organizasyon Engelleri Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması Dikey Çatışma Yatay Çatışma Algılama Farklılıkları Kişilik Farklılıkları Fonksiyonel Bağımlılık	Ürün Yöneticileri Üst Yönetim Satış Temsilcileri İmalat Tedarikçi Mühendislik Pazarlama Departmanı Muhasebeciler	Uyma Uzlaşma Rekabet İşbölümü Kazan-Kazan İşbirliği
Merkezi Organizasyon	Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik Statü ve Güç Farklılıkları Dikey Çatışma İletişim Engelleri Fonksiyonel Bağımlılık Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması	Üst Yönetim Yönetim Departmanları Kurmaylar Organizasyona Mensup Kişiler ve Gruplar	Hükmetme İltifatkar
Ademi Organizasyon	Dikey Çatışma Yatay Çatışma Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması İletişim Engelleri Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Zaman Ufku Farklılıkları Algılama Farklılıkları Değer Farklılıkları	Üretim Kanalı Yönetim Departmanı Üst Yönetim Aynı Departman Tedarikçi Organizasyona Mensup Kişiler ve Gruplar	Uzlaşma İltifatkar İşbölümü

Kaynak: Suzaki K. (2013) *İmalatta Mükemmellik Yolu*'ndan esinlenerek hazırlanmıştır.

Literatür araştırmasından yola çıkararak hazırlanan sorulara verilen cevaplar sonucunda ve yapılan mülakatlarda Pazar Geliştirmenin Halkla İlişkiler boyutunda da birtakım çatışmalar yaşandığı görülmüştür. Tablo 8’ de Halkla İlişkilerin Kullanım Alanı ile ilgili parametreler Sami TOLGA (2006) Pazarlamanın Etkinliğinin Arttırılmasında Halkla İlişkilerin Kullanımı Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Master Tezi’nden aktarım yapılarak incelenmiştir. Belirlenen Halkla İlişkilerin Kullanım Alanında karşılaşılan çatışma türleri, çatışma tarafları ve en uygun çatışma yönetim biçimleri Tablo 8’ de belirtilmiştir.

Tablo:8: Halkla İlişkilerin Kullanım Alanlarında En Uygun Çatışma Yönetimi

Halkla İlişkilerin Kullanım Alanları	Muhtemel Çatışma Tipi	Çatışmanın Tarafları	En Uygun Çatışma Yönetim Biçimi
Ürün Tanıtımı	Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması İletişim Engelleri Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Yatay Çatışma Algılama Farklılıkları Zaman Ufku Farklılıkları Değer Farklılıkları Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması	Reklamcı Müşteri Temsilcisi Tüketici Ürün Geliştirici Pazarlamacı Satış Departmanı	Uzlaşma İşbirliği Kazan-Kazan Uyma Rekabet
Pazar Oluşturmak	İletişim Engelleri Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması Dikey Çatışma Yatay Çatışma Zaman Ufku Farklılıkları Değer Farklılıkları Algılama Farklılıkları	Yönetim Departmanı Tüketici Reklamcı Hedef Pazardaki Rakip Firmalar Pazarlama Departmanı	İşbirliği İltifatkar Uzlaşma Rekabet Kaçınma
Reklam Desteği	İletişim Engelleri Statü ve Güç Farklılıkları Organizasyon Engelleri Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması Yatay Çatışma Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Zaman Ufku Farklılıkları Değer Farklılıkları Algılama Farklılıkları	Tüketici Hedef Kitle Medya Reklamcı Pazarlama Departmanı Müşteri Temsilcisi İletişim Kanalları Kanaat Önderleri	Uyma Uzlaşma Rekabet Kazan-Kazan İşbirliği
Pazar Desteği	Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik Statü ve Güç Farklılıkları Dikey Çatışma Yatay Çatışma İletişim Engelleri Zaman Ufku Farklılıkları Değer Farklılıkları Algılama Farklılıkları	Üst Yönetim Yönetim Departmanları Kurmaylar Organizasyona Mensup Kişiler ve Gruplar Sponsorlar Kanaat Önderleri Hedef Kitle Reklamcı Müşteri Temsilcisi	Hükmetme İltifatkar Uyma Uzlaşma Rekabet İşbirliği Kazan-Kazan
Kurumsal İmaj	İletişim Engelleri Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Dikey Çatışma Algılama Farklılıkları Değer Farklılıkları Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik Statü ve Güç Farklılıkları	Dağıtım Kanalı Tedarikçi Satış-Pazarlama Tüketici Müşteri Temsilcisi Aracılar Kanaat Önderleri Reklamcı	Uzlaşma İltifatkar İşbölümü Rekabet Uyma
Satış Desteği	Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Statü ve Güç Farklılıkları İletişim Engelleri Dikey Çatışma Yatay Çatışma Zaman Ufku Farklılıkları Değer Farklılıkları	Dağıtım Kanalı Organizasyona Mensup Kişiler ve Gruplar Satış-Pazarlama Müşteri Temsilcisi Reklamcı Aracılar Yönetim Departmanı	Uyma Uzlaşma İşbirliği Kazan-Kazan Rekabet Hükmetme İltifatkar



Yeni Ürünlerin Tanıtımına Yardımcı Olmak	Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar İletişim Engelleri Yatay Çatışma	Yeni Ürün Geliştirici Tasarım Mühendisliği Reklamcı Pazarlama Departmanı Organizasyona Mensup Kişiler ve Gruplar Aracılar Kanaat Önderleri Hedef Kitle Üretim Kanalı AR-GE	Uyma Uzlaşma İşbirliği Kazan-Kazan Rekabet İltifatkar Kaçınma
Varolan Ürünlerin Tanıtımının Gelistirilmesi	Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar İletişim Engelleri Yatay Çatışma Dikey Çatışma	Medya Hedef Kitle Kanaat Önderleri Üst Yönetim Müşteri Temsilcisi Reklamcı AR-GE Ürün Geliştirici	Rekabet Uzlaşma Uyma İltifatkar Kaçınma
Kamuyu Yakından İlgilendiren Konularda Ürünlerin Desteklenmesi	Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar İletişim Engelleri Yatay Çatışma Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması	Medya Hedef Kitle Kanaat Önderleri Üst Yönetim Müşteri Temsilcisi Reklamcı AR-GE	Uyma Uzlaşma İltifatkar Rekabet
Ürüne Destek Veren Güçlü Kurum İmajının Yaratılması	Dikey Çatışma Yatay Çatışma Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması Statü ve Güç Farklılıkları Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar İletişim Engelleri	AR-GE Tasarım Mühendisliği Reklamcı Pazarlama Departmanı Medya Hedef Kitle Kanaat Önderleri Yönetim Departmanı	Uyma İltifatkar Rekabet Kazan-Kazan Kaçınma
Ürüne Olan İlginin Pekistirilmesi	Yatay Çatışma Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması İletişim Engelleri Değer Farklılıkları Algılama Farklılıkları Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması	Medya Hedef Kitle Kanaat Önderleri Reklamcı AR-GE Tasarım Mühendisliği Müşteri Temsilcisi	Uyma Uzlaşma Rekabet İltifatkar Kazan-Kazan Kaçınma

Kaynak: Tolga, S. (2006) Pazarlamanın Etkinliğinin Arttırılmasında Halkla İlişkilerin Kullanımı Yüksek Lisans Tezinden esinlenerek hazırlanmıştır.

Yukarıda belirtilen Tablo:6-Tablo:7-Tablo:8’ deki bilgiler ampirik bir araştırmaya dayalı tablolar olmamakla birlikte, literatür incelemesi yapılarak oluşturulmuş tablolardır. Bu tablolardaki literatüre bağlı kalınarak elde edilen verilerin ampirik bilgilere dayalı olarak oluşturulabilecek kısımları diğer çalışmalar için önerilebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DEMİR-ÇELİK VE FINANS SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Problemi:

Bu çalışmanın temel amacı, bir işletmede pazar geliştirme sürecinde hangi çatışmaların yaşandığını ve bu çatışmaları etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu kapsamda ayrıca, çatışmayı etkileyen faktörlerin yapısal bir görünümü olup olmadığı da, bir başka ifade ile bu faktörlerin belirli boyutlar altında toplanıp toplanamayacağını belirlenmesi de hedeflenmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı da, pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaların, sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Pazar geliştirme sürecinde yaşanması olası çatışmaların ve kaynaklarının belirlenmesine yönelik literatür araştırmasına dayalı olarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Pazar geliştirme sürecindeki çatışmaların ana boyutları Tablo 9’da görülmektedir. Buna göre, işletmelerin pazar geliştirme sürecinde yaşamaları olası olan çatışmaları başlıca yedi boyutta toplamak mümkündür.

Tablo:9: Aradaki İlişkilerin İncelenmesi Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Boyutlar

BOYUTLAR
Kıt Kaynakların Dağıtımı
Statü Ve Güç Farklılıkları
Geleceğe Bakıştaki Farklılıkları
Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler
Önceliklerin Farklılığı(Fonksiyonel Bağımlılık)
Kişilik Farklılıkları
Grup Çalışma Kültürü

### Kıt Kaynakların Dağıtımı

Literatür araştırmasına dayalı olarak her çatışma boyutu ayrıca alt boyutlara indirgenmiştir. “Kıt Kaynakların Dağıtımı” boyutunun ölçümünde kullanılacak ölçütler; bütçe kaynakları, insan kaynakları ve fiziki kaynaklar olmak üzere üç alt boyutta gruplanmıştır. Söz konusu boyut-alt boyut-ölçüt yapısı Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo:10: Kıt Kaynakların Dağıtımı Boyut ve Ölçütler

BOYUT	ALT BOYUTLAR	ÖLÇÜTLER
KİT KAYNAKLARIN DAĞITIMI	Bütçe Kaynakları	Bütçe Fonları
		Promosyon
		Reklam Çabaları
	İnsan Kaynakları	Personel Fırsatları
		Destekleyici Hizmetler
		Satış Gücü
	Fiziki Kaynaklar	Malzeme Temini
		Fiziki Alan

### Statü ve Güç Farklılıkları

“Statü ve Güç Farklılıkları” boyutunu ölçmek için belirlenen ölçütler ise Tablo 11’de görüldüğü gibidir. Ölçütlerin belirlenmesinde, hiyerarşik yapının etkisinin yanı sıra işletmedeki gayri resmi yapının da etkili olabileceği dikkate alınmıştır.

Tablo:11: Statü ve Güç Farklılıkları Boyut ve Ölçütler

BOYUT	ÖLÇÜTLER
STATÜ VE GÜÇ FARKLILIKLARI	Hiyerarşik Görünüm
	Gayri Resmi Etkileşim

### Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar

Literatür araştırmasına dayalı olarak, “Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar” boyutunun “Vizyonda Farklılık” ve “Değişim” olmak üzere iki alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Belirlenen alt boyutların bir işletme içerisinde ölçülebilecek alanları Tablo 12’ de belirtilmiştir.

Tablo:12: Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar Boyut ve Ölçütler

BOYUT	ALTBOYUT	ÖLÇÜTLER
GELECEĞE BAKIŞTAKİ FARKLILIKLAR	Vizyonda Farklılık	Amaç Farklılıkları
		Zaman Ufku Farklılıkları
		Veri ve Bilgi Farklılıkları
		Algılamadaki Farklılıklar
		Değer Yargısı Farklılıkları
	Değişim	Teknolojik Yenilikler
		Kuşaklararası Farklılık
		Değer ve Normlar

### Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler

Literatür araştırmasına dayalı olarak Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler boyutunun Yetki-Sorumluluklar ve Etkin Performans Ölçümü olarak iki alt boyutunun olduğu görülmüştür. Belirlenen alt boyutların bir işletme içerisinde ölçülebilecek alanları Tablo 13’de belirlenmiştir.

Tablo:13: Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler Boyut ve Ölçütler

BOYUT	ALTBOYUTLAR	ÖLÇÜTLER
YÖNETİM ALANI İLE İLGİLİ BELİRSİZLİKLER	Yetki ve Sorumluluklar	Açık ve Net Yetki ve Sorumluluklar
		Görev Alanları Paylaşımı
	Etkin Performans Ölçümü	Ödüllendirme Kriterleri
		Cezalandırma Kriterleri
		Performans Ölçüm Kriterleri

### Önceliklerin Farklılığı

Pazar geliştirme sürecinde rol oynayan işletme bölümlerinin öncelikleri birbirinden farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar ise, sonuçta pazar geliştirme ile ilgili karar aşamalarında çeşitli çatışmalara yol açabilmektedir. Bu öncelik farklılıkları, Tablo 14’de görüldüğü gibi, bu araştırmada coğrafi pazar, hedef kitle ve tedarik hizmetleri olmak üzere üç ölçüt ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo:14: Önceliklerin Farklılığı Boyut ve Ölçütler

BOYUT	ÖLÇÜTLER
ÖNCELİKLERİN FARKLILIĞI (Fonksiyonel Bağımlılık)	Coğrafi Pazara Yönelik Öncelikler
	Hedef Kitleye Yönelik Öncelikler
	Tedarik Hizmetlerindeki Öncelikler

### Kişilik Farklılıkları

Çatışmaların bir diğer ana kaynağı, Pazar geliştirme sürecinde yer alan ve bu sürecin çeşitli aşamalarında örneğin takım çalışması yapmak veya birbirleriyle iletişim kurmak durumunda olan yöneticilerin kişilik farklılıklarının, tartışma ve karar dinamiklerine yansıtılabileceği gerçeğidir. Bu farklılıkları kişiler arasındaki sosyal ilişkilerin durumu, kişiler

üzerinde etkili olan motivasyon unsurları ve kişiler arasındaki performans farklılıkları olarak üç temel ölçüt ile ölçmek hedeflenmiştir. Söz konusu boyut ve ölçütleri Tablo 15’ de görülmektedir.

Tablo:15: Kişilik Farklılıkları Boyut ve Ölçütler

BOYUT	ÖLÇÜTLER
KİŞİLİK FARKLILIKLARI	Sosyal İlişkileri
	Motivasyon
	Performans

### Grup Çalışma Kültürü

Pazar geliştirme sürecindeki çatışmaların bir diğer ana kaynağı ise işletmedeki grup çalışma kültürü ile ilgilidir. Her ne kadar grup çalışma kültürü çok daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilecekse de, bu çalışmanın amacı ve kapsamı açısından sadece iletişim ve etkin ekip çalışması, grup çalışma kültürünün iki alt boyutu olarak ele alınmış ve ölçütler bu alt boyutlara göre belirlenmiştir. Grup çalışma kültürü boyutuna ilişkin alt boyut ve ölçüt yapısı Tablo 16’ da görülmektedir.

Tablo:16: Grup Çalışma Kültürü Boyut ve Ölçütler

BOYUT	ALTBOYUT	ÖLÇÜTLER
GRUP ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ	İletişim Engelleri	Yargı Farklılıkları
		Algılama Farklılıkları
		Eğitim Düzeyi Farklılıkları
		Bireyin Bulunduğu Ortam Farklılıkları
	Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması	Rol ve Görevlerin Açık-Net Belirlenmesi
		Sınırlılıkların Belirlenmesi
		İşbölümü
		İşbirliği

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Tablo 10-16 ile ortaya konulan boyut-alt boyut-ölçüt bağıntısı çerçevesinde oluşturulan araştırma modelinin yapısı Tablo 17’ de görülmektedir. Modele ilişkin veri toplamak için 37 sorudan oluşturulan anket formu geliştirilmiştir (bkz. Ek:1).

