

**İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜ İÇİN PAZARLAMA ve SATIŞ
STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

Serhan BAYKARA

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir

2010

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Serhan Baykara tarafından hazırlanan “İŞletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü için Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi” baŐlıklı bu çalışma 19/03/2010 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İŞletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

BaŐkan ..

Yrd. Doç. Dr. Özlepa UZUN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Müjdat ÖZMEN

(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Efem Hakan ERGEÇ

ONAY

.../.../2010

Prof. Dr. F. Münevver YILANCI

Enstitü Müdürü

ÖZET**İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İÇİN
PAZARLAMA ve SATIŞ STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ****BAYKARA, Serhan****Yüksek Lisans–2009****İşletme Anabilim Dalı****Danışman: Yrd. Doç. Dr. Müjdat ÖZMEN**

Günümüzün hızlı değişen dünyasında, rekabetin her geçen gün arttığı ortamda, işletmelerin ayakta kalabilmesi, yenilikleri kısa zamanda benimseyerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Yeniliklerin önemli kavramlarından biri olan pazarlamanın yeni ürün tasarımı, ambalajlaması, ürün konumlandırması, tanıtımı ve fiyatlandırılmasında önemli yeri vardır. Bu çalışmada, işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi araştırılmıştır.

Araştırma için kamu kurumlarında çalışanlar ve özel sektörde satın almada çalışanlar evren olarak belirlenmiş ve bu evren içerisinde yer alan 100 adet anket elde edilmiş ve bu anketler üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezler korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesinin; işletmenin personelinin eğitimine, bilgi işlem bölümlerinin geliştirilmesine, personelin motivasyonuna ve işletmenin verimliliğine olumlu yönde etki ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Rekabet, Pazarlama, Satış Stratejisi

SUMMARY**DEVELOPING SALES AND MARKETING STRATEGIES FOR
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE****BAYKARA, Serhan****Masters–2009****Department of Business****Consultant: Assistant Professor Müjdat ÖZMEN**

In today's fast changing world, competition in the media every day now, businesses can survive, as soon as possible by adopting sustainable innovation to gain competitive advantage has become an indispensable element. One of the important concepts of innovation marketing its new product design, packaging, product positioning, promotion and pricing is important. In this study, a sustainable competitive advantage for businesses in developing marketing and sales strategies have been investigated.

For research staff in public institutions and private sector employees in the purchase and is designated as the universe takes place in this universe of 100 questionnaires were obtained and analysis was carried out through this survey. For the purpose of the study generated hypotheses were tested using correlation analysis.

According to the findings, enterprises a sustainable competitive advantage for the marketing and sales strategy development, business personnel training, data processing department to the development, staff motivation and operational efficiency of the positive effect was observed.

Keywords: Industry Sustainable Competitiveness, Marketing, Sales Strategy

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

1. ENDÜSTRİ / ENDÜSTRİYEL SANAYİ VE ULUSLARARASI PAZAR

1.1. ENDÜSTRİ VE ENDÜSTRİYEL SANAYİ	5
1.2. TÜRKİYE’NİN ENDÜSTRİYEL YAPISI	6
1.3. TÜRKİYE’DE SANAYİLEŞME VE SANAYİ SEKTÖRÜ.....	7
1.3.1. Türkiye Sanayisi Ve Sanayileşme Düzeyi.....	8
1.3.2. Endüstriyel Ürünlerde Uluslararası Pazarlama Planlaması	9
1.3.3. Endüstriyel Ürünlerde Çok Uluslu İşletmeler ve Faaliyet Sebepleri.....	13
1.3.4. Endüstriyel Ürünlerde Çok Uluslu İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri	15
1.3.5. Endüstriyel Ürünlerde Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Sebepleri	18
1.4. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET	31
1.4.1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük	32
1.4.2. Rekabet Yönetimi	35
1.4.2.1. Rekabetin Temeli – Varlıklar Ve Yetenekler.....	35
1.4.2.2. Rekabetin Yeri.....	36
1.4.2.3. Rekabet Edilenler	36
1.4.3. Strateji Literatüründe Temel Yaklaşımlar	39
1.4.3.1. Planlama Ve Uygulama.....	39
1.4.3.2. Öğrenme	40
1.4.3.3. Konumlandırma.....	40
1.4.3.4. Kaynak Tabanlı Yaklaşım	41

2. BÖLÜM

2. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE ENDÜSTRİYEL PAZARLAMANIN YAPISI

2.1. PAZARLAMA	42
2.2. PAZARLAMA İLETİŞİMİ.....	44
2.3. PAZARLAMA İLETİŞİMİ MODELİ	46
2.4. PAZARLAMA İLETİŞİM ELEMANLARI.....	48
2.5. PAZARLAMA İLETİŞİMİ STRATEJİLERİ	49
2.6. PAZARLAMA İLETİŞİMİN AMAÇLARI	51
2.7. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE GELENEKSEL YAKLAŞIM	52
2.8. PAZARLAMA KARMASI VE PAZARLAMANIN ÖNEMİ.....	54
2.9. ENDÜSTRİYEL PAZAR VE PAZARLAMA İLİŞKİLERİ	61

3. BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	64
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	64
3.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ, VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE YÖNTEMİ.....	65
3.3.1. Araştırma Evreni Ve Örneklem Seçimi	65
3.3.2. Veri Toplama Süresi Ve Yöntemi.....	65
3.3.3. Anketin Yapısı Ve Hazırlanması	65
3.4. ANALİZ YÖNTEMİ.....	66
3.4.1. Güvenilirlik Analizi	66
3.4.2. Faktör Analizi	66
3.4.3. Değişkenlerin Ortak Varyansı.....	67
3.4.4. Faktör Sayısının Belirlenmesi.....	67
3.4.5. Faktör Analizi Çizgi Grafiği	68
3.4.6. Rotasyon Aşaması.....	69
3.4.7. Betimsel Analizler	70

PDF Eraser Free

3.4.8. Çift Yönlü Çoklu Varyans Analizi Testi	72
3.4.9. Çoklu Doğrusal Regresyon.....	89
ÖZGEÇMİŞ	105
EKLER.....	108
EK-1: ANKET FORMU	108

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Uluslararası Pazarlama Planlaması Aşamaları.....	10
Tablo 2. Betimsel İstatistiki Tablo	71
Tablo 3. Gruplar Arası Faktörleri.....	72
Tablo 4. Box'un Kovaryans Matrislerinin Eşitliği Testi(a)	73
Tablo 5. Levene'nin Hata Varyansları'nın Eşitliği Testi (a)	73
Tablo 6. Çok Değişkenli Testler(c).....	74
Tablo 7. Konular Arası Etkilerin Testleri.....	76
Tablo 8. Çoklu Karşılaştırmalar	78
Tablo 9. 3. Dengrup * Eğitim	81
Tablo 10. Model Özeti(b)	89
Tablo 11. Katsayılar(a)	89
Tablo 12. ANOVA(b)	92
Tablo 13. Katsayılar(a)	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük.....	36
Şekil 2. İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü.....	38
Şekil 3. Faktör Rotasyon Grafiği	68
Şekil 4. K4'ün Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması	84
Şekil 5. K15'in Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması	85
Şekil 6. K18'in Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması	86
Şekil 7. İ50'nin Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması.....	87
Şekil 8. İ72'nin Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması.....	88

KISALTMALAR LİSTESİ

DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
BYKP	: Beş Yıllık Kalkınma Planı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
AB	: Avrupa Birliği
İMF	: Uluslararası Para Fonu
KHK	: Kanun Hükümünde Kararname
GYSİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SYDV	: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Enstitüsü
TEKN	: Teknoloji / Teknolojileri
PAZ	: Pazarlama
REHA	: Rehabilitasyon
SANT	: Sanatlar
UYG	: Uygulama / Uygulamalı
END	: Endüstri
SAN	: Sanayi
TİC	: Ticaret
LTD	: Limited
A.Ş.	: Anonim
FAB	: Fabrika
UZM	: Uzman
MÜH	: Mühendis
TCK	: Türkiye Cumhuriyeti Karayolları
OGÜ	: Orta Gelişmiş Ülkeler

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında, bilgi ve tecrübeleri ile beni yönlendiren, desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Müjdat Özmen'e, yapıcı eleştirileriyle bu çalışmaya katkıda bulunan tez jürisi üyeleri Sayın Yrd. Doç. Dr. Özlem Uzun'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Etem Hakan Ergeç'e teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak tez çalışmam süresince maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen eşime ve hayatım boyunca eğitimime destek olan ve bu konuda elinden gelen çabayı gösteren aileme teşekkürü bir borç bilirim.

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin rekabetçi ve değişken dünyasında ayakta kalabilmesi için, rekabetçi stratejiler geliştirip bu stratejileri de günün koşullarına uygun olarak çabuk adapte edebilecek şekilde esnekleştirmeleri gerekir. Bunu başarmak için ise işletmelere gereken en önemli kaynaklardan birisi artık satış/pazarlama ve bilgi olmuştur. Esnek ve rekabetçi stratejiler geliştirmek için işletmenin dış çevresinde işletmeye aktarılması ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu da ancak etkin bir bilgi ve pazarlama stratejisi yönetimi ile gerçekleştirilebilir.

İşletmelerde geleceğe yönelik planların oluşturulmasında, rekabet gücünü artırmada, bilgi ve pazarlama birimlerinin sistemdeki rolü çok önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Üretim yapan endüstriyel kuruluşlar ve ürettikleri ürünlerin serbest piyasada satışını sağlamak ancak satış ve pazarlama stratejileri ile gerçekleştirilir.

Endüstriyel üretim ve satış pazarlama alanında faaliyet gösteren kuruluşlar için, pazarlama ve bilgi sistemlerinin stratejik rolü, işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük kazanmasını sağlayacak ürün, hizmet ve yeterliliklerinin geliştirilmesinde, satış/pazarlama ile bilgi sistemlerinin ve teknolojisinin kullanılmasını kapsar. Bu da, işletmelerin stratejilerini ve rakipleri karşısındaki konumunu destekleyen kavramı ortaya çıkarır.

Gelişen teknoloji ile birlikte ekonomik hayatta görülen değişmeler, rekabetin ve teknolojinin hız kazanması, bilginin hammadde haline dönüşmesidir. Tüketim kültüründeki hızlı tüketim-hızlı yaşam anlayışının ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arasında fark olmaksızın neredeyse tüm dünyaya yayılması ve bunun tüketiciler üzerindeki etkisi, tüketim ürünleri pazarında yaşanan gelişmeler ile koşullar, pazarlamanın işletmeler için önemi daha da artırmıştır. Günümüzün bütünsel (HOLİSTİK) bakış açısıyla pazarlama, sadece bir bölümün değil, kurumun tamamını ilgilendiren bir niteliğe bürünmüştür.

PDF Eraser Free

Pazarlama yıllardan beri gelen bir alışkanlıkla, çoğu kez sadece tüketim ürünleri pazarında yoğun olarak uygulanan bir işletme fonksiyonu olarak algılansa da aslında ekonominin her alanında etkili olan bir kavramdır. Ancak bir bütün olarak bakıldığında, endüstriyel (örgütsel) pazarın kendine özgü niteliklerinden ötürü, bu pazarda ortaya çıkan pazarlama uygulamalarının derinliği, kitlesel uygulamalarla daha fark edilir olan tüketim ürünleri pazarlamasının ardında kalmıştır. Ancak günümüzde özellikle Çin rekabeti gibi tehditler ile karşılaşan ve üretmenin artık bir sorun olmadığını, üretime bağlı engellerin kolaylıkla aşılabileceğini gören kurum ve kuruluşlar pazarlamayı, bir örgütün ana yetenekleri arasına yerleştirmiştir.

İnsanların birbirleri ile mal ve hizmet değişimleri yapmaya başladıkları tarihlere kadar eski sayılabilecek pazarlama faaliyetlerinin, belirli bir disiplin olarak ortaya çıkması 20. yüzyılda başlamıştır. Pazarlamanın belirli bir disiplin içerisinde ortaya çıkmasında, yüzyılın başlarında arz ile talebi dengeleme çabaları sonucu geliştirilen üretim teknolojileri sayesinde oluşan yığınsal üretim, hareket noktası olmuştur. Bu şekilde fabrikasyon üretime geçen işletmeler, ürettikleri mamulleri talep edilen yerlerde, talep edilen zamanda, uygun fiyat ve şartlarda bulundurmaları durumu ile karşı karşıya kalmıştır.

İşte bu noktadan itibaren belirli bir disiplin içinde gelişen pazarlama; imalatçı işletmeleri talebe uygun üretime sevk etme, işletmenin üretim, finansal ve insan kaynaklarını etkin kullanma, işletmenin müşterilerle kaynaşmasına yardımcı olma vb. gibi pek çok faydayı işletmelere sunmuştur. Ancak şunu belirtmek gerekir ki, bu ve benzeri faydaları işletme lehine kullanabilmek; müşterileri odak noktası kabul eden ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını toplumsal menfaatlerle dengeleyerek kar etmeyi hedefleyen bir pazarlama anlayışına sahip olmayı gerektirir.

İşletmelerin tek, tek pazarlama problemlerine yönelik birçok araştırma ve çalışmalar yapılmış olmasına rağmen; halen bu alanda birçok problem ve sorunlar yaşanmaktadır. Bir ülkenin pazarlama sistemine genel olarak bakmak ve bu yönde yapılan çalışmalarını irdelemek sorunların neden ve sonuçları üzerinde durmak

PDF Eraser Free

işletmeler açısından daha fazla faydalar sağlayacağını beraberinde getirir. Türkiye açısından endüstriyel pazarlama ve pazarlama alanındaki problem ve sorunlara baktığımızda ise;

- Genellikle makro pazarlama sistemi kurulamamış ve getirilememiştir.
- Bu çerçevede, pazarlamanın değişik kademelerinde yer alan üretici, toptancı, perakendeci, pazarlamacı ve tüketiciler arasında büyük kopuklukların olması,
- Oluşmuş olan bu kopuklukların, gelişen üretim kapasitelerine rağmen, arzın talebi tam anlamıyla karşılayamamasına sebep oluşturması,
- Tüketicilerin tam anlamı ile ürünleri tanımaması, eksik ve yanlış bilgiler, önyargılı yaklaşım,
- Ürünlerin kalitesi ile ilgili bilincin oluşmamış olması
- Pazarlama sisteminin yeterince gelişmemiş ve hukuki olarak yeterli düzenlemelere kavuşturulamamış olması, (haksız rekabetin önlenememesi, işletmeler bilgi desteğinin sağlanmaması, ihracatın arttırılmamasına yönelik desteklerin yeterli ve sistematik olmaması, dağıtım sektörlerinde tekelleşme, tüketicilerin korunmasında hukuki ve pratik yetersizlikleri) örnek olarak göstermek mümkündür.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz problemlerin oluşması, ülkemizde pazarlama anlayışına pek de uygun olmayan, yaşanan fiili durumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Zira pazarlama anlayışı, yaşanan koşulların bir sonucu olduğuna göre, uygun ekonomik çevrenin olmadığı bir pazarda çağdaş pazarlama anlayışının uygulanmasını beklemek pek geçekçi gözükmemektedir. Bu genel problemler dahilinde, modern pazarlama anlayışı çerçevesinde, üretim öncesinden satış sonrasına kadar muhtemel pazarlama problemleri çalışmamızda önemli bir noktadır.

PDF Eraser Free

Pazarlama bilgisinin gelişimi süresince, pazarlama türlü biçimlerde tanımlana gelmiş ve değişik kavramlar geliştirilmiştir. Pazarlamaya, belli kişilerin ya da işletmelerin yaptıkları teknik işlemler olarak bakıp, pazarlamanın dağıtım ile eş anlamlı olduğunu savunanlar, pazarlamayı malların üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan türlü faaliyetlerdir diye tanımlayanlar bilinmektedir. Pazarlamayı bu biçimde tanımlayanlara göre pazarlama, üretimi izler, ürünlerin fiziksel dağıtımını sağlayan türlü işletme faaliyetlerini kapsar, malların mülkiyetlerinin başkalarına devrini sağlar, malların biçimini değiştirmez. Dağıtım, pazarlamanın temel fonksiyonlarından birisi ise de dağıtıma pazarlamadan daha dar bir anlam verilebilir. Dağıtım, malların üreticiden tüketiciye fiziksel hareketini kapsayan türlü faaliyetlerdir diye de tanımlanabilir. Oysa pazarlama daha geniş kapsamlı ve pek çok fonksiyonu içine alır.

Günümüzde uygulanan geleneksel pazarlama ve endüstriyel pazarlama kendi aralarında birçok farklılık oluşturmaktadır. Müşteri potansiyeli ve çeşitliliği, ürün gamı ve ürün nitelikleri yönünden değişiklikler gösterir.

1. BÖLÜM

1. ENDÜSTRİ / ENDÜSTRİYEL SANAYİ VE ULUSLARARASI PAZAR

1.1. ENDÜSTRİ VE ENDÜSTRİYEL SANAYİ

Sanayi, hammaddeden mamul madde meydana getirmek için yapılan faaliyetler ve kullanım araçları olarak tanımlanır. Geniş anlamda sanayi kar sağlayıcı her türlü mal ve hizmet üretimini ifade eder. Sanayi denince akla ilk gelen ise fabrika ve endüstriyel üretimdir. Fabrika sanayi işlemlerinin yürütüldüğü bina olarak tanımlana bilir. Fabrikada hepsi birbiri ile bağlantılı olmak üzere çok sayıda işlem ve belli bir düzen dâhilinde yürütülen işlemler zinciridir. Böyle bir tesisin sahibi ve yöneticilerine ise sanayici şeklinde isimlendirilir. Kural olarak sanayici kendi parasıyla yatırım yapar. Dolayısı ile kapitalist kavramına dâhil edilebilir. Ancak sanayici kendisini işadami olarak görür. Bir başka ifade ile başkalarına iş sağlayan müteşebbis olarak da tarif edilmeyi tercih eder.

Nasıl tanımlanır ise tanımlansın, imalat en önemli faaliyet, sanayici de toplumda en önemli işleve sahip insan konumundadır. Tarihte devrim diye adlandırılan çok sayıda gelişme vardır. Ancak bunların hiç biri 18. asrın sonlarına doğru İngiltere’de yaşayan sanayi devrimini kadar ferdi ve toplumu şekillendirmemiştir. Sanayi devrimi sayesinde elle yapılan üretimin yerini makinelerle yapılan imalat almış ve bunun sonucunda tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmiştir. Ondan sonra ekonomik ve sosyal gelişmelerin hızlı ve çapı giderek yükselmiş ve bugünkü karmaşık ekonomik ve sosyal topluma ulaşılmıştır.

Konuyu genel açıdan toplamak istersek, üretim çalışmaları arasında yürütülen iç ve dış ticaret, pazarlama – satış, muhasebe, finans, lojistik, mali yatırım gibi işler imalatın ayrılmaz parçasını teşkil ederler. İmalat ve endüstri sektöründe en önemli

noktayı ise satış ve pazarlama birimi kapsar. Sürekli üretim yapılan bir noktada üretilen ürünlerin serbest ve uluslararası alanda satışının gerçekleştirilmesi hızlı bir şekilde üretilen ürün ve mamullerin nakde dönüştürülmesi hem işletme hem de sanayici için önemli bir noktayı kapsar. Bu neden ile pazarlama endüstriyel alanda en önemli noktayı kapsar ve birçok birim üzerinde etkiler yaratır. ¹

Diğer taraftan imalat işinde en önemli işlerden biri dizayn (tasarım) işlemidir. Dizayn yepyeni bir mamul meydana getirmek veya mamulde işe yarar bir yenilik ortaya koyar. Diğer bir deyişle tasarım mutlaka yaratıcılığı gerektiren sanatsal bir uğraştır diye de tanımlayabiliriz. Başka bir tanımlama yapmak gerekir ise, tasarım mutlaka yaratıcılığı gerektiren sanatsal bir uğraştır. Bu nedenle sanayiciliğin sanatı da içerdiğini söylemek mümkündür. Özetle sanayi, çok yönlü olumlu etkileriyle bir numaralı ekonomik faaliyettir. Bu özelliği ile de her türlü destek ve teşvike fazlası ile layıktır. ²

1.2. TÜRKİYE’NİN ENDÜSTRİYEL YAPISI

Ülke ekonomisinin en dinamik ve üretken kesimi sanayidir. İhracatın %90’ı sanayi ürünlerinden gerçekleşmektedir. Sanayileşme ile birlikte daha önce dışarıdan ithal edilen mallar kendi ülkemizde üretilmeye başlanmış ve birçok insana iş alanı açılmıştır. Ayrıca dış ülkelere ihraç edilen ürünlerle ekonomiye büyük katkılar sağlanmaktadır. Sanayileşmeyle ülkemizdeki zengin hammadde kaynakları değer kazanmıştır. Ülkemizde sanayi daha çok tarıma bağlı olarak gelişmiştir. Son yıllarda Türkiye sanayi ülkesi olma durumuna gelmiştir. ³

Ülkemizdeki sanayi tesisleri dengesiz bir dağılım görülür. Sanayi tesislerinin büyük çoğunluğu Marmara Bölgesi’nde toplanmıştır. Ülkemizde sanayi kolları içinde ilk sırayı dokuma, tekstil, makine ve gıda sektörü almaktadır. Bunun yanında

¹ Mine OYMAN “Yeni Çağın Pazarlama İletişimi Anlayışı Olarak Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Uygulama Süreci”, Akdeniz İletişim, (2003) 1 s. 152–173,

² İlker PARASIZ, “Türkiye Ekonomisi” Ezgi Yayın Evi Bursa 2006 s. 194

³ Hüseyin ŞAHİN “Türkiye Ekonomisi” Ezgi Yayın Evi Bursa 2007 s.201

inşaat alanındaki gelişmelerde göz ardı edilecek bir durumda değildir. Özellikle inşaat malzemesi üretimi ve ihracatı ile birlikte iç piyasadaki satış hacmi oldukça yüksek oranlardadır.⁴

1.3. TÜRKİYE'DE SANAYİLEŞME VE SANAYİ SEKTÖRÜ

Sanayileşme kavramının farklı tanımları yapılır. Sektörel ve teknolojik bakış açılarına göre farklı biçimlerde de tanımlamalar yapılabilir. Ünlü iktisatçı Colin G. Clark sanayileşmeyi ikincil (sınaî) sektör hacminin öteki sektörlerle göre genişlemesi şeklinde tanımlar. Bu anlayışa göre sanayi sektörü sınaî faaliyetleri içine alan sektördür. Sınaî faaliyet ise geniş bir ölçek üzerinde hammaddelerin taşınabilir ve kullanılabilir ürünlere dönüştürülmesi faaliyetlerinin bir bütünüdür. Ona göre, ekonomide sanayi sektörü faaliyet hacminin nispi olarak genişlemesi sanayileşmedir. Sanayileşmeyi sadece ikincil sektörün hacminin birincil sektöre (tarım) göre nispi olarak genişlemesi şeklinde tanımlamak yeterli değildir. Sanayileşme olayının bir de teknolojik boyutu vardır. Bu konu sanayi sektörünün en önemli değerleri arasındadır. Sanayileşme yeni üretim tekniklerinin kullanılması ve bu alanların genişlemesi şeklinde de algılanabilmekte olup, yeni üretim tekniklerinin üretime uygulanması ile verim artışı sağlanması, üretimin uzun dönemde daha büyük ölçekte, azalan maliyetlerle gerçekleştirilmesi veya daha iyi nitelikli ürün elde edilmesi de sanayileşme sayılır. Bu anlayışa göre, sanayileşme olayı sadece sanayi sektörü ile sınırlı bir olay değildir. Ekonominin öteki sektörleri ile de ilgilidir. Başka bir deyişle, sanayileşmeyi, hangi sektörde olursa olsun, üretimde daha ileri teknolojilerin kullanılması şeklinde anlamak gerekir. “Daha somut bir ifade ile sanayileşmeyi daha fazla iş bölümü, daha fazla maliyetlerle gerçekleştirilmesi karakterize eder.” Teknolojik açıdan bakıldığında birincil ve üçüncül sektörlerin sanayileşmesi de ikincil sektörün sanayileşmesi kadar önemlidir. Sanayileşme kavramının teknolojik açıdan açıklanması bu kavramı özgünlükten ve belirlilikten uzaklaştırmaktadır. Ekonomik gelişme olayının tüm özellikleri sanayileşme ile ifade edilebilir

⁴ Gölün BUDAK, “İşletme Yönetimi” Barış Yayınları İzmir 2005 s.194

olmaktadır. “Ekonomik literatürde gelişme ve sanayileşme sözcüklerinin çok defa eş anlamlı kullanılması bu yaklaşımdan kaynaklanır.”⁵

Burada, sanayileşme önce sektörel bir yaklaşımla, ikincil sektörün kapsamına giren faaliyetlerin gelişmesi, genişlemesi, genişlemesi şeklinde anlaşılacaktır. Bu anlayışta sanayileşme ampirik verilerden hareketle nicel olarak ölçülebilir ve analiz edilebilir. Sanayi sektörünün kapsamına, dar tanımda Birleşmiş Milletler Uluslararası Standart Sanayi Sınıflandırması (ISIC)’na göre, madencilik (ISIC 2), imalat sanayi (ISIC 3), elektrik sanayi ve su (ISIC 4) alt sektörlerin toplamıdır. Daha geniş tanımda bunlara inşaat sektörü (ISIC 5) dâhildir. Burada amacımız önce sektörel ve sonra teknolojik yaklaşımla Türkiye’nin sanayileşmesinin neresinde olduğunu irdelemektir. Bu amaç için, sanayi sektörünü dar anlamda kavramak ve imalat sanayinin gelişimi ve yapısal değişimi analiz etmek daha uygun olacaktır. Çünkü imalat sanayi hammadde ve girdiler şekil faydası veren faaliyetleri içermektedir ve yeni teknolojik yöntemlerin uygulanması yoğun olarak sınaî faaliyet sürecinde yani şekil faydası ile gerçekleşmektedir. Sanayi sektörü içinde üretilen katma değer ve istihdam hacmi bakımından en büyük birleşen imalat sanayidir.⁶

1.3.1. Türkiye Sanayisi ve Sanayileşme Düzeyi

Bir ülkenin en önemli alanlarından ekonomik canlılığın temellerini oluşturan nokta sanayi kuruluşları ve sektörüdür. Üretim, istihdam ve en önemlisi elde edilen ürünlerin üzerinden elde edilen mali girdiler o ülkenin en önemli hayat kaynaklarını oluşturur. Sanayileşme düzeyi ilk elde edilen imalat sanayi ekonomideki görece büyüklüğü ile değerlendirilebilir. İmalat sanayinin büyüklüğü de çeşitli ölçütler (kriterler) dikkate alınarak ampirik “Deneye Dayalı” olarak ölçülmektedir.

- İmalat sanayinde üretilen hâsılının GSYM’ ya oranı ve imalat sanayi ürün bileşimi,

⁵ Sevin URETEN, “Üretim İşlemler Yönetimi” Gazi Kitap Evi “stratejik kararlar ve karar modelleri” 2002 s.182

⁶ Şahin H., 2007 s. 69

PDF Eraser Free

- İmalat sanayinde istihdam edilen iş gücünün toplam istihdama veya aktif nüfusa oranı,
- Toplam ihracat gelirleri içinde sanayi ürünleri ihracat gelirlerinin görece yapı ve zaman içinde sanayi ürünleri ihracatının birleşiminde değişmeler gibi oranlar değerlendirmede ölçüt olarak kullanılabilir.

Bir ülkeye ait oranların zaman serisi olarak dinamik veya karşılaştırmalı statik analizi veya belirli bir dönemde bir ülkeye ait verilerin farklı gelişme düzeyindeki başka ülkelere ait verilerle karşılaştırılması ilgili ülkenin sanayileşme düzeyi konusunda bir değerlendirme olanağı vermektedir.

Üretilen sınai ürünlerinin nitelikleri sanayide kullanılan enerji miktarı ve türü, ülkenin teknoloji üretme kapasitesi, dışarıya teknoloji transferi, teknolojik bağımlılığı, sermaye/hasıla katsayısı, sanayide sermaye/işgücü oranı ve ortalama verimlilik gibi ölçütler daha ayrıntılı değerlendirmeler için kullanılabilir. Bu ölçütlerin kullanılması sanayileşmenin teknolojik yaklaşımla analizi olacaktır.

