

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK VE STRATEJİK
PAZARLAMA PLANI: BOLU MERKEZİNDEKİ KANATLI ET
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hüsne DEMİRTAŞ KAYA

Danışman
Doç. Dr. Ruziye COP

BOLU-2013

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hüsne DEMİRTAŞ KAYA'ya ait "İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK VE STRATEJİK PAZARLAMA PLANI: BOLU MERKEZİNDEKİ KANATLI ET İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir. (16.08.2013)

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı)

: Doç. Dr. Ruziye COP

Üye

: Yrd. Doç. Dr. Fatih KONUR

Üye

: Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Yahya Mustafa KESKİN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK KURALLARA UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum, **“İşletmelerde Pazar Yönlülük ve Stratejik Pazarlama Planı: Bolu Merkezindeki Kanatlı Et İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”** başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 16.08.2013

Hüsne DEMİRTAŞ KAYA

ABSTRACT

MARKET ORIENTATION AND STRATEGIC MARKETING PLAN IN BUSINESSES: AN IMPLEMENTATION UPON THE POULTRY CORPORATION IN THE CENTER OF BOLU

Hüsne DEMİRTAŞ KAYA

Master Thesis

Business Department

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Ruziye COP

August 2013, xiii+197 Pages

The strategic marketing plan, which offers many profits like reducing the risks by predicting the future, making the adaptation with the environment in competitive environment with the results of globalization, becomes important day by day. In the current marketing world, in which clients are the leaders, the strategy that makes the biggest difference about strategic marketing is the strategy which cares the clients. The market orientation which takes to offer the best for clients as a goal, effects the corporations' competitiveness in positive ways by guiding the corporations. In the current conditions in which competition is strong for the poultry corporations to gain and keep their existence successfully, it will be good for them to maintain the strategies that keep the clients' value in the foreground, that equipped with knowledge about marketing,

The aim of this study is to reveal, as if the poultry corporations that exists in the center of Bolu, take up the belief of market orientation that has a important effect of gaining an advantage of competition pay attention or not, what their ways of behaving are, whether they make a plan of marketing or not, whether they apply a differentiation strategy about the client centered. A qualitative method is used for data collection.

Deeply arrangements were made with four of the Bolu-centered poultry corporations' top-level executives by using "semi structured interview form" for the purpose of the research. Research data was summarized by the researchers according to the themes that were specified before, themes and the codes were organized with the contents and the analysis.

As a result of the research, it came out that two of the poultry corporations are not conceptualized enough about the market orientation components, that they couldn't use and apply the resources of strategic marketing plans strictly, that they are not aware of the strategic marketing plan and it was revealed that three of the companies made strategies based on clients. At the same time, it was revealed that the companies which were involved in the research, have established and improved strategies about their growth, that the prices and costs were not determinant, rather client based strategies and technology was determinant.

Key Words: Modern Marketing, Market Orientation, Strategic Marketing, Strategic Plan of Marketing, Poultry.

ÖZET

İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK VE STATEJİK PAZARLAMA PLANI: BOLU MERKEZİNDEKİ KANATLI ET İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Hüsne DEMİRTAŞ KAYA

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ruziye COP

Ağustos 2013, xiii+197 Sayfa

Küreselleşmenin getirdiği sonuçlar ile birlikte artan rekabet ortamında çevre ile uyumun sağlanması, geleceğin öngörülmesi ile risklerin en aza indirilmesi gibi birçok yararlar sunarak rekabet avantajı yaratılmasını sağlayan stratejik pazarlama planı her geçen gün önem kazanmaktadır. Müşterilerin lider olduğu günümüz pazarlama dünyasında stratejik pazarlama açısından en önemli farklılık yaratan strateji müşterilere değer sunan stratejilerdir. Müşterilere üstün değer sunmayı amaç edinen pazar yönlülük müşteri değeri oluşturmada işletmelere rehberlik ederek işletmelerin rekabet edilebilirliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Rekabetin oldukça yoğun olduğu günümüz çevre koşullarında kanatlı et işletmelerinin rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve gelecekte varlıklarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için, müşteri değerini ön planda tutan, pazar bilgisine hakim, işletme yeteneklerini maksimum seviyeye çıkaran farklılık yaratacak stratejileri benimsemeleri yararlarına olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, Bolu merkezinde faaliyet gösteren kanatlı et işletmelerinin rekabet avantajı elde etmede büyük bir etkiye sahip olan pazar yönlülük anlayışını benimseyip benimsemediklerini, stratejik pazarlama planı yapıp yapmadıklarını,

farklılaştırmada müşteri odaklı stratejiler uygulayıp uygulamadıklarını ve tutumlarının ne olduğunu ortaya koymaktır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda “yarı yapılandırılmış görüşme formu” kullanılarak Bolu merkezinde faaliyet gösteren dört adet kanatlı et işletmelerinin üst düzey pazarlama yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma verileri araştırmacı tarafından daha önce belirlenen temalara göre özetlenmiş ve içerik ve betimsel analiz ile kodlar ve temalar organize edilmiştir.

Araştırma sonucunda kanatlı et işletmelerinden ikisinin pazar yönlülük bileşenleri hakkında yeterince fikir sahibi olmadığı, stratejik pazarlama planı araçlarını tam anlamıyla kullanamadığı ve uygulayamadığı, stratejik pazarlama planına karşı farkındalıklarının olmadığı ortaya çıkarken; işletmelerin üçünün müşteri yönlü stratejiler oluşturduğu ortaya konulmuştur. Aynı zamanda araştırmaya katılan işletmelerin genellikle büyüme yönlü stratejik amaçlar belirledikleri ve büyüme stratejileri geliştirdikleri, farklılaşma unsurları arasında maliyetlerin ve fiyatların belirleyici olmadığı, teknolojinin ve müşteri yönlü stratejilerin belirleyici olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Modern Pazarlama, Pazar Yönlülük, Stratejik Pazarlama, Stratejik Pazarlama Planı, Kanatlı Et.

Biricik oğlum Mete'ye...

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öncesi ve sonrası bana destek veren, bu süreçte beni bilgisi ile yönlendiren değerli hocam Doç. Dr. Ruziye COP'a; tez savunmamdaki önerileri ile beni yönlendiren saygı değer hocalarım Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ ve Yrd. Doç. Dr. Fatih KONUR'a, sorularıma büyük bir sabırla cevap veren işletme yöneticilerine, bu zorlu süreçte destekleri ile beni motive eden ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Suat KAYA'ya ve ikizim Leyla DEMİRTAŞ'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iv
ÖZET	vi
İTHAF.....	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
----------------	---

BÖLÜM II

2. GELENEKSEL PAZARLAMADAN MODERN PAZARLAMA

YAKLAŞIMLARINA GEÇİŞ SÜRECİ.....	3
2.1. Pazar Yönlülük Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	5
2.1.1. Pazar yönlülük kavramı.....	5
2.1.2. Pazar yönlülüğün tarihsel gelişimi.....	9
2.2. Pazar Yönlülüğe İlişkin Yaklaşımlar.....	16
2.2.1. Narver ve Slater'in pazar yönlülük yaklaşımları.....	16
2.2.2. Kohli ve Jaworski'nin pazar yönlülük yaklaşımları.....	20
2.2.3. Deshpande ve Farley'in pazar yönlülük yaklaşımları.....	20
2.3. Pazar Yönlülük Bileşenleri.....	21
2.3.1. Pazar bilginin toplanması.....	21
2.3.2. Pazar bilgisinin yayılması.....	22
2.3.3. Pazar tepkisinin oluşturulması.....	22
2.4. Pazar Yönlülüğü Belirleyen Faktörler ve Pazar Yönlülüğün Yararları.....	23
2.4.1. Pazar yönlülüğü belirleyen faktörler.....	23
2.4.2. Pazar yönlülüğün yararları.....	27

BÖLÜM III

3. STRATEJİ KAVRAMI, STRATEJİK PLAN VE STRATEJİK PAZARLAMA PLANI SÜRECİ.....	30
3.1. Strateji ve Stratejik Planlama Kavramı.....	30
3.1.1. Strateji kavramı.....	30
3.1.2. Stratejik planlama kavramı.....	32
3.2. Stratejik Planlama İçerisinde Pazarlamanın Yeri.....	35
3.3. Stratejik Pazarlama Planlamasının Tanımı ve Önemi.....	36
3.4. Stratejik Pazarlama Planı Süreci.....	42

BÖLÜM IV

4. İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK VE STRATEJİK PAZARLAMA PLANI: BOLU MERKEZİNDEKİ KANATLI ET İŞLETMELERİ ÜZERİNE UYGULAMA.....	96
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	96
4.2. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları	97
4.3. Araştırmanın Kısıtları ve Sayıltıları.....	98
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	98
4.4.1. Sektör bilgileri.....	98
4.4.2. Araştırma süreci.....	103

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	110
5.1. Bulgular	110
5.2.Tartışma	146

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	170
6.1. Yöneticiler İçin Öneriler.....	173
6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	175
KAYNAKÇA	177
EKLER	194
Ek 1: Nitel Araştırma Soruları.....	195
Ek 2: BESD-BİR Kayıtlarına Göre Kanatlı Et İşletmeleri.....	197

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2-1:	Pazarlamanın Gelişim Süreci.....	4
Tablo 2-2:	Pazar Yönlülük ve Bakış Açıları.....	15
Tablo 2-3:	Geleneksel Pazarlama ve Pazar Yönlülük.....	29
Tablo 3-1:	İki Farklı Vizyon Kavramı.....	45
Tablo 3-2:	BCG Matrisi (Pazar Payı-Büyüme Oranı).....	52
Tablo 3-3:	Yönlendirici Politika (GE İşletme Portföy) Matrisi	54
Tablo 3-4:	Yönlendirici Politika Matrisine Göre Alternatif Seçimler.....	55
Tablo 3-5:	Shell Yönlü Politika Matrisi.....	56
Tablo 3-6:	Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler.....	57
Tablo 3-7:	Hofer'e Göre Stratejik Alternatifler.....	59
Tablo 4-1:	Türkiye'nin Kanatlı Et Üretimi (Ton) ve Üretim Artışı (%).....	99
Tablo 4-2:	Türkiye'nin Ülkelere Göre Kanatlı Et İhracatı.....	100
Tablo 4-3:	Türkiye'nin Ülkelere Göre Kanatlı Et ve Ürünleri İthalatı (\$).....	100
Tablo 4-4:	Dünyada Kanatlı Et Üretimi (Ton).....	102
Tablo 4-5:	Bolu Merkezinde Faaliyet Gösteren Kanatlı Et İşletmeleri.....	103
Tablo 4-6:	Katılımcıların Profili.....	105
Tablo 4-7:	Görüşmede Elde Edilen Verilerin Niteliği.....	106
Tablo 5-1:	Nitel Araştırmanın Yapısı.....	110
Tablo 5-2:	1.1. Ana Tema: Müşteri Yönlülük İle İlgili Bulgular.....	111
Tablo 5-3:	1.2. Ana Tema: Departmanlar Arası Koordinasyonla İlgili Bulgular.....	115
Tablo 5-4:	1.3. Ana Tema: Rakip Yönlülükle İlgili Bulgular.....	117
Tablo 5-5:	2.1. Ana Tema: Planlama İle İlgili Bulgular.....	121
Tablo 5-6:	2.2. Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planını Uygulama İle İlgili Bulgular.....	133
Tablo 5-7:	2.3. Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü ve Yeni Stratejilerin Belirlenmesi İle İlgili Bulgular.....	136
Tablo 5-8:	3.1. Ana Tema: Farklılaştırmada Maliyet Yönlülük İle İlgili Bulgular...	139
Tablo 5-9:	3.2. Ana Tema: Farklılaştırmada Müşteri Yönlülük İlgili Bulgular.....	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1:	Pazar Yönlülük.....	12
Şekil 2-2:	Narver ve Slater'e Göre Pazar Yönlülük.....	17
Şekil 2-3:	Pazar Yönlülük Belirleyicileri ve Sonuçları.....	23
Şekil 2-4:	Üst Yönetim ve Pazar Yönlülük.....	24
Şekil 2-5:	Departmanlar Arası Dinamikler ve Pazar Yönlülük.....	25
Şekil 3-1:	Stratejik Planlamanın Konumu.....	34
Şekil 3-2:	Stratejik Pazarlama Planı Süreci.....	43
Şekil 3-3:	SWOT Analizi Genel Yapısı.....	61
Şekil 3-4:	Stratejik Analiz.....	62
Şekil 3-5:	Müşteri Analizi.....	64
Şekil 3-6:	Rakipleri Anlamak.....	67
Şekil 3-7:	Ekonomik Çevrede Bazı Önemli Unsurlar.....	74
Şekil 3-8:	Sosyokültürel Çevrede Önemli Bazı Unsurlar.....	76
Şekil 3-9:	Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet.....	88
Şekil 4-1:	Türkiye Kanatlı Et Üretimi Yapan İller ve Bölgeler (1000 Ton).....	102
Şekil 4-2:	Nitel Araştırma Süreci.....	103

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Günümüzün sürekli değişen çevre şartlarında ve giderek karmaşıklaşan rekabet ortamında işletmelerin geleceklerini başarılı bir şekilde inşa etmeleri ve dış çevreleri ile iç dinamiklerini uyumlu hale getirebilmeleri bakımından stratejik pazarlama planı kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında stratejik pazarlama planı işletmelerin kaynaklarını verimli kullanılmasını ve muhtemel problemlere karşı önlemlerin alınmasını sağlayarak yönetime bir yol haritası sunar. Bir işletmenin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir bir başarı sağlayabilmesi işletmelerin fırsat ve tehditlerini iyi değerlendirmesine ve hızlı gelişen olaylara karşı oluşturdukları stratejilere bağlıdır. Bu stratejiler işletmenin rekabet edilebilirliğini etkileyerek işletmenin başarı elde etmesi noktasında işletmeye katkı sunar. Bu noktada stratejik pazarlama planı işletmelere önemli çıktılar sunarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerinin en önemli amacı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Günümüzde rekabet avantajı elde etmede en önemli anahtar başarı faktörü müşterilerdir. Müşterilerin lider olduğu günümüz pazarlama anlayışında stratejik pazarlama açısından en önemli strateji müşterileri elde tutmaya ve müşterilere üstün değer vermeye yönelik stratejilerdir. Müşterilerden bağımsız olarak oluşturulan stratejiler başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için stratejik pazarlama planı hazırlarken pazar yönlülük bileşenlerine dayalı stratejiler oluşturmaları ve pazar yönlülüğü stratejilerinin merkezine oturturmaları gerekir. Pazar yönlülük yaklaşımı pazar bilgisinin toplanması, dağıtılması ve pazara karşı tepkinin verilmesi aşamaları ile stratejik pazarlama planını destekleyen ve güçlendiren bir yapıya sahiptir. Müşteri tatmininden öte müşterilere değer yaratmayı hedefleyen pazar yönlülük işletmelere taklit edilmesi zor bir organizasyon yapısı sunarak sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamalarında önemli faydalar sunar. Pazar

yönlülük bileşenlerini stratejik pazarlama planı sürecinde kullanan işletmeler rekabet edilebilirlik noktasında başarı sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerin pazar yönlülük anlayışını benimseyip benimsemediklerini, stratejik pazarlama planı yapıp yapmadıklarını, farklılaştırmada müşteri odaklı stratejiler uygulayıp uygulamadıklarını ve tutumlarının ne olduğunun ortaya konulması ve işletmelere önemli çıktılar sunan bu unsurların birlikte incelenmesi kanatlı et işletmelerine öneriler sunması açısından önemlidir.

BÖLÜM II

2. GELENEKSEL PAZARLAMADAN MODERN PAZARLAMA YAKLAŞIMLARINA GEÇİŞ SÜRECİ

Amerikan Pazarlama Derneği pazarlamayı, “ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan işletme faaliyetleri” olarak tanımlamıştır (Hunt, 1976: 17). Konuyu sadece mevcut ürünlerin satışı olarak ele alan bu geleneksel dar kapsamlı tanım yarım asır pazarlama literatüründe yer almıştır (Mucuk, 2008: 230).

Modern pazarlama ise, mevcut ve potansiyel tüketicilerin, isteklerini tatmin edici ürün ve hizmetleri sunmak üzere planlamak, fiyatlandırmak, tutundurmak ve dağıtmak amacıyla düzenlenen ve birbirini etkileyen işletme faaliyetleri sistemidir (Alabay, 2010: 221).