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan kişilerin demografik özellikleri; ikinci bölümde ise, işletmede pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmalara ve nedenlerine ilişkin görüşleri belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan soruların cevapları için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler ise SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Anketler yöneticilerle randevu alınıp bizzat görüşülerek dağıtılmıştır. Bu görüşmede yöneticilerle çalışmanın amacı, anketin yapısı ve cevaplamasları genel olarak açıklanmış ve olabilecek sorulara da cevaplar verilerek, anketin cevaplanması sürecinde karşılaşılabilecek belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına gayret edilmiştir. Görüşmeler mesai saatleri içerisinde randevulu olarak yapılmış olup doldurulmuş anketler aynı gün içerisinde yöneticiden alınmıştır.

Tablo:17: Araştırma Modeli

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR	ÖLÇÜTLER	SORU NO
<b>KIT KAYNAKLARIN DAĞITIMI</b>	Bütçe Kaynakları	Bütçe Fonları	2
		Promosyon	5
		Reklam Çabaları	4
	İnsan Kaynakları	Personel Fırsatları	
		Destekleyici Hizmetler	
		Satış Gücü	3
	Fiziki Kaynaklar	Malzeme Temini	
		Fiziki Alan	
	<b>GELECEĞE BAKIŞTAKİ FARKLILIKLAR</b>	Vizyonda Farklılık	Amaç Farklılıkları
Zaman Ufku Farklılıkları			7-29
Veri ve Bilgi Farklılıkları			8
Algılamadaki Farklılıklar			11
Değer Yargısı Farklılıkları			23
Değişim		Teknolojik Yenilikler	27
		Kuşaklararası Farklılık	28
		Değer ve Normlar	23
<b>STATÜ VE GÜÇ FARKLILIKLARI</b>			Hiyerarşik Görünüm
		Gayri Resmi Etkileşim	15
<b>YÖNETİM ALANI İLE İLGİLİ BELİRSİZLİKLER</b>	Yetki ve Sorumluluklar	Açık ve Net Yetki ve Sorumluluklar	20
		Görev Alanları Paylaşımı	19
	Etkin Performans Ölçümü	Ödüllendirme Kriterleri	25
		Cezalandırma Kriterleri	



		Performans Ölçüm Kriterleri	26
<b>FONKSİYONEL BAĞIMLILIK (ÖNCELİKLER)</b>		Coğrafi Pazara Yönelik Öncelikler	9
		Hedef Kitleye Yönelik Öncelikler	10
		Tedarik Hizmetlerindeki Öncelikler	
<b>KİŞİLİK FARKLILIKLARI</b>		İşverimi	
		Motivasyon	17
		Performans	26
		Sosyal İlişkiler	16
<b>GRUP ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ</b>	İletişim Engelleri	Yargı Farklılıkları	23
		Algılama Farklılıkları	28
		Eğitim Düzeyi Farklılıkları	12-24
		Bireyin Bulunduğu Ortam Farklılıkları	13
	Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması	Rol ve Görevlerin Açık-Net Belirlenmesi	20
		Sınırlılıkların Belirlenmesi	
		İşbölümü	19
		İşbirliği	18-21

Araştırma kapsamında, demografik değişkenlerle çatışma boyutları arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir. Araştırma hipotezleri aşağıda gösterilmiştir.

Ayrıca demografik değişkenlerle çatışma boyutları arasındaki bağlantıyı tespit etmek için hipotezler oluşturulmuştur.

**Ana Hipotez:**

H1: Demografik değişkenlere göre çatışmaların ortaya çıkış aşamalarında fark vardır.

**Alt Hipotezler:**

H1.1. Çatışmanın nedenleri hakkında, cinsiyetlerine göre, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.2: Çatışmanın nedenleri hakkında, mesleki tecrübelerine göre, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.3: Çatışmanın nedenleri hakkında, mevcut pozisyonda çalışma süreleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.4: Çatışmanın nedenleri hakkında, işyerinde çalışma süreleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.5: Çatışmanın nedenleri hakkında, medeni durumları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.6: Çatışmaların ortaya çıkış aşamalarında çalışanların eğitim durumlarına göre farklılıklar vardır.

H1.7: Çatışmanın nedenleri hakkında, cinsiyetleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.8: Çatışmanın nedenleri hakkında, yaş grupları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.9: Çatışmanın nedenleri hakkında, mevcut pozisyonları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

**Ana Hipotez:**

H2: Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaların kaynakları konusunda sektörlere göre istatistiksel anlamlı farklılık vardır.

**3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın örneklemini iki farklı sektörden oluşturulmuştur. Bunlardan birincisi Adana, Mersin, Hatay, Osmaniye'deki Demir-Çelik Sektöründe yer alan firmaların yöneticileri, ikincisi ise yine aynı şehirlerdeki Finans Sektöründeki firmalarda yer alan yöneticilerdir. Örneklem belirlenirken, her iki sektörde de, en az 20 kişi çalıştırılan firmalarda görev yapan üst ve orta kademe yöneticiler hedef kitle olarak belirlenmiştir.

Demir-çelik sektöründe, seçilme kriterini karşılayan firmalardan basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 28 firmadan, kartopu yöntemiyle, toplam 100 orta ve üst kademe yöneticiye anket verilmiş olup bunlardan 85 tanesi dönüt yapmışlardır. Finans sektöründe ise yine aynı yöntemle, 10 firmadan toplam 50 orta ve üst kademe yöneticiye anket verilmiş olup bunlardan 40 tanesi dönüt yapmışlardır. Denek seçiminde kartopu yönteminin tercih edilmesindeki başlıca neden, özellikle pazar geliştirme sürecine katılan yöneticilere erişimin sağlanmasıdır.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları**

Aldığımız cevaplardan hareketle aslında çatışmaların ortaya çıkış aşamalarının da birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Ayrıca bu analizlerde araştırma ve mülakat sonuçlarında sorunların ortaya çıkışları farklı aşamalarda farklı şekillerde oluşmaktadır. Farklı aşama ve şekiller Tablo 17 'de incelenmiştir.

#### **3.5.1. Demografik Özellikler**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıda sıralanan sekiz boyutta belirlenmiştir:

- İşletmedeki pozisyon
- Yaş
- Cinsiyet
- Öğrenim düzeyi
- Medeni durum
- Aynı işletmede çalışılan süre
- Aynı işletmede mevcut pozisyonda çalışılan süre
- Meslekte geçen süre

#### **Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonu**

İlk demografik değişken olan “katılımcıların işletmedeki pozisyonu” kapsamında elde edilen bulgular Tablo 18 'de görülmektedir. Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğu (yüzde 77) orta düzey yönetici olup bu durum örneklemeden amaçlanan yapıya (pazar

geliştirme sürecine katılan yöneticilerin dahil edilmesi) uygundur. Sürece katılması beklenen üst düzey yöneticiler ve işletme sahipleri de birbirine yakın oranda örnekleme temsil edilmektedirler.

Tablo:18: İşletmedeki Pozisyon Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşletme Sahibi-Ortağı	12	% 10	% 10
Üst Düzey Yönetici	16	% 13	% 13
Orta Düzey Yönetici	93	% 77	% 77
Toplam	121	%100	%100

### Yaş Grubu

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımı Tablo 19 'da görüldüğü gibidir. En büyük grubu yüzde 40 ile iki yaş grubu oluşturmaktadır. Bunlar 26-35 ve 36-45 yaş gruplarıdır. En genç (18-25 yaş) yaş grubunun örnekleme yer alması, genç yaşta yönetici pozisyonunda olunabildiğinin ve pazar geliştirme sürecinde yer alınabildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo: 19: Yaş Analizine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
18-25	3	% 2,4	% 2,4
26-35	50	% 40	% 40
36-45	50	% 40	%40
46-55	16	% 12,8	% 12,8
56ve Üzeri	6	% 4,8	% 4,8
Toplam	125	%100	% 100

## Cinsiyet

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 20 'de görüldüğü gibidir. En büyük grubu yüzde 61,5 ile erkek grubu oluşturmaktadır. Bunlar erkeklerin yönetici yönetici pozisyonunda olabilme oranının kadınlara göre daha fazla olduğunun ve pazar geliştirme sürecinde yer alabildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. 8 kişi bu soruyu boş bırakmıştır.

Tablo:20: Cinsiyet Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	45	% 38,5	% 38,5
Erkek	72	% 61,5	% 61,5
Toplam	117	% 100	% 100

## Öğrenim Düzeyi

Araştırmaya katılanların öğrenim düzeylerine göre dağılımı Tablo 21 'de görüldüğü gibidir. En büyük grubu yüzde 61,7 ile üniversite mezunu olanlar oluşturmaktadır. Bu da üniversite mezunu olanların yönetici pozisyonunda olma oranının lise mezunlarına (%20,8), yüksek lisans/doktora (%14,17) mezunlarına göre daha yüksek olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo:21: Öğrenim Düzeyi Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlköğretim	3	% 2,5	% 2,5
Lise ve Dengi	25	% 20,8	% 20,8
Üniversite	74	% 61,7	% 61,7
Yüksek Lisans-Doktora	17	% 14,17	% 14,17
Diğer	1	% 0,83	% 0,83
Toplam	120	% 100	% 100

### Medeni Durum

Araştırmaya katılanların Medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 22 'de görüldüğü gibidir. En büyük grubu yüzde 66,07 ile evli olanların grubu oluşturmaktadır. Bu da evli olanların grubunun örnekleme yer alması, evli olanların yönetici pozisyonunda olma sıklığının bekar olanlara göre daha fazla olduğunun ve pazar geliştirme sürecinde evli olanların bekar olanlara nazaran daha fazla yer alabildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu soruyu 13 kişi boş bırakmıştır.

Tablo:22: Medeni Durum Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Bekar	28	% 25	% 25
Evli	74	% 66,07	% 66,07
Boşanmış	9	% 8,03	% 8,03
Eşi Vefat	1	% 0,8	% 0,8
Toplam	112	%100	%100

### İşletmede Çalışma Yılı

Araştırmaya katılanların işletmede çalışma yıllarına göre dağılımı Tablo 23 'de görüldüğü gibidir. En büyük grubu yüzde 37,6 ve yüzde 27,2 ile iki grup oluşturmaktadır. Bunlar 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların gruplarıdır. 1 yıldan fazla (1-5 yıl), (6-10yıl) aynı işletmede çalışanların grubunun örnekleme yer alması, 1-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların yönetici pozisyonunda olabilirliğinin ve pazar geliştirme sürecinde yer alabildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo:23: İşletmede Çalışılan Yıl Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 Yıldan az	8	% 6,4	% 6,4
1-5 yıl	47	% 37,6	% 37,6
6-10 yıl	34	% 27,2	% 27,2
11-15 yıl	22	% 17,6	% 17,6
16 yıl ve üzeri	14	% 11,2	% 11,2
Toplam	125	% 100	% 100

### Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi

Araştırmaya katılanların mevcut pozisyonda çalışma süresine göre dağılımı Tablo 24' te görüldüğü gibidir. En büyük grubu yüzde 50 ile (1-5 yıl) arası oluşturmaktadır. Bu da 1-5 yıl arası mevcut pozisyonda çalışanların gruplarıdır. 1-5 yıl arası mevcut pozisyonda çalışanların grubunun örnekleme yer alması, 1-5 yıl arası mevcut pozisyonda çalışanların yönetici pozisyonunda olabilirliğinin ve pazar geliştirme sürecinde yer alabildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. 1 kişi bu soruyu boş bırakmıştır.

Tablo:24: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 Yıldan az	10	% 8,06	% 8,06
1-5 yıl	62	% 50	% 50
6-10 yıl	32	% 25,80	% 25,80
11-15 yıl	12	% 9,67	% 9,67
16 yıl ve üzeri	8	% 6,45	% 6,45
Toplam	124	% 100	% 100

### Mesleğin Yapıldığı Yıl Süresi

Araştırmaya katılanların mesleğin yapıldığı yıl süresine göre dağılımı Tablo 25 'de görüldüğü gibidir. En büyük grubu yüzde 33,06 ve yüzde 30,64 ile iki grup oluşturmaktadır. Bunlar 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası aynı mesleği yapan çalışanların gruplarıdır. 1 yıldan fazla (1-5 yıl), (6-10yıl) aynı mesleği yapan çalışanların grubunun örnekleme yer alması, 1-10 yıl arası aynı işletmede çalışanların yönetici pozisyonunda olabilirliğinin ve pazar geliştirme sürecinde yer alabildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. 1 kişi bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo:25: Mesleğin Yapıldığı Yıl Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 Yıldan az	4	% 3,22	% 3,22
1-5 yıl	24	% 19,35	% 19,35
6-10 yıl	41	% 33,06	% 33,06
11-15 yıl	38	% 30,64	% 30,64
16 yıl ve üzeri	17	% 13,70	% 13,70
Toplam	124	%100	%100

### 3.5.2. Araştırma Modelinin Güvenilirliği

Tablo 17 'de görülen araştırma modelindeki boyut-alt boyut-ölçüt tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayısı Tablo 26 'daki gibi 0.884 olarak bulunmuştur. Bu değer, modelin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu, dolayısıyla, Pazar geliştirme sürecinde yaşanabilecek çatışmaların kaynaklarının modelde öngörülen boyutlarda olabileceğini ve bunların da modelde yer alan ölçütlerle yüksek güvenilirlikle ölçülebileceğini gösterdiği değerlendirilmektedir.



Tablo:26: Araştırmanın Güvenilirlik Tablosu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,884	,883	29

Soru bazında yapılan güvenilirlik araştırmasının sonuçları da Tablo 27 'de görülmektedir. Bu durum, her sorunun güvenilirlik düzeyinin yüzde 80'in üzerinde bulunması, soruların, ölçmeyi hedefledikleri konuları yüksek bir güvenilirlikle sorguladıklarının bir göstergesidir.