1.3.2. Endüstriyel Ürünlerde Uluslararası Pazarlama Planlaması

Endüstriyel ve sanayi ürünlerinde uluslararası pazarlama planlamasını, genel pazarlama planlamasının bir alt bölümü olarak değerlendirebiliriz.⁷

Her pazarlama konusunda olduğu gibi, uluslararası pazarlama planlaması da pazar seçimi ile başlamaktadır. Satış türünün ve ürün çeşidinin seçimi, pazarlama planlamasının belirlenmesi ve son olarak da firma bazında oluşturulacak

⁷ Muhittin KARABULUT ve İsmail KAYA, Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, Metinler ve Vak'alar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 198, İstanbul, 1988, s:92

organizasyon ve kontrol sistemi ile bitmektedir. Bu işleyiş şeklini aşağıdaki tabloda görmemiz mümkündür.⁸

Tablo 1: Uluslararası Pazarlama Planlaması Aşamaları

Kararlar	Alternatifler
Uluslararası Pazarlama veya İhracat Pazarlaması Kararı	İç Pazarda veya Dış Pazarda Büyüme
Hedef Pazar Seçimi	a. Kaç Ülke veya Pazar? b. Ne Tür Pazar? c. Hangi Pazarlar?
Yabancı Pazara Giriş ve Satış Kararları	a. İhracat mı? Direkt veya Dolaylı? Direkt ise Yabancı Disbiritör veya Acente? Dolaylı İse İhracatçı Şirket ve Piggyback? b. Yabancı yatırım mı? Hangi tür? c. Lisans d. Ortak Yatırım e. Anlaşmalı Üretim f. Montaj g. %100 Sahiplik
Pazarlama Programı/Karması (4p)	a. Mal b. Dağıtım c. Fiyat d. Tutundurma (satış teşvik / promosyon)
Organizasyon ve Kontrol	a. İhracat Departmanı b. Uluslararası ilişkiler bölümü c. Çokuluslu organizasyon ve denetim

Kaynak: Kemal KURTULUŞ, İhracatın Geliştirilmesi ve Pazarlama Sorunları Türkiye Örneği Birinci Uluslararası Pazarlama ve İhracat Sempozyumu, İTO yayınları İstanbul 24–25 Ekim 1984, s:7

Planlama sürecinin her kademesinde yapılması gereken faaliyetleri, aşağıda sıralandığı gibi açıklamamız mümkündür. Bunlar ise;

- a) Girişimcinin, yurt içi ve yurt dışındaki fırsatları ile kendi firmasının kaynaklarının dış pazarlamamaya başlamak için yeterli olup olmaması, uluslararası pazarlama kararını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

⁸ Kemal KURTULUŞ, İhracatın Geliştirilmesi ve Pazarlama Sorunları Türkiye Örneği Birinci Uluslararası Pazarlama ve İhracat Sempozyumu, İTO yayınları İstanbul 24–25 Ekim 1984, s:7

Girişimciler, uluslararası pazarlama işine genellikle şu şekillerde başlarlar. Ya yurt içindeki bir ihracatçı, ya yabancı ithalatçı ya da yabancı bir devlet firmasına yanaşır veya işletme kendiliğinden ihracata başlamayı düşünür. Kendiliğinden başlamasının nedenleri ya 24 Ocak kararlarından sonra Türkiye’de olduğu gibi yurt için talebin daralması ve kapasite fazlasının ortaya çıkması ve/veya yurt dışında ilginç fırsatların doğması olarak görülebilir. Kuşkusuz yurt içi talep bunalımının yanında, hükümetlerin ihracata dayalı kârlı modelde uygulaması ve dışa açılma politikası izlemesi ve buna koşut özendirici önlemler (vergi iadesi, serbest kur, ucuz kredi vb.) getirmesi de firmaların ihracata yönelmesinde etkilidir. Kısaca, yurt dışına açılmayı planlayan bir girişimci daha önce uluslararası pazarlama amaç ve politikalarını belirleyerek sadece ihracat pazarlaması (satış) mı yoksa uluslararası düzeyde pazarlama mı yapacağına karar vermelidir.

- b)** Girişimci, çeşitli olası ülkelerin bir listesini hazırladıktan sonra bunları bir ön elemeye ve derecelemeye tabi tutmak durumundadır. Bu bakımdan çeşitli ölçütler kullanılabilir; pazarın büyüklüğü, pazarın gelişmesi (Pazar potansiyelinin gelecekteki tahmini), maliyetler ve kar, rekabet durumu, risk düzeyi ve yatırım üstünden beklenen gelir tahmini vb. Tüm bu ölçütlerin kullanılması firmanın uluslararası Pazara girme biçimine göre farklılık gösterecektir. Tahminlerin büyük bir kısmı uluslararası pazarlama araştırmalarıyla mümkün olabilmektedir. Tahminlerin güvenilirliği ve geçerliliği, döviz kurlarındaki değişikliğin hız ve oranlarına, vergilere ve işçi ücretlerine önemli ölçüde bağlıdır. Kotalar, gümrük tarifeleri veya kısıtlamalar da satışları etkileyen önemli faktörlerdendir.
- c)** İşletme; belirli bir Pazar (ülke) ya da ülkelerin çekiciliğine karar verdikten sonra, bu ülke veya ülkelere en iyi giriş yolunun hangi olduğuna da karar vermek durumundadır. Dış pazarlara giriş yöntemleri ve bu pazarlarda faaliyet için firmaların önündeki çeşitli alternatifler değişiklikler göstermektedir. Yurt içindeki ve ihraç yapılacak ülkelerdeki yasal düzenlemeler, genel ekonomik ve rekabet koşulları bazen firmaları dış

pazarlara giriş yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanmak zorunda bırakabilir. Örnek vermek gerekir ise, Türkiye'deki küçük imalatçı ve/veya ihracatçılara 1980 sonrasında getirilen kısıtlamalar, var olan koşullar ve dayatılan yöntemler nedeniyle, KOBİ'ler ürünlerini dış ticaret sermaye şirketleri kanalıyla pazarlamak zorunda kalmışlardır.

- d) Bir veya daha çok yabancı ülkede faaliyet gösteren işletmeler mamul ve pazarlama karmalarını yerel koşullara uygulayıp uyarlamama ve uyarlamaya karar verebilmesinde, ne kadar uyarlayacakları konusunda karar verme durumundadır. Bu konuda iki ekstrem den biri; Coca-Cola gibi dünyanın her yerinde standart pazarlama karması ötesi ise Nestle gibi müşterilerinin durumuna göre uyarlanmış pazarlama karması uygulamaktadır. Bu iki ekstrem arasında çeşitli olasılıklar söz konusudur. Bunları örneklendirmek gerekir ise, ünlü BLUCİN firması LEVİ'S (LEV'İ STRAUSS) dünyanın her yerinde aynı blucinleri satmakta ama reklâmlarını farklılaştırmaktaydı. Bir firma yurt dışına açılmaya karar verince, uluslararası pazarlama karmasının dört temel elemanı olan mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma yöntemlerini uyarlama yoluna gider ve gitmelidir.
- e) Firmalar, uluslararası faaliyet türlerini çok değişik yollardan yürütmektedirler. Çoğu kez işletme önce kendisine gelen bazı siparişleri değerlendirmek amacıyla uluslararası pazarlamaya başlar. İşler gelişirse bir dış satın departmanı kurar. Büyüme başlayınca işletme, tam hizmetli bir pazarlama departmanına dönüşür. Ortak girişimlere ve doğrudan dış yatırımlara girişecek olursa, böyle bir departman yetersiz kalır ve bir genel müdür veya genel müdür yardımcısının başkanlığında uluslararası pazarlama şubesinin kurulması kaçınılmaz olur. Eğer, firma sonunda çeşitli yabancı ülkelere yayılmışsa, bu durumda dünya çapında üretim ve pazarlama ağı oluşturarak evrensel bir firma haline dönüşür.⁹

⁹ Ömer Baybars Tek, . s:187–196

1.3.3. Endüstriyel Ürünlerde Çok Uluslu İşletmeler ve Faaliyet Sebepleri

İkinci Dünya Savaşı sonrasında en önemli özelliklerinden birisi, üretim sürecinin uluslararası aşması yani aynı malın üretimin çeşitli aşamalarının farklı coğrafik alanlarda gerçekleştirilmesidir. Mısır'da ekilen, Türkiye'de iplik haline getirilen, Hindistan'da dokunan, İtalya'da sitili verilen Güney Kore'de dikilen ve oradan tüm dünyaya gönderilen milyonlarca ton pamuklu mal, tüketiciye ulaşıyor. Aynı şekilde, bir VW Golf'un veya Fork Escort' un montajı için işletmeler, farklı kıtalardan ara ürünleri bir araya getiriyorlar. Bu tür faaliyetler çokuluslu işletmeleri (ÇUI) gündeme getirmekte ve üzerinde dikkatle durulması gereken bir eğitim ve araştırma konusu oluşturur. ¹⁰

Çok uluslu işletmelerin en geniş tanımı, diğer ülkelerde şirketlere sahip olan ve onları denetleyen işletmeler olarak yapılabilir. Bu tanım dışında birçok yazar ve araştırmacı değişik yorumlarda yapabilmektedir. Farmer ve Richman' a göre uluslararası işletmecilik iki ya da daha fazla bağımsız ülke arasında yapılan işletme faaliyetleridir. Zenoff' a göre ise, çokuluslu işletmeler ülkeler arasında malların, hizmetlerin, know-how' ların ve üretim faktörlerinin transferlerini yapan işletmelerdir. ¹¹

Bizim benimseyeceğimiz tanım ise şu olacaktır. "Çokuluslu şirketler, yatırım faaliyetleri birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyen şirketlerdir. ¹²

Hiç şüphe yok ki, sahip oldukları karmaşık yapı, bu işletmeleri tanımlama gücünü de beraberinde getirmektedir. Tanımlamalara yönelik çabaların sonucunda, tüm yazarların ve araştırmacıların üzerinde fikir birliğine vardığı, tek bir

¹⁰ Oluç Saruhan, "Çok kutuplu Dünya'da ABD-Avrupa-Japonya Şeytan Üçgeni" İktisat Dergisi Sayı:348, Nisan 1994, s:4

¹¹ Zenoff B. David International Business Management Text and Cases, The Macmillan Pres, London, 1971, p.1

¹² Ömer Akat, "Uluslar arası İşletmecilik Ders Notları" Uludağ Üniversitesi İİBF, Bursa, 1990. s:27

tanım elde etmek mümkün olmamıştır. Ancak bugüne değin, yapılmış olan tanımlamalarda açık olarak belirtilmiş olsun ya da olmasın, herkesçe kabul gören iki nokta vardır. Bunlardan birincisi, bu şirketlerin doğrudan üretime dönük bir etkinlik göstermeleri ve ikincisi ise, bu etkinlikleri birden fazla ülkede gerçekleştirmiş olmaları gerekliliğidir.¹³

Çeşitli ülkelerde ekonomik faaliyetler sürdüren ve uluslararası alanda yatırımlarda bulunan çokuluslu işletmelerin farklı tipleri mevcuttur. Yapılan bir sınıflandırmada çokuluslu şirketler idari bakımdan üç ayrı grupta incelenir.¹⁴

Bu işletme tipinde ana şirket, yönetime egemen olup bulunduğu ülkede kullanılan yönetim biçimi en üstün olarak görmekte ve diğer ülkeleri de bunları kullanmaya zorlamaktadır. Bunlar ülke isimleri ile adlandırılırlar. Buna örnek vermek gerekir ise, Amerikan İşletmelerini göstermememiz mümkündür.

İşletmelerin üretim ve karar almaları coğrafi bölgelere göre değişiklikler göstermektedir. Yönetimin egemenliği tek bir merkezden ziyade, belirli bir yerel merkezde toplanmaktadır. Yavru firmalara daha fazla özerklik tanınmıştır.

Dünya merkezli işletmeler (Geosentrik) bu tipte ise tüm yöneticiler (hem merkezde hem de yavru firmada) çok sıkı haberleşme ve işbirliği içindedirler. Kararlar, ancak tüm dünyadaki gelişme ve problemlerin esaslı bir şekilde analiz edilmesinden sonra ana şirket seviyesinde verilmektedir. Ama yavru şirketlerin ihtiyaç ve gereksinimleri de ihmal edilemez. Tam tersine, faaliyet gösterilen ülkelerin bir vatandaşı imiş gibi davranılır. Yöneticiler için teşvik tedbirleri yalnız yavru firmanın menfaati yönünde değil, aynı zamanda ana firmanın çıkarları doğrultusunda düzenlenir. Tek merkezli şirketlerden en büyük farkı, yavru şirket yöneticilerinin başarılı oldukları takdirde, işe göre adam, politikası çerçevesinde, ana

¹³ Erkal Fidan, “Çokuluslu Şirketler ve Azgelişmiş Ülkeler üzerine etkileri Yönetim ve Ekonomi” Celal Bayar Üniversitesi Dergisi Sayı: 1 Manisa 1995 s:102

¹⁴ Howard V. Perlmutter, Emerging East-West Ventures: The Transideological Enterprise Colombia Journal of World Business, October 1969, p.14

şirkette de görev alabilmesi için daima iş fırsatlarının bulunmasıdır. Ayrıca, bu işletmeler, iki ülkeden oluşacak uluslararası pazarlardan ziyade, tüm dünya ülkelerine hizmet verecek şekilde faaliyet gösterir ve reklam yaparlar. Bunlara örnek ise, Bennetton ve Coca –Cola’ yı gösterebiliriz.

1.3.4. Endüstriyel Ürünlerde Çok Uluslu İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri

Yukarıda yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere çok uluslu “şirketler ve işletmelerin temel özelliklerini” aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹⁵

- Çokuluslu şirketler birden çok ülkede faaliyette bulunurlar.
- Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtımı ve pazarlanması olup, dışarıya doğrudan yatırım, teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi yaparlar.
- Çokuluslu işletmeler, kendine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve/veya kontrol ederler.
- Çokuluslu işletmelerin güçlü bir finans-kapital (sermaye) yapıları vardır.
- Modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler.
- Uzmanlaşılmal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plan ve programlar şirket bütünlüğü açısından uluslararası düzeyde (global view) yapılır.

¹⁵ Kadir D. Şatıroğlu, “Çokuluslu Şirketler ve fonksiyonel bir evrim yaklaşımı” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın – Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara 1984 s:25–26

PDF Eraser Free

- Çokuluslu işletmelerle anavatan devletleri arasında ortaklık şeklinde ya da ekonomik, mali ve politik vs. destek biçiminde organik bir ilişki bulunur.
- Çokuluslu işletmeler, temelde özel sermayeye dayanır.
- Şirket bütünlüğü ve ana ülkenin kar/kazanç ve ekonomik çıkarlarının global ölçüde maksimumlaştırılması ana ilkedir.
- Faaliyet alanlarıyla ilgili aksak rekabet şartlarını (monopol, oligopol) evrim-oluşum sürecinde bizzat ya da aralarında anlaşma yoluyla oluşturulmuştur.
- Çokuluslu işletmeler, ulusal ve uluslararası ekonomik, siyasal, sosyal vb. güçlükleri etkisizleştirerek yaygınlaşan kapitalizmin günümüzdeki aşaması niteliğindedir.
- Çokuluslu işletmeler, sistem ve ideoloji, gelişmişlik-azgelişmişlik farkları gözetmeksizin uluslararası boyutlarda yatay ve dikey bütünleşmelerle hem şirket bünyesinde, hem de aralarında esnek ve dinamik bir organizasyon şebekesi geliştirmişlerdir.
- Ulusal ve uluslararası istikrarsızlıklardan uzak dönemde etkilenme olasılıkları nispi olarak düşüktür.
- Tüm bu benzeri özellikleri nedeniyle üretim faktör ve imkânlarının uluslararası dağılımında şirket sistemi açısından rasyonellik ve optimalliğe ulaşarak maliyetlerde tasarruf yapabilirler.
- Sonuç olarak, çokuluslu işletmeler esnek ve dinamik yapıda firma ya da firmalar grubu olup, sadece çokuluslu değil, bununla birlikte ve bundan daha çok boyutlu (multidimensional) niteliktedir.

Her ne kadar aynı sırayı takip etmeyebilirse de, yerli bir işletmenin uluslararası anlaşmasında aşağıdaki aşamalardan geçerek çokuluslu bir şirket haline

PDF Eraser Free

gelmesi söz konusudur. Burada şu açılımı yapmak gerekir ki; bazı firmalar bu aşamalardan geçse de bazıları birkaç aşama atlayabilir.

- **1 Aşama:** Yerli işletme kendi ülkesindeki aracı pazarlama kuruluşları “acenteler, pazarlama şirketleri, ihracat kooperatifleri veya uluslararası faaliyetlerde bulunan ihracat organizasyonları” ile malını dış ülkeye ihraç etmeye başlar.
- **2 Aşama:** Yurt dışına satışlar arttıkça, işletme, dış pazarlardaki alıcı veya ihracatçılarla dolaysız olarak ilişki kurar. Bu yüzden kendi bünyesindeki ihracat işlerini üstlenecek bir bölüm kurar. “Dış ilişkiler departmanı, İhracat Departmanı, Dış Pazarlama” şeklinde.
- **3 Aşama:** İşletme dış pazarlarda satışları yürütecek ve teşvik edecek, o ülke aracılıyla ilişki kuracak bir şube açar ve bu şube üzerinden işlerini takip eder.
- **4 Aşama:** Faaliyet gösterilen ülkede satış şubesi fonksiyonlarını görecektir bir firma kurabilir. Yâda faaliyet gösterdiği bir ülkede o ülkede faaliyet içinde olan farklı bir firma ile işbirliği ve ortaklık ilişkileri yapabilir. Böylece, satış şubesinin yetkileri ve faydalanabileceği alanlar genişler, bağımsızlığı artar.
- **5 Aşama:** İşletme, mamulünü yabancı pazarda anlaşmalı imalat, montaj veya diğer üretim faaliyetleri ile üretmeye başlar.
- **6 Aşama:** 5. aşamada kurulan imalat ile işletme, yabancı pazarda yavru firması aracılığı ile hem üretim faaliyetlerine hem de mamulünü pazarlamaya başlar.
- **7 Aşama:** Yukarıdaki aşamaları takip edecek şekilde işletme diğer ülkelerde de faaliyete geçer. Böylece bir işletmenin çok uluslaşması gerçekleşmiş olur.

1.3.5. Endüstriyel Ürünlerde Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Sebepleri

Amerikan Uluslararası Konseyi, Amerikan yabancı yatırımlarını değerlendirme hususunda 1970'lerde yaptığı bir araştırmada, Amerikan işletmeleri için aşağıdaki spesifik (belirgin) sebepleri ortaya koymuştur. ¹⁶

- 1) Faaliyet gösterilen ülkelerin gümrük duvarlarını aşmak, ithalat kısıtlamalarından ve yerli parçaların kullanılmasından sakınmak. Ayrıca, o ülkelerden ihracat yapmadan ithalat izinleri elde etmek.
- 2) Yüksek ulaştırma giderlerini azaltmak veya bertaraf etmek
- 3) Hammaddeleri elde etmek veya kullanmak
- 4) Hükümetlerin sunduğu değişik teşviklerden faydalanmak
- 5) Mevcut Pazar payını korumak
- 6) Uluslararası (dış) pazarların gelişmesine katkıda bulunmak.
- 7) Özellik gösteren mamullerin üretiminde kaliteyi korumak
- 8) Diğer ülkelerdeki tüketicilere ulaşmak ve bu pazardaki rakiplerle boy ölçüşmek rekabet yaratmak
- 9) Faydalı olabilecek yabancı teknik, dizayn ve pazarlama ustalıklarını (know-how) elde etmek
- 10) Yabancı altyapı projelerinin ihalelerine katılım

¹⁶ Ömer Akat, (Çev) The Impact of US Foreign Direct Investment on Employment and Trade, National Foreign Trade Council., New York, 1971. (Uluslar arası İşletmecilik Ders Notları) s: 11

Dünya ekonomisinde rekabetin boyutları, firmalar arasında pazar payı, kar, ciro vb. kriterler açısından öne geçmek için verilen mücadele olarak tanımlanan rekabetin günümüzde ulaşılmış olduğu boyut “Hiper – Rekabet” ortamları olarak karışımızda bulunmaktadır. Gelişmiş ekonomilerin yeni oluşan bir özelliği olan hiper rekabet ortamları Türkiye gündemine de girmiş bulunmaktadır. Hiper – rekabet ortamları, kalite ve hız üstünlükleri arayışları yanında, sürekli ve süratli yenilik yapabilme üstünlüğünü gerekli kılmaktadır. Bu ortamlarda, rekabet alanı, kuralları ve yöntemleri sürekli değişmekte ve zorlukla korunabilen pazarlar bazen elden çıkabilmektedir. Piyasadaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen, “alışagelmemişi” düşünebilen, uygulayabilen ve imkânsız denileni başarabilen şirketler hiper – rekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir. Çünkü rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan firmalar, yaşamını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirmemekte, uluslararası pazarlara yerleşmede ve pazar payını korumada yalnızca “rakiplerle mücadele etmek” yeterli olmamaktadır. Sonuç olarak, etkin bir şekilde rekabet etmek de gerekmektedir. Bu noktadan hareket edersek, rekabet kanunlarının, firmalara, yukarıda belirtilen “etkin bir şekilde” rekabet etmeleri için gerekli ortamı sağlamaya çalıştığını söylemek mümkündür. Türkiye’de Rekabetin Korunması adı altında düzenlenen kanun ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde anti-kartel, anti-tröst yasası” olarak adlandırılır.

Rekabet Kanunlarının Fonksiyonlarını ele almak istersek;

Rekabet Kanunları, serbest piyasa ekonomisinin en etkin biçimde işlemlerini diğer bir ifadeyle rekabetin korunmasını amaçlanmaktadır.

Rekabet Kanunlarının İşletmelerin;

- 1) Anlaşmalarla,
- 2) Birleşme ve Devirlerle,

- 3) Pazar gücünü (hâkim durumu) kötüye kullanmak suretiyle, rekabeti sınırlamaları yasaklanmıştır.

En eski rekabet yasasına sahip ABD’de, yüz yıllık yasa kongre’ye sunulurken şu mantıktan hareket edilmiştir. “Biz Amerikan Toplumunu olarak, bütün politik gücü tek elde toplamış olan krala nasıl tahammül edemediysek, bütün ekonomik gücü tek elde toplayan işadamlarına da aynı biçimde tahammül etmemeliyiz. Çünkü ekonomik güç, eninde sonunda politik güce dönüşür”¹⁷

Rekabet Kanunları ile her şeyden önce kişilerin temel hak ve özgürlüklerinin bir parçası olan “fırsat eşitliği” ve “girişim özgürlüğü” nün sağlanmasıyla birlikte, sosyal bakımdan da, tüketicinin korunması yönünde önemli bir gelişme kaydedilmiş olur. Çünkü rekabet “etkinliği” sağlamaktadır. Bunu tüketici isteklerinin en az maliyetle tatmini olarak da tanımlamamız mümkündür.

Rekabet piyasasındaki fiyat mekanizması, tüketicilerin daha ucuz ve daha kaliteli mallar bulabilmesini sağlamaktadır. Bir diğer yandan baktığımızda ise, rekabetin teknolojik yenileşmeyi kamçılayan bir yönü vardır. Rakip firmalar, kendi ürünlerini daha fazla satabilmek için birim maliyetleri düşüren daha yeni teknolojilere gereksinim duyarlar.

Günümüz rekabetçi piyasalarında faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücü kazanmaları ve bunu sürdürmelerinin ön koşulu etkili bir maliyet yönetimidir. Fiyat piyasa tarafından belirlendiğinden dolayı karlılığı artırmanın yolu verimlilik ve maliyet azaltımından geçmektedir.¹⁸

Hedef maliyetleme yaklaşımı bir ürünün yaşamı boyunca ortaya çıkan maliyetleri daha maliyetler oluşmadan, tasarım aşamasında azaltmayı amaçlar. Kar

¹⁷ Ömer Akat, “Küresel Pazarlamada Hiper- Rekabetin boyutları ve rekabet kanunları” Bursa Barosu Dergisi Yıl:19, sayı: 50 Aralık 1995 s:27-29

¹⁸ Sevin Üreten “Üretim İşlemler Yönetimi” Gazi Kitap Evi 2002 s.69

PDF Eraser Free

odaklı bir maliyet azaltım stratejisinin, işletmenin tedarikçi ve müşteri ilişkileri dâhil bütün faaliyetlerinin kapsayan, bu faaliyetlerin maliyetlerinin strateji ile bağlantılı olarak sürekli azaltmayı amaçlayan ve bunu sürekli bir strateji olarak ele alan sistematik bir yaklaşım olması gerekmektedir.

Bu nedenle hedef maliyetleme yaklaşımı, daha ürünün tasarım aşamasında iken gelecekte ortaya çıkabilecek maliyetleri öngörerek bunları düşürmeyi amaçlayarak uzun dönemde işletmenin karlılığını artırmayı amaçlamaktadır. Bu çabanın odak noktasında karlılığın artırılması ve buna bağlı olarak rekabet gücünün sürdürülmesi yer alır. Maliyetlerin oluşmasında en önemli nedenlerden bazıları ise geri kazanımların olmaması, sistemli ve programlı çalışmaların yapılamaması, yeterli teknolojik imkânlardan yararlanılmaması, enerji ve iş gücünün verimli olarak kullanılmaması birçok üretim noktasında maliyetleri artırır.

Çünkü eğer bir işletme yeterli ekonomik kar üretmiyorsa sürekliliği sorgulanabilir hale gelecektir. Ayrıca az kar yapan, ya da kar yapamayan işletmeler potansiyel yatırımcılar için cazip olmayacaktır. Küresel rekabete bağlı olarak işletmelerin kar marjları sürekli bir azalış göstermektedir. Bunun en önemli nedeni ise satış fiyatının rekabete bağlı olarak maliyet artışlarını her zaman yansıtamamasıdır.

Fiyat pazar koşulları tarafından belirlenmekte, işletmelerde maliyetlerindeki artışları satış fiyatına yansıtamamaktadırlar. Bu rekabet koşullarında yapılması gereken, daha ürün tasarlanmadan maliyet analizi yapıp maliyetleri düşürmenin yollarının bulunmasıdır.

Değişen piyasa şartlarında işletmelerin piyasadaki rekabetçi ortamdaki en az kayıpla çıkabilmeleri ve kar elde edebilmeleri ancak maliyet yönetimine önem vermeleri ile mümkün olabilir. Üretilen ürün çeşidi ve nevine yönelik olarak uygun teknoloji ve bu teknolojinin sağladığı bütün imkân ve olanaklardan yararlanılması, fazla miktarda gereksiz kullanılan enerji, tam verimlilik sağlanamayan insan gücü ve

PDF Eraser Free

iş gücünün verimli bir hale getirilmesi ile üretim maliyetleri önemli oranda düşürülecektir.

Rekabetçi piyasada üretilen ürünlerin maliyet fiyatları tüketici üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Ürün üzerindeki fiyat tüketici için büyük etken olduğundan, üretim maliyetleri ve kullanılan teknoloji üretici kurumlar ve sanayi kuruluşları için önemli bir noktayı kapsamaktadır. Serbest piyasada rekabet kurallarının en önemlileri arasında yer alan kalite, fiyat ve marka bunların arasında yer almaktadır. Teknoloji (*technoslogos*), *techne*; yapmak ve *logos*; bilmek anlamına gelmektedir. İnsanoğlunun gereklerine uygun yardımcı alet ve edevatın yapılması ya da üretilmesi için gerekli bilgi ve yetenektir.

Sözlük anlamı "bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması" demek olan teknoloji, geniş anlamda, araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve becerilerin tümüdür. Teknolojiyle ilgili yapılmış bazı tanımlar ise aşağıdaki gibidir:

“Teknoloji ürün ve hizmet üretiminde kullanılan veya kullanılacak üretim bilgisi ve bu bilginin türetilme ve kullanılma becerisidir.”¹⁹

“Teknoloji insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve süreçlere bilginin uygulanmasıdır.

“Teknoloji üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler ve insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümüdür.”²⁰

¹⁹ Üreten S., 1998, s:215, Demirer, 2002 s.26

¹⁹ Tekin ve diğerleri 2000, s:2, Demirer,2002 s. 26

Teknolojik yenilik de, "üretim süreçlerinde yenilik, yeni ürünler ve yeni kurumsal örgütlenme biçimleri" olarak tanımlanmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde, ürün rekabeti, bilimsel ve teknolojik yetkinlik rekabetine dönüşmüştür. Klasik anlamda rekabet gücünü belirleyen faktörler arasında doğal hammadde kaynaklarının bolluğu, ucuz işçilik gibi temel üretim faktörleri yer alırken, günümüzde ileri ve özellikli üretim faktörleri belirleyici duruma gelmiştir. İleri üretim faktörleri, nitelikli iş gücünü, Ar-Ge altyapısını, modern bir haberleşme ağını ve bilişim (enformasyon) teknolojilerinin etkin kullanımını içerirken, özellikli üretim faktörleri, belirli alanlarda yoğunlaşmış bilgi ve beceriye sahip iş gücü ile bilgi ve deneyim birikimini içermektedir.

Günümüzde tüketicilerin önündeki alternatifler çoğalmıştır. Bu nedenle tüketiciler daha az maliyetlisini, daha kalitelisini, daha yenisini istemektedirler.”Ne üretirsem satarım” anlayışından “müşterinin beklentilerine göre üretim” anlayışına geçilmiştir. Tüketicilerin beklentilerine cevap verebilmek için bir işletme ürünlerini sürekli yenilemeli ve kaliteli ürünleri makul bir fiyata piyasaya sürebilmelidir. İşlem süresi, stok miktarının azaltılması ve esnekliğin artırılması bugünkü rekabet ortamında ayakta kalabilmenin üç şartı haline gelmiştir. Bütün bunlar da ancak teknolojiyle olabilmektedir. Sanayileşmenin en belirgin ögesi teknoloji üretebilmektir. Teknoloji üretebildiğiniz, bilgiyi ürün tasarlamada kullanabildiğiniz takdirde ticarete rekabet üstünlüğünü elde edebiliriz. “Bu açıdan teknoloji, doğru yöne yönlendirilirse ve yeteneklerini anlayanlar ya da en iyi şekilde onu kendi yararlarına kullanmanın yollarını fark edenler tarafından sadece etkili bir şey olmaktan çok güçlü bir silah olduğu da görülür.”²¹

Sanayileşmenin en belirgin ögesi teknoloji üretebilmektir. Teknoloji üretebildiğiniz, bilgiyi ürün tasarlamada kullanabildiğiniz takdirde ticarete rekabet

²⁰ Keys, J. Bernard; Luther Trey Denton and Thomas R. Miller. “The Japanese Management Theory Jungle-Revisited”, Journal of Management, Vol.20, No.2, 1994

²¹ Kuniyasu Sakai, “Japonya’da Keiretsu-Küçük Şirket İlişkisi”, (Çev: Mustafa Özel), İktisat ve İş Dünyası, Yıl:1, Sayı:5, 1992.