Küreselleşme, teknolojinin gelişmesi ve tüketicilerin eğitim ve iletişim düzeylerindeki artışı ile değişen tüketici pazarı, pazarlama anlayışında da bir takım değişimler meydana getirmiştir. 1920’li yıllarda pazarın nabzını tutmanın önemli olmadığı geleneksel pazarlama anlayışı, “üretim/ürün” ve “satış” kavramlarının üstünlüğüne dayanmaktadır. Ancak özellikle 1930’lu yıllarda başlayan büyük Dünya Krizi ve İkinci Dünya Savaşından sonra işletme stratejilerinin önem kazanmasıyla daha güçlü bir pazara duyulan ihtiyaç, pazarlama stratejilerini de öne çıkarmış ve sonraki yıllarda olan gelişmelerle daha yeni ve öncekilere göre daha etkin olacak yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır (Alabay, 2010: 214).

Pazarlamanın gelişim süreci üretim/ürün, satış ve modern pazarlama olmak üzere 3 ayrı dönemi içermektedir.

Tablo 2-1: Pazarlamanın Gelişim Süreci

Üretim	Satış	Modern Pazarlama
- Arz < Talep - Çok üretmek önemli -Tüketici ihtiyaçları göz ardı edilmiş -İşletmede pazarlama departmanı yok -Rekabet yok -Satış değil üretmek önemli	-Arz=Talep -Baskılı satış ve yanıltıcı reklam yoluyla satış artırma çabaları -Üretmek değil satış önemli	-Arz, Talepten çok büyük -Hedef pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek tatmin sağlama -İşletmenin bütün birimleri koordineli olarak çalışmakta -Bütünleşik pazarlama -Tüketiciye yönelik -Uzun dönemde karlılık amaç -Rekabet oldukça fazla olduğundan yenilik arayışı -Pazarlama departmanı var -Pazar yönlü yönetim anlayışı

Kaynak: Alabay, 2010: 215'ten Uyarlanmıştır.

Tablo 2-1'de görüldüğü gibi üretim dönemi, tüketicinin isteklerinin göz ardı edildiği, arzın talebi karşılamadığı ve işletmelerde pazarlama departmanlarının bile bulunmadığı bir dönemi kapsamaktadır. Bu dönem “ne üretirsem, onu satarım” sözleriyle özetlenebilir. Satış dönemi ise, satmanın üretmekten daha zor olduğunun anlaşıldığı, bir takım aldatıcı reklamlar vasıtasıyla satış artırma çabalarının yapıldığı bir dönemi kapsamaktadır. Satış anlayışını da “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edilebilir. Modern pazarlama döneminde ise, arzın talepten fazla olduğu, rekabetin arttığı, bir takım reklam ve satış çabalarıyla üretilenlerin satılamayacağını anlaşıldığı, pazarlamanın işletmelerde bir departman olarak yer aldığı, hedef pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarının olduğu ve tüm işletme yönetiminin ve çalışanlarının pazarlamaya yönelik çalıştığı bir dönemi kapsamaktadır. Kotler, “pazarlama, sadece pazarlama departmanına bırakmak için çok büyük bir konu” diyerek pazarlama işinin tüm işletmenin görevi olduğunu belirtmiştir. Bu anlayış ile tüm işletme yönetimi ve pazarlama dışındaki diğer departmanlar da pazarlama faaliyetlerine katılmıştır (Alabay, 2010: 215-216). Bu dönemde veri tabanı kullanarak pazarlama yapan işletmeler ortaya çıkmaya başlamış ve önceki pazarlama faaliyetleri sonuçları ile hedef müşteri kitlesi göz önüne alınarak pazarlama yapılmaya başlanmıştır. İşletmeler, kendi ürettiklerini almaya insanları ikna etmek yerine, onların istediklerini üretmek zorunda olduklarını anlamaya başlamışlardır. Bu durum, pazar bölümlerinin müşteri ihtiyaçlarına odaklanmasını ifade eden pazar yönlülük olarak anılan anlayışın başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 2008: 232).

Modern pazarlama anlayışı, işletmenin istenilen müşteri tatminini rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde işletmeye adapte etmesini gerektirmektedir. Kavram “mal yaratıp sat” yerine “istekleri saptı ve yerine getir” fikrine dönüşmüştür. İşletmenin pazar yönlü olması demek müşterinin belirleyiciliğini kabul etmek demektir. Bu anlayış, pazarların, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilceğı ve müşterilerin bunlardan kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanları tercih edecekleri görüşüne dayanır (Tek, 1999: 19).

1980’li yıllara gelindiğinde, pazarlama odaklı pazarlama anlayışının kendini yenilemesi sonucunda post-modern pazarlama evresine girildiğı de söylenebilmektedir. Post modern pazarlama anlayışında müşterilerle birlikte toplum ve çevre de dikkate alınmaktadır. Bu anlayışa göre, pazarlama fonksiyonunun kendi içerisinde ve diğer işletme fonksiyonları ile bütünleştirilmesinin yanı sıra, ulusal ve uluslararası (dış) çevreyle entegrasyonunun sağlanmasının gerekliliğı de ayrıca vurgulanmaktadır. Pazarlama odaklı anlayışta işletmenin birincil amacı uzun dönemde karlılığı artırmak olarak ifade edilirken, post-modern pazarlama anlayışında bu amaç, uzun dönemde işletmenin varlıklarının değerini artırmak olarak revize edilmektedir. Bu amaç revizyonunun yanı sıra, işletmenin değer yaratması ve yarattığı değeri müşterilere ve diğer ilgili birimlere sunması da gündeme gelmektedir (Költer ve Demirgüneş, 2006: 329).

Modern pazarlama kavramı, pazar yönlü olmayı, her uygulamada ilk olarak müşterinin düşünülmesini ve buna göre hareket edilmesini gerekli kılmaktadır. Pazar yönlülük, bir işletmenin modern pazarlama kavramını uygulamasını içerir (Usta, 2011: 67).

2.1. Pazar Yönlülük Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

2.1.1. Pazar Yönlülük Kavramı

Küreselleşen pazar ile birlikte günümüz rekabet şartları oldukça zorlaşmakta, müşterilerin beklentileri her geçen gün artmaktadır. İşletmeler giderek artan rekabetçi

küresel pazarda hayatta kalabilmek için müşteri ihtiyaçlarına daha fazla önem vermek durumundadırlar. İşletmelerin performanslarını arttırabilmeleri için yeni teknolojiler benimsemeleri, işlerini, ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Bu da birçok işletmeyi üretim odaklı yaklaşımdan pazar yönlü yaklaşıma yöneltmektedir (Darabi, 2007, <http://impgroup.org/uploads/papers/5969.doc>, 23 Temmuz 2013'te erişildi). Artık pazar yönlülük işletmelerin benimsediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazar yönlü olmak önce işletmenin kendisini, sonra müşterisini sonra da rakiplerini tanımasını ve bu bilgiler ışığında harekete geçmesini sağladığı için işletmenin bu rekabet ortamında farklılaşmasını sağlar. İşletmeler pazar yönlülüğün gereklerini yerine getiriyor ise varlıklarını ve karlılıklarını devam ettireceklerdir (Çatı ve Işkın, 2008: 77).

Pazar yönlülük, işletmelerin pazardaki yerlerini anlamaları ve geliştirmeleri, müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamaları için uygun ürün ve hizmet stratejileri ile müşteri yönlü stratejilerin oluşturulması açısından önemlidir (S. Erdil, O. Erdil ve Keskin, 2013: 3).

Daha önceleri pazar gücü, geniş bir ürün hattına dayalı iken günümüzde müşterilere değer verilmesine dayanmaktadır. Ancak bu şekilde üstün bir başarı ve rekabet avantajı elde edilebilir. Pazar yönlülük bu bağlamda işletmelere yeterlilikler için bir oluşum sunar. Pazar yönlülük piyasa performansını arttıran bir etkiye sahiptir ve modern pazarlama stratejilerinin kalbidir. Bu açıdan merkezi bir role sahiptir (Narver ve Slater, 1994: 22-1990: 21).

Pazar yönlülüğün anahtar sorusu müşterilerimize üstün değer sunabilmek için nasıl bir organizasyon kurmalıyızdır (Narver ve Slater, 1993: 317). Pazar yönlü işletme müşterileri ile oldukça çok vakit geçirir. Tüm çalışanlar müşterilerini ağırlayarak onların ihtiyaçlarını karşılama yolunda yeni yöntemler arayışı içine girerler (Slater ve Narver, 1994: 22).

Pazar yönlülük, üstün rekabet avantajı sağlayan, işletme performansını etkileyen bir örgüt kültürüdür. Rekabet edilebilirlik noktasında stratejik bir avantaj sağlayabilmek

için ise taklit edilemeyen bir örgüt kültürünün kurulması gerekir (Barney, 1986: 661-662). Bu bağlamda pazar yönlülük sadece bir pazarlama fonksiyonundan daha fazla şeydir (Slater ve Narver, 1994: 27).

Pazar yönlülük, sistematik bir şekilde ve makul bir zamanda daha önce pazar bilgisi elde etme ve elde edilen bu bilgilerin değerlendirilmesi işlevini üstlenen bir kavramdır (Çatı ve Işkın, 2008: 81). Bir işletmenin modern pazarlama kavramını uygulama yoludur. Modern pazarlama kavramı, pazar yönlü olmayı ve her uygulamada müşterinin ilk olarak düşünülmesini ve hareket edilmesi gerekli kılmaktadır. Çünkü müşteriler bütün pazarlama faaliyetlerinin, planların, işletme politikalarının ve pazarlama stratejilerinin, ürün ve hizmet geliştirmenin odak noktasıdır (Aydeniz ve Yüksel, 2007: 96).

Pazar yönlü bir işletmenin amacı, uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirerek üstün müşteri değeri sunan bir örgüt kültürü kurmaktır. Müşteri ilişkilerini geliştirmek işletme içerisindeki herkesin sorumluluğu altında olmalıdır. Böylece işletme performansını arttıracak ve rekabet avantajı sağlayacaktır (Gray, Matear, Boshoff ve Matheson, 1998: 886).

Bugün çağdaş pazar yönlü işletmeler, bütün çabalarını rakiplerine göre, üstün “müşteri değeri” yaratmak üzere yönlendirmektedir. Pazar yönlü anlayışa göre pazarlama stratejisi, temel işletme stratejisinin bir devamıdır. Pazar yönlülük kavramı, müşteri tatmininden öte, müşterilere değer yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Karahan ve Özçiftçi, 2008: 480). Diğer bir deyişle, pazar yönlülük, işletmelerin pazardan elde ettikleri işlenebilir bilgilerin kullanılabilir hale getirilmesiyle rekabet avantajlarının elde edilme sürecini ifade etmektedir (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 2).

Başarılı işletmeler pazarlama faaliyetlerinin önemini kavramışlar ve uygulamalarında pazarlama kavramını, araç ve tekniklerini tutarlı bir şekilde uygulayabilmişlerdir. Bunun yanında işletmeler pazarlamayı işletmenin bir fonksiyonu olarak görmenin yanında işletmeye yön verecek bir felsefe olarak da bakabilmelidirler. Pazarlamayı işletmeye yön veren bir felsefe olarak görebilmek işletmenin performansını

da olumlu olarak etkileyecektir. Pazarlama ile işletme performansı arasında kuvvetli bir korelasyon vardır (Tümer ve Nadiri, 2007: 100-101).

Günümüz hiperrekabetle dolu çalkantılı çevre koşullarında, işletmelerin başarısı büyük ölçüde, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına ve bu avantajı korumalarına bağlıdır. Rekabet avantajı elde etme ve korumanın yolu ise pazar yönlü bir işletme kültürü ile müşteriler için sürekli değerler yaratmaktan geçer (Naktiyok, 2003: 96). Kavram, hem sürekli olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına hizmet eden ve bu ihtiyaçları karşılamak için değerlendirme yapan, örgütsel davranış ve süreçler dizisini, hem de müşteri yönlü, rekabet yönlü, çevre yönlü, pazara tepki verme, işletme faaliyetlerinin entegrasyonu ve örgütsel amaçlar gibi unsurları içerisinde barındıran bir felsefeyi ortaya koyar (Naktiyok, 2003: 99-100).

İşletmeler açısından bakıldığında pazar yönlülük farklı anlamlara gelmektedir. Bazı işletmelere göre pazar yönlülük müşterilerin ihtiyaçlarının öğrenilmesi için izlenen stratejiler anlamına gelirken, bazıları için işletme içinde bir pazarlama bilinci ve pazarlama felsefesi oluşturma anlamına gelmektedir (Ünnü, 2009: 1246-1247).

Pazar yönlülük üzerine gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda bu kavramı belirtir nitelikte birçok kavramın olduğu görülmüştür. Bu kavramlar şöyledir: “Müşteri yönlülük”, “bütünleşik pazarlama” ve “pazar yönlülük”tür. Ancak teorisyenlerin çoğu bu kavramlar arasındaki farklılıkları vurgulayarak “pazar yönlülük” teriminin kavramı en uygun şekilde vurguladığı üzerinde hem fikir olmuşlardır (Ünnü, 2009: 1247).

Pazarlama yönlü anlayışta, işletme, pazarlama işlevinin pazarlama bölümü tarafından uygulanmasına odaklanmaktadır. Pazarlama yönlü anlayışta pazarlama bölümünün temel görevi, hedef pazardaki alıcıların ihtiyaç ve isteklerini saptayıp, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp müşterileri tatmin ederek kar sağlamak ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmaktır. Pazar yönlü anlayışa göre ise, pazarlama stratejisi temel işletme stratejisinin bir devamıdır ve müşteriler üst yönetimin ilk önceliğidir. Pazar yönlülük kavramı, müşteri tatmininden öte, müşterilere değer yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Ural, Balıkçıoğlu ve Yükselen, 2002: 32).

Her iki kavramın temelinde modern pazarlama anlayışı yatmakla birlikte, bu iki kavram arasındaki fark, örgütsel bazda, modern pazarlama anlayışının uygulanmasındaki farklılıktan ileri gelmektedir. Pazarlama yönlülük, yalnızca pazarlama bölümü ile sınırlı bir faaliyet olarak kalırken, pazar yönlülük ise, pazarlama stratejisini bir yönetim anlayışı olarak uygulamayı hedefler (Ünnü, 2009: 1247, Ural, Balıkçioğlu ve Yükselen, 2002: 33).

2.1.2. Pazar Yönlülüğün Tarihsel Gelişimi

Pazar yönlülük kavramının kökeninin 18. yüzyılda Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı kitabına kadar dayandığı söylenebilir. Bu kitapta yer alan "üretimin tek ve nihai amacı ve nedeni tüketimdir ve üretimin çıkarı ancak tüketicinin menfaatini kollamakla ilgili olmalıdır" cümlesi kavramlara vurguyu net bir şekilde ortaya koymaktadır (Ünnü, 2009: 1243). 1980'lerin sonu 1990'ların başında Amerika'da yapılan araştırmalar pazar yönlülüğün kavramsallaşmasını sağlamıştır (Shapiro, 1988: Payne, 1988: Kohli ve Jaworski, 1990: Narver ve Slater, 1990: Ruakert, 1992: Deshpande ve diğerleri, 1993) (Hamşioğlu, 2011: 91). Özellikle Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver ve Slater (1990) pazar yönlülüğün inşa edilmesinde ve kavramsallaştırılmasında önemli bir yere sahiptir (Kolar, 2005, <http://webv3ef.ef.uni-lj.si/>, 23 Haziran 2013'te erişildi).

Pazar yönlülük araştırmaları beş ana temayı ortaya çıkarmıştır. İlk çalışmalar pazar yönlülüğün ölçülmesi ve ölçek geliştirme üzerine odaklanmıştır (Narver ve Slater, 1990: Kohli ve diğerleri, 1993: Matsuno ve Mentzer, 2000, Deshpande vd. 1993, Ruekert, 1992, Deng ve Dart, 1994). Narver ve Slater pazar yönlülüğü ölçmek için MKTOR ölçeğini, Kohli ve Jaworski ise MARKOR ölçeğini geliştirmişler. Deshpande vd. (1993), 9 ifadeden oluşan ölçek geliştirmişler ve daha sonra bu ölçeği, MARKOR ve MKTOR ölçekleriyle birleştirerek 10 ifadeden oluşan MORTN ölçeğini geliştirmişler. Ruekert (1992, 23 ifadelik pazar yönlülük ölçeğini, Deng ve Dart (1994) ise, literatür incelemesi ve kişisel mülakatlar sonucu 33 ifadelik pazar yönlülük ölçeğini geliştirmişlerdir (Hamşioğlu, 2011: 91, Zengin ve Şahin, 2012: 35-37).