Tablo:27: Soru Bazında Güvenilirlik Değeri

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soru 1	,881
Soru 2	,883
Soru 4	,882
Soru 5	,883
Soru 6	,883
Soru 7	,880
Soru 8	,881
Soru 9	,878
Soru 10	,880
Soru 11	,882
Soru 12	,878
Soru 13	,880
Soru 14	,880
Soru 15	,881
Soru 16	,882
Soru 17	,880
Soru 18	,883
Soru 19	,878
Soru 20	,879
Soru 21	,878
Soru 22	,877
Soru 23	,879
Soru 24	,880
Soru 25	,881
Soru 26	,882
Soru 27	,883
Soru 28	,880
Soru 29	,878
Variance	N of Items
,023	29
,040	29

**Faktör Analizi**

Tablo:28: Değişkenlerin Yük Değerleri

	Initial	Extraction
Soru 1	1,000	,598
Soru 2	1,000	,553
Soru 3	1,000	,573
Soru 4	1,000	,644
Soru 5	1,000	,658
Soru 6	1,000	,591
Soru 7	1,000	,654
Soru 8	1,000	,548
Soru 9	1,000	,583
Soru 10	1,000	,663
Soru 11	1,000	,498
Soru 12	1,000	,546
Soru 13	1,000	,560
Soru 14	1,000	,640
Soru 15	1,000	,606
Soru 16	1,000	,533
Soru 17	1,000	,396
Soru 18	1,000	,686
Soru 19	1,000	,778
Soru 20	1,000	,661
Soru 21	1,000	,607
Soru 22	1,000	,666
Soru 23	1,000	,539
Soru 24	1,000	,690
Soru 25	1,000	,650
Soru 26	1,000	,691
Soru 27	1,000	,565
Soru 28	1,000	,611
Soru 29	1,000	,652

Yük değerlerine bakıldığında en düşük yük değerinin soru 17= 0,396 olduğu, diğer tüm yük değerlerinin ise ya 0,5'ten büyük olduğu ya da en düşük değerinin de Soru 11 için 0.498 olup 0.5'e yakın bulunduğundan, hiçbir değişken değerlendirmeden çıkarılmadan tüm değişkenler faktör analizine dahil edilmiştir.

Başlangıçtaki araştırma modeli 7 ana boyut, 6 ara boyut ve 37 ölçütten oluşmaktaydı (Tablo:17). Buna ilişkin yapılan toplam varyans analizi tablosuna (Tablo 29) bakıldığında yüklerin 7 faktör altında ve bu yedi faktörün toplam varyansın % 60,830 'unu açıkladığı görülmektedir. Bir başka ifade ile, araştırma modelinde kullanılan boyutlar ve alt boyutlar, pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmalara ilişkin dinamiklerin yaklaşık yüzde 61'ini açıklamaktadır. Bu durumda, bahse konu çatışma olgusunun geriye kalan yüzde 39'unun başka değişkenler tarafından izah edilebileceği söylenebilir.

Tablo:29: Soru Bazında Varyans Analizi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,023	24,218	24,218	7,023	24,218	24,218	3,188	10,993	10,993
2	2,878	9,925	34,143	2,878	9,925	34,143	3,090	10,657	21,650
3	2,748	9,476	43,619	2,748	9,476	43,619	3,032	10,456	32,106
4	1,604	5,531	49,150	1,604	5,531	49,150	2,246	7,744	39,850
5	1,238	4,267	53,418	1,238	4,267	53,418	2,209	7,616	47,466
6	1,092	3,767	57,185	1,092	3,767	57,185	1,953	6,734	54,200
7	1,057	3,645	60,830	1,057	3,645	60,830	1,923	6,630	<b>60,830</b>
8	,999	3,446	64,276						
9	,921	3,175	67,452						
10	,838	2,890	70,341						
11	,809	2,790	73,131						
12	,736	2,539	75,670						
13	,724	2,497	78,167						
14	,698	2,408	80,575						
15	,637	2,196	82,771						
16	,585	2,016	84,787						
17	,527	1,818	86,605						
18	,495	1,707	88,312						
19	,472	1,627	89,938						
20	,419	1,444	91,382						
21	,394	1,357	92,740						
22	,384	1,324	94,064						
23	,351	1,211	95,275						
24	,309	1,066	96,341						
25	,268	,925	97,266						
26	,252	,871	98,136						
27	,191	,659	<b>98,795</b>						
28	,187	,644	<b>99,439</b>						
29	,163	,561	<b>100,000</b>						

Döndürülmüş içerik matrisinde (Tablo 30) görüldüğü gibi, değişkenler 7 faktör altında gruplanmış ve yalnızca bir değişken (soru 12) 0.425 altında değer almıştır ve bu değişken

çıkılarak yapılan faktör analizinde toplam varyansta ve değişik değişkenlerinde elenmesine neden olduğundan bu değişken değerlendirme içinde bırakılmıştır.

Tablo:30: Soru Bazında Döndürülmüş İçerik Matrisi

	FAKTÖRLER						
	1	2	3	4	5	6	7
Soru 1	,347	<b>,478</b>	,234	-0,019	-0,050	,319	-0,299
Soru 2	,142	<b>,712</b>	-0,011	-0,023	-0,077	,062	,123
Soru 3	-0,003	<b>,731</b>	,120	,033	,126	,073	-0,041
Soru 4	-0,016	<b>,791</b>	,044	,027	,101	,044	-0,057
Soru 5	-0,026	<b>,753</b>	-0,096	-0,019	,239	,106	,114
Soru 6	,256	,317	,023	,035	-0,145	,544	,327
Soru 7	,066	,080	,195	,088	,043	<b>,772</b>	-0,017
Soru 8	,394	,213	<b>,490</b>	-0,110	,035	,306	,011
Soru 9	,028	,135	,356	,197	,036	,085	<b>,625</b>
Soru 10	,064	-0,136	,410	,067	,025	,079	<b>,679</b>
Soru 11	,165	,265	<b>,453</b>	,086	,013	,361	,239
Soru12	-0,126	,129	,396	,236	,006	<b>,425</b>	,348
Soru 13	,014	-0,003	<b>,689</b>	,132	,075	,242	,066
Soru 14	,105	-0,057	<b>,770</b>	-0,029	,126	,027	,127
Soru 15	,012	,281	<b>,484</b>	,427	-0,288	-0,137	,092
Soru 16	,202	,218	<b>,480</b>	,006	-0,099	,060	,448
Soru 17	,058	-0,036	<b>,595</b>	,107	,043	-0,005	,156
Soru 18	,343	,132	,117	<b>,626</b>	,133	,313	-0,174
Soru 19	,200	-0,082	,049	<b>,790</b>	,141	,125	,264
Soru 20	,448	-0,059	,189	<b>,609</b>	,187	,036	,116
Soru 21	<b>,491</b>	,065	,000	,312	,257	,443	,041
Soru 22	<b>,675</b>	,041	,038	,286	,145	,321	,023
Soru 23	<b>,637</b>	,017	,184	,285	,127	,033	-0,029
Soru 24	<b>,816</b>	,084	,044	,113	,000	,002	,043
Soru 25	,114	,273	,148	,169	<b>,699</b>	-0,046	-0,147
Soru 26	,026	,301	,031	,198	<b>,740</b>	,032	-0,106
Soru 27	,335	-0,110	-0,011	-0,099	<b>,592</b>	,119	,256
Soru 28	,318	-0,055	,065	,407	<b>,479</b>	-0,072	,320
Soru 29	<b>,603</b>	,029	,125	,020	,427	-0,023	,298

Tablo 30'un sadeleştirilmiş biçimi ve faktör yapısı ise Tablo 31'de görülmektedir.

Tablo:31: Araştırma Modeli Yapısı İle Araştırma Yöntemi Bağlantısı

FAKTÖRLER ve BOYUTLAR	SORULAR (Anketin 2. Bölümü Çatışma Nedenleri)	AĞIRLIK DEĞERİ
FAKTÖR 1: Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar	Soru:21:Firmamızda etkin ekip çalışmasının uygulanamaması takım üyelerinin işbirliği yapmakta isteksiz olmalarından kaynaklanmaktadır.	,491
	Soru:22:İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında rol alan personelin kişisel amaç farklılıkları çatışma nedeni olabilmektedir.	,675
	Soru:23:İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında rol alan personelin değer yargısı farklılıkları çatışmalara sebep olmaktadır.	,637
	Soru:24: İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında rol alan personelin bilgi düzeyindeki farklılıkları çatışmalara sebep olmaktadır.	,816
	Soru:29: İşletmemizde pazar geliştirme süreçlerinde rol alan çalışanların zaman faaliyet planlarındaki farklılıklar sorun kaynağı olmaktadır.	,603
FAKTÖR 2: Kıt Kaynakların Dağıtımı	Soru:1: Pazar Geliştirme sürecinde çatışmalar genellikle üst yönetimin tutumundan kaynaklanmaktadır.	,478
	Soru:2: Firmamızın Pazar geliştirme çabalarında bütçe fonları adil bir şekilde dağıtılmaktadır.	,712
	Soru:3: Firmamızda satış gücümüzü hedeflenen pazara etkili bir şekilde kanalize edebiliyoruz.	,731
	Soru:4: Firmamızın Pazar geliştirme çabaları kapsamında yeterli reklam yapabiliyoruz.	,791
	Soru:5: Pazar geliştirme girişimlerimizde çeşitli promosyon uygulamalarını rahatlıkla yapabiliyoruz.	,753
FAKTÖR 3: Değişim Farklılıkları	Soru:8: Pazar geliştirme sürecinde verilerin değerlendirilmesindeki farklılık çatışmaya neden olmaktadır.	,490
	Soru:11: Grup çalışma kültürümüzde karşılaştığımız iletişim engelleri algılama farklılıklarından kaynaklanmaktadır.	,453
	Soru:13: Grup çalışma kültürümüzde karşılaştığımız iletişim engelleri hiyerarşik kademe farklılıklarından kaynaklanmaktadır.	,689
	Soru:14: Firmamızda Pazar geliştirme sürecinde alınacak kararlarda sadece hiyerarşik yapı etkili olmaktadır	,770
	Soru:15: Firmamızda Pazar geliştirme sürecinde alınacak kararlarda hiyerarşik yapı dışında gayri resmi ilişkilerin de etkili olduğunu düşünüyorum.	,484
	Soru:16: Pazar geliştirme sürecinde firmamız çalışanlarının sosyal ilişkileri Pazar geliştirme sürecinde çatışmalara yol açmaktadır.	,480
	Soru:17: Firmamızın pazar geliştirme sürecinde çalışanları motive eden faktörler çatışmalara sebep olmaktadır	,595
FAKTÖR 4: Grup Çalışma Kültürü	Soru:18: Etkin ekip çalışmasının olmaması Pazar geliştirmede çatışmalara neden olmaktadır.	,626
	Soru:19: Firmamızda etkin ekip çalışmasının ekip içinde yapılamamasının nedeni görevlerin açık belirlenmemiş olmasıdır.	,790
	Soru:20: Firmamızda etkin ekip çalışmasının uygulanamamasının nedeni sorumluluk sınırlarının belirgin olmamasından kaynaklanmaktadır.	,609
FAKTÖR 5: Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanmaması	Soru:25: Firmamız çalışanları pazarın gelişmesi ölçüsünde ödüllendirilmektedir.	,699
	Soru:26: İşletmemizin pazarının gelişmesi üstün bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir	,740
	Soru:27: İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında kullanılan teknolojik yeniliklere personelin uyumu konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.	,592
	Soru:28: İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında rol alan personelin arasındaki kuşak farklılıkları sıkıntılar yaşanmasına sebep olmaktadır.	,479
FAKTÖR 6: Vizyon Farklılıkları	Soru:6: Pazar geliştirme sürecinde bölümler arasındaki amaç farklılıkları çatışmalara yol açmaktadır.	,544
	Soru:7: Pazar geliştirme sürecinde bölümler arasında zamanlama açısından çatışma yaşanmaktadır.	,772
	Soru:12: Grup çalışma kültürümüzde karşılaştığımız iletişim engelleri eğitim düzeyi farklılıklarından kaynaklanmaktadır.	,425

<b>FAKTÖR 7:Öncelikler</b>	<b>Soru:9:</b> Pazar geliştirme çabalarında hangi hedef coğrafi pazara yönelineceği konusunda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.	,625
	<b>Soru:10:</b> Pazar geliştirme sürecinde hangi hedef kitleye yönelineceği konusunda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.	,679

### 3.5.3. Hipotez Testleri

Bu araştırma kapsamında, pazar geliştirme sürecinde yer alan yöneticilerin, bu süreçteki çatışma nedenlerine bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da incelenmiştir. Bu incelemenin temel amacı, eğer çatışma nedenine ilişkin farklılıklar varsa bu farklılıkların nereden kaynaklandığını saptamak ve çatışma yönetim sürecinde bu farklılıkları dikkate alarak, çatışmanın daha etkin bir şekilde yönetilebilmesine katkı sağlamaktır. Bu amaçla ilk olarak çatışmanın nedenleri hakkında, katılımcıların demografik özelliklerine göre aralarında fark olup olmadığı şeklinde bir temel soru oluşturulmuştur.

**Temel Soru 1 :** Çatışmanın nedenleri hakkındaki cevaplarında, katılımcılar arasında, demografik özelliklerine göre fark var mıdır?

Bu genel soru ifadesinden hareketle, araştırmada ele alınan her demografik değişken için ayrı ayrı aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur ve test edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

#### Cinsiyete Göre Analiz

H1.1: Çatışmanın nedenleri hakkında, cinsiyetlerine göre, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.1.0: Çatışmanın nedenleri hakkında, cinsiyetlerine göre, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezi test etmek için, t testi uygulanmış olup sonuçları Tablo 33' te görülmektedir. Buna göre, modeli oluşturan yedi faktörde de, Sig. (2-tailed) değeri 0,05'ten küçük bulunmadığından, katılımcıların cevapları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Böylece, H1.1.0 hipotezi kabul edilmiştir. Bir başka ifade ile, Kıt Kaynakların Dağıtımı, Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar, Değişim Farklılıkları, Öncelikler, Grup Çalışma

Kültürü, Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanmaması ve Vizyon Farklılıkları boyutlarında, kadınlarla erkeklerin değerlendirmelerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo:32: Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları

Bağımlı Değişken	cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Faktör 1	kadın	45	,0688360	,95768040	,14276256
	erkek	72	-1,0631965E-2	1,01045282	,11908301
Faktör 2	kadın	45	-1,6795381E-1	,99417465	,14820281
	erkek	72	,1380637	,98669874	,11628356
Faktör 3	kadın	45	-1,6199296E-1	,88924086	,13256020
	erkek	72	,1188296	1,06148275	,12509694
Faktör 4	kadın	45	-1,6074555E-1	1,01767992	,15170677
	erkek	72	,0835665	1,01538796	,11966462
Faktör 5	kadın	45	-3,2199889E-2	1,01106326	,15072041
	erkek	72	-3,0809587E-2	1,02593852	,12090801
Faktör 6	kadın	45	-2,9752284E-2	,89122912	,13285659
	erkek	72	,0592908	1,06670515	,12571241
Faktör 7	kadın	45	-1,8734998E-1	1,02210321	,15236615
	erkek	72	,0866691	,98144963	,11566495

Cinsiyete göre farklılıklar konusunda verilen cevaplar Tablo 33' de görülmektedir. Yedi faktörde de cinsiyete göre ortalamalar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Çünkü; hiçbir faktörde Sig. (2-tailed) 0,05 ten küçük bulunmamıştır. H1.1.0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani; cinsiyete göre Kıt Kaynakların Dağıtımını, Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar, Değişim Farklılıkları, Öncelikler, Grup Çalışma Kültürü, Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanmaması ve Vizyon Farklılıkları boyutlarında kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir



Tablo:33: Çalışanların Cinsiyetine Göre Bağımsız T Testi

Bağımlı Değişken	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Faktör 1	,229	,633	,422	115	,674	,07946796
			,427	97,329	,670	,07946796
Faktör 2	,139	,710	-1,627	115	,106	-,30601753
			-1,624	93,007	,108	-,30601753
Faktör 3	1,119	,292	-1,479	115	,142	-,28082253
			-1,541	105,442	,126	-,28082253
Faktör 4	,142	,707	-1,265	115	,208	-,24431206
			-1,264	93,383	,209	-,24431206
Faktör 5	,103	,749	-,007	115	,994	-,00139030
			-,007	94,579	,994	-,00139030
Faktör 6	1,891	,172	-,467	115	,641	-,08904312
			-,487	105,601	,627	-,08904312
Faktör 7	,071	,791	-1,446	115	,151	-,27401913
			-1,432	90,665	,155	-,27401913

### Mesleki Tecrübeye Göre Analiz

Bir diğer hipotez testi, katılımcıların mesleki tecrübelerinin, yani o mesleği kaç yıldır yapmakta olduklarının, çatışmanın kaynakları hakkındaki görüşleri arasında anlamlı fark yaratıp yaratmadığı ile ilgilidir.