PDF Eraser Free

üstünlüğünü elde edebilirsiniz. Kimse kendisine üstünlük sağlayan bir şeyi başkasına vermeyeceğine göre salt teknoloji transferi yaparak sanayileşmek ve kalkınmak olası değildir. Bu nedenle amacınız kendi teknolojinizi kendinizin üretmesi olmalıdır. Kendi teknolojisini üreten bir sanayileşme ile ulusal ekonomiye, ülkenin mühendislik gücüne ve ulusal teknolojiye en yüksek katkıyı sağlayabilir, beyin göçünü önleyebilirsiniz.

Teknolojiyi kısaca bilimsel bilgidен yararlanarak yeni bir ürün geliştirmek, üretmek ve hizmet desteği sağlamak için gerekli bilgi, beceri ve yöntemler bütünü olarak tanımlayabiliriz. Bu duruma göre özgün üretim için gerekli safhaları da dörde ayırabiliriz.

- * Bilimsel bilgiye ulaşmak veya geliştirmek
- * Bilgidен faydalanarak bir ürün tasarlamak (tasarım yeteneği veya teknolojisini)
- * Tasarlanan bir ürünün üretim tekniklerini belirlemek (üretim teknolojisi)
- * Üretim

Bir ürün geliştirmek için gerekli malzeme ve ekipmanı çeşitli kaynaklardan bulabilirsiniz. Bu nedenle önemli olan tasarım yeteneğine sahip olmaktır. Tasarım yeteneğine sahipseniz her şeyi yapabilirsiniz. Günümüzde tüketicilerin önündeki alternatifler çoğalmıştır. Bu nedenle tüketiciler daha az maliyetlisini, daha kalitesini, daha yenisini istemektedirler. “Ne üretirsem satarım” anlayışından “müşterinin beklentilerine göre üretim” anlayışına geçilmiştir. Tüketicilerin beklentilerine cevap verebilmek için bir işletme ürünlerini sürekli yenilemeli ve kaliteli ürünleri makul bir fiyata piyasaya sürebilmelidir. İşlem süresi, stok miktarının azaltılması ve esnekliğin artırılması bugünkü rekabet ortamında ayakta kalabilmenin üç şartı haline gelmiştir. Bütün bunlar da ancak teknolojiyle olabilir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, aralarında işbirliği yapmaları rekabet kanunlarıyla teşvik edilerek daha etkin hale gelmeleri ve büyük işletmelerle rekabet edecek güce erişmeleri sağlanabilir. Ayrıca, geri kalmış ülkelerde, rekabet kanunlarının getirdiği yasaklamaların daha yumuşak uygulanmasını sağlayan düzenlemelerle, rekabet politikası, bölgesel kalkınma politikalarını düzenleyici, bütünlüğü bir araç olarak da kullanılabilir. Rekabet kanunları bir çeşit “ekonomik anayasası” olarak da görülebilir. Serbest ve sanayi ortamında bu tip rekabetlerin oluşmasında ve birçok kurumun üstünlük sağlamasındaki en önemli etken teknolojinin kullanılması, maliyet düşürümü ve ürün kalitesi ile reklam en önemli değerler arasında yer alır.

Endüstriyel pazarda ürünlerin tüketicilere ulaşmasındaki en önemli noktalardan biriside reklam ve tanıtım olarak karşımıza çıkmaktadır. Endüstriyel ürün tüketicileri bireysel tüketicilerin tüketim strateji ve tercihlerinin dışında bir tüketim mekanizması oluşturduğu kesindir. Bunun en önemli nedenleri arasında, endüstriyel sanayi ürünlerinin daha uzun ömürlü olması, fiyat oranlarının yüksek, kalite ve işleyiş durumlarının günlük tüketim malzemelerinden farklı olmalarıdır. Bu neden ile endüstriyel tüketiciler, endüstriyel ürünler konusunda daha kapsamlı araştırma ve bilgi yönünde tatmin yönlerinin geliştirilmesi için satıcı kurum ve kuruluşlardan daha fazla bilgi istemektedirler. Bu nedenle endüstriyel üretici ve satıcıların bilgi teknolojilerini de kullanmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Birçok sanayi grubu ve endüstriyel ürün üreticisi ile satıcısı bilgi teknolojilerine ve reklâm konularına karşı AR-GE ve yatırımları daha fazla yapar.

Küreselleşme “Globalleşme” eğiliminin giderek arttığı günümüzde ekonomi dünyasında, artık, işletmelerin ve yöneticilerinin Roma'dayken Romalı gibi davranmayı (Do what Romans do when you are in Rome) öğrenmeleri zorunluluk oluşturur.²²

²² OYMAN M., 2001 s. 162

PDF Eraser Free

- Gümrük Birliği (GB) Sürecinde Rekabet Gücü ve Türkiye, Rekabet gücü, üretim ve verimliliğin artması, yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için bir ön koşuldur. Rekabetin anahtar faktörü, işletmeler ile işletmelerin iş çevreleridir. Bu nedenle rekabet ile ilgili herhangi bir tanım, işletmelerin rekabetine ilişkin tanım ile başlar.
- Rekabet; bir firmanın müşterilerinin isteklerini diğer firmalardan daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir. Rekabet gücünün artması ise;
 1. Üretim ve ihracatın artmasına,
 2. Aynı zamanda karlılık artışıyla, yatırımların gelişmesine,
 3. Dolayısı ile de istihdamın artmasına neden olmaktadır.

Rekabet gücünü etkileyen (artışına, azalışına neden olan) faktörler ise şunlardır.

1. Maliyetler
2. Verimlilik
3. Karlılık
4. Rekabetçi bir iş piyasa
5. Ticaret Politikası
6. Kamu Sektörü
7. Makro Ekonomik Politikalar
8. Devletin Rolü

Bir ülkenin dış rekabet gücü ise, en basit tanımıyla, o ülkenin ürettiği malların ister iç tüketim ister dış tüketim isterse ihracat olsun diğer ülkelerin mallarıyla kalite ve fiyat bakımından yarışabilecek düzeyde olmalıdır.²³

“Rekabet gücü statik bir kavramda değildir.” Üretim teknolojisi sürekli olarak değişir.

Teknolojideki gelişmeler izlenip uygulanmazsa, bir üründe sahip olunan rekabet gücü kısa süre içinde kaybolur. Buna ek olarak, bir ülke sahip olduğu bol ve ucuz kaynakları üretimde kullanarak üretim teknolojisini kendisi gerçekleştirmelidir. Demek ki; üretim teknolojisindeki gelişmeleri yakından izlemek, araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetlerine kaynak ayırabilmek ve teknolojik gelişmeleri uygulayabilecek yatırımları gerçekleştirmek, doğru ekonomi politikaları yanında, rekabet gücünü belirleyen en önemli etkenleri oluşturur.²⁴

Bunlara ilave olarak, bir işletmenin değişen pazar ve rekabet koşullarına çabuk uyum gösterebilmesinin o firmanın rekabet gücünü belirleyen önemli bir faktör olduğunu düşünürsek, üretim esnekliğinin de uluslararası rekabetin ön koşullarından biri olduğunu söylememiz mümkün olacaktır.

Genel olarak esnek üretim sistemleri (EÜS); yetenekli bilgisayar, nümerik kontrollü makineler ile robotlar ve otomatik malzeme taşıyıcılarının bilgisayar desteğinde entegrasyonundan oluşmuş değişik ürün ve parçayı aynı anda üretebilen sistemlerdir.²⁵

EÜS’ nin yanında, Japonların yalın üretim (lean production) olarak adlandırdıkları üretim biçimi de uluslararası rekabette önem zamanmış durumdadır.

²³ TİSK, “Rekabet Gücü ve Türkiye” İşveren, Cilt, XXXII, Sayı: 12, Eylül 1994, s:20

²⁴ Okan AKTAN, “Rekabet Gücü Statik Bir Kavran Değildir” İşveren, TİSK, Cilt: XXXII, Sayı: 12 Eylül 1994, s:13-14

²⁵ Sübidey TOGAN, “Rekabet Gücü Statik Bir Kavran Değildir” İşveren, TİSK, Cilt: XXXII, Sayı: 12 Eylül 1994, s:11

Yalın üretim yapısında gereksiz unsur taşımayan, hatta maliyet, stok, işçilik, ürün geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği bir üretim sistemi anlamına gelmektedir. Yalın üretim, pazardan gelebilecek talepleri anında karşılayabilmek için üst düzey yöneticisinden, hat işçisine ve yan sanayiye kadar herkesin çalışmasının entegre edildiği bir sistemdir. Bu sistemin temelinde de esneklik ve esnekliğin seri üretimin verimliliği ile birleşmesi yatar. Bir başka deyişle, esnek üretim sistemleri ile yalın üretim biçimi arasında büyük benzerlikler bulunur. Dünya ekonomisinde görülen önemli gelişmelerden bir diğeri de, çokuluslu firmalar ile doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının görece olarak önemlerinin artması, dolayısı ile de, dünya ticaretinin endüstriler arası ticaretten endüstri içi ticarete doğru gelişmesi ve firma içi ticaretin önem kazanmasıdır. Bilindiği gibi dış ticaret uzun süre, endüstriler arası ticaretten oluşmak idi. Bu durumda ülke, örneğin makine ihraç ederken başka bir sektörün malı olan giyim eşyasını ithal etmekte idi. Ancak son zamanlarda endüstri içi ticaretin önem kazanmasıyla iki türlü uygulama ortaya çıkmıştır. Bunlar aynı sektör tarafından üretilen, ancak üretimin değişik aşamalarında üretilmekte olan malların ticareti ile kolaylıkla ikame edilebilir olan ve farklı özelliklere sahip heterojen malların ticaretinde ortaya çıkar. Birinci durum, belirli malların, örneğin otomobil, değişik parçalarını çeşitli ülkelerde üretmekte olan uluslararası firmaların dış ticaretlerinde firma içi ticaret olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci durum ise; ürün farklılaşmasının önem kazandığı beyaz eşya, otomobil, ayakkabı, iletişim araçlarının dış ticaretinde görülmektedir. Diğer tarafından uluslararası şirketler (transnational firms) dünya da hızla gelişir. Yapıları itibariyle, çıktıları ülkelerin çıkar ve değerlerinden ziyade daha genel bazda dünya çapında kar motifine yönelmiş olan uluslararası firmalar, rakipleriyle dünya pazarlarında büyük rekabete girmişler, bu amaç doğrultusunda yatırımları v üretimlerini dünyanın farklı yerlerine taşımışlardır. Bunda mal ve hizmetler için global bir pazar oluşmasında en önemli paya sahip olan iletişim ve finans teknolojilerindeki inanılmaz gelişme ön ayak olmuştur. Bilgisayar donanım ve yazılımları, uydular, fiber-optik kablolar ve yüksek hızla elektronik transferleri firmaların global pazarlar tekmiş gibi hareket etmelerine imkan ve olanak sağlamıştır.

Rekabetin hızla arttığı dünyamızda üretim küreselleşirken uluslararası firmalar ile doğrudan yabancı sermaye yatırımları görece olarak önemlerini artırmaktadırlar. Böyle bir dünyada rekabet etmek durumunda olan Türkiye rekabet gücünü arttıracak uygun iktisat politikaları uygulamak zorunda kalmıştır.

Bunları özet olarak, yurt dışında mal ve hizmet satabilmenin iki temel koşulu vardır; uygun fiyat ve kalite. Bunları gerçekleştirebilmek de, devletin iktisat politikalarından piyasa yapılarına, eğitimden sağlığa, kültür birikiminden verimliliğe, üretim faktörlerinden teknoloji düzeyine kadar değişen çok sayıda faktöre bağlıdır. Bu kurumsal çerçeveden hareketle, Batı Üniversitelerinde tüm bu faktörleri irdeleyerek yapılan bazı araştırmalar sonucunda ülkelerin “rekabet gücü endeksleri” düzenlenmektedir. 1994 yılında, her yıl Davos Toplantıları düzenleyen Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) adlı İsviçre Araştırma Enstitüsü tarafından yayınlanan “Dünya Rekabet Gücü Raporu”, aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 41 ülkeyi 381 kritere göre rekabet gücü sıralamasına sokmuş ve Türkiye’nin 29. olduğunu yayınlamıştır.

Bu yapılan araştırmada ilk 10’a giren ABD, Singapur, Japonya, İsviçre ve diğer dünya ülkeleri yanında Türkiye, İtalya 32, Yunanistan 37, Brezilya 38, Macaristan 39, Polonya 41, gibi ülkelerin önünde yer almaktadır.²⁶

Ancak bu yarışı dolu bir su bardağına bakmak gibi görmek gerekmektedir. Çünkü merkezi İsviçre’nin Lozan kentinde olan uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (Institute for Management Development-IMD) tarafından düzenli bir şekilde yayınlanan Dünya Rekabet Gücü Yıllığı’nın 2002 yılı sayısında Türkiye, IMD rekabet gücü endeksinde 2001’de 44, sıradan 2002’de 49 ülke arasında 46. duruma gerilemiştir.²⁷

²⁶ Kubilay ATASAYAR, “Başyazı Rekabet Gücü Üzerine” İşveren, TİSK, Cilt: XXXII, Sayı: 12, Eylül 1994, s:10

²⁷ <http://www.01.imd.ch/documents/wcy/content/raking.pdf>(Endeksin detayları ve Türkiye gerçeği üzerine yorum Ekler; 7.8.9

PDF Eraser Free

- Şirket Stratejileri ile ulusal zenginlik yaratma stratejileri arasında köprü kurmak, pazar ekonomisinde şirketler, global katma değeri artırarak ve işletmeler için ilişkili ve destekleyici endüstrilerde iş olanakları yaratarak ulusal zenginlik üretebilmektedirler. Bu zenginlik yaratma süreci, her pazar ekonomisinin özünde yer almakta ve bu ortamda işletmelerin rolü, bu fırsatlardan yarar sağlamak olmaktadır.
- Şirket stratejisinin belirlenmesinde ilk adımı firmanın mevcut endüstriyel portföyünün değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Hükümetin uyguladığı politikalar bir şirketin endüstriyel portföyünü, olumlu ya da olumsuz, direkt ya da indirekt etkileyebilmektedir. Bu da kısmen aşağıda belirtilen durumlara bağlı olarak gelişmektedir.

- a) Firmanın faaliyet gösterdiği ya da girmeyi planladığı endüstrinin hükümet tarafından destek görmesi ya da görmemesi,
- b) Firmanın mevcut iş alanı ele alındığında, bu rakipleriyle ilişkili olarak firmanın rekabetçi pozisyonuna bağlı olması. Potansiyeli iş alanı durumunda ise, yeni iş alanlarının firmanın mevcut yeterlilikleri ile sağlanmadığı uyuma bağlı olması.

İkinci adım ise şirketin iş hedeflerinin tanımlanmasını oluşturmaktadır. Birçok işletme birimi, aralarında;

- a. Yatırımın geri dönüşü,
- b. Hissedarların kazançları,
- c. Pazar payı,
- d. Ürün portföyü,
- e. Operasyonel verimlilik,
- f. Finansal yapılanma,

g. Yeni ürünlerin geliştirilmesi,

h. Şirket imajı,

i. Çalışma koşullarının bulunduğu karma amaçları gerçekleştirme politikaları.

Şeklinde izlemektedir.

Şirket stratejilerinin üçüncü adımını şirketin iş alanının yeniden tanımlanması oluşturmakta ve bu stratejileri ise şöyle sıralayabiliriz.

- a) Mevcut şirket değer zinciri güçlendirilerek yoğunlaşılacak endüstrideki faaliyetlerin sürdürülmesi.
- b) Şirketin tamamlayıcı zincirine demir atarak destekleyici endüstrilere girmek
- c) Şirketin tamamlayıcı zincirindeki ilişkili alanlara girmek ve birbirleriyle ilişkili olmayan alanlarda çeşitlilik politikalarının uygulanması.

Sadece bir strateji ya da karma strateji seçmek endüstrinin cazipliğine, firmamın iç kapasitesine ve spesifik olarak endüstrinin genişleme potansiyeline bağlıdır. Oluşturulan stratejiden kaynaklanan stratejik uyum, firmanın global arenada varlığını sürdürmesine ve hem yerel, hem de yabancı rakiplerine karşı rekabet edebilmesine olanak tanır.²⁸

1.4. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET

Modern yönetim anlayışında, örgütlerin ve ülkelerin varlıklarını sürdürmelerinin temel kuralı olarak çevrelerinde oluşan değişikliklere uyum sağlayabilme yetenekleri gösterilmektedir. Ancak bu uyum sağlayabilme yeteneği

²⁸ Philip KOTLER, Somkid JATURSRIPITAK ve Suvit MAESINCEE (Çeviren: Ahmet BUĞDAYCI), Ulusların Pazarlaması (Ulusal Refahı Oluşturmada Stratejik Bir Yaklaşım) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul Kasım, 2000 s: 332–333

tek başına yeterli olmamakta, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yakalayabilmeleri de zorunlu hale gelmektedir.²⁹ (34)

1.4.1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlüğü geliştirmek için ele alınacak yöntemler üç grupta toplanabilir.³⁰

- Örgütsel üstünlükler,
- İşlevsel (fonksiyonel) üstünlükler,
- Diğer ilişkilere dayanan üstünlükler.

Örgütsel üstünlükler

Bu üstünlükler arasında ekonomik faaliyetler, esneklik, rekabet, büyüklük, tepki hızı, geçmiş performans, finansal kuvvetler, işletme sahiplerinin konumu ve işletmenin itibarı yer almaktadır.

İşlevsel üstünlükler

Bunları pazarlama, Ar – Ge, üretim ve personel olarak dört gruba ayırmak mümkündür. Pazarlama açısından; müşteri temeli, müşteri bilgisi, yeni ürün yetenekleri, fiyatlama, iletişim ve reklam, dağıtım, satış gücü, hizmet desteği ve imajdır.

Ar- Ge, üretim ve personel açısından; ürün teknolojisi, patent, üretim, teknoloji, verimlilik süreci, ölçek ekonomisi, tecrübe, ürün kalitesi, imalat esnekliği ve iyi yönetim, çalışanlar arası ilişkiler ve işgücünün esnekliği yer almaktadır.

Diğer ilişkilere dayanan üstünlükler

²⁹ 2. Ulusal Orta Anadolu Kongresi “Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri”, 17-19 Ekim, Niğde, 2002, s. 5.

³⁰ Gül Göl, Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri, TÜSİAD Yayınları, Nisan, İstanbul, 1996, s.44.

Müşterinin bağlılığı, kanal kontrolü, tercihsel politik ve yasal davranışlar, hükümet yardımları, faydalı tarife ve tarife dışı ticaret engelleri, karteller, işletmeler arası ilişkiler, tercihsel ve finansal kaynaklara geçiş yer alır.³¹

Aaker'e göre, (1992) sürdürülebilir rekabetçi üstünlük dört grupta incelenebilir.³²

Bölgesel rekabetten daha çok uluslararası rekabetin yer aldığı günümüz ekonomisinde: Uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırabilmek için işletmelerin ürün ve işletme ölçeğinden saptanmış olan zayıf yönlerini geliştirmeleri gereklidir.³³

Sürdürülebilir rekabet gücü, işletmenin, mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulamasıdır.

Rekabet gücü, düşük süreç maliyetlerinden (ölçek ekonomisi, alan ekonomisi ve faktör maliyetleri ile) ve/ya da ürün farklılaştırmasından (ürün kalitesinin farklı olması ya da ürünün, müşterilerce değer verilen özelliklere sahip olması, işletmenin coğrafi konumunun özellikli olması, işletmenin özel becerilere ya da farklı hizmet sunumuna sahip olması) kaynaklanır³⁴

Olağanüstü bir karlılığa erişmek için, rekabet üstünlüğü açısından taklidi güç kaynaklar kullanılması gerektiği unutulmamalıdır.³⁵ Firmanın sürdürülebilir rekabeti yönetmesi, ürün özelliklerinin, pazar yapılarının, teknolojik donanımının, kaynaklarının ve yönetim gücünün yapısına dayanmaktadır.

Şirketlerin rekabette başarılı olmalarının başında teknoloji takibi ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak gelmektedir. Modern teknoloji kullanılarak

³¹ Gül GÖL, Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri, TÜSİAD Yayınları, Nisan, İstanbul, 1996, s.45.

³² David A. Aaker, Strategic Market Management, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1992, s.12

³³ İstanbul Sanayi Odası, İmalat Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü: AB Ve Diğer Rakip Ülkelerle Karşılaştırma, 1. Basım, İstanbul, 2002, s. 55.

³⁴ Orhan Elmacı, Niyazi Kurnaz, Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı, (<http://www.ref.sabanciuniv.edu/makale/>) (5 Subat 2008)

³⁵ Jeffrey PFEFFER, Rekabette Üstünlüğün Sırrı : insan, (Çeviren Sinem Gül), 2. bs. Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995, s. 4.

üretilecek ürün ile standart kalite yakalanacak maliyet düşürülebilecek böylelikle rekabet üstünlüğü sağlanabilecektir. Şirketler, ürün teknolojilerinin yanı sıra, ürün ya da hizmet üretmede kullanılan süreç teknolojisiyle de rekabette üstünlüğe ulaşmaya çalışırlar.³⁶

Rekabet gücünün orta ve uzun vadede sürdürülebilirliği büyük ölçüde firmaların rakiplerine kıyasla sahip oldukları yeteneklere bağlıdır.³⁷ Bu yeteneklerden firmanın yönetim özellikleri, araştırma geliştirme faaliyetleri, yenilik kapasitesi gibi faktörleri sayabiliriz.

Küreselleşen bir dünyada uluslararası rekabette sürdürülebilirliği sağlamak için geleneksel yöntemlerin dışına çıkılmalıdır. Ülkenin rekabet üstünlüğünün kaybolması halinde, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu yeni alanlara yönelmeli ve bu ürünlerde uzmanlaşmalıdır.

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için düşük fiyat ve yüksek kalite önemlidir. Ancak küreselleşme ile birlikte değişen ekonomik koşullar, firmaların fiziksel olarak bir alana bağımlılıklarını azaltmıştır. Böylelikle rekabette üstünlüğün devamı için fiyat ve kalite yanında müşteriye ürünlerin hızlı bir şekilde sunulması müşteri memnuniyetinin sağlanması da gerekmektedir.

Artık sadece rakiplerine kıyasla daha ucuz ve daha kaliteli mamul malların üretilmesi yeterli değildir; başarının devamı için müşterinin hızla değişen gereksinimlerine uygun ürünlerin üretilmesi ve girdi olarak kullanılan materyallerin de geniş kapsamlı (jenerik) yeni teknolojileri kullanılarak üretilen kaliteli materyaller olması gerekmektedir; başka bir ifadeyle, rekabet daha önceleri fiyata ve ürüne odaklaşırken, globalleşme ile birlikte müşteri odaklı bir hale gelmektedir.³⁸

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri önemli bir sorundur. İşletmelerin rekabet pozisyonlarının her an, varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesi veya sahip olunan bu yeteneklerin rakiplerine göre zayıf kalması sonucunda

³⁶ Pfeffer, 1995, s. 7.

³⁷ Coskun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, Yeni Ekonomi ve Rekabet, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 2004, s. 133.

³⁸ Aktan; Vural, 2004, s. 169.

değişebileceği belirtilmiştir. Bu nedenle, işletmeler belirli bir zaman zarfında rekabet üstünlüğü sağlamış olsalar dahi bu durumun her zaman aynı şekilde sürdürülebilmesi mümkün olmayabilir. Rekabet üstünlüğü sürdürülemezse, işletmeler gelecekte kendi yaşamlarını devam ettirmekte zorluk çekebilirler. Bu durumda rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, işletmelerin yaşamlarının devam ettirilebilmesi için önemlidir.³⁹

Rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilirliği için firmalar uluslar arası gelişmelere ayak uydurmalı, yenilik ve icatlarda bulunmalı teknolojiye son derece önem vermelidir. Teknolojik gelişmenin daha ileri bir aşamasında olan firmalar (hızlı takipçi ve lider) daha geri safhadakilere kıyasla orta ve uzun vadede rekabet güçlerini sürdürülebilir kılmada daha başarılı bir konuma ulaşmaktadırlar.⁴⁰

1.4.2. Rekabet yönetimi

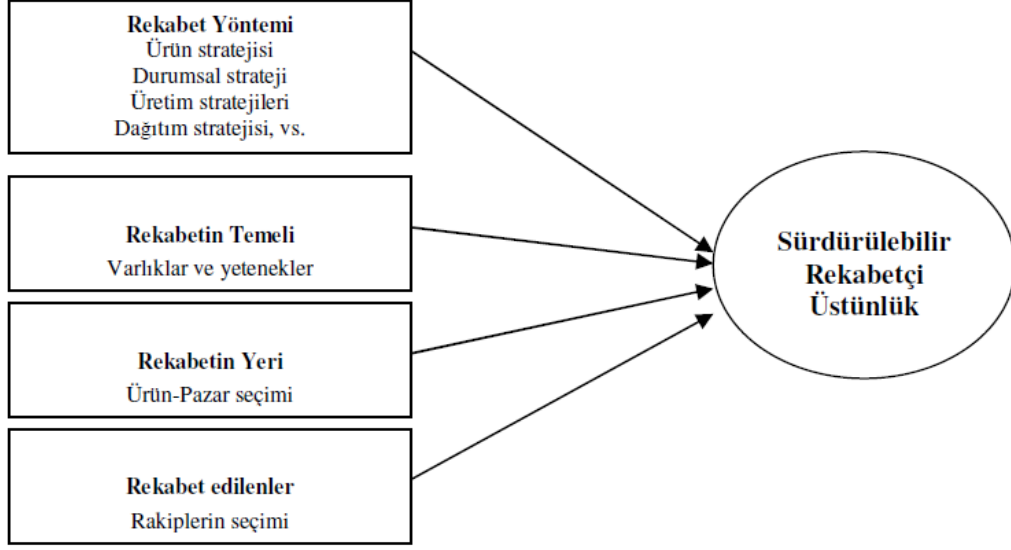
Sürdürülebilir rekabet hangi alanda gerçekleşirse bunun tespiti yapılır. Bunların arasında ürün stratejisi, durumsal strateji, üretim stratejileri, dağıtım stratejileri yer alır.

1.4.2.1. Rekabetin Temeli – Varlıklar ve Yetenekler

İlk faktör rekabetin temelidir. Strateji; bir yetenekler, varlıklar ve kapasite setine dayandırılmayı gerekli kılar. Bir takım varlıklar ve yetenekler olmaksızın sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün başarılı olması imkânsızdır.

³⁹ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Basım., 4. basım, İstanbul, 2007, s. 272.

⁴⁰ Aktan, Vural, 2004, s. 173.



Şekil 1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Kaynak: David A. Aaker, Stratejik Market Management, Third Edition John Wiley&Sons Inc. Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1992, s. 183

1.4.2.2. Rekabetin Yeri

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için ikinci önemli belirleme, hedef ürün piyasasının seçimidir. İyi tanımlanmış, varlık ve yeteneklerle desteklenmiş bir strateji piyasada işlerlik gösteremediği için başarılı olamayabilir. Bu nedenle, bir strateji ve onun temelini oluşturan nitelikler, piyasa içinde değer taşıyan şeyleri de kapsamalıdır. Örneğin, Procter and Gamble'ın, Pingle's Potato Chip'leri birbirine uygun ürünler, uzun raf ömrü, baskıya dayanıklı konteynerler ve ulusal dağıtım ve reklam gibi bir dizi niteliğe sahip olmakla birlikte piyasa için önemli olan tat duygusuna hitap edemediği için bu durumdan olumsuz etkilenmiştir.

1.4.2.3. Rekabet Edilenler

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için üçüncü önemli gereklilik, rakiplerin belirlenmesidir. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün temelini oluşturan bir varlık, ya da yeteneğin diğer rakiplerde daha yüksek bir maliyet avantajı yaratması veya

rakiplerden farklı bir nokta oluşturmasını gerektirmektedir. Örneğin, yolcular için uçuş güvenliği önemlidir. Fakat, havayolu işletmeleri pilot kalitesi ve uçak sağlamlığı ile eşdeğerli olarak algılanıyorsa, uçuş güvenliği bir sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün temeli olmayacaktır. Elbette ki, ekonomik havayolu işletmeleri gibi stratejik bir grup, güvenlik yetersizliği olarak algılanıyorsa, ya da bazı havayolu işletmeleri antiterörist güvenlik açısından olağanüstü saygınlığa sahipse, o zaman, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlükten söz edilebilir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü, genel verimlilik ve maliyet üstünlüğü temel bileşenlerine ilişkin piyasanın yapısını değiştirecek stratejiler üretmesine ve piyasa yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir konum (moment) elde etmeleri ile sağlanabilir. Piyasa yapısını değiştirebilecek konum bu doğrultuda oluşturulacak stratejilerle gerçekleştirilebilir. Bu için sistem yaklaşımı çerçevesinde işletme iç ve dış unsurlarının ölçülmesi ve durum belirleme matrislerinin ortaya konması gerekir.⁴¹

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulamasıdır. Sürdürülebilir rekabet gücünün elde edilmesinde temelde iki tür strateji arasında denge kurmak gerekir. Bu iki strateji, yaşama ve ilerleme stratejileridir. Bu stratejiler arasında doğru bir denge “değer zinciri analizi” ile sağlanır. İşletmenin değer yaratan faaliyetlerinin ölçülmesinde de faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin kurulması zorunludur.⁴²

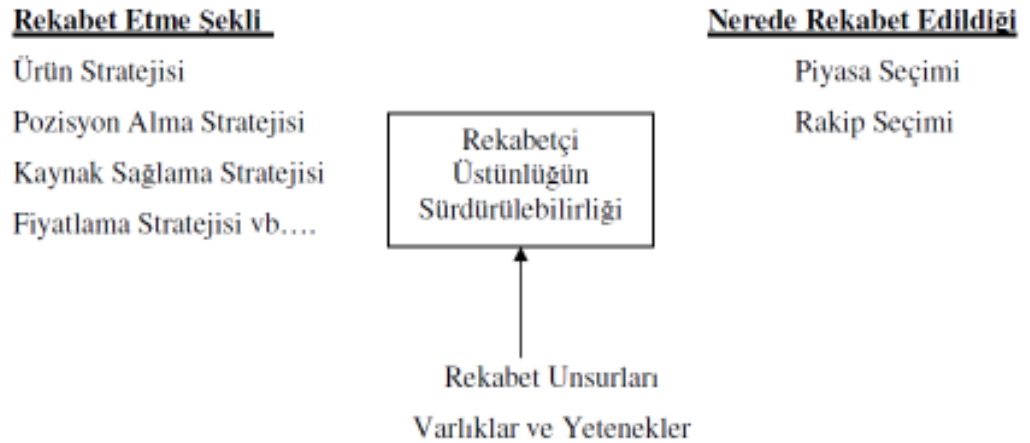
Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün nasıl elde edildiğini açıklamaya çalışan D.A. Aaker⁴³ yaptığı araştırmada işletmelerin dünyadaki konumunu belirleyen

⁴¹ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür yayınları No: 113, İstanbul, 2004, s.47

⁴² Orhan Elmacı, Niyazi Kurnaz, “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı”, 2004, s.6

⁴³ Aaker, 1992. s. 92-94

rekabet gücü kaynaklarını uzun bir liste halinde vermektedir. Aşağıda Şekil 2’de Aaker’ın işletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilirlik gücü verilmiştir.