İkinci olarak pazar yönlülük ve işletme yönlülük üzerine diğer ayırt edici çalışmalar yapılmıştır (Wong ve Sounders, 1993: Avlonitis ve Gounaris: 1997: Kuada ve Buatsi, 2005). Üçüncü olarak pazar yönlülükle ilişkili olan, işletme performansı (Narver ve Slater, 1990: Appiah-Adu, 1997: Han ve diğerleri, 1998: Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005: Harris, 2001: Harris and Ogbonna, 2001: Langerak, 2001: Shoham and Rose, 2001: Farrell, 2000: Slater and Narver, 2000: Narver, Slater, and Tietje, 1998: Day, 1994: Slater and Narver, 1994a: Deshpande, Farley, and Webster, 1993: Jaworski and Kohli, 1993: Ruekert, 1992), yenilik, pazar ile uyum, ürün avantajı ve takım çalışması (Atuahene-Gima, 1996: 1995, Hurley ve Hult, 1998), ürün geliştirme (Atuahene-Gima, 1996: Atuahene-Gima, 1995: Slater and Narver, 1994, Khan, 2001), işletme yetenekleri (Olavarrieta ve Friedmann, 2008: Day, 1994), satış gücü (Greenley, 1995a: Slater and Narver, 1994, Farrell, 2005: Avlonitis ve Gounaris, 1999), karlılık (Slater and Narver, 1994: Ruekert, 1992: Narver and Slater, 1990), artan satış gelirleri ve çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve güveni (Ruekert, 1992, Jaworski and Kohli, 1993), müşteri hizmetleri ve müşteriye elde tutma (Narver and Slater, 1993), iş performansı düzeyleri (Jaworski and Kohli, 1993) gibi etkenlere ilişkin araştırmalar yapılmıştır. Dördüncü olarak pazar yönlülüğe ve performansa etki eden güçlü çevresel etkiler üzerine odaklanan (Slater ve Narver, 1994a: Greenley, 1995) çalışmalar yapılmıştır (Hamşioğlu, 2011: 91, Sheppard, 2011: 31).

Pazar yönlülükle araştırmalar iki sınıfa ayrılarak ele alınabilir (Çatı ve Işkın, 2008: 78):

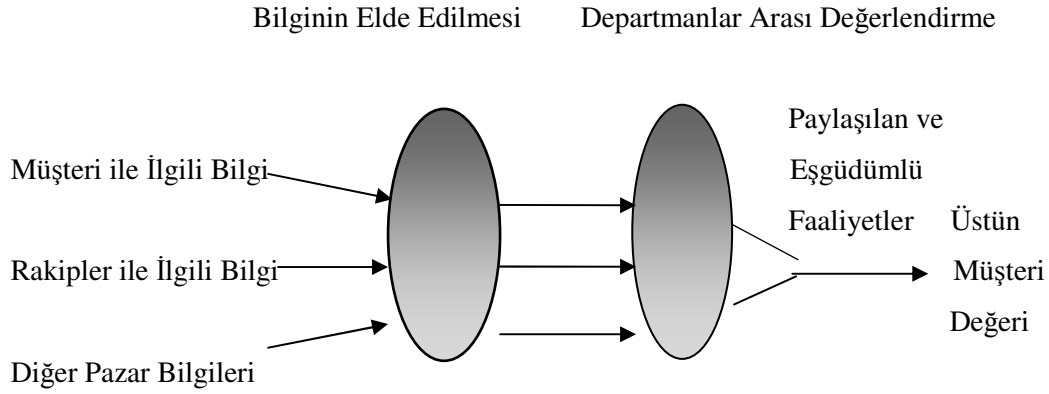
1. Pazar yönlülüğün ölçülmesi ve performansa etkisi, müşteri tatmini gibi değişkenlerle pazar yönlülük arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar,
2. Pazar yönlülüğün önceliklerini ve organizasyon içerisindeki yerini belirlemeye yönelik olan çalışmalardır.

Pazar yönlülük kavramına kültürel ve davranışsal felsefe olmak üzere iki açıdan yaklaşılabilmektedir. Pazar yönlülüğün kültürel olarak, işletme fonksiyonlarının anlaşılmasına yardımcı olan değer ve inanışları paylaşmayı amaçladığı; davranışsal açıdan ise strateji, yapı, süreç ve faaliyetler gibi organizasyon karakteristiklerine odaklandığı görülmektedir. Genel anlamda pazar yönlülük, firmaların başarısı için pazar

bilgisinin yaratılması, pazar bilgisinin yayılması ve cevap verme gibi konulara önem veren organizasyonel kültür olarak ifade edilebilmektedir (Ustasüleyman, 2011: 3-4).

Pazar yönlülük yaklaşımının en önemli geliştiricilerinden olan Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre pazar yönlülük, işletmenin pazara yönelik bilgileri toplaması, bu bilgileri işletme çapında yayması ve işletmece bu bilgilere tepkinin verilmesidir. Bu yazarlar bilginin üretilmesi, dağıtımı ve tepkinin verilmesi ile pazar yönlülüğü üç önemli sürece ayırmışlar ve müşteri ihtiyaçlarına duyarlı stratejileri geliştirmek amacı ile pazar analizine dayalı bir bakış açısı geliştirmişlerdir (Kohli ve Jaworski, 1990: 4-6).

Diğer bir önemli araştırmacılar Narver ve Slater (1990)'e göre pazar yönlülük, üstün müşteri değeri sağlamak için işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını öngören davranışlar bütünüdür (Narver ve Slater, 1990: 22). Sistematik olarak müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçları ile rakiplerin yetenekleri ve planları hakkında bilgi sahibi olunması ve müşteri değeri yaratmak için toplanılan bilgilerin kuruluş çapında koordinasyonlu olarak paylaşılmasıdır (Slater ve Narver, 1995: 63). Bu bağlamda Narver ve Slater, (1990), pazar yönlülüğü üç ana boyutta incelemişlerdir. Birincisi, müşteri yönlülük, ikincisi, rakip yönlülük, üçüncüsü ise, departmanlar arası koordinasyondur. İki karar kriteri de bu tanımları tamamlar şekildedir. Bunlar: uzun vadeli bakış açısı ve karlılıktır. Karar verme sürecinde uzun vadeli bir bakış açısı sağlanmalı ve kararlar kar odaklı stratejiler üzerine inşa edilmelidir (Narver ve Slater, 1990: 21-22). Bu üç bileşen uzun vadede eşit öneme sahiptir. Bir işletmenin büyüklüğü bu üç bileşenin etkin bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Yüksek düzeyli pazar yönlü bir kültür kurmak “görünmez varlık” olduğu için çok uzun zaman alır ve oldukça zahmetlidir. Ancak taklidi zor olduğu için de güçlü bir rekabet avantajı sunar (Narver ve Slater, 1993: 318).



Şekil 2-1: Pazar Yönlülük (Slater ve Narver, 1994: 23).

Şekil 2-1’de gösterildiği gibi müşteri yönlülük, hem şu anda var olan müşterilerin, hem de olası hedef müşterilerin gereksinimlerini sürekli olarak anlamak ve müşteri değeri yaratmak için bilgiyi kullanmaktır. Pazar yönlülüğün kalbi müşteri yönlülüktür. İşletme üstün değer oluşturmak için müşterinin tüm değer zincirini anlamalıdır. Bu sadece bu günkü ihtiyaçları kapsamaz ortaya çıkması muhtemel değerlerin de hesaba katılması ile mümkündür.

Rakip yönlülük, hedef müşteriye başka bir seçeneğe yöneltmeye ikna eden şu andaki ve potansiyel stratejileri ve yetenekleri sürekli olarak anlamak ve bu bilgileri üstün müşteri değeri oluşturmada kullanmaktır. İşletmelerin rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini bulmaya çalışarak rakiplerin sürekli izlenmesini ve rakiplerin stratejilerine yönelik tedbirlerin alınması ile rekabet avantajı yaratmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesini içerir (Papatya, 2003: 167, Narver ve Slater, 1990: 21-22).

Departmanlar arası koordinasyon ise, müşteri değeri yaratmak için diğer pazar ve müşteri bilgilerinden yararlanmayı ve işletmedeki tüm departmanların işbirliği içinde olmasını içermektedir. İşletmenin farklı departmanlarının müşteri değeri yaratmak için işletmenin kaynaklarını koordineli bir şekilde kullanmasıdır. İşletme içerisindeki her departmanın ana görevi değer yaratmak olmalıdır. Müşterilerden sağlanan pazar bilgisinin işletmedeki bütün departmanlar arasında paylaşılması ile tüm departmanların bu sürece katılımını ifade eder (Narver ve Slater, 1990: 22, Papatya, 2003: 167, Kohli ve Jaworski 1990).

Narver ve Slater (1990), pazar yönlülüğü davranışsal açıdan ele aldıkları gibi kültürel açıdan da ele almışlardır. Onlara göre pazar yönlülük, müşteriler için üstün değer sunarak müşteri bağlılığı yaratan ve işletme performansını arttıran bir iş kültürüdür. Bu kültürdeki değer ve inançlara sahip işletmeler, müşterilerin gizli ve açık ihtiyaçlarını, rakiplerin yetenekleri ve stratejilerini sürekli takip etmeli ve elde ettikleri bilgileri de departmanlar arasında sürekli paylaşmalıdır (Slater ve Narver, 2000: 69). Müşteri değeri yaratılabilmesi için işletme içerisinde her bireyin ve departmanın katılımını sağlayan bir iş kültürünün oluşturulması gereklidir (Narver, Slater ve Tietje, 1998: 243).

Deshpande, Farley ve Webster (1993) ise, pazar yönlülük ile müşteri yönlülüğü bir görmüşlerdir. Onlara göre müşteri yönlülük uzun vadede karlı bir işletme oluşturmak için, işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanların değil müşterilerin isteklerini ilk sıraya koyan, müşteri tatminini ön planda tutan süreçler ve faaliyetler dizisidir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 27).

Shapiro (1988) pazar yönlülüğü, işletme genelinde bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve bu bilgilere göre koordineli bir karar alınarak stratejilerin oluşturulması şeklinde değerlendirmiş ve pazar yönlülüğü karar verme bakış açısına göre yorumlamıştır. Reuekert ise, pazar yönlülüğü işletmenin müşterilerden elde ettiği bilgiyi kullanarak müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik müşteri odaklı stratejilerin oluşturulması ve uygulanması olarak değerlendirmiş ve stratejik yaklaşım üzerinde durmuştur (Naktiyok, 2003: 98).

Deng ve Dart (1994), pazar yönlülüğü müşteri odaklılık, rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon ve kar odaklılık olarak ayırarak Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'in bileşenlerini birleştirmişlerdir (Kolar, 2005, http://webv3ef.ef.uni-lj.si/_documents/wp/development%20of%20market.doc, 23 Haziran 2013'te erişildi). Pazar yönlülüğü, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için pazara ve rakiplere ilişkin bilgilerin toplanması, bu bilgilerin departmanlar arasında paylaşılması ile koordineli kararlar alınması ve pazar fırsatlarına karşı uygun stratejik tepkinin verilmesi olarak tanımlamışlardır (Ashwin ve Hirst, 2008: 2).

Day'e (1998) göre pazar yönlülük, her hangi bir stratejinin etkililiğini arttıran bir faktördür ve hızlı değişen teknolojik çevre ve saldırgan rekabet ortamında sürdürülebilir avantaj kaynağıdır. En iyi teknolojiye ve iş sistemine sahip olan işletmeler bile, müşterilerini anlama, memnun etme ve tutma yeteneğinden yoksunlarsa tam başarı sağlayamazlar (Ekberov, 2011: 37).

Hunt ve Morgan (1995), Narver ve Slater'in görüşünü paylaşarak ve Deshpande ve diğ. aksine müşterilerin ve rakiplerin pazarın unsuru olduğunu vurgulamışlar ve böylece pazar yönlülüğü hem müşterilerle, hem de rakiplerle ilgili olduğunu savunmuşlardır. Hunt ve Morgan (1995), pazar yönlülüğü mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler hakkında bilgilerin sistematik olarak toplanması, pazar bilgisinin geliştirilmesi amacıyla bilginin sistematik analiz edilmesi ve bu bilginin stratejinin tanımlanmasına, anlaşılmasına, yaratılmasına, seçimine, uygulanmasına ve modifiye edilmesine rehberlik etmesi için sistematik kullanımıdır, şeklinde tanımlamışlar (Ekberov, 2011: 30).

Langerak (2001), pazar yönlülüğü işletmenin hem satıcı olduğu pazara yönelik, hem de alıcı olduğu pazara yönelik olarak ele almıştır. İşletmenin satıcı olduğu pazara yönelik pazar yönlülüğü, müşteri değerini oluşturmak ve satıcı olduğu pazardaki rakiplerin yetenek ve stratejilerini anlamak için, gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtılması ve de işletme departmanlarının koordinasyonlu bir biçimde çalışması olarak değerlendirmektedir. İşletmenin alıcı olduğu pazara yönelik pazar yönlülüğü ise, üstün müşteri değeri yaratmada, bu pazardaki tedarikçilerin teknoloji ve yeteneklerini nasıl kullanacağını, aynı zamanda bu pazardaki rakiplerinin de aynı davranışları gerçekleştirmek üzere sahip oldukları strateji ve yetenekleri anlamak için gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtılması ve de işletme departmanlarının koordinasyonlu bir biçimde çalışması olarak ele almaktadır (Ekberov, 2011: 31-32).

Lafferty ve Hult (2001) ise, pazar yönlülüğü daha genel bir bakış açısı ile tanımlamışlar ve pazar yönlülük anlayışını beş farklı bakış açısı ile değerlendirmişlerdir. Bunlar; karar alma bakış açısı, pazar bilgisi bakış açısı, kültürel bakış açısı, stratejik

bakış açısı ve müşteri yönlülük bakış açısıdır (Lafferty ve Hult, 2001: 94). Bu bilgiler ışığında bakış açıları ve savunucuları Tablo 2-2’de gösterilmiştir.

Tablo 2-2: Pazar Yönlülük ve Bakış Açıları

Bakış Açısı ve Yılı	Savunucuları
Karar Verme Bakış Açısı (1998)	-Glazer (1991) -Glazer and Weiss (1993) -Shapiro (1988)
Pazar Bilgisi Bakış Açısı (1990)	-Avlonitis ve Gounaries (1997) -Cadogan ve Diamantopoulos (1995) -Cadogan vd. (1998) -Hart ve Diamantopoulos (1993) -Hooley vd. (1990) -Jaworski ve Kohli (1990,1993,1996) -Kohli vd. (1993) -Maltz ve Kohli (1996) -Selnes vd. (1996)
Kültürel Bakış Açısı (1990)	-Cadogan ve Diamantopoulos (1995) -Han vd. (1998) -Narver ve Slater (1990,1992,1994,1998) -Narver vd. (1998) -Siguaw ve Diamantopoulos (1995) -Siguaw vd. (1994)
Stratejik Bakış Açısı (1992)	-Day (1994) -Day ve Nedungadi (1994) -Gatignon ve Xuereb (1997) -Morgan ve Strong (1998) -Moorman (1998) -Ruekert (1992) -Webster (1992)
Müşteri Yönlülük Bakış Açısı	-Deshpande ve Farley (1998a) -Deshpande ve Farley (1998b) -Deshpande vd. (1993) -Siguaw vd. (1994)

Kaynak : Lafferty ve Hult, 2001: 95

2000’lerin başında pazar yönlülük konusunda radikal denilebilecek yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlardan ilki Narver, Slater ve MacLachlan (2000 ve 2004) tarafından geliştirilen tepkisel ve proaktif pazar yönlülüktür. Yazarlar pazar yönlülüğün tepkisel ve proaktif olmak üzere iki temel davranış setinden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Tepkisel pazar yönlülük için yazarlar iki kavramı ileri atmışlardır: bunlar "müşteriyi izleme" (Slater ve Narver 1998) ve "müşteriyi zorlama"dır (Day 1999). Bu yaklaşım pazar yönlülük çalışmalarının hemen hepsinde benimsenen yaklaşımdır. Buna karşın proaktif pazar yönlülük ise, Slater ve Narver’in (1998 ve 1999) çalışmalarında

ileri sürdükleri düşünceye paralel olarak müşterilerin henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını keşfetme, anlama ve ihtiyaçlarının tatminini içermektedir (Koçak, 2012: 73).