H1.2: Çatışmanın nedenleri hakkında, mesleki tecrübelerine göre, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.2.0: Çatışmanın nedenleri hakkında, mesleki tecrübelerine göre, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezi test etmek üzere, mesleki tecrübe grupları ikiden fazla olduğu için, her faktör bazında, mesleki tecrübe gruplarının cevaplarına ilişkin varyans analizi (anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 34’de görülmektedir.

Tablo:34: Çalışanların Meslekteki Tecrübelerine Göre Varyans Analizi (Anova)

Bağımlı Değişken			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1 * meslektekacyıl	Between Groups	(Combined)	2,740	4	,685	,673	,612
	Within Groups		121,042	119	1,017		
	Total		123,782	123			
Faktör 2* meslektekacyıl	Between Groups	(Combined)	21,352	4	5,338	6,188	<b>,0006</b>
	Within Groups		102,648	119	,863		
	Total		124,000	123			
Faktör 3 * meslektekacyıl	Between Groups	(Combined)	7,636	4	1,909	1,952	,106
	Within Groups		116,347	119	,978		
	Total		123,982	123			
Faktör 4* meslektekacyıl	Between Groups	(Combined)	2,848	4	,712	,701	,593
	Within Groups		120,886	119	1,016		
	Total		123,735	123			
Faktör 5* meslektekacyıl	Between Groups	(Combined)	3,785	4	,946	,940	,443
	Within Groups		119,751	119	1,006		
	Total		123,536	123			
Faktör 6 * meslektekacyıl	Between Groups	(Combined)	12,240	4	3,060	3,331	<b>,013</b>
	Within Groups		109,318	119	,919		
	Total		121,558	123			
Faktör 7* meslektekacyıl	Between Groups	(Combined)	7,364	4	1,841	1,883	,118
	Within Groups		116,357	119	,978		
	Total		123,722	123			

Buna göre, katılımcıların Faktör 2 (kıt kaynakların dağıtımı) ve 6. Faktör (vizyon farklılıkları) kapsamında verdikleri cevaplar arasında, Faktör 2’nin Sig. değeri (0,0006) ve Faktör 6’nın Sig. değeri (0,013) 0,05’den küçük olduğundan, mesleki tecrübe sürelerine göre anlamlı fark görülmüştür. Bu durumda H1.2. hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, bu farkın hangi mesleki tecrübe yıl grupları arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testi yapılmış olup bu testin sonuçları Tablo 36’da görülmektedir.

Tablo:35: Çalışanların meslekteki tecrübelerine göre Post Hoc Analizi

Bağımlı Değişken	(I) meslektekacyıl	(J) meslektekacyıl	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Bağımlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Faktör 2	mesleği 1 yıldan az	mesleği 6-10 yıl arası	-1,80054653*	,48650313	,003	-3,1481840	,4529090
		mesleği 11-15 yıl arası	-2,08502807*	,48820717	,000	-3,4373859	-,7326703
		mesleği 16 yıl ve fazla	-1,77295108*	,51612690	,007	-3,2026479	-,3432543
	mesleği 1-5 yıl arası	mesleği 11-15 yıl arası	-,78102279*	,24215851	,014	-1,4518137	-,1102319
	mesleği 6-10 yıl arası	mesleği 1 yıldan az	1,80054653*	,48650313	,003	,4529090	3,1481840
	mesleği 11-15 yıl arası	mesleği 1 yıldan az	2,08502807*	,48820717	,000	,7326703	3,4373859
		mesleği 1-5 yıl arası	,78102279*	,24215851	,014	,1102319	1,4518137
	mesleği 16 yıl ve fazla	mesleği 1 yıldan az	1,77295108*	,51612690	,007	,3432543	3,2026479
Faktör 6	mesleği 1-5 yıl arası	mesleği 16 yıl ve fazla	-,87739295*	,30383235	,037	-1,7190235	-,0357624
	mesleği 16 yıl ve fazla	mesleği 1-5 yıl arası	,87739295*	,30383235	,037	,0357624	1,7190235

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Buna göre:

- Meslekte 1 yıldan az ve 6-10 yıl arası çalışanlar arasında fark olduğu görülmüştür. Sig. değeri 0,003 olup 0,05'ten küçüktür. 1 yıldan az aynı meslekte olanların ortalaması ise -1,80054653 tür. 6-10 yıl arası aynı meslekte çalışanların fark ortalaması ise 1,80054653 tür. 1 yıldan az aynı meslekte olanların fark ortalaması 6-10 yıl arası aynı meslekte çalışanların fark ortalamasından daha düşüktür. Yani Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunun Bütçe Fonları, Satış Gücü, Reklam Çabaları, Promosyon ölçütlerinde pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha azdır.
- Meslekte 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası çalışanlar arasında fark olduğu görülmüştür. Sig değeri 0,014 olup 0,05'ten küçüktür. 1-5 yıl arası aynı meslekte olanların fark ortalaması -,78102279'dur. 11-15 yıl arası çalışanların fark ortalaması ise ,78102279'dur. 1-5 yıl arası aynı meslekte olanların ortalaması 11-15 yıl arası çalışanların fark ortalamasından daha düşüktür. Yani Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunun Bütçe Fonları, Satış Gücü, Reklam Çabaları, Promosyon ölçütlerinde pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha azdır.
- Meslekte 1 yıldan az ve 16 yıl üzeri çalışanlar arasında fark olduğu görülmüştür. Sig. değeri 0,007 dir. Sig değeri 0,05 ten küçüktür. 1 yıldan az aynı meslekte olanların

ortalaması -1,77295108 dir. 16 yıl üzeri çalışanların fark ortalaması ise 1,77295108 dir. 1 yıldan az aynı meslekte olanların fark ortalaması 16 yıl üzeri çalışanların fark ortalamasından daha düşüktür. Yani Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunun Bütçe Fonları, Satış Gücü, Reklam Çabaları, Promosyon ölçütlerinde pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları 16 yıl üzeri çalışanlara göre daha azdır.

- Meslekte 1-5 yıl arası ve 16 yıl üzeri çalışanlar arasında fark olduğu görülmüştür. Sig. değeri 0,037 dir. Sig. değeri 0,05 ten küçüktür. 1-5 yıl arası çalışanların fark ortalaması -,87739295 dir. 16 yıl üzeri çalışanların fark ortalaması ,87739295 tir. Meslekte 1-5 yıl arası çalışanların fark ortalaması 16 yıl üzeri çalışanların fark ortalamasından daha düşüktür. Yani Vizyon Farklılıkları boyutunun Amaç Farklılıkları, Zaman Ufku Farklılıkları Ölçütlerinde, Vizyon Farklılıkları boyutunun İletişim Engelleri alt boyutunun Eğitim Düzeyi Farklılıkları Ölçütünde Pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları 16 yıl üzeri çalışanlara göre daha azdır.

### **Mevcut Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Analiz**

Temel Soru 1 kapsamında yapılan bir diğer hipotez testi ise, katılımcıların, işletmedeki mevcut pozisyonlarında çalışma sürelerinin, verdikleri cevaplar üzerinde etkili olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Bu amaçla, aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1.3: Çatışmanın nedenleri hakkında, mevcut pozisyonda çalışma süreleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.3.0: Çatışmanın nedenleri hakkında, mevcut pozisyonda çalışma süreleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezin testi için, ikiden çok “mevcut pozisyonda çalışma süresi” grubu olduğundan dolayı, alınan cevapların varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 36’da görülmektedir.

Tablo:36: Mevcut Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi

Bağımlı Değişken			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1* mevctpozisyonda	Between Groups	(Combined)	,699	4	,175	,169	,954
	Within Groups		123,125	119	1,035		
	Total		123,824	123			
Faktör 2* mevctpozisyonda	Between Groups	(Combined)	8,470	4	2,118	2,182	,075
	Within Groups		115,492	119	,971		
	Total		123,962	123			
Faktör 3* mevctpozisyonda	Between Groups	(Combined)	11,825	4	2,956	3,143	<b>,017</b>
	Within Groups		111,948	119	,941		
	Total		123,773	123			
Faktör 4* mevctpozisyonda	Between Groups	(Combined)	1,932	4	,483	,471	,757
	Within Groups		122,068	119	1,026		
	Total		124,000	123			
Faktör 5* mevctpozisyonda	Between Groups	(Combined)	,546	4	,137	,132	,971
	Within Groups		123,412	119	1,037		
	Total		123,958	123			
Faktör 6 * mevctpozisyonda	Between Groups	(Combined)	3,484	4	,871	,860	,490
	Within Groups		120,508	119	1,013		
	Total		123,992	123			
Faktör 7* mevctpozisyonda	Between Groups	(Combined)	11,838	4	2,959	3,193	<b>,016</b>
	Within Groups		110,292	119	,927		
	Total		122,130	123			

Buna göre, Faktör 3 (değişim farklılıkları) ve Faktör 7 (öncelikler) açısından, bu faktörler için bulunan Sig değerleri 0.05'den küçük olduğu için, alınan cevaplar arasında, mevcut pozisyonda çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Dolayısı ile H1.3 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır.

Tablo:37: Çalışanların Mevcut Pozisyonunda Çalışma Süresine Göre Post Hoc Analizi

Dependent Variable	(I) mevcutpozçalış msure	(J) mevcutpozçalış msure	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Bağımlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Faktör 3	6-10 yıl arası	11-15 yıl arası	-85590729*	,32831859	<b>0,76</b>	-1,7653659	,0535513
	11-15 yıl arası	6-10 yıl arası	85590729*	,32831859	<b>0,76</b>	-0535513	1,7653659
Faktör 7	1yıldan az	6-10yıl	-1,05808390*	,34877805	<b>,024</b>	-2,0242162	-,0919516
		11-15yıl	-1,27769012*	,41221160	<b>,020</b>	-2,4195365	-,1358438
	6-10yıl	1yıldan az	1,05808390*	,34877805	<b>,024</b>	,0919516	2,0242162
	11-15yıl	1yıldan az	1,27769012*	,41221160	<b>,020</b>	,1358438	2,4195365

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Çalışanların mevcut pozisyonunda çalışma süresine göre Tablo 37' de yapılan Post Hoc Analizinde;

Faktör 3 Değişim Farklılıkları boyutunda 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası çalışanların arasında anlamlı fark görülmüştür.

- Değişim Farklılıkları boyutunda; 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması -85590729' dur. 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması ise 85590729' dur. Bu da göstermektedir ki; 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 11-15 yıl arası çalışanların ortalamasından küçüktür. Yani; 6-10 yıl arası çalışanların 11-15 yıl arası çalışanlara göre Değişim Farklılıkları boyutunda çatışma yaşama oranları daha düşüktür.

Faktör 7 Öncelikler boyutunda 1 yıldan az çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasında ve 1 yıldan az çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı fark görülmüştür.

- Öncelikler boyutunda 1 yıldan az çalışanların ortalaması -1,05808390'dır. 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması ise 1,05808390'dır. Bu da gösteriyor ki; 1 yıldan az çalışanların ortalaması 6-10 yıl arası çalışanların ortalamasından küçüktür. Yani 1 yıldan az çalışanların 6-10 yıl arası çalışanlara göre Öncelikler boyutunda çatışma yaşama oranları daha düşüktür.
- Öncelikler boyutunda 1 yıldan az çalışanların ortalaması -1,27769012' dir. 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması ise 1,27769012' dir. Bu da gösteriyor ki; 1 yıldan az çalışanların ortalaması 11-15 yıl arası çalışanların ortalamasından küçüktür. Yani 1

yıldan az çalışanların 11-15 yıl arası çalışanlara nazaran Öncelikler boyutunda çatışma yaşama oranları daha düşüktür.

### **İş yerinde Çalışma Süresine Göre Analiz**

Temel Soru 1 kapsamında yapılan bir diğer hipotez testi ise, katılımcıların, işletmedeki çalışma sürelerinin, verdikleri cevaplar üzerinde etkili olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Bu amaçla, aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1.4: Çatışmanın nedenleri hakkında, işyerinde çalışma süreleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.4.0 Çatışmanın nedenleri hakkında, Çatışmanın nedenleri hakkında, işyerinde çalışma süreleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezin testi için, ikiden çok “işyerinde çalışma süreleri” grubu olduğundan dolayı, alınan cevapların varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 38’ de görülmektedir.

Tablo:38: İşyerinde Çalışma Sürelerine Görev Varyans Analizi

Bağımlı Değişken			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1* buisletmedekacyıl	Between Groups	(Combined)	,981	4	,245	,239	,916
	Within Groups		123,019	120	1,025		
	Total		124,000	124			
Faktör 2* buisletmedekacyıl	Between Groups	(Combined)	15,034	4	3,759	4,139	<b>,004</b>
	Within Groups		108,966	120	,908		
	Total		124,000	124			
Faktör 3* buisletmedekacyıl	Between Groups	(Combined)	3,429	4	,857	,853	,494
	Within Groups		120,571	120	1,005		
	Total		124,000	124			
Faktör 4* buisletmedekacyıl	Between Groups	(Combined)	3,401	4	,850	,846	,499
	Within Groups		120,599	120	1,005		
	Total		124,000	124			
Faktör 5* buisletmedekacyıl	Between Groups	(Combined)	5,958	4	1,490	1,514	,202
	Within Groups		118,042	120	,984		
	Total		124,000	124			
Faktör 6* buisletmedekacyıl	Between Groups	(Combined)	1,489	4	,372	,365	,833
	Within Groups		122,511	120	1,021		
	Total		124,000	124			
Faktör 7* buisletmedekacyıl	Between Groups	(Combined)	10,789	4	2,697	2,859	<b>,026</b>
	Within Groups		113,211	120	,943		
	Total		124,000	124			

İşyerinde çalışma süreleri konusundaki farklılıklar Tablo:38' da görülmektedir. 2. ve 7. Faktör ortalamalarında işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark görülmüştür. 2. Faktör Sig.0,04 değeri, 7. Faktör ise Sig.0,026 değeri almıştır. Her iki değer de 0,05'den küçük olması sebebiyle anlamlı fark olarak kabul edilebilir. Dolayısı ile; H1.4.0 hipotezi reddedilmiştir. Yalnız bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo:39' da görülmektedir.