Şekil 2. İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürülebilirlik Gücü

Kaynak: David A. Aaker, Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management, 1989, s. 92

Kuramsal olarak bir işletme, rakipler tarafından ulaşılması çok güç, ya da maliyetli olan ve değer yaratan bir strateji uyguladığında sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Elde edilmiş olan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi işletme için son derece önemlidir. Ancak, bu o kadar da kolay değildir. Bugünün önemsiz, ya da küçük rakipleri yarın işletme birleşmeleri, ya da satın almaları sonucunda karşılıklarına dev bir rakip olarak çıkabilirler. Ayrıca, başarılı işletmelerin üstünlükleri rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmekte ve sözkonusu üstünlük kaybedilebilmektedir. Bütün bunlar işletmenin rekabetçi üstünlüğü üzerinden elde edilebilecek kârlılığını tehdit etmektedir.⁴⁴

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün sağlanması üç ana prensibe dikkat etmeyi gerektirir. Bunlar; başarılı rekabet için anahtar faktörün kurulması, katma değeri olan

⁴⁴ Ülgen, Mirze, 2004, s.31

faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve kritik teknolojinin korunmasıdır. Burada başarılı bir rekabet için anahtar faktör ise, pazarlama faaliyetleri ve stratejilerinin düzenlenmesidir.⁴⁵

Literatürde rekabetçi üstünlük sağlayacak işletme kaynaklarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.⁴⁶

- Kıt bulunurlar,
- Elde tutulabilme süreleri uzundur,
- Taklit edilmeleri çok zordur,
- Piyasalarda kolayca alınıp satılamazlar,
- Bir işletmeden diğerine bu kaynakların transfer edilmeleri zordur.

Başka bir ifadeyle, işletmeler temel yetenekleri ile elde etmiş oldukları rekabetçi üstünlüğü sürdürebilirler. Bunlar, yukarıda da açıklandığı gibi her işletme tarafından kolay temin edilemeyen, değerli, nadir ve taklit edilmesi çok zor veya maliyetli olan yeteneklerdir. Bu nedenle, temel yeteneklerin bu özellikleri kaybedilirse sıradan varlık ve yetenekler olurlar. Dolayısıyla da sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanamaz.

1.4.3. Strateji Literatüründe Temel Yaklaşımlar

1.4.3.1. Planlama ve Uygulama

Belirlenen çevre fırsatlarından yararlanmak için işletme varlıklarını konumlandırmada bir tasarı gibi stratejiden yararlanmayı yansıtır. Burada strateji

⁴⁵ Göl, 1996, s. 48

⁴⁶ Gülfıdan Barış, "Pazarlama Kaynaklarının Rekabetçi Üstünlük Geliştirmedeki Rolü", Pazarlama ve İletişim Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, Nisan, 2002, s.19.

rasyonel bir temel oluşturmakta ve planlama /uygulama konusundaki yaklaşımlar strateji disiplinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısına göre, işletme başarısının esas kaynağı organizasyonun dışsal çevresidir ve dışsal çevre fırsatları için organizasyonun yeteneklerinin uyumlu başarılı işletme koşullarını oluşturmada önemlidir. Bu yaklaşımın belirteçleri 1960 ve 1970 yıllarında (genellikle Amerika'da) çok büyük askeri ve büyük hiyerarşik yapıya sahip işletmelerin uygulamaları olmaktadır. Bu yaklaşımda vurgu sistematik öngörü, bilgi toplama ve planlama süreçleri üzerindedir.⁴⁷

Bu yaklaşımın öncü isimleri; Taylor (1911), Gilbreth (1912), Fayol (1949), Barnard (1938), Stenier (1969), Andrews (1987) ve Ansoff (1965).

1.4.3.2. Öğrenme

Özellikle öğrenme yaklaşımları değişken piyasa koşullarını arttırmada işletme çevresinin karmaşıklığının neredeyse uygulanması olanaksız ancak, planlanmış stratejiler sunmuş olduğu tartışılır. Öğrenme bakış açısı, çevre koşullarının önceden tahmin edilemeyeceğini vurgular ve stratejik başarının daha çok biçimsel olmayan ulaşılabilirliği üzerinde tartışır. Akla uygunluğu sınırlayan ve mantıklılığı arttıran böyle düşünceler değerler, yönetimin beklentileri ve güçlü ilişkili olduğu kadar planlama süreçlerini oluşturmada tesadüfi çevresel gelişmelerle de ilişkilidir.⁴⁸

Bu yaklaşıma katkıda bulunanlar; Senge (1990), Lİndblom (1968), Quinn (1980), Cyert ve Marsh (1963), Weick (1969), Simon (1947) ve Beer (1979).

1.4.3.3. Konumlandırma

Konumlandırma yaklaşımı işletmenin farklılaşmış durumlar yaratarak fırsatlar elde etmesi ve Piyasa yapısını anlamasıyla gelişen başarılı strateji olarak görülür. Bu görüşün esası, teknelci rekabet kavramından geliştirilmiştir. Başarılı

⁴⁷ Elmacı, Kurnaz, 2004, s. 3

⁴⁸ Elmacı, Kurnaz, 2004, s. 3

işletme bağımsız faaliyetlerini sınırlayan bulunduğu sektörün içindeki yapısal güçlere karşılık vermektedir. Bu nedenle başarı için yönlendirilen güç dıştan-içe ve başarılı işletmenin kendi pozisyonlarıdır.⁴⁹

Geleneksel literatürde yer alanlar; Chamberlin (1933), Robinson (1969), Porter (1980-85), Kotler (1967), Levitt (1975), Hofer ve Schendel (1986), Ohmae (1983).

1.4.3.4. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Kaynak- tabanlı yaklaşımı başarılı bir strateji olarak geliştirilmiş içten-dışa bir yaklaşımdır. İşletme konumlandırma okullarına karşı hareket etmez fakat, gelişme, birleşme ve birbirleriyle bütünleşebilir bir şekilde, yada her biri kendi kendine benzersiz olan az bulunur kaynakların ve becerilerin belirli bir zaman içerisinde konumlandırılması, birleştirilmesi ve geliştirilmesiyle stratejik başarı elde edilebilir. Bu görüşün ilham kaynağı geleneksel mikro ekonomilerdir. Kaynak- tabanlılık görüşü yöneticilerin deneyimleri çabuk kavrama yetenekleri ve piyasada zor olan benzersiz üstünlükler yaratabilirlikleridir. Diğer işletmeler, ya da rakipler daha iyisini yapamadıkları sürece işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.⁵⁰

Bu yaklaşımın öncüleri; Penrose (1959), Wernerfelt ve Motgomery (1988), Amit ve Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Dierickx ve Cool (1989), Rumelt (1996), Collis (1994), Barney ve Griffin (1992), Kay (1993), Alvarez ve Barney (2000).

⁴⁹ Elmacı, Kurnaz, 2004, s. 3

⁵⁰ Elmacı, Kurnaz, 2004, s. 3

2. BÖLÜM

2. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE ENDÜSTRİYEL PAZARLAMANIN YAPISI

2.1. PAZARLAMA

“Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.”

Malların üretim yerlerinden satış yerlerine hareketini sağlayan faaliyetler pazarlama içinde düşünülür. Üretim ve pazarlama faaliyetlerini birlikte yürüten bir işletmede bu faaliyetler ise şöyle sıralanabilir;

- Belirli mallar için potansiyel pazarı belirlemek,
- İşletmenin üretim kapasitesinin verimli biçimde kullanılmasını sağlayacak talebi yaratmak,
- Elverişli bir dağıtım sistemi kurup uygulamak,

Yukarıdaki tanımların sonucunda ulaşılabilecek değer ise;

- Pazarlama beşeri faaliyetleri kapsar.
- İhtiyaçların ve isteklerin doyurulmasına yöneliktir.
- Değişim yoluyla bu faaliyet amacına ulaşır.

Pazarlama, toplumun ve bireyin, sosyo-psikolojik yapılarını ilgili bilim dallarından yararlanarak inceleyen ve onların gerçek tutum ve davranışlarını öğrenmeye çalışan, mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasında kullanılan yöntemlerden de yararlanarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun pazarlama uygulamalarının bulunmasını sağlayan bir faaliyettir. Ayrıca pazarlama, yerel, bölgesel ve ulusal pazarların birbirine bağlanmasında rol oynayan faktörlere ilgi gösterir.

Pazarlama kavramının temelini değişim süreci (prosesi) teşkil etmektedir. Sözlük tanımı olarak, pazarlama “iki veya daha fazla taraf arasında gerçekleşen bir değişim/mübadele sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır. Pazarlama aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi üreticilerle tüketiciler arasında yer olan bir ara-yüzey fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Bir ara-yüzey fonksiyonu olarak pazarlama faaliyetlerinin amacı tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmetlerin, arzu edilen zaman ve mekânda uygun bir fiyatla tüketiciye ulaştırılmasıdır. Ancak, pazarlama bağlamında, değişim olayının gerçekleşebilmesi için belirli şartların mevcut olması gerekmektedir. Buna göre, pazarlama bağlamında bir değişimden bahsedebilmek için, belirli bir ödeme gücüne sahip kişilerin, kendi hür iradeleri ile bir fayda beklentisi içinde (pazarda) diğer kişilerle mal veya hizmet mübadelesine girmesi gerekmektedir. Baskı altında gerçekleşen veya taraflardan birinin karşı tarafa önerebileceği bir değer ifade eden bir şeye sahip olmaması durumunda değişim sürecinden bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Pazarlama Karması (Bileşenleri);

Pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında bir pazarlama yöneticisinin üzerinde karar vermek zorunda olduğu temel değişkenlere pazarlama bileşenleri veya pazarlama karması adı verilmektedir. Pazarlama karması ürünler için dört tanedir. Mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım. Ancak hizmetlerin pazarlanmasında ise bu dört pazarlama bileşeni yetersiz kaldığından üç tane daha ilave edilmek zorunda olup bu süreç 7'ye çıkarılarak genişletilmiş pazarlama karması (süreçler, insanlar, fiziksel kanıt) ismi verilir.

2.2. PAZARLAMA İLETİŞİMİ

Hızla artan iletişim olanakları karşısında hedef kitleye en etkin şekilde ve doğru kanaldan ulaşmanın güçleşmesi ve maliyetlerin artması ve buna karşın tüketicilerin değişen ve artan iletişim talepleri, şirketlerin iletişim konusundaki arayışlarını hızlandırmış ve bu arayışlar sonucunda pazarlama iletişimi kavramı doğmuştur. Pazarlama iletişimi bir kuruluşun var oluşuyla ürün ve hizmetleriyle ilişkide bulunduğu ve bulunacağı kesimlere neler vaat ettiği neler sağlayabileceğini anlatmasını sağlayacak iletişim çabalarının tümüdür. Bir başka tanıma göre ise pazarlama iletişimi hedef tüketicilerin tutum ve davranışlarını istenen yönde güçlendirmeyi, tersi yönde ise bunu değiştirmeye ya da amaçlayan yeni tutum ve davranışı oluşturmayı hedefleyen ikna edici iletişim sürecidir.

Yapılan tanımlara baktığımızda pazarlama iletişiminin, pazarlama eylemleriyle beraber, aynı zamanda işletme çevresi, sosyal sorumluluğu ve imajıyla ilgili olan çabalarla doğrudan ya da dolaylı olarak satışların arttırılması, giderek ürünün ve işletme ömrünün uzatılması amaçladığı söylenebilir. Pazarlama iletişimi, spesifik olarak tutundurma işlevlerini desteklediği halde kapsam olarak tüm pazarlama bileşen ve eylemlerini kapsayan özelde iki genelde çok yönlü ve amaçlı bilgi verme, ikna etme ve hatırlatma eylemlerini kapsar.

Pazarlama iletişimi etkinliklerin bilgi sağlamaya ek olarak insanları bir şeye inandırmak ya da bir şeyi yapmak için tutunmalarını değiştirmek üzere ikna edici olma özelliği son derece önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Bu bağlamda ikna, pazarlama iletişimi etkinlikleri aracılığıyla tüketicilerin inançları ve tutumlarındaki değişmelere karşılık gelir.¹

İster reklamda isterse satış tutundurmada ya da duyurumda olsun tüketicilere bilgi vermek, hatırlatmak ya da marka farkındalığı oluşturmak için, ikna her zaman

¹ Martin J. Evans, Loiz Moutinho ve W. Fred Van Raaij, Applied Consumer Behavior, (Harlow, England: Addison-Wesley Publishing Company, 1996) s: 327

kritik önemini korur. Pazarlama iletişimde mesaj bir tutum oluşturmak, var olan bir tutumu güçlendirmek, bir fikir oluşturmak ya da tüketicilerin inanç yapılarında bir kanaat, inanç oluşturmak için çaba harcar. İkna sürecinde bilgi sağlamak, inandırmak, davranışı değiştirmek için nedenler sunmak son derece önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Tüketiciler mesaja, mesajlardaki iddialara nasıl inanırlar? Tüketiciler iddiaların gerçekliğini gözleriyle görmek ya da iddiaların kanıtlanmasını isteyebilirler. Bu nedenle mesajlarda, ürünün başarısına ilişkin kanıtlar sunma, ürünün etkilerini göstermeye çalışma gibi destekleyici unsurlar olmalıdır. Bir diş macununun yumurtayı yumuşatması veya bir çamaşır yumuşatıcısının kalın tekstil ürünlerini yumuşatması gibi. Mantık, iknanın tek aracı değildir. Duygular da ikna edicidir. Birinin bir ürün, hizmet, marka ya da işletme hakkında neler hissettiği, bu kimsenin marka işletme hakkında ne bildiği kadar önemli olabilmektedir. Tüketici tepkisinin yoğunluğunu da bu duygulardan kaynaklanır. Mesajlarıyla insanların duygularına hitap eden reklamcılar tüketicilere mesajı hatırlatmada daha başarılıdırlar.²

İkna sürecinde mesajı belli bir fikir üzerinde olumlu nedenler, rakiplerin olumsuz yanları, yoğunlaştırarak alıcıya ulaştırmaya çalışmak, ikna amacına yardımcı olabilecek seçeneklerden birisidir. Bir TV reklamında, bir çamaşır makinesi deterjanının diğerlerinden daha etkili ve güvenli olduğu, çünkü çamaşırı yıpratmadığı söylenebilir. Bu tür mesajın tekrarlanması ve zihinde bir ürün ve ünlü biri ile çağrışım yoluna gidilmesi sıkça tercih edilen taktikler arasında yer almaktadır. Ancak ikna amacına engel olan kusurların üstünün örtülmesi, dikkat merkezinin kusurdan ya da rakibin gücünden uzaklaştırılması gibi gerçeğin üstünü örtmeye yönelik ikna seçenekleri de vardır.³

² William Wells, John Burnett ve Sandra Moriarty, Advertising Principles & Practice, 5 Baskı, (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000, s:159

³ “İknanın İşleme Olasılığı” George E. Belch ve Michael a. Belch, advertising and promotion, Boston Irwin mcGraw Hill 1998 s.160

2.3. PAZARLAMA İLETİŞİMİ MODELİ

İletişim modeli ve sürecini kavramaksızın bir pazarlama programı planlamak oldukça güçtür. Pazarlama, iletişim çabalarını da içeren bir süreç halindedir. İletişim modeli ve işleyişi hakkındaki bilgiler, pazarlama bölümünde çalışanlarla içinde buldukları örgütü ve pazarda ortaya çıkabilecek sorunları fırsatları daha iyi kavramaları konusunda yardımcı olur. Etkin bir iletişim, kendiliğinden gerçekleşmeyen bir olaydır. Dikkatli planlamayı ve uygulamayı gerektirmektedir. İletişim kurulması istenen gruplar belirlenmeli ve hangi mesajın gönderileceği ve bu mesajın hangi kanallarla alıcılara ulaşacağına karar verilmelidir. Pazarlama iletişiminde ana mesaj tüm çalışmalarda kullanılacak biçimde oluşturulmalıdır.⁴

İletişim kaynağı, üreticiler, aracılar, politikacılar ve kurumlar gibi çeşitli kişi ve kuruluşlardan oluşabilir. Özellikle pazarlamanın genişleyen uygulama alanları kaynağı çeşitlendirmektedir. Pazarlama iletişiminin kaynağı durumunda olan kişi ya da kuruluşlar kodlama işlemi yerine getirirler. Bunu kendileri yapabilecekleri gibi, uzman kuruluşlardan da yardım alabilirler. Reklam, halkla ilişkiler ajansları bu görevi yerine getirmek için var olan uzman kuruluşlar arasındadır. Kodlama ile sözcükler, tanımlamalar, resimler, çizimler ve hareketler oluşturulur. Bütün bunlar kaynağın iletmek istediği düşüncüyü içermektedir. Kodlanan düşünceler iletişim kanalı ile alıcıya iletilmektedir. Medya olarak da adlandırılan iletişim kanallarına örnek olarak, gazete, dergi, radyo, TV, pankartlar doğrudan postalama gibi araçları örnek verebiliriz. Alıcı durumundaki olan hedef kitle ya da kişi geçmiş deneyim ve algılaması ile mesajı kod açma işleminden geçirir. Hedef kitle, kişiler gruplar, şirketler ya da aracılar da olabilir.⁵

Pazarlama iletişim süreci her zaman istenilen biçimde çalışmayabilir. Eğer kaynağın düşüncesi ile alıcının ulaştığı düşünce aynı ise iletişim başarılıdır ve başarı sağlanmıştır. Ancak, şu durumlarda iletişim sorunları kendini fazlası ile gösterir.⁶

⁴ William Wels, John Burnett ve Sandra Moriarty, 2000, s:156

⁵ William Wels, John Burnett ve Sandra Moriarty, 2000, s:156–157

⁶ Yavuz Odabaşı, “Pazarlama İletişiminde Kaynağın Nitelikleri ve Türleri” Kurgu, s:7 1990 s:347

PDF Eraser Free

- Kaynak, sorunu doğru olmayan biçimde algılar ve bu yüzden yanlış kavramı kodlar.
- Kaynak sorunu anlar, ancak istenilen anlamı vermeyen mesajı gönderir.
- Alıcı, Mesajı doğru anlar fakat ya unuttur ya da umursamaz.

Bunların ötesinde, iletişim sürecinin her ögesinde meydana gelecek aksaklık ve yanlış uygulama iletişimin etkinliğini azaltacak ya da yok edecektir.

Pazarlama iletişiminde kaynak, mesajı oluşturan ve gönderen, aynı zamanda pazarlama eylemlerini yöneten herhangi bir kuruluş olabilir. Kaynak, kişi (satış elemanı, politik aday) olabileceği gibi, işletmenin ya da kar amacı gütmeyen örgütün kendisinde olabilir.⁷

Kaynağın etkinliği, kullanıldığı pazarlama iletişim ortamına bağlı olarak değişir. İletişim araştırmacıları, kaynağın taşınması gereken genel kabul görmüş üç nitelik belirlemiştir. Bunlar ise;

1. İnanırlılık (Credibility)
2. Çekicilik (Attractiveness)
3. Güç (Power)

Bu üç nitelik, Kelman'ın klasik açıklamalarındaki üç psikolojik süreç ile davranış değişkenlerine neden olabilir. Bunlar ise;⁸

1. Özümseme (Internalisation)
2. Özdeşleşme (Identification)
3. Uyma (Compliance)

⁷ Yavuz Odabaşı, "Pazarlama ve İletişim Yönetim" MediaCat Yayınları Eskişehir 2002 s.196

⁸ Michael L. Ray, Advertising and Communication Management (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1982, s:306

Özümsemede kişi ya da grup, etkileyici kişinin ilettiği mesajın doğruluğuna inandığı için iletişimin etkisi artmaktadır.⁹

Özdeşleşme sürecinde ise kişi yâda grubun davranış biçimi benimsenmektedir. Uyuma, iletişimin kaynağı durumunda olan kişi ya da grubun beğenisini kazanmak ya da olumsuz tepkisinden kaçınmak için davranışta bulunur. Kısaca, inanırlılık özümseme yolu ile çekicilik özdeşleşme ile ve güç uyuma aracılığı ile gerçekleştirilir.

“İnanırlılık” kişi yâda grubun kaynak hakkında algılarının bir bütünü şeklindedir. İnanırlılığı yüksek olan kaynak, düşük olana göre daha çok ikna etme yeteneğine sahip olacaktır. İnanırlılığı oluşturan öğelerin birbirleri ile etkileşim içerisinde olacağı ve bunların bileşiminin inanırlılığı gerçekleştireceği hatırd tutularak, özellikleri şu şekilde sınıflayabiliriz. Bunlar ise;

- Uzmanlık (Bilgi, Deneyim, Nitelik ve Yetenek)
- Güvenirlilik (Samimiyet, Dürüstlük, İkna Yetisi)
- Sosyal Statü-Prestij (Meslek Arkadaşları, Dernek Üyeleri, Komşu)

2.4. PAZARLAMA İLETİŞİM ELEMANLARI

Pazarlama iletişimi denilince; eskiden sadece pazarlama karması elemanlarından tutundurma çalışmaları (reklam, halkla ilişkiler, promosyon, kişisel satış) akla gelmekte idi. Günümüzde ise pazarlama iletişimi tutundurma çalışmaları ile beraber, ürünün özellikleri ve ambalajıyla başlayan, satış ve satış sonrası hizmetlere kadar uzanan geniş bir kavram haline dönüşmüş ve gelmiştir. Bu bakımdan pazarlama iletişimi elemanları denince, pazarlama karması elemanları

⁹ Haluk Gürgen, Televizyon Reklamlarında Yaratıcı Strateji, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (Eskişehir: A.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi, 1987) s:47

(ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) da kastedilmektedir. Yine de pazarlama iletişimi kavramı içerisinde yer alan ana kavramları belirtmemiz gerekir ise;

- Reklam
- Halkla ilişkiler
- Satış geliştirme
- Satış personeli ve kişisel satış
- Ürünün ambalajı, stili, rengi ve marka
- Satış noktalarının yeri ve niteliği
- Müşteri hizmetleri
- Satış sonrası hizmetler
- Doğrudan pazarlama
- Pazarlama araştırmaları
- Yeni ürün geliştirme

Şeklinde özetlememiz mümkündür.

2.5. PAZARLAMA İLETİŞİMİ STRATEJİLERİ

Pazarlama iletişimi stratejisi “pazarlama iletişimi amaçlarının ve uzun dönemli ana faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynak dağılımının yapılması ve faaliyetlerin yönünün saptanması” şeklinde tanımlanabilir. Pazarlama iletişimi stratejisini belirlemek, iletişimin nasıl gerçekleşeceğinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Pazarlama iletişimi stratejileri

PDF Eraser Free

pazarlama iletişimi amaçlı ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak yol ve yöntemlerin seçimiyle ilgilidir. Bu aşamada tüm kaynak ve imkânları birbirleriyle uyumlu hale getirmeli, faaliyetler arasındaki bir bütünlük sağlanmalıdır. Böyle bir bütünleşik pazarlama iletişimi stratejisi ise aşağıdaki unsurlardan meydana gelir.

- Pazarlama iletişimi stratejisine maruz kalacak hedef kitle birimlerini değerlendirmeye almak,
- Hangi iletişim aracının en etkili şekilde mesaj ilettiğini belirlemek,
- İletişimin, nerede ve ne zaman iletişim kuracağını ayarlamak,
- Hangi pazarlama iletişimi karmasının kullanılacağına ve bütçesinin nasıl paylaşılacağını programlamak.

Pazarlama iletişim stratejileri yukarıdaki unsurları içerecek şekilde genel olarak beş basamaktan oluşur. Bunlar ise;

- 1) Pazarlama iletişim fırsatlarını değerlendirmek,
- 2) Pazarlama iletişimi kaynaklarını analiz etmek,
- 3) Pazarlama iletişim hedeflerini ortaya koymak,
- 4) Alternatif pazarlama iletişimi stratejilerini geliştirmek ve değerlendirmek.
- 5) Spesifik pazarlama iletişimi görevlerini ayırmak.

Pazarlama iletişimi stratejileri temelde; ürün – fayda stratejisi, imaj – kimlik stratejisi ve ürün – konumlandırma stratejisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunlar ise;

- Ürün – Fayda Stratejileri: Ürün – Fayda stratejileri, belirli bir ürün karakterini ve tüketiciye olan faydasını iletmek amacıyla oluşturulmaktadır. Bu stratejiler, ürünün sahip olduğu özellikler ve fonksiyonel açıdan

yapabildikleri üzerine yoğunlaşır. Ürün – fayda stratejilerinin altında yatan düşünce; işletmenin pazarda kendi ürünü diğerlerinden ayıran özelliği bulmasıdır. Tüketici araştırmaları ya da yönetsel sezgiler ile işletme, tüketici ihtiyacını tatmin edebilecek faydayı geliştirmeye çalışır.

- İmaj – Kimlik Stratejileri: İmaj stratejisinin ilk hedefi, spesifik markayı diğer markalardan ayırarak tüketici zihninde marka izlenimi yaratmaktır. İmaj stratejileri, psikolojik farklılıklar yaratarak başarılı ürün stratejisi yaratabilmektedir. Oysa ürün – fayda stratejileri, ürünün fiziksel ve işlevsel özelliklerini kullanarak ürün farklılığını iletebilmektedir. Başarılı bir imaj stratejisi, işletmenin tüm iletişim değişkenlerinin koordinasyonu ve entegrasyonuna bağlıdır. Kimlik stratejileri, imaj stratejilerinin genişletilmiş bir şeklini oluşturur. Kimlik stratejilerinde amaç marka imajını geliştirmektir. Ama kimliğe önem veren ya da benimseyen tüketiciler üzerinde marka imajı yaratmaya odaklanır. İmaj stratejileri ürün yönelimliken, kimlik stratejileri tüketiciyi yönlendirir.
- Ürün – Konumlandırma Stratejisi: Ürün konumlandırma, ürünü rakip ürünle bağdaştırarak ya da zaten akıllarda yer etmiş bir markayla bağlantı kurarak, markayı tüketici zihninde konumlandırmaya çalışan bir stratejidir.

2.6. PAZARLAMA İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Pazarlama iletişimin amaçları konusunda iki değişik yaklaşım bulunur. Bunlar ise;

1. Satış Yönlü Yaklaşım: İşletmenin tek ve anlamlı amacının satış olduğunu ifade eden yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre yapılacak tüm pazarlama iletişimi çalışmalarının satışa yönelik olması hedeflenir.
2. İletişim Yönlü Yaklaşım: bu yaklaşım tüketicinin bazı aşamalardan geçtiğini ve tüm pazarlama iletişimi araçları ile satış ve satış dışı amaçlara ulaşıldığını

PDF Eraser Free

savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre her pazarlama iletişim süreci, bir sonraki süreci getirecek şekilde planlanır.