Jaworski, Kohli ve Sahay ve diğerleri (2000) ise, pazar yönlülüğün pazarı izleyen ve pazarı yönlendiren pazar yönlülük olmak üzere bir birini tamamlayan iki yaklaşımı içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Her iki yaklaşımda da müşteriye, rakiplere ve daha geniş anlamda pazara odaklanma söz konusudur. Ancak pazarı izleyen pazar yönlülük yaklaşımı, mevcut pazarın öğrenilmesi, anlaşılması ve işletme çevresinin algı ve davranışlarına tepki verilmesi olarak ifade edilirken: pazarı yönlendiren pazar yönlülük ise, pazarın yapısının, oyuncuların rollerinin ve/veya tüketicilerin davranışlarının proaktif bir şekilde değiştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Koçak, 2012: 73).

Jaworski ve diğerleri (2000) ile aynı dönemde, Kumar, Scheer ve Kotler (2002)'de pazar yönlülüğü pazarı izleyen ve pazarı yönlendiren pazar yönlülük olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Kumar ve diğerleri (2002) ise bu ayrımı yenilik temeline oturtmuşlardır. Pazarı izleyen işletmeler aşamalı yenilik konusunda başarılı olurken pazarı yönlendiren işletmeler radikal yenilik yapan işletmelerdir. Yazarlar pazarı yönlendirme için ayrıca değer yaratmada sıçrama yapmak ve bunu yeni benzersiz işletme sistemi ile gerçekleştirmek gerektiğini ifade etmişlerdir (Koçak, 2012: 73).

2.2. Pazar Yönlülüğe İlişkin Yaklaşımlar

1990'lı yıllarda Amerika'da yapılan çalışmalarla kavramlaşan pazar yönlülük farklı yazarlarca farklı şekilde yorumlanmıştır.

2.2.1. Narver ve Slater'in pazar yönlülük yaklaşımları

Pazar yönlülüğün kavramsallaşmasında büyük öneme sahip olan Narver ve Slater pazar yönlülüğü, müşterilere üstün değerler sunan davranışlar bütünü olarak

tanımlamışlardır. İşletmenin, işletme kültürünü sistematik ve sürekli olarak üstün müşteri değeri oluşturmaya adanmış taktirde pazar yönlü olacağını ve bu sürecin de rakipler, müşteriler ve diğer önemli pazar etkenleri hakkında bilgi toplayıp koordineli bir şekilde karar verilmesi ile sağlanacağını belirtmişlerdir (Narver ve Slater, 1990: 21-22).

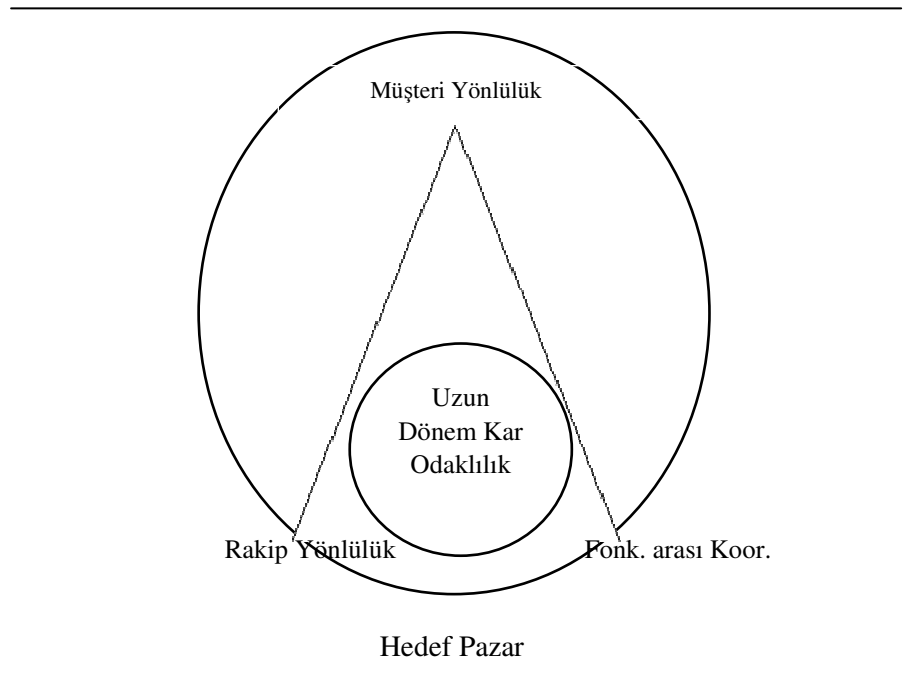
Narver ve Slater (1990: 21-22) pazar yönlülüğü üç davranışsal bileşene ve iki karar kriterine ayırmışlardır:

Davranışsal Bileşenleri:

- Müşteri Yönlülük
- Rakip Yönlülük
- Departmanlar Arası Koordinasyon

Karar Kriterleri:

- Uzun Vadeli Bakış Açısı
- Karlılık



Şekil 2-2: Narver ve Slater'e Göre Pazar Yönlülük (Narver ve Slater, 1990: 23).

Müşteri Yönlülük: Müşteri yönlülük pazar yönlülüğün kalbidir. Üstün değer oluşturmak için müşterilerin tüm değerler zincirini ve gizli-açık ihtiyaçlarını anlamalıdır. Bu sadece bugünkü ihtiyaçlarını kapsamamalı ortaya çıkması muhtemel tüm olasılıkları da hesaba katmalıdır. Pazar yönlü bir kültür müşterilerin algılarını ortaya koyar. Bir işletmenin başarısı müşteri değerini fark eder ve müşteri değerini güçlendirirse katlanacaktır. Üstün müşteri değeri sunmak hem müşteri sadakatının hem de işletme başarısının temelidir.

Pazar yönlü bir işletme objektif bir bakış açısı ile müşteri memnuniyetini sağlamak için en uygun iş kültürünü oluşturur ve müşterileri ile güçlü bir bağ kurmaya çalışır. Müşterilerin kaçması olabilecek en kötü şeydir. Müşteri sadakati sağlamak için işletmeler uzun dönemli anlaşmalar yapmalıdır. Böylece müşterilerin beklentilerini ve bunların hangi yönde değiştiğini takip etmiş olur. Aynı zamanda çalışanlarını da müşteri memnuniyeti noktasında motive ederek satış sonrasında müşteri ile bağlantı kurmayı sağlayabilir (Slater ve Narver, 1994: 22-25). Başarılı bir sürekli büyüme için müşteri hizmetlerine ek hizmetler sunan ve sürekli üstün değer yaratan bir iş kültürü oluşturulmalıdır (Narver ve Slater, 1993: 317).

İşletmeler mevcut müşterilerinin kimler olduğunu, gelecekteki müşterilerinin kimler olabileceğini, onların istek ve algılarının neler olduğunu ve gelecekteki değişimlerini sürekli olarak takip etmelidir. Uzun dönemdeki performansı maksimuma çıkarmak için müşterilerle uzun dönemli ve karşılıklı fayda ilişkisi inşa etmeli ve korumak için çaba göstermelidir (Narver ve Slater, 1990: 21). Müşteri yönlülük, müşterilerin diğer bütün hissedarların üstünde tutulmasını ifade etmekte ve müşterilerin hem şimdiki ihtiyaçlarını, hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır (M. Ş. Eren, Yücel ve S. S. Eren, 2010: 3103).

Rakip Yönlülük: Müşteri değeri oluşturmak müşterilere odaklanmaktan daha fazlasını gerektirir. Bunun sağlanması için rakiplerin sürekli izlenmesi şarttır. Rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının, stratejilerinin ve müşterileri memnuniyetini nasıl sağladığının takip edilmesi gerekir. Rakiplerin neden olduğu rekabetçi tehlikeler sürekli incelemeli ve bu tehlikeler üretim kapasitesinden arındırılmalıdır. Pazar yönlü bir

kültürde rakiplerin stratejilerine yönelik stratejilerin geliştirilmesi hayati öneme sahiptir. Rakiplerine karşı avantaj sağlamak için rekabetçi bir zeka şarttır (Slater ve Narver, 1994: 23).

Departmanlar Arası Koordinasyon: Pazar yönlülüğün üçüncü bileşeni ise çalışanların üstün müşteri değeri oluşturmak için koordineli kararlar alması ve işletme kaynaklarının bu yönde kullanılmasıdır. Her departman, şube ve diğer birimlerin rolü tanımlanabilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Bir işletme rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için çalışanları ile aralarındaki mesafe ne olursa olsun tüm çalışanları ile strateji oluşturma sürecinde koordineli olmalıdır (Slater ve Narver, 1994: 23). İşletme bölümlerinde çalışan her birey müşteri değeri yaratmada katkı sağlamalıdır. Müşteriler için değer yaratmak pazarlama işlevinden çok daha fazladır. İşletme içindeki birimlerin değer oluşturmaları her bir alt gruba ait katkının sinerjik bir etkisiyle birlikte koordine edilen senfoni orkestrasına benzer. İşletme müşteri değeri oluşturmak için işletme kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmalıdır. Bu yüzden bu çaba tek bir departmanın sorumluluğunda değil tüm birimlerin odak noktası olmalıdır. Tüm departmanlar birbirilerinin ihtiyaç ve algılarına karşı hassas ve cevap verici olmalıdır (Narver ve Slater, 1990: 22).

Uzun Vadeli Bakış Açısı: Uzun vadede rekabet avantajı ve karlılık için uzun vadeli bir bakış açısı kaçınılmazdır. Bir işletmenin yarattığı müşteri değerini diğer rakiplere karşı sürdürebilmesi, bu değeri sürekli geliştirebilmek amacıyla gerekli taktik ve yatırımları gerçekleştirmesine ve müşteriler için ek değerlerin oluşturulup uygulanmasına bağlıdır. Uzun dönemli yatırımlar pazar yönlülüğe dolaylı olarak katkı sağlar (Narver ve Slater, 1990: 22). Uzun vadeli bakış açısı, işletmenin gerekli yatırımları yaparak değer yaratan faaliyetleri araştırmasını içerir (Tek, 1999: 21).

Karlılık: İşletmelerin öncelikli hedefi karlılıktır. Karlılık pazar yönlülüğün bir bileşeni ve pazar yönlülüğün bir sonucudur. Hem uzun vadeli giderleri karşılayıcı, hem de işletmenin varlığına temel olan öğeleri tatmin etmeyi içerir (Narver ve Slater, 1990: 22, Tek, 1999: 21).

2.2.2. Kohli ve Jaworski'nin pazar yönlülük yaklaşımları

Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülüğü pazar analizine dayalı bir yaklaşımla ele almışlar ve pazar yönlülüğü işletmenin pazara yönelik bilgileri toplaması, bu bilgileri işletme çapında yayması ve işletmece bu bilgilere örgütçe bir tepkinin verilmesi olarak değerlendirmişlerdir (Kohli ve Jaworski, 1990: 4-6).

Jaworski ve Kohli pazar yönlülüğü etkileyen örgütsel faktörleri üst yönetim, departmanlar arası dinamikler ve işletme çapındaki faktörlere olarak sınıflandırarak bir model oluşturmuştur. Bu modelde pazar yönlülüğü etkileyen faktörleri işletme içi faktörleri, üst yönetim, departmanlar arası ilişkiler ve örgütsel sistemler ile işletme dışı faktörleri ise teknolojik, rekabet ve pazar döngüsü ile incelemişler ve bu faktörlerle sonuçları arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır (Jaworski ve Kohli, 1993: 55).

Üst yönetim pazar yönlülüğü teşvik eden en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmiş, üst yönetimin pazar yönlülüğe olan bağlılığı ve risk alma isteği arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Departmanlar arasındaki bağlılığın ve çatışmanın az olmasının pazar yönlülüğe katkı sağladığını ve organizasyon yapısının karmaşık ve hiyerarşik olmasının pazar yönlülüğü olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Departmanlar arası kamplaşmanın, organizasyonun merkezileşmesinin ve biçimselleşmesinin pazar yönlülüğü olumsuz yönde etkilediği ve işletmeleri pazar yönlülük açısından daha düşük seviyeye çektiği sonucuna varmışlardır.

Bir işletmenin pazar yönlülüğe eğilimi ne kadar güçlüyse, çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarının da bir o kadar fazla olduğunu ve pazar yönlülüğün ticari performansı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Jaworski ve Kohli, 1993).

2.2.3. Deshpande ve Farley'in pazar yönlülük yaklaşımları

Deshpande ve Farley, pazar yönlülük ile müşteri yönlülüğü bir görmüşlerdir. Onlara göre müşteri yönlülük, müşteri ihtiyaçlarını sürekli değerlendiren ve müşteri tatminini ön planda tutan süreçler ve faaliyetler kümesidir (Deshpande ve Farley, 1998:

226).

Deshpande ve Farley, Narver ve Slater ile pazar yönlülüğün kültür olup olmadığı noktasın bir tartışma başlatmış ve pazar yönlülüğün kültür olmadığını, müşteri ihtiyaçlarını sürekli değerlendiren ve önde tutan bir alışkanlık ve süreçler kümesi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Karahan ve Özçiftçi, 2008: 481). Müşteri çıkarlarını ön planda tutmuşlardır (Kolar, 2005, <http://webv3ef.ef.uni-lj.si/>, 23 Haziran 2013'te erişildi).

2.3. Pazar Yönlülük Bileşenleri

Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülük bileşenlerini müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla pazar bilgisinin üretilmesi, departmanlar arasında bilginin paylaşılması ve elde edilen bu bilgilere örgütçe tepkinin verilmesi olmak üzere üçe ayırmışlardır (Kohli ve Jaworski, 1990: 4-6).

2.3.1. Pazar bilgisinin toplanması

Bilgilerin toplanması, pazar yönlülüğün başlangıç noktasıdır. Müşteri ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgiler ile müşteri ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen rakipsel, yasal ve teknolojik faktörler gibi dış çevre bilgilerinin toplanmasını ifade eder (Kohli ve Jaworski, 1990: 4). Pazar bilgisi, tüketicilerin, gereksinimlerinin belirlenmesinin yanı sıra, bu gereksinimlere etki eden değişik faktörlerin belirlenmesi çabalarını ifade eder (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 3).

Pazar yönlü olabilmenin ilk aşaması, pazar bilgisinin toplanmasıdır. Bir işletmenin üstün müşteri değeri yaratabilmek için müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin neler olduğunu bilmesi ve anlaması gerekir. Pazar bilgisi sadece müşterilere ilişkin bilgilerin toplanması ile sınırlı değildir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini etkileyen faktörleri, bunların müşteri ihtiyaç ve beklentileri üzerindeki etkilerinin analiz edilmesini ve gelecekteki olası ihtiyaç ve beklentilerini de

içerir. Bununla birlikte rakiplerin hareketlerini gözlemleyip onların, tüketicilerin seçimlerini nasıl etkileyebileceklerini de göz önünde bulundurulmalıdır. Pazar bilgisinin oluşturulması sadece pazarlama departmanının sorumluluğunda değildir. Bilgi toplama faaliyeti organizasyondaki tüm bireyler ve departmanlar tarafından kolektif bir şekilde yapılır (Varinli, 2008: 7, Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 3).

2.3.2. Pazar bilgisinin yayılması

Pazar bilgisinin yayılması, pazarla ilgili elde edilen bilginin resmi ve gayri resmi yollarla departmanlar arasında ve bireyler çapında yayılması ile ilgilidir (Kaynak ve Kara, 2004: 744). Bilgi toplama ve yayma, işletmenin görünürdeki en önemli süreçlerinden birisidir. Bu süreçlerin yardımıyla işletme tüketicilerini ve rakiplerini izleyebilmektedir. Aynı şekilde, elde edilen bilginin etkin bir biçimde karar verme konumunda olanlara ulaştırılması mevcut hataları düzeltme olanağı vermektedir. Bundan dolayı işletmelerdeki bireylerin, departmanlar tarafından üretilmiş pazar bilgisini, tepkinin oluşturulmasında etkin kullanımı için işletmede çalışan bütün iş görenler ve departmanlar arasında paylaşması zorunludur. Pazar bilgisinin departmanlar arasında bu şekilde yayılması, farklı departmanlar tarafından ortak bir hareket temelini oluşturulması açısından önemlidir (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 3).

2.3.3. Pazar tepkisinin oluşturulması

Pazar yönlülüğün üçüncü ögesi ise pazara karşı tepkisin verilmesi ile duyarlılığın oluşturulmasıdır. Duyarlılık pazara karşı verilen tepkidir. Pazara tepkinin verilmesi, elde edilen bilgilerle hedef pazar seçimi, hizmetin/ürünün ve pazarın yeniden tasarımı, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki isteklerini karşılaması gibi süreçlerle müşteriye değer vermenin yoludur (Kohli ve Jawoski, 1990: 6).