Tablo:39: İşyerinde Çalışma Sürelerine Görev Post Hoc Analizi

Bağımlı Değişken	(I) bu işletmede kaç yıl	(J) bu işletmede kaç yıl	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Bağımlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Faktör 2	1 yıldan az	11-15 yıl	-1,14844166*	,39342197	<b>,033</b>	-2,2380998	-,0587835
	1-5 yıl arası çalışma	11-15 yıl	-,77987947*	,24616063	<b>,016</b>	-1,4616689	-,0980900
	11-15 yıl	1 yıldan az	1,14844166*	,39342197	<b>,033</b>	,0587835	2,2380998
	11-15 yıl	1-5 yıl arası çalışma	,77987947*	,24616063	<b>,016</b>	,0980900	1,4616689
Faktör 7	1 yıldan az	6-10 yıl	-1,16359789*	,38167587	<b>,023</b>	-2,2207229	-,1064728
	6-10 yıl	1 yıldan az	1,16359789*	,38167587	<b>,023</b>	,1064728	2,2207229

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



### **İşyerinde çalışma sürelerine göre yapılan Post Hoc analizinde**

- Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunda aynı işletmede 1 yıldan az ve 11-15 yıl arası çalışanlar arasında fark olduğu görülmüştür. Sig. Değeri 0,033 dır. Sig.0,05 ten küçük tür. 1 yıldan az aynı işletmede çalışanların ortalaması -1,14844166 dir. 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması ise 1,14844166 dir. 1 yıldan az çalışanların ortalaması 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha düşüktür. Yani Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunun Bütçe Fonları, Satış Gücü, Reklam Çabaları, Promosyon ölçütlerinde pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha azdır.
- Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunda aynı işletmede 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası çalışanlar arasında fark olduğu görülmüştür. Sig. Değeri 0,016 dır. Sig değeri 0,05 ten küçüktür. 1-5 yıl arası aynı işletmede çalışanların ortalaması -,77987947 dir.11-15 yıl çalışanların ortalaması ise ,77987947 dir. 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 11-15 yıl arası çalışanlardan daha düşüktür. Yani Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunun Bütçe Fonları, Satış Gücü, Reklam Çabaları, Promosyon ölçütlerinde pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha azdır.
- Öncelikler boyutunda 1 yıldan ve 6-10 yıl arası çalışanlar arasında olduğu fark görülmüştür. Sig. Değeri 0,023 tür. Sig. Değeri 0,05 ten küçüktür. 1 yıldan az çalışanların ortalaması -1,16359789 dur. 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 1,16359789 dur. 1 yıldan az çalışanların ortalaması 6-10 yıl arası çalışanların ortalamasından daha düşüktür.Yani Öncelikler boyutunun Coğrafi Pazara Yönelik Öncelikler ve Hedef Kitleye Yönelik Öncelikler ölçütünde Pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha azdır.

### **Medeni Duruma Göre Analiz**

Temel Soru 1 kapsamında yapılan bir diğer hipotez testi ise, katılımcıların, medeni durumlarının, verdikleri cevaplar üzerinde etkili olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Bu amaçla, aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H1.5: Çatışmanın nedenleri hakkında, medeni durumları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.5.0 Çatışmanın nedenleri hakkında, medeni durumları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezin testi için, ikiden çok “medeni durum” grubu olduğundan dolayı, alınan cevapların varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 40’te görülmektedir.

Tablo:40: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Varyans Analizi

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1* medenidurum	Between Groups	(Combined)	,233	2	,116	,120	,887
	Within Groups		107,368	111	,967		
	Total		107,601	113			
Faktör 2* medenidurum	Between Groups	(Combined)	,232	2	,116	,115	,892
	Within Groups		112,049	111	1,009		
	Total		112,281	113			
Faktör 3* medenidurum	Between Groups	(Combined)	,843	2	,421	,399	,672
	Within Groups		117,285	111	1,057		
	Total		118,128	113			
Faktör 4* medenidurum	Between Groups	(Combined)	,823	2	,412	,416	,661
	Within Groups		109,972	111	,991		
	Total		110,796	113			
Faktör 5* medenidurum	Between Groups	(Combined)	1,464	2	,732	,720	,489
	Within Groups		112,888	111	1,017		
	Total		114,353	113			
Faktör 6* medenidurum	Between Groups	(Combined)	8,295	2	4,148	4,221	,017
	Within Groups		109,081	111	,983		
	Total		117,376	113			
Faktör 7* medenidurum	Between Groups	(Combined)	,611	2	,306	,300	,741
	Within Groups		112,889	111	1,017		
	Total		113,500	113			

Çalışanların medeni durumları konusundaki farklılıklar Tablo:40’ ta görülmektedir. 6. faktör ortalamasında çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı fark görülmüştür. 6. faktör sig. 0,017 değeri almıştır. Sig. 0,05 değerinden küçük olduğu için anlamlı fark olarak kabul edilebilir. Ve H1.5.0 hipotezi reddedilmiştir

Tablo:41: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Post Hoc Analizi

Bağımlı Değişken	(I) medenidurum	(J) medenidurum	Ortalama Fark (I-J)	Std.Hata	Sig.	95% Bağımlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Faktör 6	Bekar	Evli	-,56574312*	,21637212	,027	-1,0797487	-,0517375
	Evli	Bekar	,56574312*	,21637212	,027	,0517375	1,0797487

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Çalışanların medeni durumlarına göre yapılan Tablo:41’ de görülen Post Hoc analizinde 6. Faktörde bekar olanlar ve evli olanlar arasında fark olduğu görülmüştür. Yani Sig. değerleri 0,05 ten daha küçüktür. Bekar çalışanların ortalaması -,56574312 dir. Evli olanların ortalaması ,56574312 dir. Görüldüğü gibi bekar olanların fark ortalaması daha

düşüktür. Yani Vizyon Farklılıkları boyutunun Amaç Farklılıkları, Zaman Ufku Farklılıkları Ölçütlerinde, Vizyon Farklılıkları boyutunun İletişim Engelleri alt boyutunun Eğitim Düzeyi Farklılıkları Ölçütünde Pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları evli çalışanlara göre daha azdır.

### **Eğitim Durumuna Göre Analiz**

Temel Soru 1 kapsamında yapılan bir diğer hipotez testi ise, katılımcıların, eğitim durumlarının, verdikleri cevaplar üzerinde etkili olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Bu amaçla, aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1.6: Çatışmanın nedenleri hakkında, eğitim durumları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.6.0 Çatışmanın nedenleri hakkında, eğitim durumları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezin testi için, ikiden çok “eğitim durumu” grubu olduğundan dolayı, alınan cevapların varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 42’de görülmektedir.

Tablo:42: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Varyans Analizi (Anova)

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1* eğitim	Between Groups	(Combined)	6,125	4	1,531	1,552	,192
	Within Groups		113,467	115	,987		
	Total		119,592	119			
Faktör 2* eğitim	Between Groups	(Combined)	5,173	4	1,293	1,326	,265
	Within Groups		112,182	115	,975		
	Total		117,355	119			
Faktör 3* eğitim	Between Groups	(Combined)	,524	4	,131	,126	,973
	Within Groups		119,930	115	1,043		
	Total		120,454	119			
Faktör 4* eğitim	Between Groups	(Combined)	1,758	4	,439	,457	,767
	Within Groups		110,545	115	,961		
	Total		112,302	119			
Faktör 5* eğitim	Between Groups	(Combined)	5,513	4	1,378	1,389	,242
	Within Groups		114,088	115	,992		
	Total		119,601	119			
Faktör 6* eğitim	Between Groups	(Combined)	6,926	4	1,732	1,863	,122
	Within Groups		106,860	115	,929		
	Total		113,786	119			
Faktör 7* eğitim	Between Groups	(Combined)	2,043	4	,511	,531	,713
	Within Groups		110,591	115	,962		
	Total		112,635	119			

Tablo 42' de yapılan varyans analizinde faktör ortalamalarında çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı fark görülmemiştir. Tüm faktörler Sig. 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı fark olarak kabul edilemez. Ve H1.6 hipotezi reddedilmiştir

### Cinsiyete Göre Analiz

Temel Soru 1 kapsamında yapılan bir diğer hipotez testi ise, katılımcıların, cinsiyetlerinin verdikleri cevaplar üzerinde etkili olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Bu amaçla, aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H1.7: Çatışmanın nedenleri hakkında, cinsiyetleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.7.0 Çatışmanın nedenleri hakkında, cinsiyetleri açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezin testi için, iki “cinsiyet” grubu olduğundan dolayı, alınan cevapların varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 43’te görülmektedir.

Tablo:43: Çalışanların Cinsiyetine Göre Varyans Analizi (Anova)

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1 * cinsiyet	Between Groups (Combined)		,683	2	,342	,348	,707
	Within Groups		112,847	115	,981		
	Total		113,530	117			
Faktör 2 * cinsiyet	Between Groups (Combined)		2,634	2	1,317	1,345	,265
	Within Groups		112,613	115	,979		
	Total		115,247	117			
Faktör 3 * cinsiyet	Between Groups (Combined)		5,197	2	2,599	2,603	,078
	Within Groups		114,792	115	,998		
	Total		119,989	117			
Faktör 4* cinsiyet	Between Groups (Combined)		1,662	2	,831	,804	,450
	Within Groups		118,771	115	1,033		
	Total		120,433	117			
Faktör 5* cinsiyet	Between Groups (Combined)		,821	2	,411	,394	,675
	Within Groups		119,710	115	1,041		
	Total		120,531	117			
Faktör 6* cinsiyet	Between Groups (Combined)		,341	2	,170	,169	,844
	Within Groups		115,737	115	1,006		
	Total		116,078	117			
Faktör 7* cinsiyet	Between Groups (Combined)		2,091	2	1,046	1,051	,353
	Within Groups		114,357	115	,994		
	Total		116,448	117			

Çalışanların cinsiyetleri konusundaki farklılıklar Tablo 43’ te yapılan varyans analizinde çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı fark görülmemiştir. Tüm faktörler Sig. 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı fark olarak kabul edilemez. Ve H1.7 hipotezi reddedilmiştir.

### Yaş Gruplarına Göre Analiz

Temel Soru 1 kapsamında yapılan bir diğer hipotez testi ise, katılımcıların, yaş gruplarına göre verdikleri cevaplar üzerinde etkili olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Bu amaçla, aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H1.8: Çatışmanın nedenleri hakkında, yaş grupları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.8.0 Çatışmanın nedenleri hakkında, yaş grupları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezin testi için, iki “yaş grubu” grubu olduğundan dolayı, alınan cevapların varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 44’de görülmektedir.

Tablo:44: Çalışanların Yaşlarına Göre Varyans Analizi (Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1* yas	Between Groups (Combined)	3,580	4	,895	,892	,471
	Within Groups	120,420	120	1,004		
	Total	124,000	124			
Faktör 2* yas	Between Groups (Combined)	6,069	4	1,517	1,544	,194
	Within Groups	117,931	120	,983		
	Total	124,000	124			
Faktör 3* yas	Between Groups (Combined)	2,535	4	,634	,626	,645
	Within Groups	121,465	120	1,012		
	Total	124,000	124			
Faktör 4* yas	Between Groups (Combined)	1,664	4	,416	,408	,803
	Within Groups	122,336	120	1,019		
	Total	124,000	124			
Faktör 5* yas	Between Groups (Combined)	1,079	4	,270	,263	,901
	Within Groups	122,921	120	1,024		
	Total	124,000	124			
Faktör 6* yas	Between Groups (Combined)	6,399	4	1,600	1,632	,171
	Within Groups	117,601	120	,980		
	Total	124,000	124			
Faktör 7* yas	Between Groups (Combined)	11,435	4	2,859	3,048	<b>,020</b>
	Within Groups	112,565	120	,938		
	Total	124,000	124			

Çalışanların Yaşlarına Göre Varyans Analizinde 7. faktör ortalamasında çalışanların yaşlarına göre anlamlı fark görülmüştür. 7 faktör Sig. 0,020 değeri almıştır. Sig. 0,05 değerinden küçük olduğu için anlamlı fark olarak kabul edilebilir. Ve H1.8.0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo:45: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Post Hoc Analizi

Faktörler	(I) yas	(J) yas	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Bağımlılık Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Faktör 7	26-35 yas	46-55 yas	-,92399623*	,27818764	<b>,010</b>	-1,6944906	-,1535018
	46-55 yas	26-35 yas	,92399623*	,27818764	<b>,010</b>	,1535018	1,6944906

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 45'teki post hoc analizinde; Yaş gruplarına göre Sig. değerleri 0,010 olup 0,05'ten küçük bulunan 26-35 yaş arası çalışanlar ve 46-55 yaş arası çalışanlar arasında fark olduğu görülmüştür. 26-35 yaş arası çalışanların fark ortalaması -,92399623'tür. 46-55 yaş arası çalışanların fark ortalaması ise 92399623' tür. 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 46-55 yaş arası çalışanların fark ortalamasından daha düşüktür. Bir başka ifade ile, Öncelikler boyutunun Coğrafi Pazara Yönelik Öncelikler ve Hedef Kitleye Yönelik Öncelikler ölçütünde, pazar geliştirme sürecinde çatışma yaşama oranları, 46-55 yaş arası çalışanlara göre daha azdır.

### Pozisyona Göre Analiz

Temel Soru 1 kapsamında yapılan bir diğer hipotez testi ise, katılımcıların, pozisyonlarına göre verdikleri cevaplar üzerinde etkili olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Bu amaçla, aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1.9: Çatışmanın nedenleri hakkında, mevcut pozisyonları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır.

H1.9.0 Çatışmanın nedenleri hakkında, mevcut pozisyonları açısından, katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur.

Bu hipotezin testi için, iki "mevcut pozisyon" grubu olduğundan dolayı, alınan cevapların varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 46' da görülmektedir.

Tablo:46: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Varyans Analizi

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1* pozisyon	Between Groups	(Combined)	,658	2	,329	,323	,725
	Within Groups		122,415	120	1,020		
	Total		123,073	122			
Faktör 2 * pozisyon	Between Groups	(Combined)	,901	2	,451	,459	,633
	Within Groups		117,794	120	,982		
	Total		118,695	122			
Faktör 3* pozisyon	Between Groups	(Combined)	1,076	2	,538	,526	,592
	Within Groups		122,857	120	1,024		
	Total		123,934	122			
Faktör 4* pozisyon	Between Groups	(Combined)	,198	2	,099	,098	,907
	Within Groups		121,094	120	1,009		
	Total		121,292	122			
Faktör 5* pozisyon	Between Groups	(Combined)	,953	2	,476	,470	,626
	Within Groups		121,569	120	1,013		
	Total		122,522	122			
Faktör 6* pozisyon	Between Groups	(Combined)	1,061	2	,531	,541	,584
	Within Groups		117,774	120	,981		
	Total		118,835	122			
Faktör 7* pozisyon	Between Groups	(Combined)	3,261	2	1,630	1,664	,194
	Within Groups		117,561	120	,980		
	Total		120,822	122			

Faktör ortalamalarında çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı fark görülmemiştir. Tüm faktörler Sig. 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı fark olarak kabul edilmemiş ve H1.9 hipotezi reddedilmiştir.