Pazarlama iletişiminin hem satış ve hem de iletişim yönlü amaçları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar ise;

- Satışları arttırmak ve desteklemek,
- Ürün ve marka farkındalığını sağlamak,
- Kurum ve ürünün farkında oluşunu sağlamak,
- Hedef kitlenin tutum ve davranışlarına etki etmek,
- Ürün veya kurum hakkında bilgi vermek,
- Hedef kitleyi ürün kullanımı hakkında eğitmek,
- Tüketici sadakati yaratmak,
- Hatırlatma yapmak,
- Yeni ürünler sunmak yeni stratejiler geliştirmek,

Pazarlama iletişimi karması öğelerinin her birinin spesifik amaçlarıyla ve genelde pazarlama ve işletme amaçlarıyla uyumlu ve tutumlu olması gerekir.¹⁰

2.7. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE GELENEKSEL YAKLAŞIM

Pazarlama alanındaki araştırmaların ve pazarlama bilgisinin, 1960'lı yıllardan itibaren pazarlama karması ve pazarlama yönetiminin etkisi altında olduğunu görmemiz mümkündür. Tüketim malları ve tüketici pazarları üzerine odaklanan, geleneksel pazarlama yaklaşımının, temel amacı optimum pazarlama karmasına ulaşmaktır. Geleneksel pazarlama anlayışının temelinde yer alan tüketim malları

¹⁰ Mehmet KÜÇÜKKURT ve Baki CAN, "İletişimde Kaynak Faktörü ve İknaya Katkısı" Düşünceler, Y: 2, s:2, Şubat 1988, s:35

pazarlaması ve dolayısıyla pazarlama karması yaklaşımı ile endüstriyel pazarlamamın da açıklanmaya çalışıldığını görmekteyiz. Geleneksel yaklaşımda birbirinden bağımsız aktörler olarak değerlendirilen endüstriyel alıcılar, satıcı işletmelerin pazarlama karmalarına tepki veren taraflar olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel yaklaşım örgütsel satın alma üzerinde dururken, farklı satın alma türleri üzerine odaklanır.¹¹

Değerlendirilen Geleneksel yaklaşımda özel bir durum olarak ifade edilen endüstriyel pazarların özel durumundan kaynaklanan bazı farklılıklar üzerinde de durulur.¹²

Endüstriyel pazarlama söz konusu olduğunda, kişisel satışın, reklam ve satış tutundurma faaliyetlerine kıyasla önemi vurgulanarak pazarlama karmasının yapısında bazı farklılaşmalara gidildiği görülmektedir. Bu doğrultuda baktığımızda araştırmacıların, endüstriyel pazarlama da en etkin pazarlama karmasını oluşturma çabası içerisine girdiklerini görmekteyiz. Endüstriyel pazar söz konusu olduğunda, bir diğer farklılık da işletmelerin satın alma sürecinin farklılaştığının ön plana çıkmasıdır. Bu doğrultuda akademisyenler endüstriyel alıcıların satın alma sürecinin daha karmaşık olduğunu vurgulamaktadırlar. Endüstriyel alıcılar süreç içerisinde geçtiği aşamaları tanımlamaya çalışmakta olup, bir başka farklılık ise, satın alma sürecinin karmaşık yapısı nedeni ile, satın alma kararı üzerinde etkili olan birçok kişi olduğunu görmekteyiz. Söz konusu kişiler, “satın alma merkezi” kavramı ile açıklanır.¹³

Endüstriyle pazarlamada pazarlama karmasının yapısında öngörülen değişiklikler, pazarlama karması anlayışının, pazarlamayı, pazarlamacıların gerçekleştirdiği görüşünü değiştirmemektedir. Belirtilen anlayış içerisinde, pazarlama karmasını oluşturan taraf olan satıcı işletmeler pazarlama faaliyetlerini

¹¹ M. E. *Wilson* Effects of Estradiol and Exogenous Insulin-Like Growth Factor I (IGF-I) on the *Reproductive Sciences*, November 1, 1995; 2(6): 743 – 747

¹² Üner 2003, Baker 2000, Ford 1990, Möler ve Wilson, 1995 s: 2–6

¹³ Ford 1990, s: 1–2 1998; Möller ve Wilson, 1995, s: 2–6

gerçekleştiren tüketici ise, işletmeler tarafından pazarlama karmalarına tepki veren taraf olarak pasif bir rol üstlenmektedirler.¹⁴

2.8. PAZARLAMA KARMASI VE PAZARLAMANIN ÖNEMİ

Mal ve hizmetlerin satışa sunulduğu, alıcıların ve satıcıların karşılaştıkları, malların sahipliğinin değişimin yapıldığı yere pazar diyoruz. Pazar, bir mal veya hizmetin bugünkü tüketicileri ile gelecekte tüketici olabilecek tüm kişi, kurum ve kuruluşları içine almakta ve kapsamaktadır. Arz ve talebin bulunmadığı yerde pazardan söz etmemiz mümkün değildir. Arz, üretilen bir mal veya hizmetin sunulması, talep ise bu mala veya hizmete yönelen istek şeklini oluşturmaktadır. Tüketici bir mala ona ihtiyaç duyduğu zamanda sahip olursa kullanabilmektedir. Üretici malını satmak, tüketici de ihtiyaç duyduğu malı satın almak ister. Her iki tarafın bu isteğine pazar cevap verir. Pazar hem üretici, hem de tüketici için tasarrufu sağlayarak üretime ayrılan zamanın artmasına yardımcı olmaktadır. Yeni ürünlerin tanımını sağlar, alış veriş sonucu sahiplik faydasını yaratır.

İşlevsel açıdan Pazar türleri ise şunlardır;

- * Tüketici pazarları,
- * Örgütlenmiş pazarlar,
- * Endüstriyel pazarlar,
- * Aracılar pazarı,
- * Kurumlar pazarı,
- * Uluslararası pazarlar,

Bir malı veya hizmeti kendi ihtiyaçlarını karşılamak için tüketen veya kullananlara nihai (son) tüketici denilmektedir. İnsan ihtiyaçlarını doğrudan doğruya

¹⁴ Gültekin YILDIZ ve Kadir ARDIÇ, “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?”, Mimar ve Mühendis Dergisi, Yıl 6, Sayı 31, Haziran-Temmuz-Ağustos, 2002.

PDF Eraser Free

gidermek için kullanılan mallara da tüketim malları diyoruz. Kısaca, kişisel veya aile ihtiyaçlarında kullanılan veya yok edilen bütün mallar tüketim malları olarak nitelendirilmektedir. Bunları kullanmak için alanlar da nihai tüketiciler olarak karışımıza çıkmaktadır.

Nihai tüketici özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz.

- * Tüketicinin sayısı,
- * Tüketici nüfusun yapısı,
- * Cinsiyet yönünden dağılımı,
- * Yaş grupları yönünden dağılımı,
- * Meslek ve öğrenim yönünden dağılımı,
- * Şehir ve Köyde yerleşmeye göre dağılımı,
- * İklim,
- * Dini İnançlar,
- * Alışkanlıklar ve adaletler,
- * Milli, Dini bayramlar ve mahalli günler,
- * Hayat Standartları,
- * Gelir,

Üretilen mal ve hizmetleri piyasaya sürmede başarılı olabilmek için tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Kısaca genel kural olan arz ve talebin ne olacağını tahmin etmek gerekir. Pazarlamacının görevi daima talep yaratmak ve bu talepleri en iyi şekilde değerlendirilir. Tüketicileri satın almaya hazırlamak için bir takım itici güçler, araçlar kullanarak dürtülerin harekete

PDF Eraser Free

geçirilmesi ve bu suretle talebin yaratılması üretim için çok önemli bir noktayı oluşturur.

İnsanlar bilinen veya sondadan öğrenilmiş ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermektedirler. Bunlar daha çok biyolojik ihtiyaçları oluşturur. Kırsal alanda veya kentte yaşamalarına bağlı olarak ihtiyaçları değişiklik gösterir. Bir ihtiyacın duyulması, bu ihtiyacın karşılanma isteğinin uyanmasını ve dolayısı ile satın alma davranışında bulunmasını sağlar. Böylece tüketicinin belli güdülerini harekete geçirmek sureti ile hizmetleri yâda ürünleri almayan yöneltmiş ve başarıyı satışı gerçekleştirmiş olmaktadır.

Satın alma istekleri ise dört aşamada meydana gelmektedir. Bunlar ise;

- a) Tüketicilerin dikkatini çekmek,
- b) Tüketicilerin ilgilerini devam ettirmek,
- c) Tüketicilerin arzularını harekete geçirmek,
- d) Tüketicilerin fiilen satın almalarını sağlamak,

Fertlerden ve ailelerden başka, sanayi kuruluşları, çeşitli işlerde aracılık yapan kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kurumlar, ya üretimde kullanmak ya da hizmetlerini yürütmek amacıyla mal ve hizmet alımlarında bulunurlar. Devlet de bunlardan bir tanesi ve en büyüğü konumundadır. Kurum ve kuruluşlar bu suretle pazar oluşturur. Sayılan bu kurum ve kuruluşlar statülerine göre örgütlenmişlerdir. Bunların işlem yaptıkları pazar, örgütlenmiş pazar diye anılır. Örgütlenmiş pazarların en büyüğü ise sanayi kuruluşlarının ortaya çıkardığı endüstriyel pazarlardır.

1. Endüstriyel Pazarlar: Mal ve hizmetleri, başka mal veya hizmetleri üretmek veya başka bir işletmenin çalışmasını kolaylaştırmak amacıyla satın alıp kullananlara sınaî veya tüketici kuruluşlar adı verilir. Bu kuruluşlar, tüketiciler gibi zevk ve duygularına göre değil, rasyonel esaslara göre mal almaktadırlar. Sınaî tüketicilerinin özelliklerini ise şöyle sıralamamız mümkündür. Bunlar ise;

PDF Eraser Free

- * Uzmanlaşmış satın alma,
- * Malın kalitesi,
- * Satış şartları ve fiyatı,
- * Hizmet ve hizmetler çeşidi (Servis, bakım, satış sonrası)

Sınaî tüketicilerin satın alma davranışlarını etkileyen faktörlerden bazıları ise şunlardır.

- * Üretimi sürekli kılmak için devamlı mal bulunması,
- * Mümkün olduğu kadar az para bağlanması,
- * Ekonomide fayda ve emniyeti sağlayacak kadar stok bulundurulması,
- * Düşük maliyet ve en az hizmeti gerektirecek kaliteye sahip malların satın alınması,
- * Çabuk bozulma veya modası geçme gibi özelliği olan mallardan fazla alınmaması,
- * Üretim için esas olan standartları temin için gerekli malzemelerin hazır bulundurulması,
- * İşletmenin karlılık durumunu ve pazar içindeki rekabet durumunu korumaya yetecek kadar alımlarda bulunulması,
- * Üretilen mal veya hizmetleri satın alanların, bu mallara karşı tutum ve davranışlarının dereceleri,
- * Üretilen mal ve hizmetleri kullanan nihai tüketicilerin bu maldan yararlanma derecesiyle rakip mallara karşı olan tercihleri,

PDF Eraser Free

2. Aracılar pazarları: İmalat işletmeleri, üretimlerinde kullanmak üzere mal satın alırlar. Keza otel, lokanta gibi hizmet üreten veya turizme yönelik faaliyetler yapan işletmeler de tüketim ve kullanım amacıyla mal ve hizmet satın alırlar. Bunlar da örgütlenmiş kuruluşlar olup pazar oluştururlar. Bu tür kuruluşların oluşturduğu pazarlara aracı pazar denilir.
3. Kurumlar pazarları: Kar gayesi gütmeyen, amacı yardım, koruma, güzelleştirme vb. kamu hizmeti veren dernekler, odalar, vakıflar gibi kurumlar bulunmaktadır. Bu kurumlar da tüketim ve kullanımları için alımlarda bulunurlar. Kamu hizmeti veren bu kurumların ihtiyaçları da pazarlarla karşılanmaktadır.
4. Devlet pazarları: Devlet ve bağlı kuruluşları, devlet hizmetlerini yürüten kamu birimleri ile devlet daireleri, ihtiyaçları gereği tüketim ve kullanımları için mal ve hizmet satın almaktadırlar. Bu alımlarından dolayı devlet pazarı oluşmaktadır. İç pazarların yetmezliği sebebi ile sınır yakınlığı bulunan veya aynı siyasi görüşü paylaşan ülkelerin bir birlik oluşturmalarıyla meydana gelen pazarlara uluslararası pazarlar demekteyiz. Böylece bir pazarı oluşturan ülkeler, gümrük duvarlarını kaldırmak, her türlü kısıtlama ve farklılıkları gidermek için aralarında anlaşma yaparlar. Mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan faaliyetlerin bütününe pazarlama denir. Bu olgu toptancı, perakendeci, acente, üreticinin satış noktaları gibi değişik kanallarla sağlanmaktadır. Bir işletmenin gelişip varlığının sürdürülebilmesi için pazarlama gereklidir. Pazarlama faaliyetleri, bir ürünün üretilmesinden başlar. Tüketicinin eline geçtiği anda da biter. Bu yönüyle pazarlama, işletmenin bütün fonksiyonlarıyla yakından ilgilidir. Neyin, ne miktarda ve nasıl üretileceği, fiyatının ne olacağı, hangi pazarlarda kimlere satılacağı önceden belirlenerek işletmenin verimli olmasını sağlar. Pazarlama, malların ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere doğru akışını yönlüten işletme faaliyetlerinin yerine getirmesidir. Pazarlamamın amaçları ise;

- * Tüketicie istediği ve ihtiyacı olan mal veya hizmeti vermek,
- * Mal veya hizmeti istenilen yerde ve zamanda arz etmek,
- * Mal ve hizmeti uygun kalite ve uygun fiyatla arz etmektir.

Üretim, mal ve hizmetlerde değişiklik yaparak şekil faydası sağlar. Pazarlama ise zaman, yer ve mülkiyet faydalarını meydana getirir. Zaman faydası, tüketiciler tarafından ihtiyaç duyulacak malların elverişli zamanlarda alınarak son tüketicie ulaştırılmak üzere depolanmasıdır. Yer faydası, üretilen malların, çeşitli pazarlama kanalları kullanılarak son tüketicinin eline geçmesidir. Üretilen mal ve hizmetlerin emre hazır tutulması, kişilerde satın alma isteği yaratılması, topluma belirli bir hayat seviyesi kazandırılması pazarlamanın amaçlarındandır. İşletmelerin ürettikleri malları satabilmek için tüketicileri yakından tanması, onların istek ve ihtiyaçlarına uygun mal üretmesi ve üretilen malların çeşitli dağıtım kanalları ile onlara ulaşması gerekir. Üretilen malların satışı yani pazarlanması, o malın üretimi kadar önemlidir. Bunun için işletme yöneticisi, üretim işleri gibi pazarlama faaliyetlerini de planlamalı, teşkilatlandırmalı, yönetmeli ve denetlemelidir. Pazarlama üretici ve tüketici arasında ekonomik hareketleri hızlandıran bir köprü şeklindedir. Toplumdaki fertler tarafından ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin istenilen yerde, istenilen zamanda ve istenildiği kadar hazır bulundurulması tüketiciler açısından çok önemli bir noktayı oluşturur. Bu durum tüketicilere, istedikleri mal ve hizmetten satın alma güçleri ölçüsünde kolayca yararlanma imkânı vermektedir. Etkili bir pazarlama uygulamasının toplum yönünden önemini ise şöyle belirtebiliriz.

- Üretimin tüketicilerin ihtiyaç ve beğenilerine göre yönlendirilmek suretiyle, hem kaynakların verimsiz harcanmasını, hem de artık ürün birikimlerinin doğmasını önler.
- Yeni istek ve ihtiyaçların yaratılmasıyla toplumun yaşama düzeyi yükseltilir. Böylece ortaya çıkacak yeni üretim alanlarının açılmasını hızlandırır.

- Dağıtım kanallarının kurulması ve geliştirilmesiyle pazarlar arasındaki ilişkiler canlanarak tüketiciye mal ve hizmet akışını kolaylaştırır. Bu suretle bölgelerin gelişmesine yardımcı olur.
- Ekonominin bütün alanları olumlu yönde etkilenecek sektörler bazında yatırımların artmasını sağlar. Bu bağlamda yeni pazarlama birimlerinin kurulmasıyla da çalışma alanları genişler.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkin şekilde uygulanması milli gelirin artış hızına ve buna bağlı olarak da ekonomik kalkınmaya olumlu yönde katkıda bulunur.

Pazarlama üretimin verimli bir şekilde yürütülmesine yardım eder. Bunu sağlamak için işletme ile tüketiciler arasındaki bir haberleşme ağı kurar. Kurulan bu haberleşme kanalı ile tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini belirleyerek üreticilere sunar. Üretici, tüketicilerin isteklerine ne kadar önem verirse başarısı da o kadar büyük ölçüde artacaktır. Büyük miktarda üretim yapan işletmelerin, ürettikleri malların çok miktarda tüketimi için kitle halinde dağıtım gereklidir. Bu da pazarlama faaliyetlerinin verimli bir şekilde planlanması ve yürütülmesiyle mümkün olabilir. İşletme yöneticisi, başarılı olabilmek için şekil faydası yaratan üretim fonksiyonu ile yakın ilişki kurarak malların zaman, yer ve mülkiyet faydalarının sağlanmasını da büyük bir titizlikle yürütmelidir. Bu nokta önemli bir açıdır.

Bir ülkenin ekonomik yönden kalkınması, milli kaynakların en verimli şekilde kullanılarak iç ve dış piyasa için dünya standartlarında mal ve hizmet üretmesine bağlıdır. Milli kaynakları verimli kullanmak ve dünya standartlarına uygun üretim yapmak tekniğine dayanır. Üretilen mal ve hizmetler, ülke içinde veya ülke dışında pazar bulması halinde ancak değer kazanır. Aksi halde üretim bir şey ifade etmez ve fayda sağlamaz. Ülke ekonomisinin güçlenmesine katkıda bulunması düşünülemez. Üretilen mal ve hizmetlerin ülke içinde veya ülke dışında pazar bulmasının görevidir. Özetle şunu vurgulamak gerekir ki, pazarlama tüketicide başlar, tüketicide biter.

2.9. ENDÜSTRİYEL PAZAR VE PAZARLAMA İLİŞKİLERİ

Endüstriyel işletmelerin, ürünlerini endüstriyel piyasada satmaları bazı stratejileri kullanmalarını gerektirmektedir. İkili ilişkiler, kurumsal yönetim ve kurumsal ilişkiler bu satış yönetiminde önemli noktaları oluşturmaktadır. Endüstriyel pazar ilişkilerinde uzun dönemli ilişkiler söz konusu olduğundan sağlıklı iletişim çok büyük önem gösterir. Kurulan bu ilişkilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi, ticaretleştirme olanaklarının sağlanması, müşteri ve işletme arasında gerçekleşen değişim ve ilişki, sözlerin yerine getirilmesi, proje bazlı çalışmaların zaman etiği açısından yerine getirilmesi çok önemli noktalar arasında yer almaktadır. Süreli ve geleneksel işletmecilikten farklı bir nokta olan endüstriyel alan ve pazar, alışveriş sonrasında müşteri satın almasını tamamladığı anda pazarlama işlemi bitmiş sayılmamaktadır. Çünkü endüstriyel satış ve endüstriyel pazar sürekliliğini gerektiren bir satış şeklini oluşturur.²⁴

Endüstriyle pazarda müşteri ve pazarın elde tutulması için kurulan pazarlama ilişkisinde en yüksek tatminin her iki taraf yönünde de sağlanması önemli bir noktadır. Yapılan pazarlama işletmenin müşteri ilişkilerinin devam ettirilmesinde çok önemlidir. Ürün satıcısı müşterinin bilgisini geliştirme, yapılandırma, servis ve diğer birçok imkân ve olanaklar ile müşterisinin her zaman yanında olduğunu göstermelidir.

Birçok alanda akılcı davranan işletmeler, müşterilerini ürünü birlikte tasarlamaya davet ederken işletmenin iç dinamiklerinden de faydalanarak sunulan yararın en üst düzeye çıkarılmasında büyük emek harcarlar. Bunlar arasında esnek fiyat politikaları, sunulan yararlar, servis, bakım, yedek parça, ödeme kolaylığı, kalite ve ulaşım bunlar arasında yer almaktadır. Endüstriyel pazarda üretim stratejileri ve kullanılan teknoloji ile birlikte alıcı tarafın tercihleri serbest piyasa içinde çeşitlilik göstermektedir. Bu piyasada tutunma ve daimi ilişki ile beraber sürekli satışın gerçekleştirilmesi sunulan imkân ve olanaklar ile daha da pekiştirilir.

Mevcut piyasa ve günümüz koşullarında endüstriyel piyasada rekabet büyük

²⁴ Oyman M., 2002 s.78

çekişmeleri, kullanılan tekniklerin ve stratejilerin değişiklik göstermesi ile birlikte firma ve işletmelerin her zaman farklı hareket etmelerini zorunlu hale getirir.

Gelişen teknoloji görsel ve medya imkânları birçok işletme ve endüstri kuruluşunu farklı yönlerde reklam yapmaya itmekte, ürünlerini hem iç hem de dış piyasada kabul ettirmek adına büyük rekabet yaşatır. Bunlar arasında en önemlileri, uygun ödeme koşulları, dayanıklılık, ürünlerdeki ergonomik kullanım özellikleri, servis ve bayi ağları olarak görebiliriz. Bir başka iletişim ağı ve sistemi ise internet ve birebir ilişkiler yöntemi ile sağlanan sistem olarak nitelendirebiliriz. İşletmeler kendilerine daha fazla kar sağlamak amacı ile kendilerinin müşterileri ve piyasa tarafından hızla ve kalıcı olarak tanınmalarını sağlayacak en önemli etkenler arasında sayılan reklam iletişimi endüstri pazarında endüstriyel ürünlerin pazarlamasında büyük bir önem arz eder. Endüstri ürünleri her müşteri için ayrı, ayrı oluşturularak ve özel posta sistemi ya da internet üzerinden gönderilen mail yolu ile güncel ürün listelerini ürün özelliklerini ve diğer bilgilerin yer aldığı sistemli tanıtım ve bilgilendirme kolaylığı ile talep oranını yükselten nedenler arasındadır.

Endüstri ürünlerinde müşterilerin en fazla yoğun olarak ilgi gösterdi nedenler arasında, kalite, taşınabilirlik, fiyat, marka ve ödeme kolaylıkları diye sıralamamız mümkün olmaktadır. Birçok sanayi kuruluşu bu yönde müşterilerine imkân ve olanaklar sağlamaktadır. Özellikle tekstil, inşaat, makine, otomobil, medikal ve elektronik ürünlerde uzun garanti süresi, geniş servis ağı yedek parça ve ulaşım imkânları müşteriler tarafından cazip görülür.

Birçok sanayi ve endüstri kuruluşu ürünlerinin piyasada tutunurluğunu sağlamak için birçok değişik strateji uygulamakta, uygulanan bu stratejiler ile AR-GE ve ürün gelişimi satış sistemlerindeki değişiklikler ve yenilikler kendiliğinden ortaya çıkar.²⁵

Endüstriyel pazar ürünleri arasında, özellikle sanayi grubu ürünler yer almakta olup, bunların başında tekstil, makine, inşaat, otomobil, sağlık, elektronik, tarım ve gıda sektörlerini vermemiz gerekir. Her sektör kendi içinde değişik

²⁵ Jay KANDAMPULLY, Ria DUDDY, “Beklentisi, Yenilikçilik ve İlişkileri Sayesinde Rekabet Avantajı” MCP UP Ltd. Cilt 37 Sayı: 1 1999 s. 51 – 56

PDF Eraser Free

stratejiler uygulamakta olup, ürün yelpazesi ve müşteri çeşitliğine göre farklılıklar meydana getirilmektedir. Bir tekstil ürünün satış sistemi ve stratejisi ile bir inşaat kuruluşunun ürün satış sistemi aynı özellikleri göstermeye bilir. Her işletmenin ürün çeşitliliğine göre reklam, tanıtım, hizmet ve ikili ilişkileri yönündeki davranışları farklılıklar içermekte olup, bu farklılıklar müşterilere yönelik olarak değiştirilebilir. İşletmeler, ürünleri ve ürün çeşitliliklerini dışarıdan gelen müşteri taleplerine yönelik olarak geliştirmekte veya ilgili ürünlerin üretimini durdurur. Bu gelişim mevcut talep eğrisi doğrultusunda gerçekleştirilir.²⁶

²⁶ Üreten S, 2005 s.69 – 72

3. BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızdaki uygulanan amaç, işletmelerin sürdürülebilir rekabet ortamında rekabet gücünün sürdürülebilirliği için önemlilik arz eden pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi ve işletmelerin işleyişi açısından sahip olması gereken unsurlarını belirlemektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışan ve müşteri memnuniyeti anketinden yola çıkılmış; Spss 13.0 paket programı kullanılarak; güvenilirlik analizi, faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, çapraz tablo, çift yönlü MANOVA ve çoklu regresyon yöntemleri uygulanıp yorumlanarak; firmanın başarısı ve satış hacmini arttırmasını etkileyen faktörler araştırılmış ve sonuçlar alınmıştır. Her bir analizde kullanılan tablolar ve grafikler gösterilmekte ve sayısal değerler, yorum kısmında anlamlandırılmaktadır.

H0: Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

H1: Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

3.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ, VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evreni, İstanbul, Ankara, Adana ve Bursa'da kamu kuruluşlarında çalışanlar ve özel sektörde satın almada çalışanlar ve özel sektörde satın almada çalışan bireyler üzerinde belirlenmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Süresi ve Yöntemi

Belirlenen örneklem dahilinde İstanbul, Ankara, Adana ve Bursa'da kamu kurumlarında çalışanlar ve özel sektörde satın almada çalışanlar ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler sonucunda 100 anket elden teslim edilmiştir.

Araştırmaya konu olan işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi üzerine teslim edilen anketlerden 100 tanesi hatasız olarak geri dönmüş ve analizler bu anketler aracılığı ile toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Veriler 2009 yılı Ağustos-Aralık ayları arasında toplanmıştır.

3.3.3. Anketin Yapısı ve Hazırlanması

Verilen toplanmasında kullanılan anket formunun üst kısmında anket hakkında bilgi verilmiştir. Anket iki ayrı bölüm ve toplam 127 ifade yer almaktadır.

İlk bölüm, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 7 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, çalışmamızın amacına yönelik uyum, performans ve verimlilik üzerine 120 soru bulunmaktadır.

3.4. ANALİZ YÖNTEMİ

3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil etmektedir.¹

Ankette firmanın satış hacminin artırılmasının iyi bir şekilde ölçülüp ölçülmediği güvenilirlik analizi yaparak araştırılabilmektedir. Analiz yardımı ile ölçekteki problemler ortaya çıkarılabilmektedir. Anket güvenilirlik analizi varsayımlarını sağlamaktadır.

Yukarıdaki istatistiğe göre güvenilirliği ölçen Cronbach's Alpha değeri 0.987 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.8 ile 1 arasında yer almaktadır; çok yüksek derecede güvenilir ölçek anlamındadır.

3.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir.²

¹ Şeref, Kalaycı, SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.403

² Kleinbaum, Kupper, Miller 1998: 601

3.4.3. Değişkenlerin Ortak Varyansı

Communality (ortak varyans) bir değişkenin analizinde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır.³ Faktör analizinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler analizden çıkartılarak, faktör analizi yeniden yapılabilmektedir. Analize göre değişkenlerin ortak varyansı >0.6 'dır. Bu durumda herhangi bir değişkeni çıkarmamız gerekmemektedir.

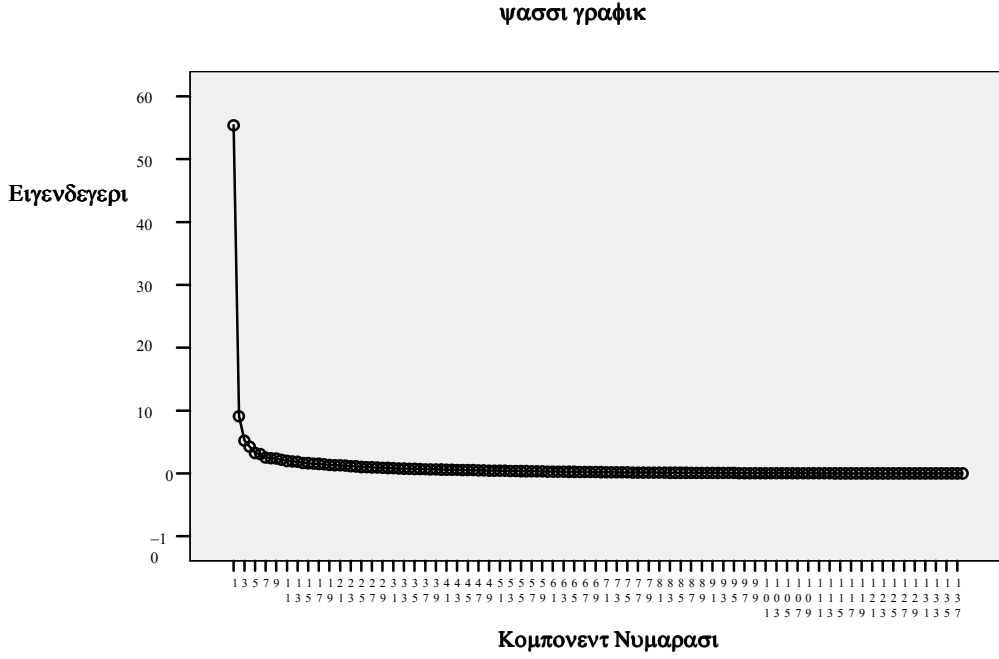
3.4.4. Faktör Sayısının Belirlenmesi

Anket soruları değerlendirildiğinde öz değer istatistiği 1'den büyük olan 26 faktör saptanmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %10,954'ünü açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %21,449'unu açıklamaktadır. Yirmi altı faktör toplam varyansın 81,651'ini açıklamaktadır.

Faktörler toplamı varyansın %70'ini açıklaması durumunda diğer faktörler tolere edilebilmektedir. İlk 17 faktör toplam varyansın %70,870'ini açıklamaktadır. Elbette 26 faktörün toplam varyansın %81,651'ini açıklamasından yola çıkarak bu faktörleri kullanmak değişkenleri temsil etmesi açısından daha iyidir; fakat faktör sayısını tolere edilebilir biçimde azaltmak için 17 faktör kullanmak yeterlidir.

³ Hair v.d. 1998: 365

3.4.5. Faktör Analizi Çizgi Grafiği



Şekil 3. Faktör Rotasyon Grafiği

Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken öz değer istatistiğinden başka kullanılabilir yöntemler de vardır. Yukarıdaki şekilde faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte yirmi altıncı faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle faktör sayısını yirmi altı veya duruma göre daha az sayıda faktör ile sınırlandırabiliriz.