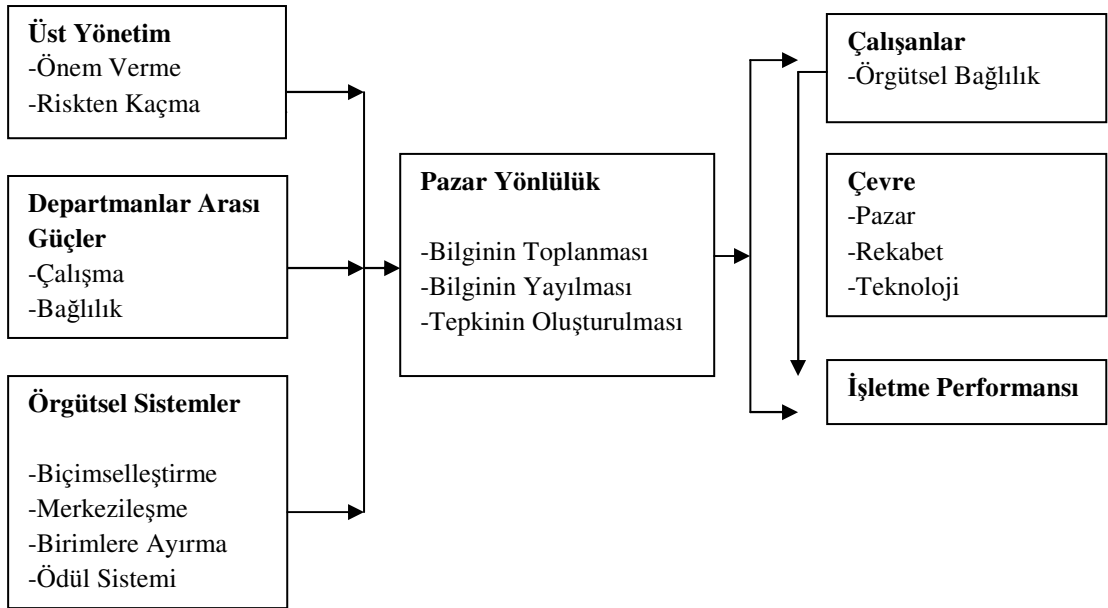
Pazara karşı tepki, pazar bilgisi ışığında pazarın ihtiyaçlarına karşılık vermektir. Bir organizasyonda bilginin toplanması ve yayılması sağlanabilir. Ancak, pazar ihtiyaçlarına cevap veremedikçe, pazar yönlülüğün tam olarak gerçekleştiğini söylemek mümkün değildir. Tepki verebilme, hedef pazar seçme, dağıtım ve tutundurma

faaliyetlerinden oluşur ve bu da sadece pazarlama departmanının görevi değil, organizasyondaki bütün departmanların sorumluluğu altındadır (Varinli, 2008: 8).

2.4. Pazar Yönlülüğü Belirleyen Faktörler ve Pazar Yönlülüğün Yararları

2.4.1. Pazar yönlülüğü belirleyen faktörler

Pazar yönlülüğü belirleyici faktörler, pazar yönlülüğe yönelik işletmelerin pazar yönlülüğü benimsenmelerini engelleyen veya benimsemelerine yardımcı olan genelde işleme içi, bireysel, gruplar arası ve örgütsel faktörlerdir. Bu belirleyici faktörleri: Üst yönetim, departmanlar arası ilişkiler, örgütsel sistemler ve ödüllendirme sistemi olarak sıralamak mümkündür (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 3-4).

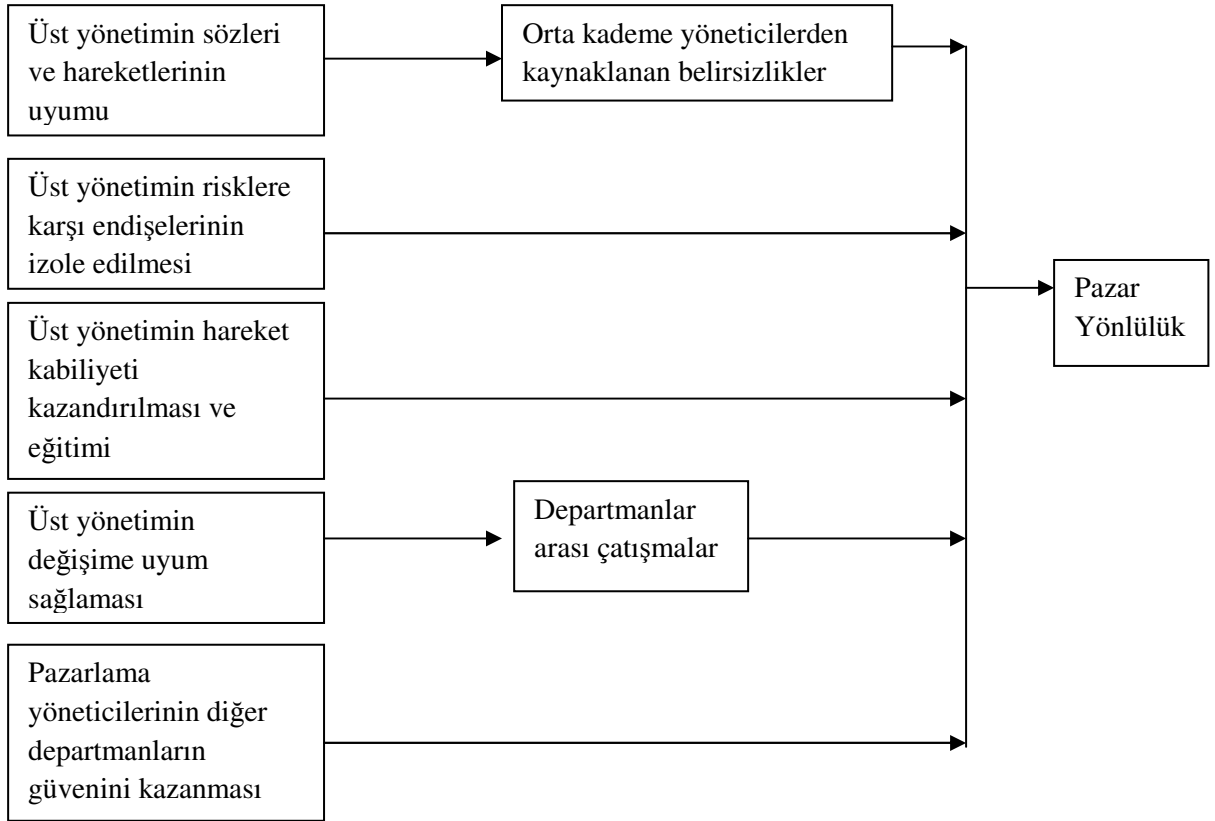


Şekil 2-3: Pazar Yönlülük Belirleyicileri ve Sonuçları (Jaworski ve Kohli, 1993: 55)

a) Üst Yönetim

Üst yönetim pazar yönlülüğün cesaretlendirilmesinde, yönlendirilmesinde ve koordine edilmesinde önemli bir unsurdur. Üst yönetimin pazar yönlülüğe karşı duyarlılığı ve risk alma isteği ne kadar güçlü ise pazar yönlülüğe karşı duyarlılığı da o

kadar güçlüdür (Jaworski ve Kohli, 1993: 55). Üst yönetim, çalışanları pazar yönlü olamaya motive etmeye, işletmedeki bireylerin pazardaki değişimi izlemeye, pazar bilgisini diğer çalışanlar ile paylaşmaya ve pazar ihtiyaçlarına cevap vermeye yöneltmeyi sağlayabilir. Böylece, üst yönetimin pazar yönlü olmaya önem vermesi çalışanlara da yansyarak, onların da pazar yönlü olmasını sağlar.



Şekil 2-4: Üst Yönetim ve Pazar Yönlülük (Çatı ve Işkın, 2008: 83).

Üst yönetim ile ilgili diğer bir unsur ise, riskten kaçınması ile ilgilidir. İşletmelerin değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki gelişimi yakından takip etmesi gerekmektedir. Bu gelişmelere cevap verebilmek amacıyla yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması gerekebilir. Çoğu zaman piyasadaki yeni çıkan ürünlerin başarısız olma ihtimali oldukça yüksektir. Böyle bir başarısızlık doğal olarak yönetimi de olumsuz yönde etkileyecektir. Böyle bir başarısızlık yapmak istemeyen yöneticiler pazardaki değişime tepkisiz kalırken, bazıları bu tür riskleri göze almanın gerekliliğine inanarak yeni ürünleri üretmeyi ve

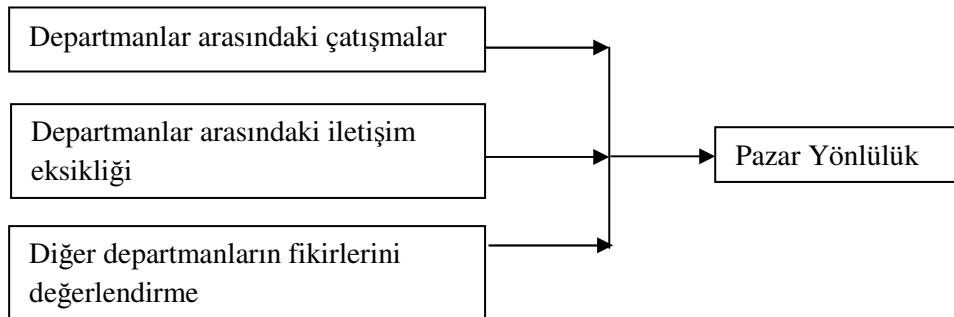
pazarlamayı tercih edebilir. Dolayısıyla üst yönetimin riskten kaçınması pazara tepki vermeyi olumsuz yönde etkileyecektir (Varinli, 2008: 9).

Üst yönetim pazar yönlülük desteğini verirken şu noktalara dikkat etmelidir (Çatı, Işkın, 2008: 83-84):

- Üst yönetimin söyledikleriyle uygulamada yaptıklarının birbiriyle çelişmemesi,
- Üst yönetimin risk alma konusundaki endişelerinin giderilmesi,
- Üst yönetimin hareket kabiliyetinin artırılması ve eğitilmesi,
- Üst yönetimin değişim ve yeniliklere öncülük etmesi,
- Pazarlama yöneticilerinin diğer departman yöneticilerinin güvenini kazanması ve iletişim içerisinde olmaları,
- İyi bir iletişimin oluşturulması gerekir.

Üst yönetimin pazar yönlülüğün gelişimindeki etkilerini ortaya çıkaran birtakım araştırmalar yapılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, üst yönetimle pazar yönlülük arasındaki olumlu ilişki araştırılmış ve güçlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Pazar yönlülüğün, müşteri odaklı değer ve inançlardan sorumlu olan üst yönetim odaklı olduğu görülmüştür (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 4).

b) Departmanlar Arası İlişkiler



Şekil 2-5: Departmanlar Arası Dinamikler ve Pazar Yönlülük (Çatı ve Işkın, 2008: 86).

Departmanlar arası ilişkiler, işletmenin departmanları arasında var olan resmi ve resmi olmayan etkileşimleri ve ilişkileridir. Bu hareketlilik, departmanlar arası çatışma, departmanlar arası bağıllık ve diğer departmanların fikirlerine karşı ilgi şeklinde üç kategoride incelenebilmektedir. Departmanlar arası çatışma ne kadar az ve departmanlar arası bağıllık ne kadar fazla ise pazar yönlülüğüne karşı duyarlılık o kadar fazladır (Kohli ve Jaworski, 1993, Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 4).

Her departmanın kendi iş alanına ait farklı amaçları olsa da departmanlar, işletmenin bir parçası olarak ele alındığında ortak bir amaç için faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Departmanlar kendi iş kollarıyla ilgili amaçlarını diğer departmanlardan bağımsız belirliyorsa, departmanlar arasında çatışmalar yaşanabilir. Bunun yanında işletmedeki departmanlar arasında iyi belirlenmemiş mesaj kanalları nedeniyle iletişim kopuklukları da olabilir. Ancak pazar yönlü olabilmek için bu tür olumsuzlukların ortadan kaldırılması gerekir.

Departmanlar arasındaki dinamiklerin pazar yönlülüğü olumsuz etkileme sebepleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Departmanlar arası çatışmalar
- Departmanlar arasındaki iletişim sorunları
- Diğer departmanların fikir ve önerilerini değerlendirememektir (Çatı ve Işkın, 2008: 85-86).

c) Örgütsel Sistemler

İşletmenin sahip olduğu sistem ve organizasyon şekli pazar yönlülüğün alt bileşenleri olan, “pazar bilgisinin üretilmesi”, “pazar bilgisinin yayılması”, “tepki oluşturma”yı etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Çatı ve Işkın, 2008: 86).

Pazar yönlülük, örgütsel katılımın bileşenleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu için desteklenmesi gereken yönetim amacı olarak görülmektedir. Örgütsel sistem denildiğinde genel olarak sistemin temelini oluşturan biçimsellik, merkezileşme ve departmanlaşma değişkenleri akla gelmektedir. Örgütsel sistem, pazar yönlülüğün en

kolay uygulanabileceği ve en başarılı sonucu verebileceği şekilde düzenlenmelidir (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 4, İnal ve Bıçkes, 2006: 59).

İşletmenin merkezileşmesi ve biçimselleşmesi pazar yönlülüğü olumsuz etkilemekte ve işletmeleri pazar yönlülük açısından daha düşük seviyeye çekmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993: 56).

d) Ödüllendirme

Organizasyon içerisinde pazar faktörlerini dikkate alan bir değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin benimsenmesi pazar bilgisinin üretilmesinde, yayılmasında ve pazara karşı tepkinin verilmesinde olumlu etkiye sahip olacaktır (Varinli, 2008: 11). Pazar yönlü ve tüketici yönlü işletmelerin gelişimindeki en önemli anahtar konu, yöneticilerin nasıl değerlendirdikleri ve nasıl ödüllendirdikleridir. Eğer yöneticiler kısa dönemde karlılığa ve satışlardaki artışa göre değerlendirilir ve ödüllendirilirse sürekli olarak bu iki faktöre odaklanacaklar ve örgütsel yapının sürekliliği için gerekli olan tüketici tatmini gibi kavramları göz ardı edeceklerdir. Bu nedenle pazar faktörlerini dikkate alan değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin benimsenmesi, pazar bilgisinin üretilmesinde, yayılmasında olumlu etkiye sahip olacaktır (Poyraz, Taşkın ve Kara 2009: 4).

Ödüllendirme sisteminin kısa vadeli ve yüzeysel başarılarından, uzun vadeli ve kalıcı başarılarla kaydırılması, çalışanların motivasyonunu arttıracak, bu da pazar yönlülükle ulaşılmak istenen amaçlara daha kısa sürede erişilmesini sağlayacaktır (İnal ve Bıçkes, 2006: 59).

2.4.2. Pazar yönlülüğün yararları

Pazarlama literatüründe pazar yönlülük kavramının çok ilgi görmesinin sebebi, işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olmasıdır. İşletmelerin en fazla önem verdikleri performans ölçütlerinden biri karlılıktır. Bu konuda yapılan çeşitli çalışmalarda karlılık ile pazar yönlülük arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, pazar yönlülüğün diğer işletme performans ölçütleri arasında yer alan müşteri

hizmetleri ve müşteri sadakatine, satışlardaki büyümeye, yeni ürünlerin başarısına, satış gelirlerindeki artışa, çalışanların iş tatminine ve işletmeye olan bağlılığına, satış gücünün performansına ve işletmenin ürün geliştirme başarısına olumlu etki yarattığı çalışmalarla kanıtlanmıştır (Varinli, 2008: 11).

Pazar yönlülük, stratejik bir kapasite olarak düşünülmelidir. Çünkü pazar yönlü işletmeler, rekabet avantajlarını ve kaynak kapasitelerini daha iyi tanıyabilirler. Böylece işletme, stratejik bakış açısı kazanarak, rekabet gücünü artırır ve rekabet avantajı için kaynak yaratabilir. Pazar yönlülük, performans, karlılık, rekabet avantajı, yüksek müşteri değeri ve verimlilik dışında hizmet kalitesi, işletme mükemmeliyeti, ürün başarısı, çalışanların iş doyumunu ve bağlılığı ve işletmenin yenilik gücü ile de yakından ilişkilidir. Başka bir ifade ile kaliteli ürün sağlamanın yolu pazar yönlü bir kültürden geçer (Naktiyok, 2003: 99).