## **Hipotez Testleri İçin Temel Araştırma Sorusu 2**

Buraya kadar yapılan hipotez testi analizleri, sekt3r ayırımı yapılmazın, katılımcıların verdikleri cevapların arasında anlamlı farklar olup olmadığına ilişkindi. Çalışmanın bu b3l3m3nde ise, pazar geliştirme s3recinde yaşanan çatışmaların kaynakları hakkında yapılan değerlendirmelerin, sekt3rlere g3re anlamlı farklılık g3sterip g3stermediği araştırılmıştır. Bu amaçla 3ncelikle, boyutlar için sekt3rlerin cevaplarının ortalamalarına bakılmıştır. Anketimizin ikinci b3l3m3n3n sorularına verilen cevapların ortalamaları Tablo 48'de g3r3lmektedir. 3rneğin soru 1, 4, 5, 26 ve 29 için alınan cevaplarda, sekt3r ortalamaları arasında, diğer soruların ortalama değerlerine nazaran daha y3ksek farklılıklar olduğu g3r3lmektedir. Ancak, bu farkların istatistiksel anlamlı olup olmadığının da incelenmesi gerekmektedir.

Tablo:47: Sektör Değişkenine Göre Ortalamalar

Anketin 2. Bölümü Çatışma Nedenlerine Yönelik Sorular	sektör	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU 1	demir çelik	85	2,5059	1,40258	,15213
	finans	40	3,4750		
SORU 2	demir çelik	85	2,8471	,96044	1,02940
	finans	40	3,1250		
SORU 3	demir çelik	85	3,0706	,78283	1,20305
	finans	40	3,5500		
SORU 4	demir çelik	85	2,9412	1,12708	,12225
	finans	40	3,7250		
SORU 5	demir çelik	85	2,8235	1,33788	,14511
	finans	40	3,5000		
SORU 6	demir çelik	85	3,0235	1,27220	,13799
	finans	40	3,5250		
SORU 7	demir çelik	85	2,9412	1,26635	,13735
	finans	40	3,4250		
SORU 8	demir çelik	85	2,9294	1,37830	,14950
	finans	40	3,1000		
SORU 9	demir çelik	85	2,8824	1,28556	,13944
	finans	40	2,5500		
SORU 10	demir çelik	85	2,9647	1,23873	,13436
	finans	40	2,4750		
SORU 11	demir çelik	85	2,7412	1,20666	,13088
	finans	40	3,3500		
SORU 12	demir çelik	85	2,8706	1,27977	,13881
	finans	40	2,7250		
SORU 13	demir çelik	85	2,9529	1,12235	,12174
	finans	40	2,9500		
SORU 14	demir çelik	85	3,1647	1,24257	,13478
	finans	40	2,8250		
SORU 15	demir çelik	85	3,1412	1,00182	,10866
	finans	40	2,6500		
SORU 16	demir çelik	85	3,0471	1,15373	,12514
	finans	40	3,0000		
SORU 17	demir çelik	85	3,0353	1,34028	,14537
	finans	40	2,6250		
SORU 18	demir çelik	85	2,7765	,97895	1,26657
	finans	40	3,2250		
SORU 19	demir çelik	85	2,8588	1,17669	,12763
	finans	40	2,6000		
SORU 20	demir çelik	85	2,9529	1,21406	,13168
	finans	40	2,6500		
SORU 21	demir çelik	85	2,9882	1,30470	,14151
	finans	40	3,0250		
SORU 22	demir çelik	85	3,1059	1,22971	,19443
	finans	40	3,2000		
SORU 23	demir çelik	85	3,1059	1,25379	,13599
	finans	40	3,0500		
SORU 24	demir çelik	85	3,1059	1,23465	,13392
	finans	40	3,0500		
SORU 24	demir çelik	85	3,2118	1,03651	,16389
	finans	40	3,5000		
SORU 24	demir çelik	85	3,2118	1,23533	,13399
	finans	40	3,5000		

SORU 25	demir çelik	85	2,8941	1,14459	,12415
	finans	40	3,6500	1,05125	,16622
SORU 26	demir çelik	85	2,9765	1,20492	,13069
	finans	40	3,6000	,92819	,14676
SORU 27	demir çelik	85	2,9647	1,25780	,13643
	finans	40	2,8250	1,12973	,17863
SORU 28	demir çelik	85	3,2941	1,36123	,14765
	finans	40	3,1500	1,23101	,19464
SORU 29	demir çelik	85	3,2588	1,48927	,16153
	finans	40	3,1000	1,17233	,18536

Bu kapsamda öncelikle, her faktör grubu açısından, sektörlerden alınan cevaplar arasında anlamlı fark olup olmadığı t testi ile araştırılmıştır. T testinin sonuçları Tablo 48’de görülmektedir. Buna göre, Faktör 2 (Kıt Kaynakların Dağıtımı), Faktör 6 (Vizyon Farklılıkları) ve Faktör 7 (Öncelikler) için alınan cevapların ortalamalarında, Sig değerleri 0.05’den küçük olduğu için, finans ve demir-çelik sektörü arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Bu alanlarda sektörler arasında fark olmasının nedenleri ayrıca bir araştırma konusudur. Bununla birlikte, girdileri-işlemleri-çıktıları açısından birbirinden oldukça farklı olan bu iki sektörün kaynak tahsisi, geleceğe bakışları ve öncelikleri arasında fark olduğunu düşünmek ve bu farkların da çatışma kaynaklarının değerlendirilmesinde de farklılıklara yol açabileceğini söylemek pek yanlış olmayacaktır.

Tablo:48: Sektör Değişkenine Göre Bağımsız T Testi

Anketin 2. Bölümü Çatışma Nedenlerine Yönelik Sorular		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Fark Ortalama	Std. Hata	95% Bağımlılık Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
SORU 1	demir çelik finans	16,896	,000	-3,952 -4,509	123 106,676	,000 ,000	-,96912 -,96912	,24525 ,21495	-1,45457 -1,39525	-,48367 -,54298
SORU 2	demir çelik finans	,181	,671	-1,436 -1,469	123 81,089	,154 ,146	-,27794 -,27794	,19359 ,18917	-,66115 -,65432	,10526 ,09843
SORU 3	demir çelik finans	6,832	,010	-2,299 -2,666	123 110,495	,023 ,009	-,47941 -,47941	,20853 ,17986	-,89218 -,83583	-,06665 -,12300
SORU 4	demir çelik finans	,235	,628	-3,693 -3,774	123 80,774	,000 ,000	-,78382 -,78382	,21222 ,20769	-1,20391 -1,19707	-,36374 -,37057
SORU 5	demir çelik finans	3,079	,082	-2,821 -3,088	123 96,467	,006 ,003	-,67647 -,67647	,23978 ,21905	-1,15110 -1,11125	-,20184 -,24170
SORU 6	demir çelik finans	2,252	,136	-2,187 -2,373	123 94,315	,031 ,020	-,50147 -,50147	,22931 ,21134	-,95538 -,92108	-,04756 -,08186
SORU 7	demir çelik finans	,637	,426	-2,095 -2,233	123 90,151	,038 ,028	-,48382 -,48382	,23097 ,21663	-,94102 -,91418	-,02663 -,05347
SORU 8	demir çelik finans	3,066	,082	-,689 -,751	123 95,513	,492 ,454	-,17059 -,17059	,24764 ,22711	-,66078 -,62143	,31961 ,28026
SORU 9	demir çelik finans	1,417	,236	1,430 1,545	123 93,220	,155 ,126	,33235 ,33235	,23242 ,21518	-,12770 -,09494	,79241 ,75964
SORU 10	demir çelik Equal variances not assumed	1,211	,273	2,180 2,343	123 92,086	,031 ,021	,48971 ,48971	,22467 ,20899	,04499 ,07464	,93442 ,90478
SORU 11	demir çelik finans	,420	,518	-2,722 -2,837	123 85,046	,007 ,006	-,60882 -,60882	,22369 ,21457	-1,05161 -1,03544	-,16604 -,18221
SORU 12	demir çelik finans	1,328	,251	,625 ,668	123 90,834	,533 ,506	,14559 ,14559	,23295 ,21785	-,31552 -,28715	,60670 ,57833
SORU 13	demir çelik finans	,153	,696	,014 ,015	123 84,168	,989 ,988	,00294 ,00294	,20869 ,20099	-,41016 -,39674	,41604 ,40262
SORU 14	demir çelik Equal variances not assumed	,004	,947	1,459 1,499	123 81,972	,147 ,138	,33971 ,33971	,23290 ,22661	-,12130 -,11110	,80071 ,79051
SORU 15	demir çelik finans	,997	,320	2,517 2,473	123 73,247	,013 ,016	,49118 ,49118	,19515 ,19858	,10490 ,09542	,87745 ,88693
SORU 16	demir çelik finans	,004	,952	,211 ,210	123 75,130	,833 ,834	,04706 ,04706	,22262 ,22422	-,39361 -,39960	,48773 ,49372
SORU 17	demir çelik finans	7,018	,009	1,730 1,932	123 101,487	,086 ,056	,41029 ,41029	,23722 ,21235	-,05927 -,01092	,87986 ,83151
SORU 18	demir çelik finans	,817	,368	-1,893 -1,951	123 82,557	,061 ,054	-,44853 -,44853	,23688 ,22985	-,91742 -,90573	,02036 ,00867
SORU 19	demir çelik finans	1,386	,241	1,110 1,072	123 70,178	,269 ,288	,25882 ,25882	,23318 ,24154	-,20274 -,22289	,72038 ,74053
SORU 20	demir çelik finans	2,031	,157	1,255 1,208	123 69,642	,212 ,231	,30294 ,30294	,24137 ,25083	-,17483 -,19738	,78072 ,80326
SORU 21	demir çelik finans	,109	,742	-,150 -,153	123 80,744	,881 ,879	-,03676 -,03676	,24570 ,24048	-,52311 -,51527	,44958 ,44174

SORU 22	demir çelik finans	,276	,600	-,405 -,423	123 85,283	,686 ,673	-,09412 -,09412	,23224 ,22253	-,55382 -,53655	,36559 ,34831
SORU 23	demir çelik finans	,848	,359	,248 ,264	123 89,866	,805 ,792	,05588 ,05588	,22538 ,21164	-,39025 -,36459	,50201 ,47636
SORU 24	demir çelik finans	1,503	,223	-1,278 -1,361	123 89,814	,204 ,177	-,28824 -,28824	,22554 ,21184	-,73468 -,70911	,15821 ,13264
SORU 25	demir çelik finans	,502	,480	-3,533 -3,643	123 82,701	,001 ,000	-,75588 -,75588	,21395 ,20746	-1,17939 -1,16854	-,33238 -,34322
SORU 26	demir çelik finans	3,858	,052	-2,892 -3,173	123 97,046	,005 ,002	-,62353 -,62353	,21563 ,19652	-1,05035 -1,01356	-,19671 -,23350
SORU 27	demir çelik finans	,308	,580	,598 ,622	123 84,432	,551 ,536	,13971 ,13971	,23367 ,22477	-,32282 -,30723	,60223 ,58664
SORU 28	demir çelik finans	,689	,408	,569 ,590	123 83,898	,571 ,557	,14412 ,14412	,25335 ,24430	-,35738 -,34171	,64562 ,62995
SORU 29	demir çelik finans	6,662	,011	,593 ,646	123 95,229	,554 ,520	,15882 ,15882	,26778 ,24587	-,37124 -,32928	,68888 ,64692

Tablo 48'deki T testi sonuçlarına göre, 1,3,4,5,6,7,10,11,15,25 ve 26' ncı sorulara demir-çelik ve finans sektöründen verilen cevapların ortalamaları arasında, Sig değerleri 0.05'den küçük olduğu için, anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu soruların ilgili oldukları faktörler ve dolayısıyla farklılıkların yorumları aşağıda belirtilmiştir:

- Soru 1, Faktör 2 : Pazar geliştirme sürecinde demir çelik ve finans sektörü arasında; Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunda Üst Yönetimin Tutumundan kaynaklı çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.
- Soru 3, Faktör 2: Pazar geliştirme sürecinde demir çelik ve finans sektörü arasında; Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunda Fonların Adil Bir Şekilde Dağıtılması ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,023 > 0,009$  olması sebebi ile demir çelik sektöründe fonların adil bir şekilde dağıtılmasında finans sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.
- Soru 4, Faktör 2: Pazar geliştirme sürecinde demir çelik ve finans sektörü arasında; Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunda Yeterli Reklam Yapılabilmesi ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.
- Soru 5, Faktör 2: Pazar geliştirme sürecinde demir çelik ve finans sektörü arasında; Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunda Promosyonların Uygulanması ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,006 > 0,003$  olması sebebi ile demir çelik sektöründe promosyonların uygulanmasında finans sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.

- Soru 6, Faktör 6: Pazar geliştirme sürecinde demir çelik ve finans sektörü arasında; Vizyon Farklılıkları boyutunda Bölümlerarası Amaç Farklılıkları ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,031 > 0,020$  olması sebebi ile demir çelik sektöründe bölümlerarası amaç farklılıklarının olması sebebi ile finans sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.
- Soru 7, Faktör 6: Pazar geliştirme sürecinde demir çelik ve finans sektörü arasında; Vizyon Farklılıkları Boyutunda Bölümlerarası Amaç Farklılıkları ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,038 > 0,028$  olması sebebi ile demir çelik sektöründe bölümlerarasında amaç farklılıkları sebebi ile finans sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.
- Soru 10, Faktör 7: Pazar geliştirme sürecinde demir-çelik ve finans sektörü arasında; Öncelikler Boyutunda hangi hedef kitleye yönelineceği ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,031 > 0,021$  olması sebebi ile demir çelik sektöründe hangi hedef kitleye yönelineceği konusundaki farklı düşünceler sebebi ile finans sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.
- Soru 11, Faktör 3: Pazar geliştirme sürecinde demir-çelik ve finans sektörü arasında; Demir çelik sektörü Sig. (2-tailed) değeri  $0,007 < 0,05$  ve finans sektörü Sig. (2-tailed) değeri  $0,006 < 0,05$  olduğu için Değişim Farklılıkları Boyutunda İletişim Engelleri ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,007 > 0,006$  olması sebebi ile demir çelik sektöründe iletişim engelleri sebebi ile finans sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.
- Soru 15 Faktör 3: Pazar geliştirme sürecinde demir-çelik ve finans sektörü arasında; Değişim Farklılıkları Boyutunda alınacak kararlarda sadece Hiyerarşik Yapının Etkili Olması ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,016 > 0,013$  olması sebebi ile finans sektöründe hiyerarşik yapının etkili olması sebebi ile demir-çelik sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.
- Soru 25 Faktör 5: Pazar geliştirme sürecinde demir çelik ve finans sektörü arasında; Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanmaması Boyutunda Ödüllendirme ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,016 > 0,013$  olması sebebi ile demir-çelik sektöründe ödüllendirme uygulamalarındaki görüş farklılıkları sebebi ile finans sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.