3.4.6. Rotasyon Aşaması

Rotasyonun amacı, yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. Döndürülmüş faktör matrisinden yola çıkılarak matriste orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülebilmektedir. 120 veri sayısı için faktör ağırlığının 0.6'nın üzerinde olması iyi sonuç vermektedir. K16 ile ifade edilen "Şirketim/ Kurumum rekabet ortamının son derece farkındadır." değişkeni en büyük ağırlığı 1. faktör altında almıştır. İ82 ile ifade edilen "İşimde başarılı olmamda yöneticilerim destek verir." değişkeni en büyük ağırlığı 2. faktör altında almıştır. Her bir değişken satırındaki en yüksek ağırlıklar gözlemlendiğinde 26 faktör, firmaların satış hacimlerini arttırmasını etkileyen 26 etken halini almaktadır. 0.6'dan yüksek faktör ağırlıklarıyla çalışmak hem çalışmayı daha ekonomik hale getirir hem de çalışmanın amacını etkileyen en kritik değerler üzerinde yoğunlaşmayı sağlamaktadır. Faktörleri isimlendirmek için bir faktör altında büyük ağırlığı olan değişkenleri gruplamak gerekmektedir.

Bu durumda yukarıdaki en kritik faktörler şu başlıklar altında toplanabilir:

Faktörler:

- 1) Firmanın kurumsallığı
- 2) Personel motivasyonu
- 3) Personelin birbirine olan tutumu
- 4) Personelin sorunları
- 5) Firmanın çözüm politikaları
- 6) Personelin birlikte hareket etmesi

7) Yöneticilerin otoritesi

Faktör analizine başlamadan 138 değişkenimiz vardı. Faktör analizi sonrasında 138 değişken 26 faktöre indirgenmiştir. Bu faktörlerin değişken ağırlıklarının değerlendirilmesi ve 0.6'dan büyük olanlarının faktöre dahil edilmesiyle 7 ana kriter elde edilmiştir. Faktör sayısı kadar faktör skoru elde edilmiştir. Elde edilen faktör skorlarının özelliği normal dağılım şartını sağlıyor olmaları ve çoklu bağlantı sorununu taşıyor olmalarıdır.⁴

3.4.7. Betimsel Analizler

Yapılan bir çalışmada, sadece verilere bakarak bunların yorumlanması ve anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün değildir. Bu verilerin bir takım özelliklerinin de sunulması gerekmektedir. Öncelikle, veri setinin ortalaması ve verilerin bu ortalama etrafında nasıl dağıldığı ve ortalamadan ne ölçüde saptığının değerlendirilmesi gerekmektedir.⁵

Cinsiyet, deneyim(yıl), firmada çalışma süresi(yıl); değişkenlerinin betimsel analizleri anketin yapıldığı firmanın personeliyle ilgili temel bilgiler edinmek açısından istatistik olarak incelenmiştir.

⁴ Kalaycı, Ş. 2009 s. 68

⁵ Kalaycı Ş. 2009 s. 51

Tablo 2. Betimsel İstatistiki Tablo

		cinsiyet	deneyim	çalışma
N	Geçerli	120	120	120
	Kayıp	0	0	0
Ortalama		1,55	9,73	5,21
Medyan		2,00	8,00	4,00
Mod		2	10	2
Standart Sapma		,500	6,772	4,531
Varyans		,250	45,862	20,530
Çarpıklık		-,204	1,626	1,754
Çarpıklığın Standart Hatası		,221	,221	,221
Basıklık		-1,992	3,654	3,694
Basıklığın Standart Hatası		,438	,438	,438
Aralık		1	38	25
Minimum		1	1	0
Maksimum		2	39	25

Yukarıdaki tabloda cinsiyet değişkeni dikotomiktir. Erkek:1, Bayan:2 şeklinde numaralanmıştır. Ortalamanın bir buçuktan fazla çıkması, ankete katılanların içinde bayanların sayısının fazla olduğunu göstermektedir, bu sonucu ayrıca mod ve medyan değerlerinin iki olarak hesaplanması da desteklemektedir. “Maksimum” ve “Minimum” haricindeki diğer istatistikler cinsiyet değişkeni hakkında kayda değer bilgi vermemektedir.

Deneyim değişkeni için ankete katılanların ortalama 9.73 yaklaşık olarak da 10 yıl deneyimleri olduğu hesaplanmıştır. Deneyim değişkeninin frekans tablosunda da görüleceği gibi bu soruya en sık verilen cevap “10” dur.

Deneyim değişkeninin çarpıklığı pozitifdir(sağa çarpık). Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazla olduğunu göstermektedir. Basıklık değeri pozitif olduğundan normalden daha dik bir dağılım olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma değişkeni incelendiğinde çok büyük yoğunlukla bir ile altı yıldır firmada çalışan personelin ankete tabi tutulduğu yukarıdaki histogramda ve frekans tablosunda görülmektedir. İstatistik olarak bu dağılım ortalamaya 5.21 olarak yansımıştır. Basıklık ve çarpıklık açısından pozitif sonuçları; dik ve küçük değerlerin fazla bir dağılıma sahip olduğu yönünde değerlendirilmektedir.

“Deneyim” ile “çalışma” dağılımlarının çok benzer olduğu istatistikî olarak basıklık ve çarpıklık değerlerinin yakınlığında da görülebilir. Bu açıdan firmanın yeni mezun personel yerine en az birkaç sene deneyimli personel ile çalıştığı görülmektedir. Diğer taraftan firmada ortalama yaş yüksek değildir, verilere bakıldığında diğer personelden tecrübeli olanların genellikle müdürler ve yöneticiler olduğu görülmektedir. Yine ankete göre cinsiyet açısından firma adaletlidir.

3.4.8. Çift Yönlü Çoklu Varyans Analizi Testi

Tablo 3. Gruplar Arası Faktörleri

		N
dengrup	1,00	66
	2,00	44
	3,00	7
	4,00	3
eğitim	1	11
	2	53
	3	44
	4	12

Tablo 4. Box'un Kovaryans Matrislerinin Eşitliği Testi(a)

Box's M	81,931
F	1,147
df1	60
df2	4391,263
Sig.	,206

Yokluk hipotezi ile bağımlı değişkenin gözlenmiş kovaryans matrislerinin gruplar içinde eşit olup olmadığını test eder.

a Tasarım: Intercept+dengrup+eğitim+dengrup * eğitim

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box'un M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

H0: Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

H1: Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Tablo 5. Levene'nin Hata Varyansları'nın Eşitliği Testi (a)

	F	df1	df2	Sig.
k4	1,791	11	108	,064
k15	1,525	11	108	,133
k18	1,429	11	108	,171
i50	1,873	11	108	,051
i72	1,324	11	108	,221

Yokluk hipotezi ile bağımlı değişkenin hata varyansının gruplar içinde eşit olup olmadığını test eder.
Tasarım: Kesen+dengrup+eğitim+dengrup * eğitim

H0 ret edilememektedir.

Levene'nin Hata Varyansları'nın Eşitliği Testi tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA'nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

Tablo 6. Çok Değişkenli Testler(c)

Etki		Değer	F	Df Hipotezi	Df Hatası	Sig.	Kısmi Eta Kare
kesen	Pillai's Trace	,874	143,935(a)	5,000	104,000	,000	,874
	Wilks' Lambda	,126	143,935(a)	5,000	104,000	,000	,874
	Hotelling's Trace	6,920	143,935(a)	5,000	104,000	,000	,874
	Roy's Largest Root	6,920	143,935(a)	5,000	104,000	,000	,874
dengrup	Pillai's Trace	,186	1,397	15,000	318,000	,146	,062
	Wilks' Lambda	,822	1,415	15,000	287,500	,139	,063
	Hotelling's Trace	,209	1,429	15,000	308,000	,132	,065
	Roy's Largest Root	,159	3,372(b)	5,000	106,000	,007	,137
eğitim	Pillai's Trace	,156	1,163	15,000	318,000	,300	,052
	Wilks' Lambda	,848	1,178	15,000	287,500	,288	,053
	Hotelling's Trace	,174	1,193	15,000	308,000	,276	,055
	Roy's Largest Root	,143	3,021(b)	5,000	106,000	,014	,125
dengrup * eğitim	Pillai's Trace	,139	,620	25,000	540,000	,926	,028
	Wilks' Lambda	,866	,611	25,000	387,845	,931	,028
	Hotelling's Trace	,148	,605	25,000	512,000	,936	,029
	Roy's Largest Root	,077	1,663(b)	5,000	108,000	,150	,071

a Kesin istatistik

b İstatistik, F değerinin, anlamlılık seviyesinin alt sınırını veren, bir üst sınırdır.

c Tasarım: Kesen+dengrup+eğitim+dengrup * eğitim

Çok Değişkenli Testler tablosunda genellikle Wilks' Lambda testinin sonuçları kullanılır. Çok Değişkenli Testler tablosunda deneyim ve eğitim değişkenlerinin bağımsız değişkenler üzerindeki ana etkileri verilmekle beraber, deneyim*eğitim etkileşiminin de bağımsız değişkenler üzerindeki etkisinin sonuçları verilmiştir. Tablodaki sig kolonundaki değerlere göre deneyim, eğitim ve

PDF Eraser Free

deneyim*egitim etkileşim değişkenlerinin 0.05 üzerinde değer almaları dolayısıyla bağımsız değişkenler üzerindeki etkileri anlamlı değildir. Deneyim değişkeni diğer değişkenlere göre bağımsız değişkenler üzerinde daha fazla anlamlı etkileri bulunmuştur. %95 güven ile belirlenen değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerinde anlamlı etkileri bulunmamakla beraber firmadaki deneyimli personelin firmanın satış politikası üzerinde diğerlerinden daha farklı görüşleri olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Konular Arası Etkilerin Testleri

Kaynak	Bağımlı Değişken	III. Tip Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	Sig.	Partial Eta Squared
Düzeltilmiş Model	k4	28,939(a)	11	2,631	3,597	,000	,268
	k15	30,041(b)	11	2,731	2,752	,004	,219
	k18	22,622(c)	11	2,057	1,966	,039	,167
	i50	14,423(d)	11	1,311	1,432	,169	,127
	i72	11,260(e)	11	1,024	1,175	,313	,107
Kesen	k4	381,359	1	381,359	521,443	,000	,828
	k15	370,623	1	370,623	373,532	,000	,776
	k18	387,010	1	387,010	369,986	,000	,774
	i50	333,525	1	333,525	364,207	,000	,771
	i72	253,689	1	253,689	291,272	,000	,730
dengrup	k4	4,691	3	1,564	2,138	,100	,056
	k15	6,627	3	2,209	2,226	,089	,058
	k18	5,131	3	1,710	1,635	,186	,043
	i50	3,734	3	1,245	1,359	,259	,036
	i72	1,430	3	,477	,547	,651	,015
eğitim	k4	5,981	3	1,994	2,726	,048	,070
	k15	9,160	3	3,053	3,077	,031	,079
	k18	1,619	3	,540	,516	,672	,014
	i50	,372	3	,124	,135	,939	,004
	i72	1,251	3	,417	,479	,698	,013
dengrup * eğitim	k4	4,584	5	,917	1,253	,289	,055
	k15	3,153	5	,631	,635	,673	,029
	k18	4,234	5	,847	,810	,545	,036
	i50	4,559	5	,912	,996	,424	,044
	i72	4,668	5	,934	1,072	,380	,047
Hata	k4	78,986	108	,731			
	k15	107,159	108	,992			
	k18	112,969	108	1,046			
	i50	98,902	108	,916			
	i72	94,065	108	,871			
Toplam	k4	1557,000	120				
	k15	1444,000	120				
	k18	1557,000	120				
	i50	1323,000	120				
	i72	1315,000	120				
Düzeltilmiş Toplam	k4	107,925	119				
	k15	137,200	119				
	k18	135,592	119				
	i50	113,325	119				
	i72	105,325	119				

a R Kare = ,268 (Düzeltilmiş R Kare = ,194)

b R Kare = ,219 (Düzeltilmiş R Kare = ,139)

c R Kare = ,167 (Düzeltilmiş R Kare = ,082)

d R Kare = ,127 (Düzeltilmiş R Kare = ,038)

e R Kare = ,107 (Düzeltilmiş R Kare = ,016)

PDF Eraser Free

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bu etkinin anlamlı olması için sig sütunundaki değerlerin 0.05'ten küçük olması gerekmektedir. Bağımsız değişkenleri tek, tek incelersek:

- a. Takım ruhunu, eğitim seviyesi anlamlı olarak etkilemektedir. Aşağıdaki tablo incelendiğinde de eğitim seviyesi yüksek olan personelin takım ruhunu daha fazla benimsendiği ortaya çıkmaktadır. Deneyim arttıkça yine takım ruhuna verilen önem artmaktadır fakat bu %95 güven seviyesinde anlamlı değildir.
- b. Liderliğin önemini, eğitim seviyesi anlamlı olarak etkilemektedir. Deneyim de liderliği %95 güven seviyesinde olmasa da etkilediği belirlenmiştir.
- c. Firma kalitesi, bağımlı değişkenlere göre anlamlı fark oluşturmamaktadır. Firma çalışanları kalitenin önemi konusunda neredeyse aynı düşüncelere sahiptirler.
- d. Çözüm politikaları açısından çalışanların düşünceleri neredeyse aynıdır, bağımlı değişkenlerden %95 anlam seviyesinde anlamlı derecede etkilenmemişlerdir.
- e. Girişimcilik, diğer bağımsız değişkenlere oranla çalışanlar arasında neredeyse hiç anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Deneyim ve eğitim değişkenlerinin etkileşimleri, bağımsız değişkenler üzerine %95 seviyesinde anlamlı fark yaratmamıştır. Bağımsız değişkenlerin kriterinde çalışanların firmanın satış hacminin büyümesi konusunda genellikle deneyim ve eğitim durumuna bakmaksızın benzer düşüncelere ve hedeflere sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 8. Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken		(I) dengrup	(J) dengrup	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst sınır
k4	Tukey HSD	1,00	2,00	-,48(*)	,166	,022	-,92	-,05
			3,00	-,33	,340	,768	-1,22	,56
			4,00	-1,42(*)	,505	,029	-2,74	-,11
		2,00	1,00	,48(*)	,166	,022	,05	,92
			3,00	,16	,348	,970	-,75	1,06
			4,00	-,94	,510	,260	-2,27	,39
	3,00	1,00	,33	,340	,768	-,56	1,22	
		2,00	-,16	,348	,970	-1,06	,75	
		4,00	-1,10	,590	,253	-2,64	,44	
	4,00	1,00	1,42(*)	,505	,029	,11	2,74	
		2,00	,94	,510	,260	-,39	2,27	
		3,00	1,10	,590	,253	-,44	2,64	
k15	Tukey HSD	1,00	2,00	-,48(*)	,172	,033	-,94	-,03
			3,00	-,33	,239	,727	-1,09	,43
			4,00	-1,42	,357	,197	-3,99	1,14
		2,00	1,00	,48(*)	,172	,033	,03	,94
			3,00	,16	,232	,987	-,60	,91
			4,00	-,94	,352	,441	-3,64	1,76
	3,00	1,00	,33	,239	,727	-,43	1,09	
		2,00	-,16	,232	,987	-,91	,60	
		4,00	-1,10	,390	,287	-3,14	,95	
	4,00	1,00	1,42	,357	,197	-1,14	3,99	
		2,00	,94	,352	,441	-1,76	3,64	
		3,00	1,10	,390	,287	-,95	3,14	
k15	Tukey HSD	1,00	2,00	-,36	,194	,262	-,86	,15
			3,00	-1,07(*)	,396	,040	-2,10	-,03
			4,00	-1,26	,588	,148	-2,79	,28
		2,00	1,00	,36	,194	,262	-,15	,86
			3,00	-,71	,405	,301	-1,77	,35
			4,00	-,90	,594	,431	-2,45	,65
	3,00	1,00	1,07(*)	,396	,040	,03	2,10	
		2,00	,71	,405	,301	-,35	1,77	
		4,00	-,19	,687	,993	-1,98	1,60	
	4,00	1,00	1,26	,588	,148	-,28	2,79	
		2,00	,90	,594	,431	-,65	2,45	
		3,00	,19	,687	,993	-1,60	1,98	
Tamhane	1,00	2,00	-,36	,208	,434	-,92	,20	
		3,00	-1,07(*)	,291	,029	-2,04	-,10	

PDF Eraser Free

			4,00	-1,26	,357	,254	-3,82	1,30
		2,00	1,00	,36	,208	,434	-,20	,92
			3,00	-,71	,308	,220	-1,69	,27
			4,00	-,90	,371	,438	-3,14	1,34
		3,00	1,00	1,07(*)	,291	,029	,10	2,04
			2,00	,71	,308	,220	-,27	1,69
			4,00	-,19	,423	,999	-2,05	1,67
		4,00	1,00	1,26	,357	,254	-1,30	3,82
			2,00	,90	,371	,438	-1,34	3,14
			3,00	,19	,423	,999	-1,67	2,05
k18	Tukey HSD	1,00	2,00	-,41	,199	,175	-,93	,11
			3,00	-,63	,407	,412	-1,69	,43
			4,00	-1,11	,604	,264	-2,68	,47
		2,00	1,00	,41	,199	,175	-,11	,93
			3,00	-,22	,416	,951	-1,31	,87
			4,00	-,70	,610	,664	-2,29	,90
		3,00	1,00	,63	,407	,412	-,43	1,69
			2,00	,22	,416	,951	-,87	1,31
			4,00	-,48	,706	,906	-2,32	1,37
		4,00	1,00	1,11	,604	,264	-,47	2,68
			2,00	,70	,610	,664	-,90	2,29
			3,00	,48	,706	,906	-1,37	2,32
	Tamhan e	1,00	2,00	-,41	,206	,265	-,96	,14
			3,00	-,63	,293	,304	-1,60	,34
			4,00	-1,11	,359	,320	-3,60	1,39
		2,00	1,00	,41	,206	,265	-,14	,96
			3,00	-,22	,304	,981	-1,19	,75
			4,00	-,70	,368	,638	-3,00	1,61
		3,00	1,00	,63	,293	,304	-,34	1,60
			2,00	,22	,304	,981	-,75	1,19
			4,00	-,48	,423	,897	-2,33	1,38
		4,00	1,00	1,11	,359	,320	-1,39	3,60
			2,00	,70	,368	,638	-1,61	3,00
			3,00	,48	,423	,897	-1,38	2,33
i50	Tukey HSD	1,00	2,00	-,21	,186	,666	-,70	,27
			3,00	-,98	,380	,053	-1,98	,01
			4,00	-,98	,565	,307	-2,46	,49
		2,00	1,00	,21	,186	,666	-,27	,70
			3,00	-,77	,389	,200	-1,79	,24
			4,00	-,77	,571	,531	-2,26	,72
		3,00	1,00	,98	,380	,053	-,01	1,98
			2,00	,77	,389	,200	-,24	1,79
			4,00	,00	,660	1,000	-1,72	1,72
		4,00	1,00	,98	,565	,307	-,49	2,46
			2,00	,77	,571	,531	-,72	2,26

			3,00	,00	,660	1,000	-1,72	1,72
	Tamhane	1,00	2,00	-,21	,186	,832	-,71	,29
			3,00	-,98	,393	,220	-2,41	,44
			4,00	-,98	1,006	,965	-11,40	9,43
		2,00	1,00	,21	,186	,832	-,29	,71
			3,00	-,77	,407	,447	-2,18	,63
			4,00	-,77	1,011	,988	-10,85	9,30
		3,00	1,00	,98	,393	,220	-,44	2,41
			2,00	,77	,407	,447	-,63	2,18
			4,00	,00	1,069	1,000	-7,80	7,80
		4,00	1,00	,98	1,006	,965	-9,43	11,40
			2,00	,77	1,011	,988	-9,30	10,85
			3,00	,00	1,069	1,000	-7,80	7,80
i72	Tukey HSD	1,00	2,00	-,02	,182	1,000	-,49	,46
			3,00	-,26	,371	,895	-1,23	,71
			4,00	,50	,551	,801	-,94	1,94
		2,00	1,00	,02	,182	1,000	-,46	,49
			3,00	-,25	,380	,915	-1,24	,74
			4,00	,52	,557	,791	-,94	1,97
		3,00	1,00	,26	,371	,895	-,71	1,23
			2,00	,25	,380	,915	-,74	1,24
			4,00	,76	,644	,639	-,92	2,44
		4,00	1,00	-,50	,551	,801	-1,94	,94
			2,00	-,52	,557	,791	-1,97	,94
			3,00	-,76	,644	,639	-2,44	,92
	Tamhane	1,00	2,00	-,02	,188	1,000	-,52	,49
			3,00	-,26	,386	,988	-1,65	1,12
			4,00	,50	,352	,846	-2,21	3,21
		2,00	1,00	,02	,188	1,000	-,49	,52
			3,00	-,25	,398	,992	-1,62	1,13
			4,00	,52	,366	,832	-1,84	2,87
		3,00	1,00	,26	,386	,988	-1,12	1,65
			2,00	,25	,398	,992	-1,13	1,62
			4,00	,76	,497	,677	-1,08	2,60
		4,00	1,00	-,50	,352	,846	-3,21	2,21
			2,00	-,52	,366	,832	-2,87	1,84
			3,00	-,76	,497	,677	-2,60	1,08

Gözlenmiş ortalamalara dayanmaktadır.

* Ortalama farkı 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloya göre takım ruhu, bağımsız değişkeni için birinci deneyim, bağımlı değişkeni ile ikinci ve dördüncü deneyim grupları arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır. Çalışma deneyimleri az olan çalışanların takım ruhundan deneyimleri fazla olanlar kadar memnun olmadıkları belirlenmiştir.

Liderlik değişkeni incelendiğinde üç ve dördüncü deneyim grubunun firmanın lider olması konusunda ortak fikirleri paylaştığı ve önem verdiği buna karşılık birinci deneyim grubunun firmanın vizyonu konusunda farklı düşündüğü görülmüştür.

Firmanın kalitesi konusunda özellikle ikinci ve üçüncü grubun ortak fikirleri vardır; fakat diğer gruplarla aralarında büyük görüş farkı bulunmamaktadır.

Firmanın çözüm politikaları ve girişimcilik konularında çalışanlar benzer düşüncelere sahiptir.

Tablo 9. 3. Dengrup * Eğitim

Bağımlı Değişken	dengrup	eğitim	Ortalama	Standart Hata	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
k4	1,00	1	3,000	,382	2,242	3,758
		2	3,233	,156	2,924	3,543
		3	2,913	,178	2,560	3,267
		4	4,375	,302	3,776	4,974
	2,00	1	3,000	,349	2,308	3,692
		2	3,765	,207	3,354	4,176
		3	3,842	,196	3,453	4,231
		4	4,500	,605	3,301	5,699
	3,00	1	.(a)	.	.	.
		2	3,667	,349	2,975	4,359
		3	3,000	,855	1,305	4,695
		4	.(a)	.	.	.
	4,00	1	.(a)	.	.	.
		2	.(a)	.	.	.
		3	5,000	,855	3,305	6,695
		4	4,500	,605	3,301	5,699

PDF Eraser Free

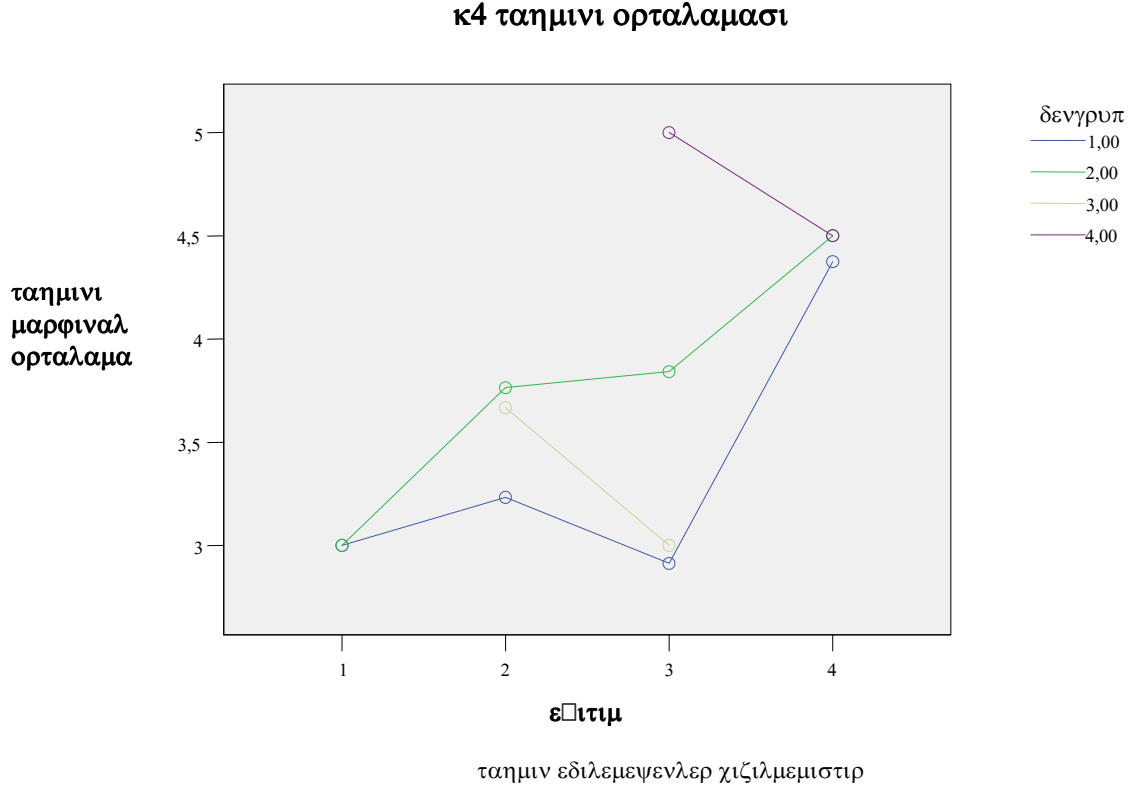
k15	1,00	1	2,400	,445	1,517	3,283
		2	2,967	,182	2,606	3,327
		3	3,000	,208	2,588	3,412
		4	4,125	,352	3,427	4,823
	2,00	1	2,833	,407	2,027	3,639
		2	3,294	,242	2,815	3,773
		3	3,632	,229	3,179	4,085
		4	4,500	,704	3,104	5,896
	3,00	1	.(a)	.	.	.
		2	4,167	,407	3,361	4,973
		3	4,000	,996	2,026	5,974
		4	.(a)	.	.	.
	4,00	1	.(a)	.	.	.
		2	.(a)	.	.	.
		3	5,000	,996	3,026	6,974
		4	4,000	,704	2,604	5,396
k18	1,00	1	3,000	,457	2,093	3,907
		2	3,000	,187	2,630	3,370
		3	3,217	,213	2,795	3,640
		4	4,250	,362	3,533	4,967
	2,00	1	3,833	,418	3,006	4,661
		2	3,412	,248	2,920	3,903
		3	3,684	,235	3,219	4,149
		4	4,500	,723	3,067	5,933
	3,00	1	.(a)	.	.	.
		2	4,000	,418	3,172	4,828
		3	3,000	1,023	,973	5,027
		4	.(a)	.	.	.
	4,00	1	.(a)	.	.	.
		2	.(a)	.	.	.
		3	5,000	1,023	2,973	7,027
		4	4,000	,723	2,567	5,433
i50	1,00	1	3,200	,428	2,352	4,048
		2	2,933	,175	2,587	3,280
		3	2,913	,200	2,518	3,309
		4	3,500	,338	2,829	4,171
	2,00	1	3,000	,391	2,226	3,774
		2	3,176	,232	2,716	3,637
		3	3,316	,220	2,881	3,751
		4	3,500	,677	2,159	4,841
	3,00	1	.(a)	.	.	.
		2	4,167	,391	3,392	4,941
		3	3,000	,957	1,103	4,897

		4	.(a)	.	.	.
	4,00	1	.(a)	.	.	.
		2	.(a)	.	.	.
		3	5,000	,957	3,103	6,897
		4	3,500	,677	2,159	4,841
i72	1,00	1	3,000	,417	2,173	3,827
		2	3,033	,170	2,696	3,371
		3	3,087	,195	2,701	3,473
		4	4,000	,330	3,346	4,654
	2,00	1	3,167	,381	2,411	3,922
		2	3,000	,226	2,551	3,449
		3	3,316	,214	2,891	3,740
		4	3,500	,660	2,192	4,808
	3,00	1	.(a)	.	.	.
		2	3,667	,381	2,911	4,422
		3	2,000	,933	,150	3,850
		4	.(a)	.	.	.
	4,00	1	.(a)	.	.	.
		2	.(a)	.	.	.
		3	3,000	,933	1,150	4,850
		4	2,500	,660	1,192	3,808

a Bu seviyedeki faktör kombinasyonları gözlenmemiştir bu nedenle karşılık gelen ana kütle marjinal ortalaması tahmin edilememektedir.