Pazar yönlülüğün temelinde müşteri ve pazar bilgisinin yatması nedeniyle, işletmeler sağlam ve sürekli yenilenen bir veri tabanına kavuşacaklar ve böylelikle hem sektörler arası, hem de işletmeler ve departmanlar arası bilgi alışverişi gelişebilecektir. İşletmeler arası ve sektörler arası işbirliği ile ortak faaliyetler gerçekleştirilecek, faaliyetlerde sinerji etkisi yakalanıp, elde edilen tatmin ve aktarılan değer yükselecektir. İşletme elde edeceği veri tabanından yola çıkarak, hedef kitlelerini net bir şekilde tanımlayabilecek, böylelikle stratejilerine daha kolay ve daha sağlıklı yön verebileceklerdir (İnal ve Biçkes, 2006: 61).

Bir diğer yararlar ise, işletme amaçları arasına pazar yönlülüğün dahil edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bunun sonuçları da, çalışanlar için daha iyi bir iş ortamı, artan verimlilik ve artan işletme başarısıdır (Varinli, 2008: 11).

Müşteri yönlülük pazar yönlülüğün vazgeçilmez ana unsurudur. Bunun sağlanması ise işletme içerisinde etkin bir bilgi sisteminin kurulması ile mümkündür. İşletmeler, bu tür bilgilerin toplanması yoluyla geçmişe göre çok daha hızlı değişen ve gelişen pazara uyum sağlayabilmek için stratejilerini ve iş yöntemlerini değiştirmeleri

gerekmektedir. Kotler tarafından önerilen yeni stratejiler ve iş yöntemleri Tablo 2-3' te verilmiştir (Varinli, 2008: 12).

Tablo 2-3: Geleneksel Pazarlama ve Pazar Yönlülük

Geleneksel Pazarlama	Pazar Yönlülük
Her şeyi işletme içinde yap	Dışarıdan daha fazla şey al
Kendi kendini geliştir	Başkalarını örnek alarak geliş
Tek başına yap	Diğer şirketlerle ağ kur, işbirliği yap
Fonksiyonel bölümlerle çalış	İş sürecini çok disiplinli takımlarla yönet
Ürün merkezli ol	Pazar ve müşteri merkezli ol
Ürün üzerinde yoğunlaş	Değer zinciri üzerinde yoğunlaş
Standart ürün üret	Müşterinin isteklerine uyarlanmış ürün üret
Sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakala	Yeni avantajlar bulmaya devam et
Yeni ürünleri yavaş ve dikkatli bir şekilde kullan	Yeni ürün geliştirme döngüsünü hızlandır
Çok sayıda tedarikçi kullan	Az sayıda tedarikçi kullan
Kitlesel pazarlama yap	Hedef pazarlama yap
İç pazara yoğunlaş	Hem yerel hem de küresel pazara yoğunlaş

Kaynak : Varinli, 2008: 12

BÖLÜM III

3. STRATEJİ KAVRAMI, STRATEJİK PLAN VE STRATEJİK PAZARLAMA PLANI SÜRECİ

3.1. Strateji ve Stratejik Planlama Kavramı

3.1.1. Stratejik kavramı

Stratejiye köken olarak baktığımızda iki kaynağa dayandığı görülür. Bunlardan biri Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramıyla, ikincisi ise eski Yunanlı general Strategos’un adıyla ilgilidir. Strateji sözcüğü bu generalin, sanatını ve bilgisini belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Türkçede strateji kelime anlamıyla “sürme, gönderme, götürme ve gütme” anlamlarında kullanılmaktadır (Eren, 1979: 3).

20. yüzyılın başında ilk olarak askeri bir kavram olarak Türkçemize giren strateji kelimesi, “düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek” demektir (Odabaş, 2004: 83). Strateji kavramının işletmecilik alanında özellikle 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009: 2).

Strateji kavramına, doğuşundan günümüze kadar geçen süre içinde farklı anlamlar yüklenmiştir.

Strateji konusu üzerinde ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Chadler (1962), stratejiyi, “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları

gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamıştır. Quinn, stratejiyi amaçlar ve politikalar bütünü olarak görür ve belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan bir plan veya model olarak tanımlar. Ansoff (1965) ise, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Bunlar saf strateji ve genel (karma) stratejidir. Saf strateji, “işletmenin bir hareketi veya belirli bir hareketler dizisidir.” Genel veya karma strateji ise, “işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır” (Dinçer, 1998: 16).

Andrews’e (1971) göre strateji, “işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır.” Porter (1980), stratejiyi daha çok pazarla ilgili olarak açıklamaktadır. Porter’a göre pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirledikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlere strateji denir (Dinçer, 1998: 17).

Mintzberg (1994) stratejinin:

- Bir plan olarak örgütsel amaçlara hangi yollarla erişebileceğini tarif ettiğini,
- Bir eylem kalıbı olarak örgütün geneline ilişkin bir uyum mekanizması görevi gördüğünü,
- Piyasa bağlamında örgütün rakiplerinden farklı bir şekilde konumlandırılmasını sağladığını,
- Bir bakış açısı olarak ise örgütün vizyonuna yön verdiğini belirtmektedir (Ağlargoç, 2012: 31).

Collins (1991), stratejiyi bir şeyi başarmak için uygulanan plan olarak açıklamaktadır. Diğer tanımında ise en iyi askeri avantajı sağlayabilmek için ordunun silahların nereye yerleşeceği ile ilgili planlama sanatı olarak tanımlar. İki tanımda da planlama sanatı ve plan temelli bir terim olarak açıklamıştır. Weber ise stratejiyi, engelleri aşabilmek ve birleşik bir idare sistemi yaratabilmek için güç ve kaynakların kullanılması becerisidir, şeklinde tanımlamıştır. Stratejiyi işletmeye ilk uygulayan kişi

ise Von Neuman ve Morgenstein (1974)'dır. Kullandıkları oyun teorisinde stratejinin işletmeye uygulanması üzerinde çalışmışlardır. Teorileri işletmeye uygun olmakla beraber diğer yönetim kavramlarına entegre edilememiştir.

Peter Drucker ise, stratejiyi mevcut durumun analiz edilmesi, eğer gerekiyorsa değiştirilmesi, ne tür kaynağa ihtiyaç olduğunun ve olacağının tespit edilmesi fikrini öne alır. Drucker işletmeyi hem şimdiki durumu itibariyle hem de gelecekteki durumu itibariyle değerlendirir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 81-84). Hofer ve Schendel stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadırlar. Tanımlamalarında işletme ve çevre arasındaki ilişkileri ön plana çıkarmışlardır (Dinçer, 1994: 8-9).

Strateji, rakiplerin faaliyetleri incelenerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). Strateji fark yaratmaktır. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir (Kırım, 2003: 9). Modern yönetim biliminde ise strateji, “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Odabaş, 2004: 84).

3.1.2. Stratejik planlama kavramı

Plan, “planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğu”dur. Neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun bir şekilde yerine getirirsek arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alır. Strateji de bir plandır. Çünkü, stratejide esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır.

Ancak strateji daha dinamiktir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip ve rakiplerin faaliyetlerini de içerir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35).

Strateji, işletmenin rekabet etmesi (müşteriye üstün değerler sunmak) ve varlığını sürdürmesi için tercih edilen seçenekler ve öncelikler yelpazesidir. Stratejik planlama stratejinin sürdürülebilirliğini hedef alır, değişim ihtiyacını sorgular (Betz, 2010: 206).

Stratejik planlama, “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmayı hedefliyoruz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularına yanıt arar (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403-404).

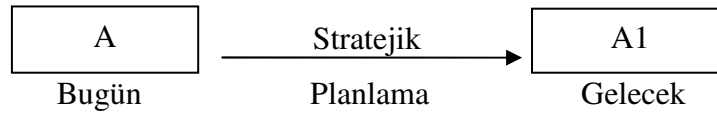
Stratejik planlama ilk kez 1960’larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980’li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler’in “Structure and Strategy” adlı kitabıdır. Yazar kitabında, bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Bir diğer önemli eser 1965 yılında yayımlanan I. Ansoff’un “Corporate Strategy” isimli kitabıdır (Gürer, 2006: 93).

Stratejik planlama, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları, ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır (Tüzün, 2008: 7).

Stratejik planlama, işletmenin faaliyetlerinin yönünü şekillendiren, işletmeye yol gösteren karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışmadır (Bryson 1988: 74). Stratejik planlama, stratejik yönetimin temel dayanağıdır. Stratejik planlama olmadan işletmelerde stratejik yönetimden söz edilemez. Geleceğe bakış ve kurgu olmadan da stratejik planlama yapılamaz (Narinoğlu, 2009: 107). Stratejik planlama, bir işletmede görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve işletme yöneticisinin tam desteğini

içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403). Kurumun bugünü ile istediği yer arasındaki yolu ifade eder. Geleceğe dönük ve uzun dönemli bakış açısı taşır. Stratejik planlama örgütün ne olduğunu oraya koyan, yol gösteren bir disiplindir (Narinoğlu, 2009: 205).

Stratejik planlamanın konumu Şekil 3-1’de gösterilmiştir.



Şekil 3-1: Stratejik Planlamanın Konumu (Narinoğlu, 2009: 205).

Stratejik planlama, herhangi bir organizasyonda dinamik ortamda ve çevre şartlarında çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için, sistematik olarak organizasyonun amaçlarını ve önceliklerini belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilme sürecidir. Stratejik planlamanın ana amacı ise, işletmeyi, geleceğin ve koşulların belirsizliklerden kurtarmak, önünü görmesini sağlamaktır (Narinoğlu, 2009: 206-207). İşletmeye kalıcı bir rekabet avantajı sağlamaktır, yani pazara ilişkin bazı sayısal analizler yapmak, geleceği başarılı bir biçimde öngörmek, işletmenin amaç ve hedeflerini belirlemek ve işletmenin uzun vadeli stratejisini belirlemektir (Okay, 2011 <http://www.hakanokay.com>, 31 Mayıs 2013’te erişildi). Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı kolaylaştırmakta, muhalif ilgi ve değerleri içerisinde barındırmakta, analitik karar vermeyi ve başarılı bir uygulamayı sağlamaktadır (Tekel, 2007: 74).

Stratejik planlamanın önem kazanmasında rol oynayan temel faktörler, değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik yeniliklerin hızlı değişimi ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, rekabetin şiddetlenmesi, çevre sorunlarının tüm dünyanın sorunu haline gelmesi, demokratikleşme sistemlerinin gelişmesi olarak sıralanabilir (Becerikli, 2000: 99).

3.2. Stratejik Planlama İçerisinde Pazarlamanın Yeri

Stratejik planlama, sisteme giren girdilerle direk olarak ilişkilidir. Bu girdiler; insan, sermaye, yönetsel ve teknik bilgi ve yetenekleri kapsar. Aynı zamanda sistemin dışını da göz önüne alır. İşletmeler büyümek, uluslararası arenaya açılabilme ve bu çevrede ayakta kalabilmek için de stratejik planlamaya ihtiyaç duyarlar. Pazarlama yönetim sürecini anlayabilmemiz için, öncelikle stratejik planlama sürecini iyi anlamamız gerekir (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 113). İşletmeler faaliyette bulundukları genel ve sektörel çevre unsurlarını incelemek, ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri fark edip, sahip oldukları işletme içi unsurları da değerlendirerek gerekli stratejileri geliştirmek durumundadır (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 110).

Pazarlama, işletmenin stratejik planlamasında çeşitli bakımdan kilit bir rol oynar. Her şeyden önce, işletme stratejisinin etrafında geliştirdiği bir felsefe, bir zihniyet sağlar (müşteri yönlülük, tüketici ihtiyaçlarının tatmini). Strateji planlamacılarına çekici pazar fırsatlarını belirlemede ve işletmenin bunlardan yararlanma potansiyelini değerlendirmede gerekli girdileri sağlar ve çeşitli iş birimlerinde de, her birimin amaçlarına ulaşmasını sağlayarak stratejileri çizer. Pazarlama yönetimi, talebi stratejik planlama merkezinde karşılaştırılan düzeyde tutmak ve yönetmek durumundadır. Pazarlama her iş biriminin potansiyelinin değerlendirilmesine yardımcı olur ve bunu karlı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Pazarlama yönetimi, işletme misyonu, amaçları ve stratejileri doğrultusunda işlerle ilgili çeşitli çalışmalar yapar (Mucuk, 2007: 42).

Pazarlama yönetimi, talep yaratma ve yaratılan talebi tatmin etme sürecidir. İşletme açısından en iyi durum yüksek bir pazar payına sahip olmaktır. İşletme yönetimleri, azalan, düzensiz ve aşırı taleple karşılaşabilir. Bu süreçte pazarlama yönetimin görevi, pazarlama çabalarının planlayıp, uygulayarak talebi işletmenin yararına yönlendirmektir (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 109-110). Her işletme gelecekte nerede olmak istediğini belirlemek zorundadır. Geleceğin tümü ile şansa bırakılması söz konusu olamayacağından, işletme yönetimlerinin stratejik ve

fonksiyonel planlar yapmaları gerekmektedir (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 112).

Bir işletme, stratejik ya da taktik pazarlama da çok iyi olabilir fakat eğer yönetsel pazarlamada da iyi değilse, başarısızlığa uğrar. Yönetsel pazarlama, sağlıklı ve doğru pazarlama planlarını hazırlama ve yürütme kapasitesine sahip olmak demektir. Tüm bu stratejiler ve taktikler, pazarlama teşkilatı tarafından etkin olarak yürütülebilecek bir pazarlama planı ile bütünleştirilmelidir (Kotler, 2000: 235). Pazarlama işletme açısından stratejik bir rol üstlenmektedir ve pazarlama faaliyetlerinin de stratejik bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir (Torlak ve Altunışık, 2009: 30).

3.3. Stratejik Pazarlama Planlamasının Tanımı ve Önemi

Stratejik pazarlama planı, stratejik pazarlama yönetim sürecinin bir parçasıdır ve stratejik yönetim bağlamında izlenecek yolları gösteren bir yol haritası konumundadır. Stratejik pazarlama, işletmenin geleceğinin şekillendirilmesi amacıyla sürekli değişen pazar şartları altında işletmenin mevcut kabiliyet ve kaynak donanımı durumunun analiz edilerek işletme vizyon ve misyonun oluşturulması ve arzu edilen pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik alternatiflerin belirlenmesi, pazarlama programlarının formüle edilmesi ve programların uygulamaya konması ve denetlenmesine ilişkin yönetim sürecidir (Torlak ve Altunışık, 2009: 26-27).

Günümüzde birçok işletme çeşitli şekillerde genişlemekte, organizasyon yapıları giderek karmaşıklaşmakta, bu yüzden yönetim işlevi için bir özen gerekmektedir. Modern pazarlama anlayışı amaçlar doğrultusunda, tüm işletme çabalarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Ortaya çıkan gelişmeler işletmenin planlama işlevine ve özellikle pazarlama planlamasına büyük önem kazandırmıştır (Yükselen, 2003: 26).

İşletmelerde planlamanın en ileri düzeyi stratejik planlamadır. Stratejik planlama kavramı, 1970’li yıllarda Amerikan sanayisini etkileyen şok dalgaların sonucu ortaya çıkmıştır. ABD işletmeleri, enerji krizi, iki haneli enflasyon, Japonların rekabet üstünlüğü gibi şoklarla artık üretim, satış ve kar planlamasında basit büyüme stratejileri ile yetinilemeyeceğini anlamışlardır. Stratejik planlama, uzun vadeli planlamanın yerini almıştır. Stratejik planlama, bir örgütün değişen çevre koşulları içinde, örgüt kaynaklarının genişletilmesi ve ortaya çıkan fırsatlar ile örgütün kaynakları arasında optimal bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve genişletilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar sürecidir (Yükselen, 2003: 27).

Pazarlama planı, işletmelerin pazarlama programları ve tahsisleri için kuralları içeren yazılı bir belgedir. Stratejik pazarlama planı karar vericilerin kafasında oluşan bir fikir değildir. Pazarlama planı departmanlar arasında iletişim gerektirir ve yöneticilerine geçmişteki hatalarından dersler verir. Etkili bir pazarlama planı ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır (Wysocki ve Wirth, 2001: 2).

Drucker’e göre de organizasyonlarda başarı için stratejik planlama ve yönetim oldukça önemli bir hal almıştır. Artık sadece yönetmek yetmemekte, stratejiler belirlemek, geleceği tahmin etmek, çeşitli hedefler koymak gibi kavramlar önemli hale gelmektedir (Yılmaz, 2011, <http://iibf-dersleri.blogspot.com>, 5 Haziran 2013’te erişildi). Bu noktada stratejik pazar yönetimi, stratejik vizyonlar oluşturma yanısıra stratejik kararlar almak için dizayn edilmiş bir sistemdir. Stratejik kararlar yaratıcılığı, değişim ve yeniden kurmayı kapsar (Aaker, 2001: 18).