- Soru 26 Faktör 5: Pazar geliştirme sürecinde demir çelik ve finans sektörü arasında; Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanmaması Boyutunda Performans Uygulamaları ölçütünde çatışma yaşanmasında farklılıklar görülmüştür.  $0,005 > 0,002$  olması sebebi ile demir-çelik sektöründe performans uygulamalarındaki görüş farklılıkları sebebi ile finans sektörüne göre daha sık çatışma yaşanmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER:

Bu araştırma, pazar geliştirme sürecinde işletmenin fonksiyonel bölümleri arasında yaşanabilecek çatışmaları etkileyen değişkenlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, çatışmayı etkileyen faktörlerin yapısal bir görünümü olup olmadığı da, bir başka ifade ile bu faktörlerin belirli boyutlar altında toplanıp toplanamayacağını belirlenmesi de hedeflenmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı da, pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaların, sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Literatür araştırmasına dayalı olarak oluşturulan araştırma modelinde yer alan ana boyutların ve değişkenlerin yapısını incelemek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve değişkenlerin modelde öngörülen faktörler altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler şunlardır:

- Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar
- Kıt Kaynakların Dağıtımı
- Değişim Farklılıkları
- Grup Çalışma Kültürü
- Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanmaması
- Vizyon farklılıkları
- Öncelikler

Çalışma kapsamında ayrıca, çatışmayı etkileyen değişkenlere yönelik değerlendirmeler arasında fark olup olmadığı da incelenmiştir. Bu kapsamda, araştırmaya katılanların değerlendirmeleri, katılımcıların yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, meslekte çalışma sürelerine, pozisyonlarına, eğitim durumlarına, işletmedeki çalışma sürelerine, pozisyonundaki çalışma sürelerine olmak üzere toplam sekiz kriter açısından incelenmiş ve şu bulgular elde edilmiştir.



- Çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre farklılık görülmemiştir.
- Çalışanların meslekteki tecrübelerine göre pazar geliştirme sürecinde “Kıt Kaynakların Dağıtımı” boyutunda 6-10 yıl arası çalışanların 1 yıldan az çalışanlara göre daha sık çatışma yaşadıkları görülmüştür. 11-15 yıl arası çalışanların yine Kıt Kaynaklar boyutunda 1-5 yıl arası çalışanlara göre daha sık çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri çalışanların yine Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunda 1 yıldan az çalışanlara nazaran daha sık çatışma yaşadıkları görülmüştür. 16 yıl ve üzeri çalışanların Kıt Kaynakların Dağıtımı boyutunda 1-5 yıl arası çalışanlara göre daha sık çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, literatürde yer alan, örgütlerde “Kıt Kaynakların Dağıtımı” boyutu (Düşükcan, 2003:32) ile de örtüşmektedir.
- Mevcut pozisyonda çalışma sürelerine göre Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar, Değişim Farklılıkları boyutlarında çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. 6-10 yıl arası mevcut pozisyonda çalışanların 11-15 yıl arası mevcut pozisyonda çalışanlara göre Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar boyutunda daha az çatışma yaşadıkları görülmüştür. 1 yıldan az çalışanların 6-10 yıl arası çalışanlara göre Öncelikler boyutunda çatışma yaşama oranları daha düşüktür. Yine 1 yıldan az çalışanların 11-15 yıl arası çalışanlara nazaran Öncelikler boyutunda çatışma yaşama oranları daha düşük olduğu görülmüştür. Literatür de yer alan sonuçlara göre de örgütlerde “Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar” (Düşükcan, 2003:36) ve “Değişim Farklılıkları” (Değirmenci, 2008:29) boyutlarında çatışma yaşandığı görülmüştür.
- İşyerinde çalışma sürelerine göre 11-15 yıl arası çalışanların 1 yıldan az ve 1-5 yıl arası çalışanlara göre Kıt Kaynaklar boyutunda daha sık çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. 6-10 yıl arası çalışanların 1 yıldan az çalışanlara göre Öncelikler boyutunda daha sık çatışma yaşadıkları görülmüştür. Bu bulgu, literatürde yer alan, örgütlerde “Kıt Kaynakları Dağıtımı” (Düşükcan, 2003:32) boyutu ile de desteklenmektedir.
- Yaş gruplarına göre Fonksiyonel Bağımlılık (Öncelikler) boyutunda 46-55 yaş arası çalışanların 26-35 yaş arası çalışanlara nazaran daha sık çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. Literatür de yer alan sonuçlara göre de örgütlerde “Öncelikler” (Değirmenci, 2008:23) boyutu ile de örtüşmektedir.

Sektör değişkenleri arasında çatışma boyutlarında farklılık olup olmadığı Sektör Değişkenine Göre Bağımsız T Testi ile tespit edilmiştir. Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen boyutlara ilişkin değerlendirmelerde, demir-çelik ve finans sektörleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı da incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iki sektör arasında, hemen her boyut hakkındaki değerlendirmelerde farklılık olduğu görülmektedir. Bu temel farklılığın, sistem yaklaşımı ile bakıldığında, sektörlerin girdilerinin, işlemlerinin ve çıktılarının oldukça farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu konu daha ayrıntılı bir çalışma gerektirmekle birlikte, bu araştırmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, “Kıt Kaynakların Dağıtımı” boyutunda, iki sektör arasında üst yönetimin tutumundan kaynaklı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması gerekir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin karşı karşıya kaldıkları sorunların birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği söylenebilir. Literatürde yer alan sonuçlara göre örgütlerde “Kıt Kaynakların Dağıtımı” (Düşükcan, 2003:32) boyutu ile de desteklenmektedir.
- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, “Kıt Kaynakların Dağıtımı” boyutunda, iki sektör arasında fonların adil bir şekilde dağıtılmasından kaynaklı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması gerekir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin kaynakların dağıtılması konusundaki beklentilerinin birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği söylenebilir. Sonuç olarak, demir çelik sektöründe Fonların Adil Bir Şekilde Dağıtılmasından kaynaklı çatışmanın finans sektörüne göre daha sık yaşanmakta olduğu görülmüştür. Bu bulgu, literatürde yer alan, örgütlerde “Kıt Kaynakları Dağıtımı” (Düşükcan, 2003:32) boyutu ile de desteklenmektedir.
- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, “Kıt Kaynakların Dağıtımı” boyutunda, iki sektör arasında Yeterli Reklam Yapılabilmesi konusundan kaynaklı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması önerilebilir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin Yeterli Reklam Yapılabilirliği konusundaki beklentilerinin birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği söylenebilir (Düşükcan, 2003:32).

- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, “Kıt Kaynakların Dağıtımı” boyutunda, iki sektör arasında Promosyonların Uygulanmasından kaynaklı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması gerekir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin Promosyonların Uygulanması konusundaki beklentilerinin birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği söylenebilir. Sonuç olarak, demir çelik sektöründe Promosyonların Uygulanmasından kaynaklı çatışmanın finans sektörüne göre daha sık yaşanmakta olduğu görülmüştür (Düşükcan, 2003:32).
- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, “Vizyon Farklılıkları” boyutlarında, iki sektör arasında Bölümlerarası Amaç Farklılıklarından kaynaklı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması gerekir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin Bölümlerarası Amaç Farklılıkları konusundaki beklentilerinin birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği söylenebilir. Sonuç olarak, demir çelik sektöründe Bölümlerarası Amaç Farklılıkları kaynaklı çatışmanın finans sektörüne göre daha sık yaşanmakta olduğu söylenebilir. Bu bulgu, literatürde yer alan, örgütlerde “Vizyon Farklılıkları” (Değirmenci, 2008:27), (Koçel, 2005:671) boyutu ile de desteklenmektedir.
- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, “Öncelikler” boyutunda, iki sektör arasında Hangi Hedef Kitleye Yönelineceğine ilişkin farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması gerekir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin Hangi Hedef Kitleye Yönelineceği konusundaki beklentilerinin birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin

değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği düşünülebilir. Sonuç olarak, demir çelik sektöründe Hangi Hedef Kitleye Yönelineceği konusundaki farklılıklardan kaynaklı çatışmanın finans sektörüne göre daha sık yaşanmakta olduğu söylenebilir. Literatür de yer alan sonuçlara göre de örgütlerde ‘‘Öncelikler’’ (Değirmenci, 2008:23) boyutu ile de örtüşmektedir.

- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, ‘‘Değişim Farklılıkları’’ boyutunda, iki sektör arasında İletişim Engelleri kaynaklı farklılık olduğu da görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması gerekir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin İletişim Engelleri konusundaki düşüncelerinin birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği düşüncesini akla getirebilir. Sonuç olarak, demir çelik sektöründe İletişim Engellerinden kaynaklı çatışmanın finans sektörüne göre daha sık yaşandığı tespit edilmiştir. Literatür de yer alan sonuçlara göre de örgütlerde ‘‘İletişim Engelleri’’ (Değirmenci, 2008:29) boyutu ile de örtüşmektedir.
- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, ‘‘Değişim Farklılıkları’’ boyutunda, iki sektör arasında alınacak kararlarda sadece Hiyerarşik Yapının Etkili olması kaynaklı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması önerilebilir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin Hiyerarşik Yapının Etkili Olması konusundaki tutmalarının birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği söylenebilir. Sonuç olarak, finans sektöründe Hiyerarşik Yapının Etkili olmasından kaynaklı çatışmanın demir çelik sektörüne göre daha sık yaşandığı tespit edilmiştir. Literatür de yer alan sonuçlara göre de örgütlerde ‘‘Hiyerarşik Yapının Etkili Olması’’ (Ertürk, 2000:229) boyutu ile de örtüşmektedir.
- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, ‘‘Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanması’’ boyutunda, iki sektör arasında üst yönetimin değerlendirmelerinde Ödüllendirme Uygulamalarından kaynaklı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılması gerekir. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün Ödüllendirme Uygulamaları konusundaki üst yönetiminin düşüncelerinin

birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği söylenebilir. Sonuç olarak, demir çelik sektöründe Ödüllendirme Uygulamalarının farklı olmasından kaynaklı çatışmanın finans sektörüne göre daha sık yaşandığı görülmüştür. Bu bulgu, literatürde yer alan, örgütlerde “Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanması” (Aslan, 2010), (Eren, 2001:547) boyutu ile de desteklenmektedir.

- Pazar geliştirme sürecinde yaşanan çatışmaları etkileyen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde, “Etkin Performans Ölçülmesinin Uygulanması” boyutunda, iki sektör arasında Performans Uygulamalarından kaynaklı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenini anlamak için başka çalışmalar yapılmasını önerebiliriz. Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında, her iki sektörün üst yönetiminin Performans Uygulamaları konusundaki düşüncelerinin birbirlerinden oldukça farklı olmasının, çatışmaya ilişkin değerlendirmelerinde de farklılıklara yol açabileceği söylenebilir. Sonuç olarak, demir çelik sektöründe Performans Uygulamalarının farklı olmasından kaynaklı çatışmanın finans sektörüne göre daha sık yaşandığı görülmüştür (Aslan, 2010), (Eren, 2001:547).

Elde ettiğimiz analiz sonuçları doğrultusunda pazar geliştirme sürecinde doğru uygulanan çatışma yönetiminin çağdaş pazarlama yaklaşımlarını bütünleyen bir parça olduğu kaçınılmazdır. Pazar geliştirme sürecinde çatışma yönetiminin, öncelikle satmaktan önce tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirebilmek amacı ile, işletme içi kişiler arası ve gruplar arası olası çatışma türlerine örgütü daha dayanıklı hale getirmesine odaklanılmalıdır. Bunun yanısıra işletme dışındaki satış kanallarını desteklemek, satış sonrası hizmetleri devam ettirebilmek ve nihai tüketicilerin marka bağlılığını oluşturabilmek için doğru uygulanma gerekliliği görülmektedir. Böylelikle pazar geliştirme sürecindeki çatışma alanlarında örgütsel aktörlerde farkındalık oluşturularak doğru yönetsel kararlar verilebilmesi konusunda bir sonuca ulaşılabilir. Örgütün farklı işlevsel kısımları bütünleştirilerek kurumu bir araya getirecek güçlü iletişim kanalları belirlenip, örgütsel yönetimin ve örgütün işlevsel protokollerinin kolaylaştırılıp, pazar geliştirme sürecinde büyük destek mekanizmalarının oluşturulması sağlanmış olur. Örgütün faaliyet alanlarında doğru stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejilerin uygulanması ile pazar geliştirme sürecinin gelecekteki etkisinin kurumun vizyonunu desteklemesi sağlanmış olur.

**KAYNAKÇA.....**

- Akat, İ., Budak, G. (2002 ). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış
- Akın, M. (1998). *İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi* Kayseri s.86-110
- Aslan, Ş. (2010). *Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aşçıoğlu, V. (2007). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama* s.23-25
- Ayyıldız, H., Cengiz, E., Ustasüleyman, T. (2006). *Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi* Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke), Sayı:17
- Baysal, A.C., Tekarslan E. (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol
- B. Donaldson, T. O'Toole, (2002). *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*, John Wiley & Sons, New York, s. 492
- Blanchard, K. Johnson,S. (1994). *Bir Dakikalık Yönetici*, Çev: Uğur,D. İstanbul:İlgi
- Böyükkırılı, A. (2011). *Değer Temelli Pazarlamada Müşteri Değerine, Firma Ve Müşteri Bakış Açısından Bolu İlinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi) Bolu
- Bozkurt, İzzet. (2004). *İletişim Odaklı Pazarlama Tüketiciden Müşteri Yaratmak*. İstanbul: MediaCat
- Bumin, B. (1990). *Örgüt Geliştirme ve Çatışma Yönetimi* , Ankara, s.20.
- Bumin,B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi
- Can,H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal, s.296.
- Can,H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım
- Can,H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım
- Cengiz, E. (2005) Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Sayı:24,Ocak-Haziran,ss.133-147  
Ayyıldız,H. , Kırkbir,F. (2005)
- Cotien, L. & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education* (4[" ed.). London: Routledge.
- Cüceloğlu, D. (1995) *İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi

- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya s.8-50
- Denise M. Rousseau, Sitkin B. Sim, S. Burt Ronald, Camerer Colin, (1998). “*Not So Different After All:A Cross-Discipline View of Trust – Introduction to Special Topic Forum*’, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, s. 393-404, ss. 395.
- Değirmenci, H.A. (2008). *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul s.23-30
- Devito,J.A. (1991). *Human Communication*. 7. Baskı New York:Addison Wesley Publishing.
- Dirim,M. (1997). *Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü ve Önemi*. Niğde.
- Doney, J. P. Cannon, a.g.m. (1997). Evert Gummesson, “*Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, No. 1, (1998), s.4-15.
- Dökmen,Ü. (1996). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 3. Baskı İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Düşükcan, M. (2003). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Elma, C. ve Demir,K. (2000). *Yonetimde Çağdas Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Ocak, ss. 220.
- Eren, Erol, (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta
- Ertekin Y. (1982). *Orgutsel Catisma*, (Ed. T. Ergun), *Yonetim Psikolojisi II*, TODAİE, Ankara, ss.474.
- Ertürk, M. (1995). *İsletmelerde Yonetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta, (1. Baskı) , Ekim, (ss.201-202).
- Ertürk, M. *İsletmelerde Yonetim ve Organizasyon*, (1998). İstanbul: Beta No:596, Eğitim Dizisi, No:55, s.217-237
- Fettahlıoğlu,O. (2012). II. Bölgesel Sorunlar Ve Türkiye Sempozyumu Ekim *Dağıtım Kanallarında Çatışma Ve Yönetimi: Bir Alan Araştırması* ,Kahramanmaraş
- Gültekin N., Küçük F. (2004). *Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti* Marmara Üniversitesi İİBF ,Cilt:19,Sayı 1.