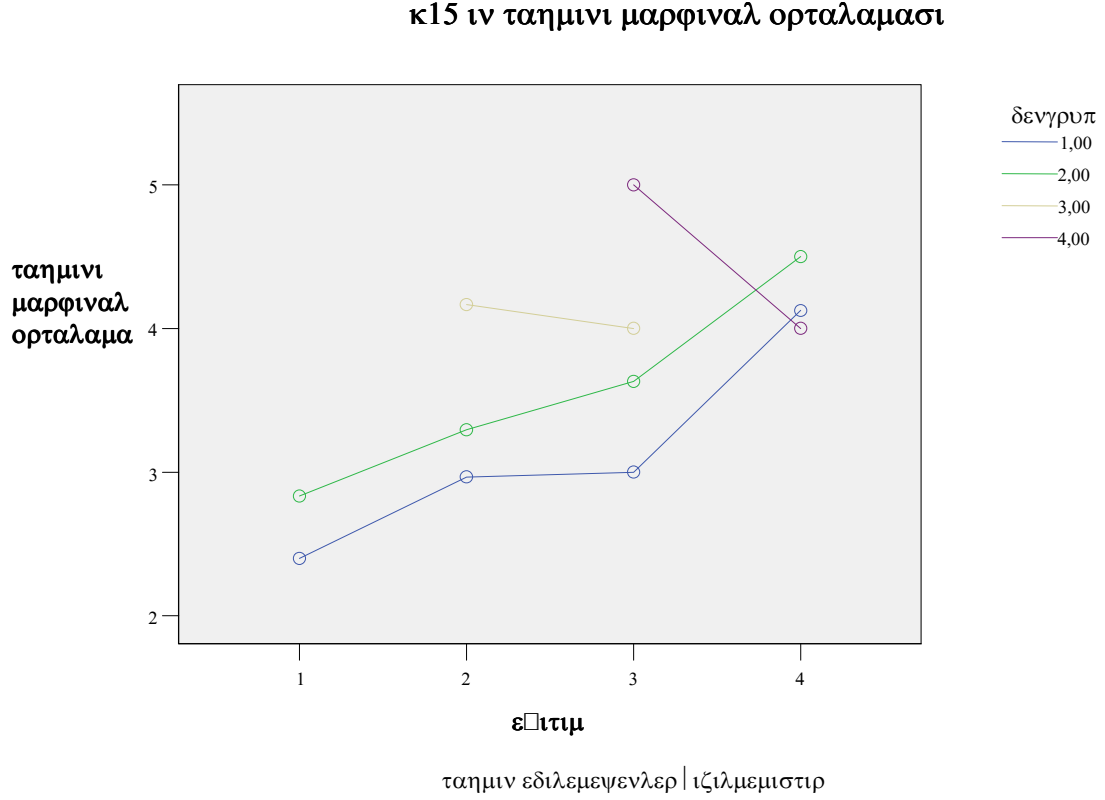
Yukarıdaki tablonun daha iyi ve grafiksel olarak anlatımı aşağıda yer almaktadır, her değişkenin analizine ayrı değinilecektir.

Aşağıdaki bağımsız değişkenlerin tahmin edilen marjinal ortalamaları grafiklerinde yatay ekseninde eğitim durumları, dikey ekseninde bir ile beş arasındaki tahmin edilmiş marjinal ortalamalar bulunmaktadır. Farklı renklerdeki çizgi parçaları deneyim bağımlı değişkeninin gruplarını ifade etmektedir.



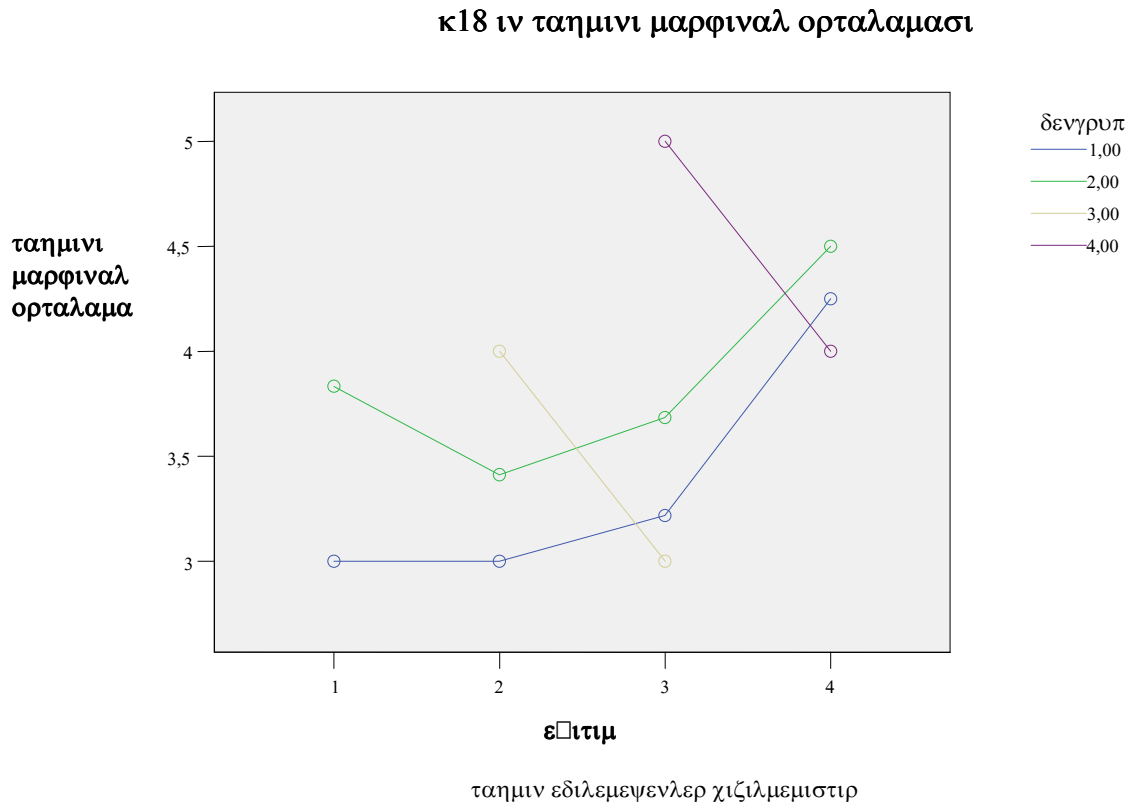
Şekil 4. K4'ün Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması

Yukarıdaki grafiğe göre çalışma deneyimi az olan çalışan grubu eğitim seviyesinin yükselmesine de bağlı olarak takım ruhuna önem verdiği gözlenmektedir. Daha deneyimli olan ikinci grup çalışanlar takım ruhuna eğitim seviyesine bağlı olarak katkıda bulunabilir ve değerlendirebilir. Yirmi yıldan fazla deneyimi olan çalışanların eğitim seviyeleri yükseldiğinde takım ruhundan memnun olmadıkları gözlenmiştir; fakat bu konuda karar vermek için daha çok sayıda kişiyle görüşülmeli ve örneklem kümesi genişletilerek tekrar analiz yapılmalıdır.



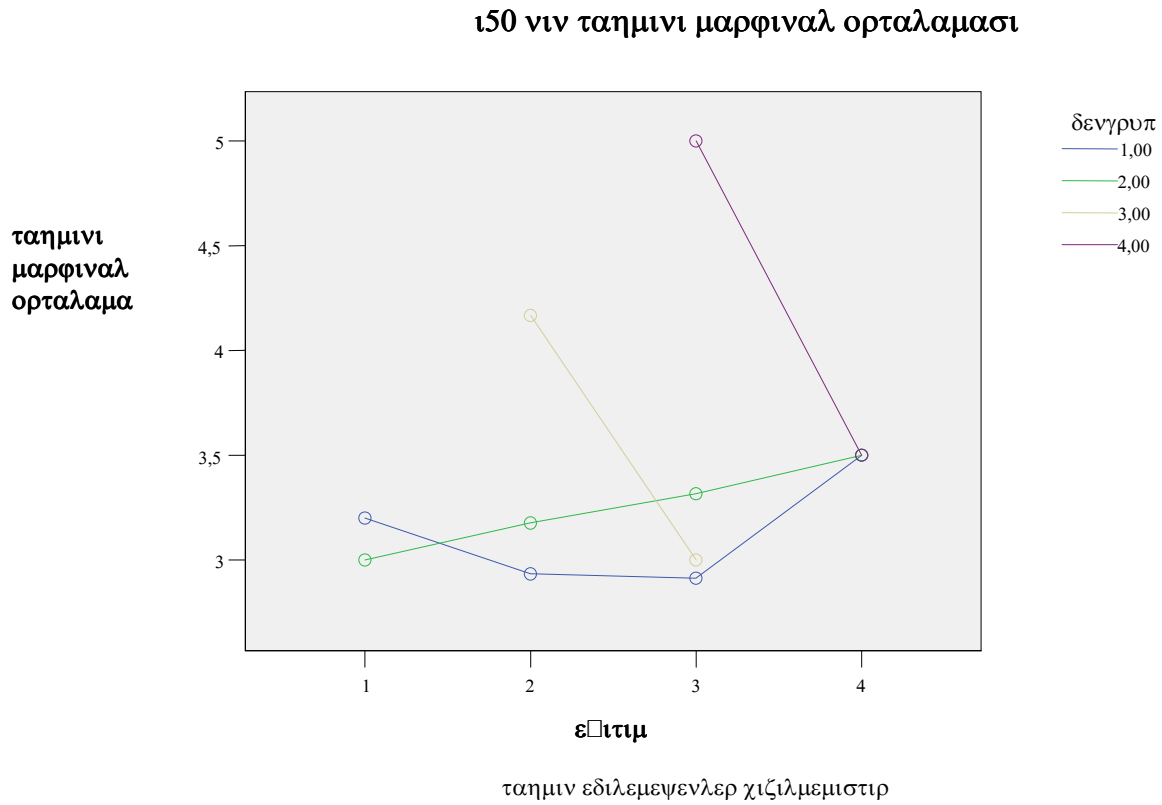
Şekil 5. K15'in Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması

Firmanın liderliğinin önemli olması konusunda yirmi yıldan az deneyimi olanlar eğitim durumlarına göre grafikte görüldüğü gibi benzer görüşleri paylaşmaktadır. On yıldan daha deneyimli olanlar ve eğitimi daha yüksek derecede olanlar firmayı ileri taşıyabilecek yüksek hedeflere sahiptirler. Grafığe göre çalışanların deneyimi arttıkça firma adına hedefleri büyümektedir.



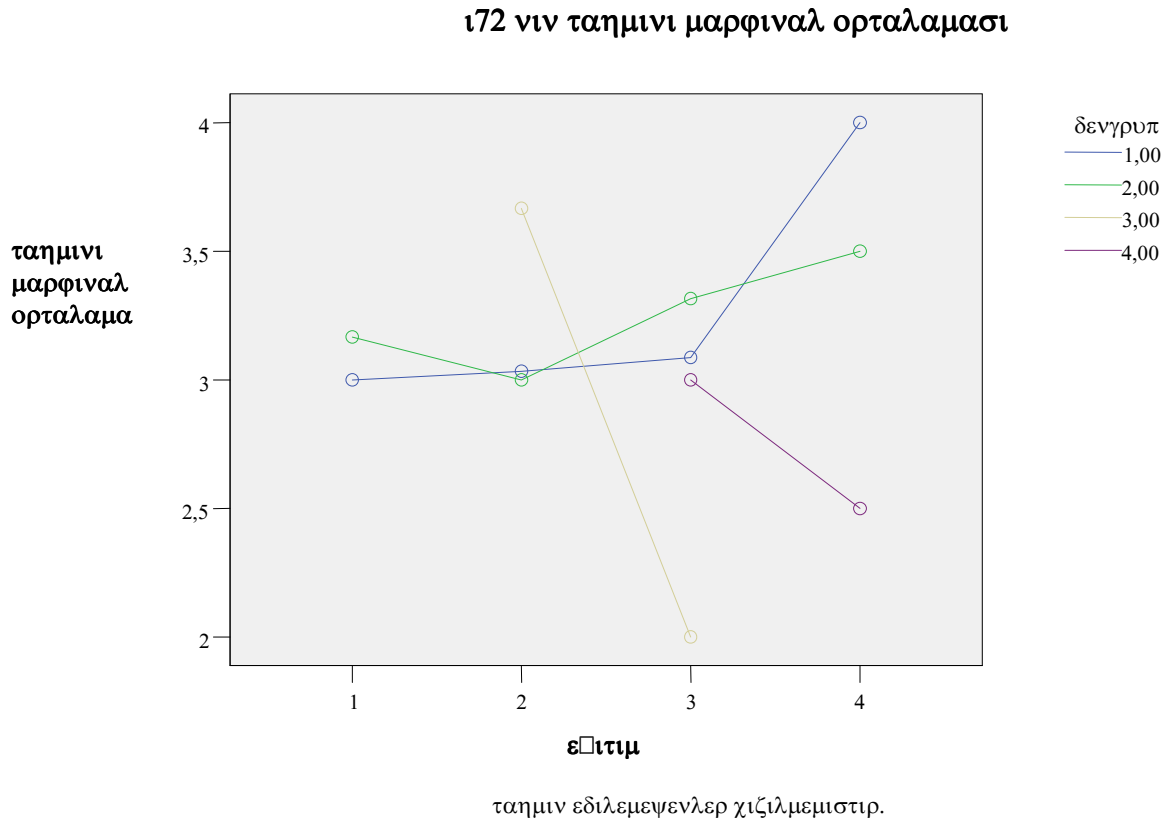
Şekil 6. K18'in Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması

Firmanın kalitesi konusunda çalışanların yirmi yıldan az deneyimli kısmı eğitim dereceleri arttıkça olumlu yöne kaymaktadır; fakat yirmi yıldan fazla deneyimi olan çalışanların düşünceleri eğitim seviyeleri arttığında grafikte görüldüğü gibi değişmekte ve olumsuz yöne kaymaktadır.



Şekil 7. İ50'nin Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması

Firmanın kurallarının ve çözüm politikalarının çok kesin yöntemlerle belirlemiş olduğunu düşünen çalışanlar yirmi ve otuz yıldan fazla deneyimi olanlardır. Diğer çalışanlar orta derecede bu görüşe katılmaktadırlar ve az deneyim sahibi çalışanların eğitim durumlarına göre bakış açıları etkili şekilde değişmemektedir.



Şekil 8. İ72'nin Tahmin Edilmiş Marjinal Ortalaması

Deneyimi yirmi yıldan fazla olan çalışanların girişimci düşünce yapısını artan eğitim seviyeleriyle beraber kaybettikleri gözlenirken, genç çalışanların eğitim seviyesi arttıkça daha fazla girişimci düşünceleri destekledikleri yorumlanmaktadır.

3.4.9. Çoklu Doğrusal Regresyon

Tablo 10. Model Özeti(b)

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Değişmiş İstatistikler					Durbin-Watson
					R Kare Değişmiş	F Değişmiş	df1	df2	Sig. F D.	
1	,907(a)	,822	,772	,475	,822	16,504	26	93	,000	2,031

Yukarıdaki tabloda faktör analizinde belirlenen açıklayıcı faktörler bağımsız değişken olarak regresyon modelinde değerlendirilmesiyle elde edilen istatistikler mevcuttur. Tüm değişkenleri açıklama oranı 0.772 olarak hesaplanmıştır. 0.228 oranda kayıp mevcut olmasına karşın faktörlerin seriyi iyi derece temsil ettiği belirlenmiştir. Sig. Değeri 0.000 çok küçük bir sayı olmakla beraber 0.05'ten küçük olduğundan %95 güven seviyesinde kurulmuş regresyon modeli anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11. Katsayılar(a)

Model		Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar		Çoklu Doğrusallık İstatistikleri		
		B	Standart Hata				Beta	Sıfır Sıralı	Kısmi	Parça	Tolerans
1	(Sabit)	3,308	,043		76,364	,000					
	1. analiz için 1. faktör skoru	,312	,044	,314	7,177	,000	,314	,597	,314	1,000	1,000
	1. analiz için 2. faktör skoru	,265	,044	,267	6,090	,000	,267	,534	,267	1,000	1,000

1. analiz için 3. faktör skoru	,118	,044	,119	2,711	,008	,119	,271	,119	1,000	1,000
1. analiz için 4. faktör skoru	-,230	,044	-,231	-5,286	,000	-,231	-,481	-,231	1,000	1,000
1. analiz için 5. faktör skoru	,159	,044	,159	3,643	,000	,159	,353	,159	1,000	1,000
1. analiz için 6. faktör skoru	,109	,044	,110	2,503	,014	,110	,251	,110	1,000	1,000
1. analiz için 7. faktör skoru	,337	,044	,339	7,740	,000	,339	,626	,339	1,000	1,000
1. analiz için 8. faktör skoru	,247	,044	,248	5,667	,000	,248	,507	,248	1,000	1,000
1. analiz için 9. faktör skoru	,246	,044	,248	5,661	,000	,248	,506	,248	1,000	1,000
1. analiz için 10. faktör skoru	,061	,044	,061	1,392	,167	,061	,143	,061	1,000	1,000
1. analiz için 11. faktör skoru	,155	,044	,156	3,565	,001	,156	,347	,156	1,000	1,000
1. analiz için 12. faktör skoru	,372	,044	,374	8,550	,000	,374	,663	,374	1,000	1,000
1. analiz için 13. faktör skoru	,034	,044	,034	,780	,438	,034	,081	,034	1,000	1,000
1. analiz için 14. faktör skoru	,145	,044	,146	3,338	,001	,146	,327	,146	1,000	1,000
1. analiz için 15. faktör skoru	,079	,044	,080	1,824	,071	,080	,186	,080	1,000	1,000
1. analiz için 16. faktör skoru	,043	,044	,043	,991	,324	,043	,102	,043	1,000	1,000
1. analiz için 17. faktör skoru	,090	,044	,090	2,059	,042	,090	,209	,090	1,000	1,000
1. analiz için 18. faktör skoru	-,021	,044	-,021	-,487	,627	-,021	-,050	-,021	1,000	1,000
1. analiz için 19. faktör skoru	-,001	,044	-,001	-,021	,983	-,001	-,002	-,001	1,000	1,000
1. analiz için 20. faktör skoru	,112	,044	,112	2,567	,012	,112	,257	,112	1,000	1,000
1. analiz için 21. faktör skoru	-,110	,044	-,110	-2,517	,014	-,110	-,253	-,110	1,000	1,000
1. analiz için 22. faktör skoru	-,213	,044	-,214	-4,886	,000	-,214	-,452	-,214	1,000	1,000

1. analiz için 23. faktör skoru	,162	,044	,163	3,715	,000	,163	,359	,163	1,000	1,000
1. analiz için 24. faktör skoru	,015	,044	,015	,338	,736	,015	,035	,015	1,000	1,000
1. analiz için 25. faktör skoru	-,009	,044	-,009	-,209	,835	-,009	-,022	-,009	1,000	1,000
1. analiz için 26. faktör skoru	-,070	,044	-,070	-1,601	,113	-,070	-,164	-,070	1,000	1,000

a Dependent Variable: i46

Yukarıdaki tabloya göre t testine göre faktörlerin on üç tanesi modelde anlamlı bulunmamıştır. Bu faktörler modelden çıkarılmıştır. Standartlaştırılmış Beta katsayıları kullanılacak faktör değişkenlerinin önem sırasını göstermektedir. Bu noktada eleme yaparak en önemli faktörler seçilerek tekrar regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Bir sonraki aşamada çoklu regresyon denklemi şu şekilde olacaktır:

Bağımlı değişken: Firmanın başarısı

Bağımsız değişkenler: Firmanın vizyonu, personel motivasyonu, personel sorunları, yönetici otoritesi, yeniliklere ayak uydurabilme, firmaya bağlılık, çalışma disiplini

H0: Bir bağımlı, yedi bağımsız değişkenden oluşan regresyon modeli, %95 güven aralığında anlamsızdır (Sig>=0.05).

H1: Bir bağımlı, yedi bağımsız değişkenden oluşan regresyon modeli, %95 güven aralığında anlamlıdır (Sig<0.05).

Tablo 12. ANOVA(b)

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	70,657	7	10,094	24,087	,000(a)
	Kalıntı	46,935	112	,419		
	Toplam	117,592	119			

a. Bağımlı Değişken: i46

Yukarıdaki tabloya göre Sig. Değeri yaklaşık sıfırdır, modele giren bütün bağımsız değişkenler modeli anlamlı kılmaktadır. H0 ret edilmelidir.

Tablo 13. Katsayılar(a)

Model		Standartlaş-tırılmamış Katsayılar		Standartlaş-tırılmış Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Sıfır-sıralı	Kısmi	Parça	Tölerans	VIF
1	(Sabit)	3,308	,059		55,984	,000					
	1. analiz için 1. faktör skoru	,312	,059	,314	5,262	,000	,314	,445	,314	1,000	1,000
	1. analiz için 2. faktör skoru	,265	,059	,267	4,465	,000	,267	,389	,267	1,000	1,000
	1. analiz için 4. faktör skoru	-,230	,059	-,231	-3,875	,000	-,231	-,344	-,231	1,000	1,000
	1. analiz için 7. faktör skoru	,337	,059	,339	5,675	,000	,339	,473	,339	1,000	1,000
	1. analiz için 8. faktör skoru	,247	,059	,248	4,155	,000	,248	,365	,248	1,000	1,000
	1. analiz için 9. faktör skoru analysis 1	,246	,059	,248	4,150	,000	,248	,365	,248	1,000	1,000
	1. analiz için 12. faktör skoru	,372	,059	,374	6,268	,000	,374	,510	,374	1,000	1,000

a. Bağımlı Değişken: i46

Yukarıdaki tabloda değişkenlerin sabit ve değişken katsayıları hesaplanmıştır. B katsayılarıyla regresyon denklemi oluşturulmuştur. B katsayıları bağımsız değişkenlerdeki bir birimlik değişimin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini gösterir. Regresyon denklemi değişken isimleriyle aşağıdaki gibidir:

$$\begin{aligned}
 \text{"Firmanın başarısı"} = & 3.308 + 0.312X \text{"Firmanın vizyonu"} \\
 & + 0.265X \text{"Personel Motivasyonu"} \\
 & - 0.23X \text{"Personel sorunları"} \\
 & + 0.337X \text{"Yönetici otoritesi"} \\
 & + 0.247X \text{"Yeniliklere ayak uydurabilme"} \\
 & + 0.246X \text{"Firmaya bağlılık"} \\
 & + 0.372X \text{"Çalışma disiplini"}
 \end{aligned}$$

Yapılan ankete göre firmanın başarısını etkileyen en önemli etkenler;

- a. **Firmanın vizyonu:** firmanın çalışanlarının sahip olduğu geniş bakış açısı, ileriye dönük doğru tahminleri toplamda firmanın başarılı olması için önemlidir. Yapılan çalışmaların firmanın başarısını ve satışlarını etkilemektedir.
- b. **Personel motivasyonu:** Personelin gerek yöneticiler gerek diğer çalışanlar tarafından verimliliğinin ve motivasyonun arttırılması yapılan araştırmaya göre firmanın başarısını arttırmaktadır.
- c. **Personel sorunları:** Personelin iş yerinde yazılı kurallar, çalışma arkadaşları, yöneticileriyle yaşadığı sorunların, verimliliğini azalttığı, firma başarısını negatif yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

PDF Eraser Free

- d. Yönetici otoritesi:** Yöneticilerin firma içindeki yetkinliği, personel üzerindeki otoritesi, yönlendirmesi, firmanın başarısını etkileyen en önemli etkenlerden biridir.
- e. Yeniliklere ayak uydurabilme:** Değişen iş koşullarına, yeni tekniklere, çalışma sistemlerine ve iş anlayışına uyum sağlayabilmek firma başarısını arttıran etkenlerdendir.
- f. Firmaya bağlılık:** Personelin firmada olmaktan mutlu olması, firmanın çalışanlarının isteklerine ve hedeflerine cevap vermesi, çalışanların motivasyonunu arttıracığı gibi firmanın da daha başarılı olmasını sağlamaktadır.
- g. Çalışma disiplini:** Personelin işine gösterdiği saygı, üzerine düşen görevi yapması, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla uyumu ve yardımlaşması firmanın başarısını arttırmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİ

Bir şirketin başarısının sırrı, satış ve pazarlama başarısından ve gücünden gelir. Piyasaya hâkim bir firma hem rakiplerinin saygılarını kazanmakta hem de rakipleri tarafından politika ve davranışları izlenerek takip edilmektedir. Yapılan ankette firmanın satış hacminin nasıl geliştirileceği, başarılı olacağı konusunda çalışanlara ve müşterilere anket soruları uygulanmış ve alınan cevaplar detaylı olarak istatistik paket programı, SPSS' te değerlendirilerek, tamamen sayısal ve bilimsel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Firma her ne kadar geçmişten gelen gelenekleri, marka değeri, standartları olsa da yaşamını sürdürmesi ve gelişebilmesi “personeline” doğrudan bağlıdır. Firmanın satış hacmini ve pazarını geliştirmek için “personel” konusu üzerinde özellikle durulmalıdır.

Personel eğitimleri, yeni teknolojiler ve yeni çalışma, satış teknikleri konularında firmanın ileriye dönük olması ve değişimlere ayak uydurabilmesi açısından çok önemlidir. Anket çalışması sonuçlarında bir işletmecilik sorunu da olan çok deneyimli firma personelinin değişimlere geç cevap verdiği veya değişime tamamen kapalı kalarak, firmanın ileriye dönük hedeflerine engel oluşturduğu saptanmıştır. Çalışma hayatının verimli dönemlerinde olan personelin ise eğitim durumu düşük olanların rekabet ortamına ve firmanın ileriye dönük hedeflerinin gerisinde düşünce yapısına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Gerekli yerlerde hem az deneyimli hem de çok deneyimli personelin firmanın pozisyonu ve vizyonu doğrultusunda sistematik yenilikçi eğitimler verilmelidir. Personelin eğitimi ve yeniliklere ayak uydurması, ürün teknolojilerine de yansıtacak ve ürün satışına olumlu etki edecektir.

Günümüzde satış ve pazarlama, ürünün özellikleri ve gereksiniminin önüne geçmiştir. Firmalar, dolayısıyla çalışanlar için de en kullanışlı bilgiye en kolay yoldan ulaşım, artık rekabet için bir gereksinimdir. Personel arasındaki bilgi alışverişi, gerek ast üst ilişkisi gerekse departmanlar arası ve pazarlamanın her kademesinde çok önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Personelin bilgiye mümkün olduğu kadar kolay ulaşımı sağlanmalı, gerek kendi aralarında gerek yöneticileriyle koordineli ortak bilgi paylaşımında bulunmaları için yenilikçi teknikler ve teknolojik araçlar kullanılmalıdır. Bilgi işlem bölümleri geliştirilmeli ve piyasa bilgisi takip edilip sürekli güncellenmelidir.

Yöneticiler, firma için çok önemli konumdadırlar. Firmanın hem temsilcisi hem de ağırlığını taşıyacak olanlardır. İyi bir yönetici en başta otoriter ve karizmatik olmalıdır. Aldığı kararların doğru ve en hızlı şekilde uygulamaya koyulması bu öğelere bağlıdır. Anket sonuçlarına göre yöneticinin alt kademedeki personelle iletişiminin sağlıklı, ilişkilerinin belirli olması ve karşılıklı saygı çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Yöneticinin diğer yöneticilerle bilgi paylaşımının eksiksiz ve hızlı olması önemlidir. Yönetici, sorumlu olduğu personelin inisiyatif almasını sağlamalıdır, güven vermelidir ve firmayı ileriye taşımak için gerektiğinde risk almalıdır. Yöneticiler, satış ve pazarlama konularında bilgi ve beceriye sahip olmaları, eğitime katılarak kendilerini geliştirmelidirler.

Personelin motivasyonunun, firmanın başarısı için ne kadar önemli olduğu son yıllardaki araştırmalarla ortaya çıkmaktadır. Personelin bilgi, beceri ve niteliğinden öte, çalışma verimliliğinin sağlanmasındaki en önemli faktör personeli motive etmekten geçmektedir. Anket sonuçlarına göre personel firmada çalışmaktan oldukça memnundur. Çalışanların aldıkları maaştan, primlerden, firmanın kendilerine sağladıkları avantajdan, firmanın amaçlarının kendi amaçlarıyla örtüşmesinden çok memnundurlar, bu faktörler çalışanların verimlerinin artmasını

PDF Eraser Free

sağlamaktadır. Personel motivasyonu, ürün satışlarını ve genel başarıyı da aynı yönde değiştirmektedir. Adil maaş dağıtımı gibi memnuniyet faktörleri aynı zamanda personelin kendi arasında iletişimini de arttırmaktadır.

Firmanın çözüm politikalarının başarılı olması, satış politikalarıyla doğrudan ilintilidir. Firmanın yazılı iş kuralları, satış planı gibi personele bağlı olmayan, oturmuş firma politikasına sahip olması gerekmektedir. Bu politika aynı zamanda verimli olup, içinde bulunulan duruma göre değişebilen esnek yapısı korunmalıdır. Yönetmelikler, yapılan çalışmaların uzun sürede onay alması yerine mümkün olduğunda çabuk karara bağlanması ilkesiyle oluşturulmalıdır. Yönetmelikler, firma personelinin aralarında bilgi alışverişi yaparak gerektiği yerlerde sorumluların risk almasına izin vermelidir, bu personel motivasyonunu ve verimliliğini arttırdığı anketin analizinde ortaya çıkmıştır. En önemlisi verimli prosedür ve yönetmelikler, rakiplere göre firmaya avantaj yaratır ve ürün satışını doğrudan etkilemektedir.