Stratejik pazarlama, müşterilerin ihtiyaçları hakkında nasıl daha fazla bilgi keşfedebiliriz sorusuna yanıt arayan pazarlama yollu bir süreçtir (Alcock, 2011: 5). Bir işletmenin ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu neden yaptığını geleceğe odaklanarak şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmek için girişilen disiplinli bir çabadır (Akinyele, 2010: 27).

Stratejik pazarlama planlamasının önemini Kotler (2000), şu şekilde ifade etmiştir: *“Eğer planlamayı başaramıyorsanız, başarısızlığı planlıyorsunuz demektir”*

(Kotler, 2000: 36). Bir harita ralli pilotu için ne kadar önemliyse stratejik planlama da bir sektör için o kadar önemlidir. Stratejik plan işletmedeki tüm paydaşlara gidecekleri yol konusunda yardımcı olur. Bir ralli pilotu yol boyunca nasıl zorluklarla karşılaşır ve değişiklikler yaparsa, stratejik bir plan uygulanırken gerekirse değişiklikler yapılabilir. Stratejik planlama sektör hayatı için kurumsal misyon ve vizyon getiren bir süreçtir. Bir stratejik plan gerek hazırlanışı gerekse uygulanışı itibari ile iç ve dış çevrenin ortak ürünüdür. Kurum ne kadar çok gelişirse ihtiyaç alanları da o kadar karmaşık hale gelir ve doğal olarak da daha itinalı bir stratejik plana ihtiyaç duyulur. Sürekli bir şekilde uygulanacak stratejik plan işletmenin her dönem ihtiyacını karşılayacak nitelikte olmalıdır (Dix ve Lee, 2002, <http://fisher.osu.edu/supplements>, 15 Mart 2013'te erişildi).

Stratejik planın geliştirilmesinde sektör içerisindeki her paydaşın, her bir birimin ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Stratejik planlama sayesinde işletme içerisinde olumlu bir iklim oluşturmak daha kolay olacaktır. Stratejik planlama eleştirel düşünmeyi içeren bir süreçtir. Paydaşlar ne kadar yaratıcı ve eleştirel bakış açısında sahip olurlarsa başarıya bir adım daha yaklaşmış olur. Stratejik plan, gerçek ve uzun vadeli bir değerinin olması için devam eden bir iş olarak gelişime ve değişime açık olacak şekilde sürekli revize edilmelidir. Sürekli iyileştirme ve disiplinli bir değişim kültürü ile kurumsallaştırılmalıdır. Bir raf üzerinde duran bir stratejik planlama hiçbir işe yaramayacaktır (Dix ve Lee, 2002, <http://fisher.osu.edu/supplements>, 15 Mart 2013'te erişildi).

Stratejik pazarlama planı yol haritası görevi görür. Pazarlama planlaması süreci bir anlayış ve değerli bir yardımcıdır. Pazarlama planlamaları işletme yöneticilerinin pazarlama süreci hakkında düşüncelerini yönetmek için oluşturulmuş yöntem ve prosedürlerdir. Stratejik pazarlama planı trendler, rekabet ortamı, yasal koşullar, teknolojik gelişmeler gibi pazar koşullarını dikkate alır (White ve Uva, 2000: 1).

Stratejik pazarlama planlaması mevcut durumu anlamamıza yardımcı olur. Bu da geleceğin planlanmasını sağlar. Hızlı değişimin yaşandığı dünyada stratejik düşünmek zorunlu hale gelmektedir. Değişim oranı arttıkça stratejik planlamaya olan

ihtiyaç da artmaktadır. Stratejik planlamaya taklit bir gelecek hazırlamanın yoludur (Evans, <http://www.exinfm.com>, 6 Mayıs 2013'te erişildi). Tahmin, geleceği yaratmanın ilk adımıdır. “*Geleceği tahmin etmenin en kolay yolu, onu yaratmaktır,*” diyen Peter Drucker bu sözleri ile strateji temelli işlerde tahminin rolü adına noktayı koymuştur. Sun Tzu ise planın önemini “*Öngörüsü olmayan yenilgiye mahkumdur.*” cümlesi ile ortaya koymuştur. Geleceği yaratmak stratejinin işidir ve zekâ, kararlılık, koordinasyon ve süreklilik gerektirir. Geleceği yaratmak, hedefler doğrultusunda senaryolar geliştirerek geleceği önceden belirlemektir (Senbir, 2012, <http://hakansenbir.wordpress.com>, 4 Haziran 2013'te erişildi).

Stratejik pazarlama planı, işletmelerin hayatta kalmaları ve gelişmeleri için uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Stratejik pazarlama planlaması ile uzun vadeli plan yapan işletmeler daha iyi performans göstermektedir. Sonuç olarak stratejik pazarlama planlaması uzun vadeli performans ve büyüme sunar. Stratejik pazarlama planlamasının diğer yararı ise iletişimdir. Stratejik planlar, yönetimin kararları hakkında çalışanlarına, hissedarlarına bilgi verilmesini, iletilmesini sağlar (Evans, <http://www.exinfm.com>, 6 Mayıs 2013'te erişildi). Stratejik planlama tam anlamıyla uygulandığı taktirde işletme başarısı için önemli bir enstrüman olabilir. Ayrıca, işletme içerisinde ekip ruhunun oluşturulmasını sağlayan bir araçtır (Baloğlu, Karadağ ve Karaman, 2008: 430).

Her durum için gerçekte iki plan gereklidir. Bir tanesi uzun vadeli stratejik plan, diğeri de yıllık plandır. Uzun vadeli stratejik plan, belirli bir zaman ufkunu kapsar. Stratejik plan, pazarı harekete geçiren güçleri, meydana gelebilecek farklı senaryoları, işletmenin gelecekte atması gereken adımları göz önüne alır. Stratejik plan, yıllık plan için gerekli çerçeveyi hazırlar. Fakat yöneticiler, stratejik planı her yıl gözden geçirmeli ve mümkünse yenilemelidirler (Kotler, 2000: 238). İşletmeler çoğu zaman pazarlamanın her birkaç yılda bir değiştiğini fark etmezler. Geçen yıl kazanan bir strateji bu yıl kaybeden bir strateji olabilir. Bu durumda iki tür işletme vardır: Değişenler ve kaybedenlerdir (Kotler, 2000: 3-4).

Stratejik pazarlama planlaması süreci, pazarlama hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak için planların formülasyonunu sağlayan faaliyetler dizidir

(McDonald, 1991: 5). Pazarlama planlamasının başlıca odağı ve amacı, rekabetçi bir avantaj belirlemek ve oluşturmaktır (McDonald, 1991: 4).

Stratejik pazarlama planlamasının en az dört amacı vardır:

1. Gerçek tabanlı başarılar için amaçları ve hedefleri belirlemek
2. Daha etkin iş stratejileri geliştirmek ve değiştirmek
3. Operasyonel değişim için öncelikleri belirlemek
4. İşletmenin performansını arttırmaktır.

Amaç ve hedefler iç faktörler dışında dış faktörlere göre de şekillenir. İç ve dış faktörlerden alınan bilgilerle daha etkin iş stratejileri ortaya çıkacaktır. Strateji tanımı gereği karar vericilerin seçim yapmak gerektiği anlamına gelir ve bu operasyonel değişim için önceliklerin belirlenmesi gerekir. Stratejik pazarlama planı sadece bir planlama yapmaktan daha fazla olmalıdır. Böylece etkili bir pazarlama planı yönetimi işletmenin performansını arttıracaktır (Wysocki ve Wirth, 2001: 2-3).

Sağlam bir stratejik pazarlama planı şu sebeplerden dolayı rekabet avantajı sunar:

- Takip edilecek stratejileri, hedefleri, amaçları ve öncelikleri belirleyerek yönetim ve çalışanlar için sonu görülen bir yol haritası çizmesi,
- İşletme için önemli olan şartların ölçülebilir olarak tanımlanması,
- Yönetici ve çalışanların performanslarını değerlendirecek kriterleri belirlemesi,
- Değişen çevre koşullarına, plansız olaylara ve planlardaki sapmalara karşı zamanında yanıt verebilecek bir yönetim çerçevesi sunması,
- Muhtemel problemleri önceden görerek onları ortadan kaldırmak için adımlar atması ve önlemler alması,
- Amaçlar doğrultusunda kaynakları verimli kullanması (White ve Uva, 2000: 3).

Stratejik planlama, işletmenin başlıca amaçları ve hedefleri ile ilgilenen uzun süreli, 5 yıl ve daha uzun planlardır. Birinci derecede üst yönetimin sorumluluğunda

olup, bir işletmenin tüm ürünleri ve hizmet ettiği tüm pazarlar dikkate alınarak hazırlanan planlardır.

Stratejik pazarlama planlaması, bir işletmenin pazardaki stratejisinin tüm yönlerini dikkate alırken, pazarlama planı öncelikle işletmenin hedef pazarları ile bu pazarlara ait pazarlama karmasına ilişkin pazarlama stratejisinin uygulanması ile ilgilidir. Stratejik pazarlama planlaması ise, bir işletmenin belirli bir hedef pazarda hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kaynak ve metotları göstermektedir. Bu plan işletmenin tek bir ürüne ait olmayıp, ürün yelpazesinde yer alan tüm ürünleri kapsamakta ve işletmenin tüm birimlerinin koordinasyonunu dikkate alacak şekilde hazırlanmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2009: 31).

Stratejik pazarlama planlamasında, hangi ürünlerin veya hizmetlerin üretimine devam edileceği, hangilerinden vazgeçileceği, yeni ürün geliştirilmesinde nelere öncelik verileceği, pazarın geleceği hakkında kesin kararlar alınır (Tekin, 2006: 46).

Pazar yönlü stratejik planlama, işletmenin amaçları, yetenekleri ve kaynakları ile değişen çevre koşulları arasında tutarlı bir uyum geliştirme ve sürdürme sürecidir. Kotler, stratejik planlamanın üç eylem gerektirdiğine işaret eder. Birincisi, işletmenin “iş”lerini bir yatırım portföyü olarak ele almaktır. İkinci önemli eylem, her bir “iş”i pazar büyüme oranı, işletmenin pazardaki konumunu dikkate alarak değerlemedir. Üçüncüsü ise stratejidir. İşletme her bir “iş”i için uzun dönemli amaçlarına ulaşmak üzere strateji geliştirmelidir (Yükselen, 2003: 27).

Stratejik pazarlama planı bilimsel bir metodun uygulaması değildir ve hazırlanmış bir formülü yoktur. Geleceği önceden görüp şimdiden gelecek için çalışmaktır. Pazarın geleceği ile ilgili kesin kararların yönetim tarafından alınmasıdır (Luther, 1996: 17-18).

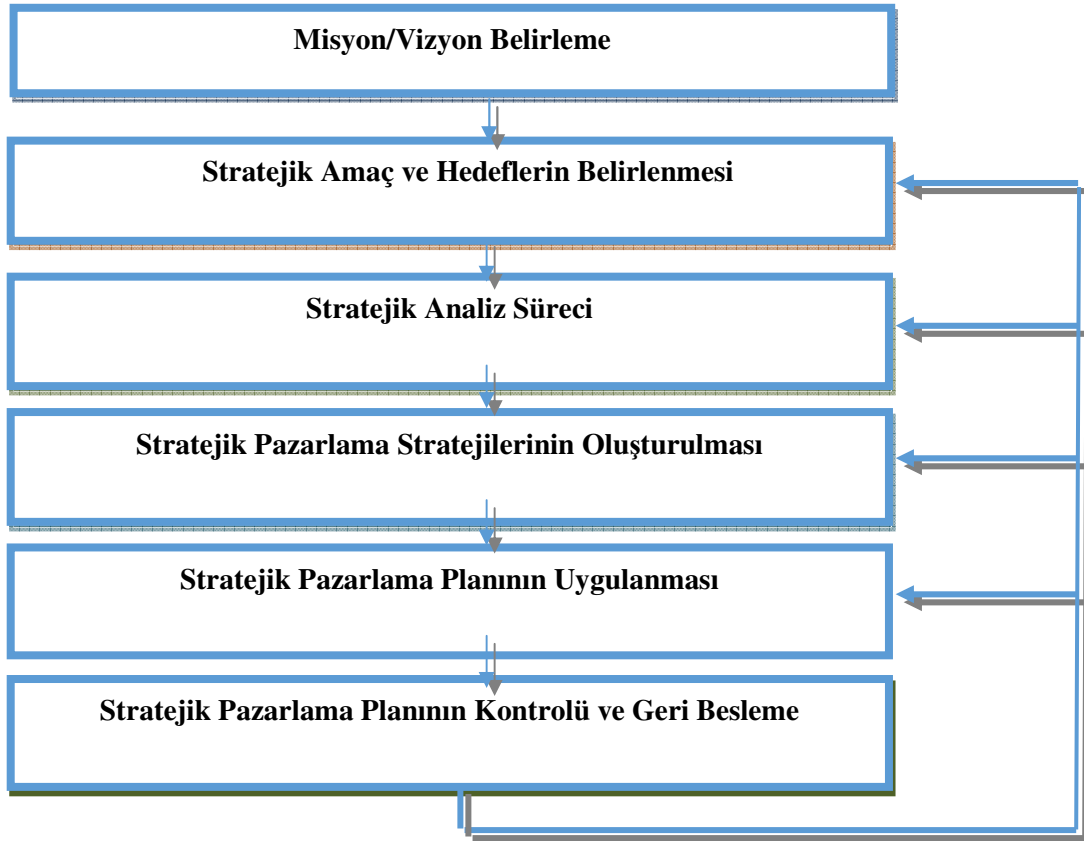
Stratejik pazarlama planlamasının özellikleri şu şekildedir:

- Büyük resme bakar: Stratejik pazarlama planı işletme çapında koordine edilmeli ve işletme vizyon ve misyonu ile örtüşmelidir.

- Önemli değişikler sağlar: Uzun vadeli planlama işletme genelindeki sorunlarla ve fırsatlarla ilgilenir. Ek sermaye yatırımları, pazar payı, diğer işletmelerle yapılan stratejik ittifaklar gibi.
- Gelecekteki çevresel güçleri dikkate alır: Stratejik planlama dış çevre koşullarına göre şekillenir. Hükümet politikaları, ekonomik koşullar, sanayi yapısı, rekabet ve tüketici eğilimleri, yeni teknolojik gelişmeleri dikkate alır.
- Rakiplerin tepkilerini kestirir: Rakiplerin stratejilerini ve politikalarını değiştirmek yerine proaktif bir strateji uygulayarak rakiplere karşı tepki verir.
- Uzun vadeli düşünür: Stratejik pazarlama planı uzun vadeli bir plandır. Planlama süreci genellikle, geçmiş teknolojik, satış ve maliyet verilerini kullanarak geleceği projelendirmeyi amaçlar ve geçmişten gelen deneyimle hareket eder. Zaman çerçevesi üç, beş veya on yıl olarak değişir. Ancak günümüzün hızla değişen piyasası ve ekonomik yapısı göz önüne alındığında beş yıl gerçekçi olmayabilir (White ve Uva, 2000: 2).

3.4. Stratejik Pazarlama Planı Süreci

Literatürün taranması ile stratejik pazarlama süreci incelenmiş ve şu şekilde ele alınmıştır.



Şekil 3-2: Stratejik Pazarlama Planı Süreci (Torlak ve Altunışık, 2009: 32’den uyarlanmıştır).

a) Misyon ve Vizyon Belirleme

İşletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak gördüklerini ya da varlık nedenlerini ortaya koymasına misyon denir. İşletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği, hangi iş kolunda olduğu, temel hizmet ve ürün tercilerinin neler olduğu, kısaca prosedürlerini, politikalarını ve değerlerini kapsar (White ve Uva, 2000: 3). Misyon strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü işletmenin stratejileri hazırlanırken ve farklı alternatifler arasından seçim yapılırken mevcut misyon stratejilere ışık tutacak, başka bir deyişle stratejilere yol gösterecektir (Ülgen ve Mirze, 2010: 68).

Drucker’a (1974), göre yarının sonuçları için bugün verilen kararlar “işimiz nedir?” sorusuna cevap aramakla ortaya çıkar. Bu sorunun cevabı misyon ifadesidir.