- Hacıfendioglu,Ş. (2005). *İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, ss.69-93, s. 77.
- Harris, Thomas, L. (1991). *Why Your Company Needs Marketing Public Relations*, Public Relations Journal,1991a, September:26-27.
- Harris, Thomas, L. (1991). *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: John Wiley & Sons, 1991b.
- Harris, Thomas, L. (1992). *How MPR Adds Value To Integrated Marketing Communications* Public Relations Quarterly, Summer:13-18.
- Harris, Thomas, L. ve Patricia T., Whalen. (2006) *The Marketer's Guide to Public Relations in the 21<sup>st</sup> Century*. Ohio: Thompson Higher Education. Integrated Marketing. Chicago: NTC Business Books. Haris, Thomas L. , Whalen, Patricia. (2009). 21. Yüzyılda *Pazarlama Profesyonelinin Halkla İlişkiler El Kitabı*. Çeviri: Serra Görpe. İstanbul: Rota Yayınları.
- Hart, N. (1998). *Pazarlamada Halkla İlişkiler İçin Yeni Bir Rol Var mıdır?* Çev. Zafer Özden, Düşünceler Dergisi, 10: 31-39.
- Haywood, R. (1991). *All About Public Relations*. London: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behaviour*. South-Western College Publishing.
- Henry, Rene A. ve Jr. R. A. Henry, (1995). *Marketing Public Relations :The Hows That Make It Work*. Iowa: Iowa State University Press.
- J. E. Swan, J. J. Nolan, (1985). *Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson*, Journal of Personal Selling and Sales Management, November, ss.39-48, s. 40. *Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, Journal of Marketing Research, Vol. 37, Mayıs, (2000). ss.227-245, s. 233.
- J. Miguel Villas Boas, (2004). *Consumer Learning, Brand Loyalty and Competition* Marketing Science, Vol. 23, No.1, s.134-146.
- Jehn,K.A. ve Mannix, E.A. (2001) *The Dynamic Nature of Conflict:A Longitudinal Study of Intragroup Conflict And Group Performance*, Academy of Management Journal, 44(2):238-251
- Jehn, Karen A., (1997). *A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*, Administrative Science Querterly, 42:530-557.
- Jones, S. (1985). *Depth interviewing*. R. Walker (Ed.). *Applied qualitative research* (s.46-55). England: Gower Publishing Company.



- Kılınç, T. (1988). *Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 17(2)
- K. Roberts, S. Varki., R. Brodie, (2003). *Measuring The Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 1/2, ss.169-196, s. 179.
- Karip E. (2000). *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegema
- Koçel, T. (2000). *İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta
- Kotler Philip ve Armstrong Gary, (1996). *Principles of Marketing* s.489
- L.L. Berry, (1995). *Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives*, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, 236-245, s.242.
- Lencioni, P. (2002), *Ekiplerin 5 Temel Aksaklığı*, İstanbul: Optimist 1. Basım.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* 7. Baskı, New York: McGraw Hill.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London: Sage Publication.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. Newbury Park: Sage Publication.
- Murat Akçakaya (2006). *Çatışma Yönetimi Ve Örgüt Verimliliğine Etkisi* Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke) Güz Sayı 17).
- Meriç, F. (2012). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi) 6-13 Gaziantep
- Nakra, Prema (2000). *Corporate Reputation Management*, Public Relation Quarterly, Summer, Vol;45, No:2 s.35-38
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh A. R. (2000). *Organizational Behaviour – The Person – Organization Fit*. Orlando: The Dryden Press.
- Oliver H. M. Yau, Peter R. McFetridge, Raymond P. M. Chow, Jenny S. Y. Lee, Leo Y. M. Sin, Alan C. B. (2000). *Tse, Is Relationship Marketing For Everyone?*, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 9, s.1111-1127.
- Özdemir, Aylin (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi Yönetişim*, İstanbul: Sistem
- Patton, Q. M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage Pub.
- Patton, O., M. (1990). *Qualitative evaluation an research methods* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage Pub.

- Peker, O. (1994). *Yonetimi Gelistirmenin Surekliligi*, No: 258, TODAİE, 1995 s. 143; Korkmaz, Sezer: *Orgütsel Catisma Yonetimi ve Verimlilik*, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1, s. 81 Ankara.
- Philip Kotler, (1988). *Marketing Management*, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, s. 421
- Philip Kotler, Gary Armstrong and John Sounders, (1999). *Principles of Marketing*, 8. Edition, Prentice Hall, s. 274-288
- Patricia M. Doney, Joseph P. Cannon, (1997). *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 61, April, ss. 35-51.
- Ries Al ve L. Ries (2002). *Fall of Advertising and the Rise of PR*. NY: Harperbusiness
- Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58.
- Robbins, Stephen. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk) Eskişehir: Etam
- Robson, C. (1993). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publisliers Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2001). *İşletme*, Bursa: Ezgi, s.49 Aktarım: Gültekin N., Küçük F. (2004). *Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti* Marmara Üniversitesi İİBF ,Cilt:19,Sayı 1.
- Sümer, S. I., Eser, Z. (2006). Gazi Üni.İİBF.Dergisi 8/1 165-186 *Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi* Başkent Üni. İİBF.Turizm İşlt. Bölümü, Başkent Üni. İİBF.Turizm İşlt. Bölümü
- S. Ganesan, (1994). *Determinants Of Long-Term Orientation In Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 58 No. 1, s. 1-19.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Organizational Behavior*. (Seventh Edition). USA: John Wiley&Sons, Inc.
- Seidman, i', E. (1991). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Suzaki, K. (2013). *İmalatta Mükemmellik Yolu* Çev.Saadet Özkal, İstanbul:Optimist
- Şimşek, M. Şerif (2002). *İşletme Bilişimine Giriş*, Konya: Günay. ss:273-274
- Şimşek, Ş.M., Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi, ss:146-154
- Şimşek.M.Ş., (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Adım , ss:291-316

- Tengilimoğlu D. (1991a). *Kisiler arası Catısma ve Catısmayı Teshis Modelleri* , Amme İdaresi, C. 24, S. 2, s. 124.
- To The Marketing Function İn Service Contexts (1990). *The Marketing And Organizational Behavior İnterface*”, Journal of Business Research, Vol. 20, No. 1, ss. 3-12.
- Tolga, S. (2006). *Pazarlamanın Etkinliğinin Arttırılmasında Halkla İlişkilerin Kullanımı* (Master Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
- Tüzünkan, D. (1998). *Örgütsel Çatısmayı Yönetme Yöntemleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.s.20-84
- Türkel, A. U. (2000). *Grup Dinamigi ve Çatısma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen.
- Türmüklü, A. (2000:543) *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü sayı:24 ss: 543
- T. Henning-Thurau, A.Klee, (1997). *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*, Psychology and Marketing, Vol. 14, No. 8, ss.737-764, s.751.
- Uzkurt, C., (2002). *Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi ve Türkiye Uygulaması*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1.
- Üstel İ. (2006). *Pazar Geliştirme Stratejileri* Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 8/1 165-186
- Varinli, İ. (2006). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Yüksel, B. (2001). *Pazar Yönlü Kültürel Değişim*, Diyarbakır: Detay
- Yağan E., (2010). *İlişki Pazarlaması Uygulamalarının Müşteri Sadakati Yaratmadaki Rolü* Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Yatkın, A., (2008). *Örgütsel Çatısmanın Ve Performans Değerlemenin İşğören Performansına Etkileri* , Elazığ.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- W. Christopher Hart, D. Johnson Michael, (1999). *Growing The Trust Relationship, Marketing Management*, Vol. 8, No. 1, ss.1-17, s. 11.
- Zengin İ., (2010). *Stratejik Pazarlama Planlaması Ve Otomotiv Yan Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Konya

**İNTERNET KAYNAKLARI .....**

- [www.kto.org.tr](http://www.kto.org.tr), 15.05.2007
- [www.manas.kg.com](http://www.manas.kg.com), 15. 05.2007)
- [www.osmangazi.edu.tr](http://www.osmangazi.edu.tr)
- [www.prod-dev.com/sg-stages.shtml](http://www.prod-dev.com/sg-stages.shtml)
- [Http://Sbe.Dumlupinar.Edu.Tr/8/103.Pdf](http://Sbe.Dumlupinar.Edu.Tr/8/103.Pdf)
- [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler)
- <http://www.webhatti.com/felsefe-sosyoloji-ve-psikoloji/48618-catisma-nedir.html>

**EK:1: Araştırmada kullanılan anket formu**

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, işletmeniz içerisinde diğer personelle aranızda ortaya çıkan çatışmaların nedenlerine ilişkin görüşlerinizi tespit etmek üzere hazırlanmıştır.

**Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların çalışma ortamındaki etkileşimlerinde yaşanan sorunlar sonucunda, örgütteki çalışma performansını ve örgütün iç dinamiklerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir.**

Bilimsel bir amaç için hazırlanan bu çalışmada isim belirtmek zorunda değilsiniz. Gerçeği yansıtan cevaplarınızın çalışmanın değerini arttıracaklarını düşünmekteyiz. Çalışmamıza vereceğiniz katkı için teşekkür ederiz.

Filiz BOZAGAÇ  
Toros Üniversitesi  
İşletme Yüksek Lisans

Prof.Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Tez Danışmanı

**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Çalıştığınız İşletmenin adı nedir?.....
2. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?  
 İşletme Sahibi-Ortağı  
 Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyesi)  
 Orta Düzey Yönetici (Bölüm Müdürleri, Yardımcıları)
3. Yaşınız?  
 18-25     26-35     36-45     46-55     55 ve üzeri
4. Cinsiyetiniz?  Kadın  Erkek
5. Öğrenim Düzeyiniz?  
 İlköğretim  Lise ve Dengi  Üniversite  Yüksek Lisans/Doktora  Diğer
6. Medeni Durumunuz?  Bekar  Evli  Boşanmış  Esi Vefat Etmiş
7. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?  
 1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16 yıl ve üzeri
8. Mevcut pozisyonunuzdaki çalışma süreniz nedir?  
 1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16 yıl ve üzeri
9. Mesleğinizi kaç yıldır yapmaktasınız?  
 1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16 yıl ve üzeri
10. Çalıştığınız birimde emrinizde çalışan kişi sayısı kaçtır?.....

**AŞAĞIDAKİ ÖLÇEĞİ DİKKATE ALARAK, İFADELERİN KARSISINDA YER ALAN ÖLÇEK DEĞERLERİNDEN UYGUN BULDUĞUNUZU İŞARETLEYİNİZ.**

1	2	3	4	5
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM

ÇATISMA NEDENLERİ						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Pazar Geliştirme sürecinde çatışmalar genellikle üst yönetimin tutumundan kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Firmamızın Pazar geliştirme çabalarında bütçe fonları adil bir şekilde dağıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Firmamızda satış gücümüzü hedeflenen pazara etkili bir şekilde kanalize edebiliyoruz.	1	2	3	4	5
4	Firmamızın Pazar geliştirme çabaları kapsamında yeterli reklam yapabiliyoruz.	1	2	3	4	5
5	Pazar geliştirme girişimlerimizde çeşitli promosyon uygulamalarını rahatlıkla yapabiliyoruz.	1	2	3	4	5
6	Pazar geliştirme sürecinde bölümler arasındaki amaç farklılıkları çatışmalara yol açmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Pazar geliştirme sürecinde bölümler arasında zamanlama açısından çatışma yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Pazar geliştirme sürecinde verilerin değerlendirilmesindeki farklılık çatışmaya neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Pazar geliştirme çabalarında hangi hedef coğrafi pazara yönelineceği konusunda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Pazar geliştirme sürecinde hangi hedef kitleye yönelineceği konusunda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Grup çalışma kültürümüzde karşılaştığımız iletişim engelleri algılama farklılıklarından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Grup çalışma kültürümüzde karşılaştığımız iletişim engelleri eğitim düzeyi farklılıklarından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Grup çalışma kültürümüzde karşılaştığımız iletişim engelleri hiyerarşik kademe farklılıklarından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Firmamızda Pazar geliştirme sürecinde alınacak kararlarda sadece hiyerarşik yapı etkili olmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Firmamızda Pazar geliştirme sürecinde alınacak kararlarda hiyerarşik yapı dışında gayri resmi ilişkilerin de etkili olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

16	Pazar geliştirme sürecinde firmamız çalışanlarının sosyal ilişkileri Pazar geliştirme sürecinde çatışmalara yol açmaktadır.	1	2	3	4	5
17	Firmamızın Pazar geliştirme sürecinde çalışanları motive eden faktörler çatışmalara sebep olmaktadır	1	2	3	4	5
18	Etki ekip çalışmasının olmaması Pazar geliştirmede çatışmalara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Firmamızda etkin ekip çalışmasının ekip içinde yapılamamasının nedeni görevlerin açık belirlenmemiş olmasıdır.	1	2	3	4	5
20	Firmamızda etkin ekip çalışmasının uygulanamamasının nedeni sorumluluk sınırlarının belirgin olmamasından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
21	Firmamızda etkin ekip çalışmasının uygulanamaması takım üyelerinin işbirliği yapmakta isteksiz olmalarından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
22	İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında rol alan personelin kişisel amaç farklılıkları çatışma nedeni olabilmektedir.	1	2	3	4	5
23	İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında rol alan personelin değer yargısı farklılıkları çatışmalara sebep olmaktadır.	1	2	3	4	5
24	İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında rol alan personelin bilgi düzeyindeki farklılıkları çatışmalara sebep olmaktadır.	1	2	3	4	5
25	Firmamız çalışanları pazarın gelişmesi ölçüsünde ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
26	İşletmemizin pazarının gelişmesi üstün bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
27	İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında kullanılan teknolojik yeniliklere personelin uyumu konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
28	İşletmemizde pazar geliştirme çabalarında rol alan personelin arasındaki kuşak farklılıkları sıkıntılar yaşanmasına sebep olmaktadır.	1	2	3	4	5
29	İşletmemizde pazar geliştirme süreçlerinde rol alan çalışanların zaman faaliyet planlarındaki farklılıklar sorun kaynağı olmaktadır.	1	2	3	4	5