KAYNAKÇA

- Aakerg, D.A., (1989)**, Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management.
- Aakerg, D.A., (1992)**, **Strategic Market Management**, Third Edition, John Wiley& Sons Inc., Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore.
- Ahmad, F., (1986), İttihat ve Terakki (1908 – 1914), İstanbul.
- Akat, Ö. (Çev) (1971), The Impact of US Foreign Direct Investment on Employment and Trade, National Foreign Trade Council., Uluslararası İşletmecilik Ders Notları, New York,
- Akat, Ö., (1990), Uluslararası İşletmecilik Ders Notları Uludağ Üniversitesi İİBF, Bursa.
- Akat, Ö., (1995), Küresel Pazarlamada Hiper- Rekabetin boyutları ve rekabet kanunları, Bursa Barosu Dergisi Yıl:19, sayı: 50 Aralık.
- Aktan, C.C., (2004), İstiklal Y. Vural, **Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.
- Aktan, O., (1994), “Rekabet Gücü Statik Bir Kavran Değildir” İşveren, TİSK, Cilt: XXXII, Sayı: 12 Eylül.
- Aktan, R., (1978), Türkiye İktisadı, Ankara.
- Alpar, C. ve M. Tüba ONGUN, (1988), Dünya Ekonomisi ve Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar. Azgelişmiş Ülkeler Yönünden Değerleme, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Basım, Evrim Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Atasayar, K., (1994), “Başyazı Rekabet Gücü Üzerine” İşveren, TİSK, Cilt: XXXII, Sayı: 12, Eylül.
- Aysan, A. Mustafa, (2000), Atatürk’ün Ekonomi Politikası, İstanbul
- Babacan, M., (1998), “Pazarlama İletişimi: Kavramsal Bir irdeleme” Pazarlama Dünyası, Yıl 12, Sayı 71, İstanbul.

- Barış, G., (2002), “Pazarlama Kaynaklarının Rekabetçi Üstünlük Gelistirmedeki Rolü”, **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, Nisan,
- Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, (1973), Türkiye’de Toplumsal ve Ekonomik Gelişmenin 50 Yılı, Ankara.
- BAŞOL, K., (1983), Türkiye Ekonomisi, İzmir.
- Baybars, Ö, (1990), Tek Pazarlama ilkeler ve uygulamaları İzmir 1990
- Baybars, Ö, (1995), Tek Pazarlama İlkeler ve uygulamalar Enkare Bilgisayar Sistem Grafik, İzmir.
- Baybars, Ö, (1999), Tek Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye uygulamaları 8. Baskı Beta Basın Yayın Dağıtım İstanbul Ocak.
- Baybars, Ö, (2006), TEK “Pazarlamada Değer Yaratmak” Hayat Yayıncılık Kasım.
- Belch, G. E. ve Michael a. Belch, (1998), “İknanın İşleme Olasılığı” advertising and promotion, Boston Irwin mcGraw Hill.
- Budak, G., Gülay Budak (2004), “İşletme Yönetimi” Barış Yayınları Fakülteler Kitap Evi İzmir.
- Customary International Humanitarian Law (1996). Volume I: Rules Jean-Marie Henckaerts and Louise Doswold-Beck ICRC – Cambridge,
- Çavdar, T., (1971), Millî Mücadele Başlarken Sayılarla Vaziyet ve Manzara-i Umumiye, İstanbul.
- Çelebican, G., (1982), “Atatürk Döneminde Para-Kredi Siyaseti ve Kurumlaşma Hareketi”, Atatürk Dönemi Ekonomi Politikası ve Türkiye’nin Ekonomik Gelişmesi Semineri, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Eldem, V., (1994), Harp ve Mütareke Yıllarında Osmanlı İmparatorluğu’nun Ekonomisi, Ankara.
- Elmacı, O. Niyazi Kurnaz, (2004), “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı”.
- Elmacı, O., Niyazi KURNAZ, (2008), **Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı**,

- Evans, M.J., Loiz Moutinho ve W. Fred Van Raaij, (1996), Applied Consumer Behavior, Harlow, England: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fidan, E., (1995), Çokuluslu Şirketler ve Azgelişmiş Ülkeler üzerine etkileri Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi Dergisi Sayı: 1 Manisa.
- Göksel, Bülent, Kocabaş, Füsün ve Elden, Müge (1997). Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam, Yayınevi Yayıncılık İstanbul.
- Göl, G., (1996), Gümrük Birliğine Geçiste Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri, TÜSİAD Yayınları, Nisan, İstanbul.
- Güneş, İhsan, (1997), Birinci TBMM'nin Düşünce Yapısı (1920–1923), Ankara.
- Gürgen, H., (1987), Televizyon Reklamlarında Yaratıcı Strateji, Yayınlamamış Doktora Tezi, Eskişehir: A.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Hamitoğulları, B., (1982), “Atatürk Devletçiliği ve Ekonomik Bağımsızlık”, Atatürk Dönemi Ekonomi Politikası ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi Semineri, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- İnan, A., (1972), Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Birinci Sanayi Plânı 1933, Ankara.
- İstanbul Sanayi Odası, (2002), İmalat Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü: AB Ve Diğer Rakip Ülkelerle Karşılaştırma, 1. Basım, İstanbul.
- Karabulut, M. ve İsmail KAYA, (1988), Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, Metinler ve Vakalar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 198, İstanbul.
- Karafakioğlu, M., (1990), Uluslararası Pazarlama Yöntemi: Teori Uygulama ve Örnek Olaylar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 224, İstanbul.
- Keyder, Ç., (1978), “1923–1929 Döneminde Para ve Kredi”, Türkiye İktisadı Üzerine Araştırmalar, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Gelişme Dergisi: 1978 Özel Sayısı, Ankara,

- Kkinner, S.J., (1990), Marketing, Haughton Mifflin, Company, Boston, Aktaran İsmet Mucuk
- Korum, U., (1982), “1923–1929 Dönemin-de Türkiye’de İmalat Sanayi ve Sanayi Politika
- Kotler, P., (2000), Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayınları İstanbul
- Kotler, P., Somkid JATURSRIPITAK ve Suvit MAESINCEE (Çeviren: Ahmet BUĞDAYCI), (2000), Ulusların Pazarlaması (Ulusal Refahı Oluşturmada Stratejik Bir Yaklaşım) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul Kasım.
- Kozlu, C.M., (1993). Uluslararası Pazarlama “İlkeler ve Uygulamalar” Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı Türk Matbaacılık San. Tic.A.Ş.
- Kurtuluş, K., (1984), İhracatın Geliştirilmesi ve Pazarlama Sorunları Türkiye Örneği Birinci Uluslararası Pazarlama ve İhracat Sempozyumu, İTO yayınları İstanbul 24–25 Ekim.
- Küçükkurt, M., ve Baki CAN, (1988), “İletişimde Kaynak Faktörü ve İknaya Katkısı” Düşünceler, Y: 2, s:2, Şubat.
- Marangoz, M., (2001) “Uluslararası Pazarlamada Veri Tabanlı Pazarlama Sisteminin oluşturulması ve Önemi” pazarlama dünyası Y:15, Mayıs – Haziran.
- Odabaşı, Y., (1990), “Pazarlama İletişiminde Kaynağın Nitelikleri ve Türleri” Kurgu.
- Oyman M., (2001), Mediacat “Pazarlama İletişimi Yönetimi”.
- Özdemir, S., (2004), “100 Dolarlık İhracatta 67 Dolarlık İthalatla Nereye?” Hürriyet Bursa, 8 Haziran.
- Parasız İ., (2007 – 2005- 2003), Dünya Bankası, Özdil D.,
- Parasız, İ., (2002), “İşletmeciler ve Yöneticiler için İKTİSAT” Ezgi Kitap Evi Bursa.
- Perlmutter, H.V., (1969). Emerging East-West Ventures: The Transideological Enterprise Colombia Journal of World Business, October.

- Pfeffer, J., (1995), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan**, (Çeviren Sinem Gül), 2. bs. Gençlik Yayınları, İstanbul.
- Ray M.L., (1982), Advertising and Communication Management, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Saruhan, O., (1994), Çok kutuplu Dünya’da ABD-Avrupa-Japonya Şeytan Üçgeni İktisat Dergisi Sayı:348, Nisan.
- Sever, N., (2000), “Pazarlama İletişimi Aracı Olarak World Wide Web” kurgu, Temmuz.
- Soyak, A., (2005). “Fikri ve Sinaî Mülkiyet Hakları” Tarihsel Gelişimi ve Gelişmekte olan ülkeler açısından önemi” Legal Fikri ve Sinaî Haklar Dergisi Sayı: 1 Mayıs
- Şahin, H., (2007), “Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişimi ve Bugünkü Durumu” Ezgi Kitap Evi Bursa.
- Şatıroğlu, K.D., (1984), Çokuluslu Şirketler ve fonksiyonel bir evrim yaklaşımı Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın – Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara.
- Tekellioğlu, B., (1986), Pazarlama Araştırması Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No 37 Eskişehir
- Terpstra, V., (1972), International Marketing, Holt Rinehart and Winston Inc., New York.
- Tezel, Y.S., (1982), Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi 1923–1950 Yurt Yayınları Ankara .
- TİSK, (1994), “Rekabet Gücü ve Türkiye” İşveren, Cilt, XXXII, Sayı: 12, Eylül.
- Togan, S., (1994), “Rekabet Gücü Statik Bir Kavran Değildir” İşveren, TİSK, Cilt: XXXII, Sayı: 12 Eylül.
- Türkan, R.O., (1998), İkna ve Uzlaşma Sanatı, (İstanbul Hayat Yayıncılık.

- Tyson, J. L.,(1961), International Marketing Research The Underdeveloped means For Meeting World-Wide Competition in effective Marketing Coordination Ed: Gorge L.Baker, AMA, Cihcago.
- Ulusal Orta Anadolu Kongresi (2002), “**Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri**”, 17-19 Ekim, Nigde.
- Uraz, Ç., (1978), “Temel Pazarlama Bilgileri Ankara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Uraz, Ç.,(1984). Uluslararası Pazarlamada Bilgi Sistemleri ve Dünya Ticaret Merkezlerinin Rolü, Birinci Uluslararası Pazarlama ve İhracat Sempozyumu, İTO, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul 24-25 Ekim.
- Ülgen, H., , S. Kadri Mirze, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları No: 113, İstanbul.
- Ülgen, H., Kadri MİRZE, (2007), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Basım., 4. basım, İstanbul.
- Ünlüönen, K., Ahmet Tayfun (2008), “Ekonomi” Meslek ve Teknik Yayınlar Serisi Nobel Kitap Evi Ankara.
- Üreten, S., (2002), “Üretim ve İşlemler Yönetimi” Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri Gazi Kitap Evi Ankara.
- Wells, W., (2000), John Burnett ve Sandra Moriarty, Advertising Principles & Practice, 5 Baskı, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Wickrey, W.S. (1955), A Proposal for Revising New York’s Subway Fare Structure Operations Research.
- Wıklund, E., (1986). International Marketing Makin Exports Pay off, McGraw-Hill, New York
- Wilson*, M. E.(1995), Effects of Estradiol and Exogenous Insulin-Like Growth Factor I (IGF-I) on the Reproductive Sciences, November 1.
- World Bank (1996), The World Bank Atlas,

Yalçın A., Sezer, F.İ., (1999) Pazar Bölümlendirme Seviyelerinde Yeni Bir Yaklaşım
Niş Pazarlama ve Renkli Buzdolabı Üzerine Uygulama M.Ü.
İk.İd.Bil.Fak.Dergisi Cilt 15, Sayı: 1.

Yoshino, M.Y., (1965) Marketing Orientation International Business Business
Topics, Summer

Yükselen, C., (2000). “Pazarlama Araştırmaları” Ankara, Detay Yayıncılık

Zenoff, B. D., (1971), International Business Management Text and Cases, The
Macmillan Pres, London.

İnternet Kaynakları;

- <http://www.01.imd.ch/documents/wcy/content/raking.pdf> (Endekssin
detayları ve Türkiye gerçeği üzerine yorum Ekler; 7.8.

ÖZGEÇMİŞ:**Kişisel Bilgiler**

Ad, Soyad
Cinsiyet
Doğum Tarihi
Medeni Durum
Uyruk

SERHAN BAYKARA
 ERKEK
 21/06/1978
 EVLİ
 T.C.

İletişim Bilgileri

Adres Bilgileri
 İSTANBUL
Ev Tel
Cep Tel
E-posta

İkitelli Cad. Güneşpark Evleri B5 Blok Daire 12 Halkalı /
 (212) 697 61 42
 (541) 952 41 42
 serhan@geoart.com.tr

Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans

Osmangazi Üniversitesi – Eskişehir.
 İşletme Yüksek Lisans – 09/2001 – 06/2010
 (İşletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi)

Üniversite

Ortadoğu Teknik Üniversitesi – Ankara
 İnşaat Mühendisliği Bölümü – 09/1995 – 06/2000

Lise

Süleyman Çakır Lisesi –Eskişehir
 Fen-Matematik – 09/1991 – 06/1994

İş Denevimi

04/2010 – Halen Çalışıyorum

GEOART GEOSENTETİK LTD. ŞTİ.– İSTANBUL
Pozisyon : Satış Müdürü
İş tanımı :Portföyümüzde bulunan geosentetik, kaya ve taş düşmelerine karşı ürünlerin satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek. İdarelere ürünlerimiz ile ilgili teknik proje ve bilgi desteği sağlamak.

05/2005 – 04/2010

TEKNO İNŞAAT MAK. TİC. VE SAN. A.Ş.– İSTANBUL
Departman :Çevreci Malzemeler
Pozisyon : Satış Müdür Yrd.
İş tanımı :Çevreci malzemeler Grubu Altında bulunan tüm Geosentetik malzemelerin ve Tel Kafes Ürünlerinin ilgili projelerde Mühendislik olarak doğru kullanımının sağlandırılması, projelendirilmesi, bu yönde Müteahhit firmanın veya idarenin iknası, ilgili malzemelerinin satışı, hemen akabinde malzemenin

teknik olarak doğru kullanımı ile ilgili süpervisorlük hizmetinin sağlanması.

11/2003 – 05/2005

ENFALT A.Ş.– İSTANBUL

Departman :Geosentetik Malzemeler ve Asfalt Ürünleri

Pozisyon : Satış Sorumlusu

İş tanımı : Tüm Geosentetik malzemelerin satışı ve projelendirilmesi, Asfalt emülsiyonları, Polimer Modifiye Bitüm ve Asfalt Katkı malzemelerinin Satışı ve ilgili uygulamalarının takibi.

11/2002 – 11/2003

3. KARA HAVACILIK ALAYI-İZMİR

Departman :Karargah Bölüğü

Pozisyon : İnşaat Onarım Takım Komutanı

İş tanımı : Alayın yapımını planladığı tüm inşaat işlerinin projelendirilmesi, 4734 sayılı Kamu İhale Kanununa göre ihale dosyasının hazırlanması, işlerin ihale edilmesi ve ihale sonrası işi alan Müteahhitin kontrollüğü.

06/2000 – 11/2002

BELKENT A.Ş.-ESKİŞEHİR

Departman :Proje Uygulama

Pozisyon :Şantiye Şefi

İş tanımı : Belkent A.Ş ve ESKİ (Eskişehir Su ve Kanalizasyon İşleri Genel Müdürlüğü) ile ilgili ilişkilerin sürdürülmesi, ihale sonrası yapımı üstlenilen Kanalizasyon, İçmesuyu ve Yağmursuyu hatlarının uygulamasında Şantiye Şefliği, ilgili hakedişlerin düzenlenmesi ve kontrolörlük teşkilatı ile ilişkilerin problemsiz sürdürülmesi.

Belkent A.Ş. ile EBB (Eskişehir Büyükşehir Belediyesi) arasında uygulamsı tamamlanan ana caddelerde tretuar yenilenmesi ve renkli asfalt uygulaması işi şantiye şefliği, ilgili hakedişlerin düzenlenmesi ve kontrolörlük teşkilatı ile ilişkilerin problemsiz sürdürülmesi.

Belkent A.Ş. tarafından yapımı üstlenilen Haller Gençlik Merkezi ve EBB Meclis Salonu İnşaatı işleri Isıtma ve Soğutma tertibatı montajı ve EBB yangın ihbar ve otomasyon sistemi montajı kontrolörlükleri.

06/1999 – 09/1999

ILGAZLAR A.Ş. (STAJ)

Departman :Proje Uygulama

Pozisyon :Stajer

İş tanımı : Ilgazlar A.Ş. nin yapımını üstlenmiş olduğu Kütahya – Eskişehir Karayolu İnşaatı işi ve Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Havaalanı Asfalt Pist İnşaatı İşleri

06/1998 – 09/1998

GÜNBERK DEMİRKAYA (STAJ)

Departman :Proje Uygulama

Pozisyon :Stajer

İş tanımı : EBB Atıksu Arıtma Endüstriyel Tesisi İnşaatı İşleri

PDF Eraser Free

Yayınlar

- **S., Baykara, M., Korkmaz, G., Akman, 2010,** “Developing Marketing and Selling Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Businesses”, Trakia Journal of Sciences, Vol. 7, No. 3, pp 51-56, ISSN 1313 – 7050 (print) ISNN 1313 – 3551 (online)
- **M., Korkmaz, G., Akman, B., Kandemir, S., Baykara, 2010,** “Implementations and Activities of Corporate Banking Turkish Banking Systems”, Trakia Journal of Sciences, Vol. 7, No. 3, pp 51-56, ISSN 1313 – 7050 (print) ISNN 1313 – 3551 (online)
- **B., Kandemir, M., Korkmaz, G., Akman, S., Baykara, 2010,** “Time Management of Consultants in Training Research Hospitals”, Trakia Journal of Sciences, Vol. 7, No. 3, pp 51-56, ISSN 1313 – 7050 (print) ISNN 1313 – 3551 (online)

Bilgisayar Bilgisi

Word, Excel, Powerpoint, Outlook: Çok iyi
Autocad: Çok iyi
Geosentetik Dizayn Paket Programları ;
Macstar, Macra, Gawac, Dupont Road :Çok iyi
Kaya ve taş düşmesi ve şev stabilitesi ile ilgili olarak ;
Rocfall, Slide ;Çok iyi

Yabancı Dil Bilgisi

İngilizce

Okuma: İyi, Yazma:İyi, Konuşma:İyi

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
UYGULANAN ANKET VE SORULAR

PDF Eraser Free

Bu araştırma, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması içerisinde yapılmaktadır.

Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı; Yrd. Doç. Dr. Müjdat ÖZMEN

Serhan BAYKARA

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr
3. Çocuğunuz var mı? Evet Hayır
4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu
 Lise ve altı Üniversite ve üstü
5. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? _____
6. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____
7. Örgüt içerisinde hangi kademedede bulunuyorsunuz?

() Üst kademe () Orta kademe () Alt Kademe

1. Şirketimde/Kurumumda pazarlama departmanına önem verilir. PERFORMANS
2. Şirketimde/Kurumumda pazarlama birimi çalışanları birbirleri ile iş birliği içinde çalışmaya teşvik edilir. VERİMLİLİK
3. Şirketimde/Kurumumda personelin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir. UYUM
4. Şirketimde/Kurumumda çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir. VERİMLİLİK
5. Şirketimde/Kurumumda katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır. UYUM - VERİMLİLİK
6. Şirketimde/Kurumumda kişisel haklara saygıya önem verilir. UYUM - VERİMLİLİK
7. Şirketimde/Kurumumda bilginin serbest bir şekilde paylaşılabilmesi mümkündür. VERİMLİLİK
8. Şirketimde/Kurumumda yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir. VERİMLİLİK
9. Şirketimde/Kurumumda makul ölçüde (orta düzeyde) risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır. PERFORMANS
10. Şirketimde/Kurumumda yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir. UYUM
11. Şirketimde/Kurumumda çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir. “Prim, ödül, maaş, ikramiye, tatil” gibi değerler ile ödüllendirilir. PERFORMANS - VERİMLİLİK
12. Şirketimde/Kurumum faaliyetinde bulunduğu alanda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verir. PERFORMANS
13. Şirketimde/Kurumum rekabet ortamının son derece farkındadır. (bilincindedir) PERFORMANS
14. Şirketimde/Kurumumda fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir. VERİMLİLİK
15. Şirketimde/Kurumumda kaliteye son derece önem verilir. VERİMLİLİK
16. Şirketimde/Kurumumda çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur. PERFORMANS
17. Şirketimde/Kurumumda çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır. PERFORMANS
18. Şirketimde/Kurumumda herkese hakkının verildiği herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir. PERFORMANS
19. Şirketimde/Kurumumda analitik (çözümlenici, tahlil edici) ve rasyonel (akılcı) sorun çözümüne ağırlık verilir. VERİMLİLİK
20. Şirketimde/Kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir. UYUM

21. Şirketimde/Kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir. VERİMLİLİK
22. Şirketimde/Kurumumda yönetim eleştiriye açıktır. UYUM
23. Şirketimde/Kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır. VERİMLİLİK
24. Şirketimde/Kurumumda otoriteye saygı son derece önemlidir. UYUM
25. Şirketimde/Kurumumda emir komuta zincirine son derece önem verilir. UYUM
26. Şirketimde/Kurumumda kurallara uymaya son derece önem verilir. UYUM
27. Şirketimde/Kurumumda kullanılan teknolojik ekipmanlar son derece gelişmiş ve günceldir. VERİMLİLİK
28. Şirketimde/Kurumumda sosyal anlayışa ve ekip ruhu ile çalışmaya önem verilir. PERFORMANS
29. Şirketimde/Kurumumda çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır. PERFORMANS
30. Şirketimde/Kurumumda işlerin yapılış şekline çok sonuçlara önem verilir. VERİMLİLİK
31. Şirketimde/ Kurumumda çalışanlar öncü olmaya teşvik edilir. PERFORMANS - VERİMLİLİK
32. Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.
33. Kurumumuzda işle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir. VERİMLİLİK
34. Kurum çalışanları olarak aramızda sürekli etkili bir iletişim vardır. VERİMLİLİK
35. Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz. VERİMLİLİK
36. Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdirler.
37. Yaptığım işlerle ilgili, ne yapmam ve nasıl yapmam konusunda kendim karar veririm. PERFORMANS
38. Yöneticilerin yaptığım işlerle ilgili görüş ve önerilerimi alırlar. UYUM
39. Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili kararları yöneticilerim verir. UYUM
40. Kurumumuzda yaptığım işlerle ilgili verilen kararlara yeterince katıldığımı inanıyorum. UYUM
41. Kurumumuzda kararlar o anki işi yapan çalışanlar tarafından verilir.
42. Kurumda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum. VERİMLİLİK
43. Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim. VERİMLİLİK
44. Kurumumuzda iş verimliliğinin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi navlasızız. VERİMLİLİK
45. Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim. UYUM
46. İşimde stres yaşıyorum. PERFORMANS
47. İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum. PERFORMANS - VERİMLİLİK
48. Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum. PERFORMANS -
49. Stresli bir işe sahibim. PERFORMANS - VERİMLİLİK
50. Yöneticilerimden memnunum. UYUM
51. Bu kurumda yapabileceğim en uygun işi yapıyorum. UYUM - PERFORMANS

52. İş arkadaşlarımdan memnunum. VERİMLİLİK
53. İşimdeki ilerlemeden memnunum. VERİMLİLİK
54. Kurumdaki sorunlara ortak çözüm üretildiği için memnunum. VERİMLİLİK
55. İşimde şimdiye kadar yaptığım gelişmeden memnunum. VERİMLİLİK
56. Benim çalışabileceğim en uygun kurum burasıdır. UYUM
57. Bu kurumun geleceği benim için önemlidir. VERİMLİLİK
58. Bu kurumun başarısı için benden beklenenden fazlasını vermeye gönüllüyüm.
59. Benim bireysel değerlerimle örgütün değerleri birbirine benzer. UYUM
60. Kurumumuzun politikaları, yol ve yöntemleri çok kesin olarak belirlenmiştir.
61. Kurumsal yapı, politika ve prosedürler çalışanların etkili olmasını engellemektedir. PERFORMANS – VERİMLİLİK
62. Kurumda konulan kuralları değiştirmek çok zordur. UYUM
63. Kurumda, hiyerarşiye uygun davranmak her şeyden önemlidir. UYUM –
64. Kurum yöneticileri güç ve otoritelerini kurumun yazılı kural ve yönetmeliklerinden alırlar. UYUM
65. Kurumda sürekli kontrol altında tutulduğumu hissederim. PERFORMANS
66. Kurumda yöneticilerin her zaman haklı olduğuna inanılır. UYUM
67. İşlerin yapılmasında yeni yollar denemek için bazı riskleri göze alabilirim. PERFORMANS
68. Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için programlar yapılır. VERİMLİLİK –
69. Kurumda çalışanların girişimci olması istenir. PERFORMANS – VERİMLİLİK
70. Kurumda yeni ve daha iyi şeyler yapmaya çalışan insanlar ödüllendirilirler. PERFORMANS
71. Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir. UYUM
72. Çalışanlar işlerler ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda, risk göze alarak kendileri karar verebilirler. VERİMLİLİK –
73. Çalışanlar arasında işle ilgili rekabet vardır. PERFORMANS – VERİMLİLİK
74. Yöneticiler çalışanlar arasında işle ilgili rekabeti teşvik ederler. PERFORMANS
75. İşimde başarılı olmamda yöneticilerim destek verir. PERFORMANS
76. Kurumumuz çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri teşvik eder. PERFORMANS
77. Kurumumuz iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanakları yaratır. VERİMLİLİK
78. Kurumda kendimi diğer çalışanlara yakın hissediyorum. UYUM
79. Kurumda işlerle ilgili duygu ve düşüncelerimi açıkça ifade edebilirim. UYUM – VERİMLİLİK
80. Kurumda sosyal etkinlikler önem taşır. VERİMLİLİK – UYUM
81. Kurum çalışanları dürüst çalışırlar. PERFORMANS
82. Kurumda kendimi güvende hissederim. UYUM – VERİMLİLİK
83. Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde
84. Şirketimde/Kurumumda alınacak ürün hakkında daha önceden bilgi temin edilir.
85. Şirketimde/Kurumumda yazılı emirler her zaman satın almada etkilidir. UYUM

86. <i>Şirketimde/Kurumumda yaşanan sorunlarda yönetim sorunun nevinin araştırılır.</i>
87. <i>Şirketimde/Kurumumda satın alma personelinin ortak kararı dikkate alınır.</i>
88. <i>Şirketimde/Kurumumda bilginin serbest bir şekilde paylaşılabilmesi mümkündür. UYUM – PERFORMANS</i>
89. <i>Şirketimde/Kurumumda rijs faktörü kesinlikle kabul edilmez. VERİMLİLİK</i>
90. <i>Şirketimde/Kurumumda ürünün kalitesinden çok fiyatı önemlidir. VERİMLİLİK</i>
91. <i>Şirketimde/Kurumumda ürünün kalitesi önemlidir. VERİMLİLİK</i>
92. <i>Şirketimde/Kurumum satın personeli ile satıcı arasındaki ilişki önemlidir.</i>
93. <i>Şirketimde/Kurumumda ihtiyaç ürünleri için fırsatlar takip edilir. VERİMLİLİK</i>
94. <i>Şirketimde/Kurumumda bilgi teknolojileri kullanılmaktadır. PERFORMANS -</i>
95. <i>Şirketimde/Kurumumda güncel teknolojik ürünler takip edilmektedir.</i>
96. <i>Şirketimde/Kurumumda ihtiyaç anında ürün ve malzeme alımı yapılır.</i>
97. <i>Şirketimde/Kurumumda satın alma stratejileri çok önemlidir. PERFORMANS –</i>
98. <i>Şirketimde/Kurumumda satın alma hataları göz ardı edilir/önemsenmez.</i>
99. <i>Şirketimde/Kurumumda yönetim eleştiriye açıktır. UYUM</i>
100. <i>Şirketimde/Kurumumda ürün alımlarında her zaman çatışmalar yaşanır.</i>
101. <i>Şirketimde/Kurumumda kurallara uymaya son derece önem verilir. UYUM</i>
102. <i>Şirketimde/Kurumumda her gün aynı iş yapıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş mevcuttur. VERİMLİLİK – PERFORMANS</i>
103. <i>Şirketimde/Kurumumda çalışanlar çok sayıda formalite (sonuçla direkt ilişkili olmayan prosedürler) yerine getirmek zorunda kalır. VERİMLİLİK –</i>
104. <i>Kurumunuz için alınan üründe ne kadar bilgi sahibisiniz. VERİMLİLİK</i>
105. <i>Kurumunuzun çıkarları sizin için önemlidir? UYUM – VERİMLİLİK</i>
106. <i>Kişisel hatalarınızdan dolayı rahatsızlık hissediyor musunuz? PERFORMANS –</i>
107. <i>Kişisel menfaatleriniz kurumun menfaatlerinden önünde midir? UYUM –</i>
108. <i>Satın alınacak ürün için önceden bilgi edinilmesi önemli midir? VERİMLİLİK</i>
109. <i>Firmalar ve yönetim ilişkisi satın almada önemli midir? UYUM</i>
110. <i>Satın almada politik davranır mısınız? UYUM</i>
111. <i>İşinizi ve görevinizi hakkı ile yaptığınıza inanıyor musunuz? VERİMLİLİK –</i>
112. <i>Firmalar ve ürün satıcıları ile aranızdaki ilişkilerin boyutu satın almada etkilimidir? UYUM</i>
113. <i>Ürün satıcısı firma personeli sizin için önemlidir? PERFORMANS –</i>
114. <i>Şirketimde/Kurumumda satın alma yöntemlerinden memnunum. UYUM</i>
115. <i>Şirketimde/Kurumumda satın alma şartnamelerine her zaman uyulur. UYUM</i>
116. <i>Şirketimde/Kurumumda kullanılan satın alma prosedürlerinden memnunum.</i>
117. <i>Şirketimde/Kurumumda satın alma sürecinde satın alma personeli her zaman denetlenir. UYUM – VERİMLİLİK</i>
118. <i>Şirketimde/Kurumumda satın alma işlemi her zaman şeffaflık ile yürütülür. UYUM - VERİMLİLİK</i>

PDF Eraser Free

119. Şirketimde/Kurumumda her zaman ürün hakkında yeterlilik ve kalite belgesi istenir. **VERİMLİLİK**

120. Şirketimde/Kurumumda kalite belgesi ve uzun garanti süreli ürünler alınmaktadır. **VERİMLİLİK**