Örgütün var oluş nedenini ortaya koyan misyon ifadesinin amacı, örgüt içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç çerçevesinde bileştirmek, örgüte stratejik bir yön göstermek ve kaynakların bu çerçevede kullanılmasını sağlamaktır. Bu anlamda misyon ifadesi bir bakıma işletmenin anayasası olarak değerlendirilir (Kılıç, 2010: 91).

Bir stratejik pazarlama planının hazırlanmasında ilk aşama işletme misyon ve vizyonun belirlenmesidir. İşletmenin değer sistemlerini tanımlamanın yanında işletmenin ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarını da ifade eder. Misyon ifadesi tüm işletme çalışanlarına gelecekte kararların nasıl alınacağı, kaynak paylaşımının nasıl yapılacağı, pazara ve müşteriye nasıl bakılacağı, işletmenin amacının odak noktasını nelerin şekillendirdiği gibi konularda bir yönlendirici olacak şekilde kısa, öz, sade ve yalın bir dil ile hazırlanmış olması gerekmektedir (Torlak ve Altunışık, 2009: 32-33).

Etkin bir misyon ifadesi şu özelliklere sahip olmalıdır.

1. Stratejik niyetin, yeni işletmenin yakın gelecekte nerede olmak istediğine ilişkin bilgi verilmelidir.
2. İşletmede işleyişi yönlendiren örgütün değerlerini ve çalışma prensiplerini açıklıyor olmalıdır. Özellikle de etik ve moral değerlere mutlaka vurgu yapılmalıdır.
3. İşletmenin ayırt edici rekabet üstünlüklerine vurgu yapılmalıdır.
4. Başlıca pazar tanımları yapılmalıdır.
5. İşletmenin bulunduğu sektördeki konumuna ilişkin bilgi de vermelidir (Torlak ve Altunışık, 2009: 33).

Misyon müşterilerin ve diğer sosyal paydaşların değer verdiği konuları da içermelidir. Çünkü günümüzde yapılan işlerde değer yaratan yönetim tarzı “müşteri odaklı” olanıdır. İşletmeler varlığını ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için de belirli aralıklarla misyon değişikliğine gidebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 69).

Misyon, işletmenin temel var olma amacını belirtirken, vizyon işletmenin geleceğini yansıtır. İşletmenin gelecekte belli bir sürede nerede olmak istediğini ve nasıl görünmek istediği vizyon ile belirtilir. Vizyon işletmenin gelecekteki başarısının bir

standardını ifade eder (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 117). Vizyonun, uzun vadede en önemli işlevi, kuruluşun stratejisinin, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır (Durna ve Eren, 2002: 55). John Naisbitt (1982) de “*Stratejik bir vizyon olmadıkça stratejik plan değersizdir.*” diyerek vizyonun stratejik boyutunun önemini vurgulamıştır (Alter, 2000: 45).

Stratejiler NE? sorusunu cevaplarlar, NİÇİN? sorusunu cevaplamazlar. NİÇİN? sorusunun cevabını bilmek daha önemlidir. Yöneticilerin çoğu, liderlerin "üyelerinin kendileri ile özdeşirebileceği, bir ortak gurur duygusunu paylaşabilecekleri ve bağlanmaya istekli olacakları" bir örgüt yaratmak için NE? sorusunun ötesine geçmelerinin önemini vurgulamaktadırlar (Eren, Alpkan ve Ergün, 2003: 61).

Küresel rekabette başarı kazanmak, geleceği bugüne taşıyan vizyon olgusuna bağlıdır. Örgütsel anlamda vizyon ise örgüte ilişkin düşlenen geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Senge'nin vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir: “Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir”. Vizyon bildirgesi, gidilmek istenen yeri gösterir ve o yere ulaşıldığında ne durumda olunacağını ifadesidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009).

Başarılı stratejiler geliştirme ve rekabet avantajı elde ederek büyümeyi sağlama bakımından birbirinden farklı iki vizyon anlayışı vardır. Bunlar Tablo 3-1’de belirtilmiştir:

Tablo 3-1: İki Farklı Vizyon Kavramı

	Stratejik Yaklaşım	Stratejik Risk
Geleceğe Yönelme	Stratejik Vizyon	Stratejik Açık
Bugüne Yönelme	Stratejik Oportünizm	Stratejik Sürükleme

Kaynak: İslamoğlu, 2000: 50

Stratejik vizyon, bir ileri görüşlülük olup geleceğin düşünülmesini, gelecekteki fırsatların araştırılmasını, bugünün çıkarı yerine uzun gelecekteki çıkarların dikkate

alınmasını ve işlerin buna göre planlanıp yürütülmesini ifade eder.

Stratejik oportünizm anlayışında, bugünün çıkarını yarına tercih etme davranışı yatar. Stratejik oportünizmde geleceğe ilişkin düşünceler yer almadığından, stratejik açık, sürüklenme biçiminde ortaya çıkar. Yani gelişmeler işletme yönetiminin denetimi dışında kalır ve işlerin nereye varacağı, önceden görülüp önlem alınamadığı için kestirilemez (İslamoğlu, 2000: 50-51).

Mark Lipton'a göre vizyon (Çoban, 2012, www.denizegitim.com.tr/wp-content/uploads/2012/12/SY3.doc, 15 Haziran 2013'te erişildi):

- Geniş kapsamlı performans ölçümü sağlar.
- Değişimi destekler.
- Stratejik plana temel teşkil eder.
- Bireyleri motive eder ve yetenekli kişilerin işe alınmasına olanak sağlar.
- Karar alma mekanizmasının bir kapsam içinde kalmasına yardım eder.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin oluşturdukları strateji ve planların başarısı için, misyon ve vizyon tanımlamalarına pazar yönlülük kavramına ilişkin ifadelerin yerleştirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008: 125).

b) Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

İşletme misyon ve vizyonun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilere yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekir. İşletmenin amaçları, yaptığı işi niçin ve ne kadar yapabildiğini tanımlayacak, üst yönetimin ve işlevsel yönetimlerin performanslarının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

Amaçlar strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon, amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır. Amaçlar, işletmelerin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Ayrıca hedefler daha açık ve

ölçülebilir özellik taşıır. Amaçlar, işletmenin strateji veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil eder (Eren, 2005: 15-16).

İşletme amaçları açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması zor amaçlar çalışanların motivasyonunu azaltmaktadır. Bu amaçla, işletme amaçları belirlenirken SMART yönteminden faydalanılabilir:

S – Spesifik (Amaçlar açık olarak tanımlanmalı, ne, ne zaman, nerede, nasıl sorularını yanıtlamalıdır.)

M – Ölçülebilir (Amaçlarda rakamsal ölçütler olmalıdır.)

A – Erişilebilir (Amaçlar çalışanlar için ulaşılabilir boyutta olmalıdır.)

R - Gerçekçi (Amaçlar işletme öncelik ve sorunlarını dikkate almalıdır.)

T – Süre (Amaçın ulaşılması için bir zaman süreci tanımlanmalıdır.)

Amaçlar bu özellikleri ile başarının ölçülmesinde ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde bir ölçüt, bir kriter olmaktadır.

Stratejik amaçlar işletme vizyon ve misyonu ile uyumlu olmalıdır. Kuruluşun misyonunu ifa etmesine katkıda bulunmalıdır. Stratejik planlama sürecinin bundan sonraki aşamalarına ışık tutmalı, kuruluşun öncelikleri ve mevcut durum analizine göre geliştirilmeli ve orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır (Uysal, 2011: 5).

Pazarlama amaçları nicel olabileceği gibi nitel de olabilir. Nicel amaçlar sayısal olarak ulaşılacak istenen hedefler iken (örneğin % 25 pazar payı elde etmek veya % 10 karlılık gibi), nitel amaçlar müşteri memnuniyetinin iyileştirilmesi, iş süreçlerinin geliştirilmesi, dağıtım kanalının güçlendirilmesi, eski ürünün yeniden konumlandırılması, pazar bilgi toplama sistemin geliştirilmesi gibi net olmayan ancak genel anlamda bir iyileşmenin yapılması nitel pazarlama amaçları olarak sayılabilir.

Spesifik pazarlama amaçları belirlenirken üç noktanın dikkate alınması gerekmektedir. Bunlardan birincisi pazar çevresinin yakından takip edilmesidir. Özellikle yasal düzenlemeler, tüketici profilindeki değişimler, demografik yapıdaki kaymalar, tüketici zevklerindeki ve alışkanlıklarındaki değişimlerin gözden

kaçırılmaması gerekmektedir. Bu değişimler birer fırsat olabileceği gibi son derece ciddi bir tehdit unsuru da teşkil edebilir. İkincisi ise işletme kendi kaynaklarını, kabiliyetlerini ve zayıflıklarını da dikkate almalıdır. Sonuncusu ise SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan fırsatların ve risklerin doğru anlaşılmış olması son derece önemlidir (Torlak ve Altunışık, 2009: 39).

Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin ifade edilebilir ve zaman açısından sınırlıdır. Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır. Bir örgüt için oluşturulan hedefler belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir ve süreli olmalıdır. Hedefler bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır. Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için performans ölçütü belirlenir. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, hedefin tartışılabilir olsa da başarılabılır olması gerekliliğidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

c) Stratejik Analiz Süreci

Pazarlama stratejisi, pazarlama karma-unsurlarını çevresel güçlere uydurmayı ele alır. Pazarlama karma unsurları ile çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşiminden doğar. Dolayısıyla pazarlama stratejisinin işlevi, belli bir durumda pazarlama karma unsurları ile çevresel faktörler arasındaki yapıyı, gücü, yönü ve etkileşimi belirlemektir. Etkin ve etkili pazarlama stratejileri oluşturmak ve uygulamak için işletmelerin pazarlama stratejilerini etkileyen ilgili çevre hakkında tam ve sürekli bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir (Akinyele, 2010: 27). Stratejik analiz stratejik yönetimin başlangıç noktası olarak görülür. Stratejileri formüle etmeden ve uygulamadan önce yapılan bir süreçtir. Yöneticiler işletmelerin genel amaçlarını dikkatli bir şekilde analiz etmeden ve iç- dış çevreyi ayrıntılı bir şekilde değerlendirmeden stratejileri formüle etmekte ve uygulamakta oldukları için birçok strateji başarısız olmaktadır (Dess, Lumpkin ve Taylor, 2005: 1). Stratejik pazarlamada analiz, ilk adım olarak verilerin toplanması, değerlendirilmesi, pazar bilgisi sistemlerinin oluşturulması ve gelecekte kararlar alınması bakımından oldukça önemlidir. Analizler olmadan stratejik pazarlama

planının dayanıklılığı yoktur ve stratejik pazarlama planını inşa etmek kolay değildir. Stratejik analiz, ürün ve pazarın gelecekteki durumu için referans sağlar, işletmenin gelecekte nerede olacağı noktasında işletmeye rehberlik eder (Mongay, 2006: 10-11). Stratejik analiz süreci durum analizi başlığı içerisinde portföy analizi, swot analizi başlıkları ile değerlendirilmiştir.

1) Durum Analizi

Durum analizi işletmenin pazarlama programının nerede olduğu, nasıl işlediği ve birkaç yıl sonra nelerle karşı karşıya geleceğini içerir. Durum analizinin sonuçları, yöneticilerin eski planları gözden geçirmelerinin gerekli olup olmadığına ya da amaçlara ulaşmak için yeni planların yapılıp yapılamayacağına karar vermelerine olanak sağlar. Durum analizi aynı zamanda işletmenin hizmet verdiği tüketici grupları, onları tatmin etmek için kullanılan stratejileri ve pazarlama performansının ölçümlemlerini de göz önünde bulundurur (Eser ve Korkmaz, 2011: 56-57).

İşletmenin kaynakları ve temel yeteneklerinin analizi sonucu üstünlükleri ile zayıflıklarının ve çevresel tanımlamalar sonucu fırsatların ve tehditlerin sıralanması, şeklinde tanımlanabilen mevcut durum analizi, sadece çıktıları/sonuçları göz önünde tutan durağan bir analitik araçmış gibi düşünülmemeli, yönetimin ve işletmenin gelişim sürecinin dinamik bir parçası olarak kullanılmalıdır. Durum analizi, işletmenin mevcut durumun tespitini, güçlü ve zayıf yanları ile tehdit ve fırsat unsurlarını anlamayı ve gelecekteki durumunu tahlil etmeye yarayan bir analiz tekniğidir (Temel, Bulut ve Sürgevil, 2007: 29).

Durum analizinde, işletme iş portföyü, pazarın çekiciliği, mevcut pazar şartlarında işletmenin güçlü ve zayıf olduğu yönlerin tespiti, mevcut pazar şartlarında işletmenin karşılaşılabileceği çevresel tehditler ile yeni fırsatların ve ürün portföyünün değerlendirilmesi yapılmaktadır. Başka bir ifade ile “bir işletme olarak bizim pazardaki yerimiz neresidir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Durum analizi bağlamında yaygın olarak iki farklı analiz türü kullanılmaktadır. Bunlar (Torlak ve Altunışık, 2009: 33-34):

- Portföy analizi
- SWOT analizi

- Portföy Analizi

Portföy analizi, işletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin (SİB) çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydalarının tahmin edilme sürecidir (Yükselen, 2003: 31).

Portföy analizi, yatırımlarını çeşitlendirmiş bir ana işletmenin işleme ve/veya stratejik iş birimi olarak mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, bunların gelecekte sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, nihayet bu değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisinde yol gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir. Portföy analizi sayesinde işletme mevcut faaliyet alanları içindeki yön ve yollarını tayin etmekte, ana iş alanları ve stratejik birimlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2005: 289).

Portföy analizinin yapılarak, portföy planının oluşturulması için şu çalışmaların yapılması gerekmektedir.

- Stratejik İş Birimlerinin oluşturulması
- Her bir SİB ile ilgili geleceğe dönük stratejilerin geliştirilmesi sağlayacak portföy matrisinin hazırlanması
- Portföy matrisinin sağladığı bilgiler ışığında strateji seçimi

Stratejik iş birimi (SİB), ayrı bir misyonu, amacı, pazarı, rakipleri olan karlılık, maliyet vb. açıdan değerlendirilebilen birimlerdir. Bu birimler, bir ürün, ürün dizisi veya marka olabilir (Yükselen, 2003: 31).

Stratejik planlama, belirli hedeflere ulaşmak için kullanılacak olan araçların önceden düzenlenmesi olduğuna göre, portföy analizleri, stratejik planlamada önemli bir araçtır. Buna göre işletmenin ilk yapması gereken, stratejik iş birimi olarak adlandırılan işletmeyi ayakta tutan anahtar iş ve ürünleri tespit etmektir. Başka bir ifade ile SİB bir işletme için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük örgüt birimidir. Bu birimlere ayrı birer misyon yüklenir ve bunların yönetimi, diğer

birimlerden bağımsız bir şekilde yürütülür. Stratejik iş birimlerinin tanımlanması zordur. Bu tanımlamanın ardından yönetim, her iş biriminin pazarda büyüme oranını tayin eder ve bu birimlere ne kadar yatırım yapılacağına karar verir (Çetinkaya, 2006: 64).

Stratejik iş birimi, kendisine ait bir sorumluluk ve kar merkezidir. Bir grubun SİB olarak tanımlanabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir (İslamoğlu, 2000: 149):

- Bu görev grubunun işletmenin diğer bölümlerinin dışında bir pazarı olmalı
- Bu görev grubu, iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağlı olmamalı,
- Bu görev grubunun pazarda bir rakibi olmalı
- Her görev grubunun yöneticisi olmalıdır.

İşletme bünyesindeki işlerin çeşitli kriterlere göre sınıflandırılması iş portföy analizi olarak bilinir. Portföy matrisleri farklı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Her yaklaşımın kendine özgü rekabet belirleyicileri ve geleceğe yönelik bakış açısı vardır. Bunlardan bazıları: BCG (Boston Consulting Group-Boston Çalışma Grubu) büyüme/pazar payı matrisi, GE işletme portföyü ve yönlendirici politika matrisi, Shell yönlü politika matrisi, Stratejik kümeleme analizi ve Hofer analizidir (Torlak ve Altunışık, 2009: 34, İslamoğlu, 2000: 151, Dinçer, 1998: 253).

a) BCG Büyüme/ Pazar Payı Matrisi

Boston Danışma Grubu tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen ve Mamul Portföy Matrisi veya Büyüme/Pazar Payı Matrisi olarak adlandırılan bu matris en çok bilinen portföy analiz tekniğidir. Uzun yıllar birçok işletme tarafından stratejik planlama çalışmaları kapsamında uygulamaya konulan bu model hala konu ile ilgili çalışmalar için önemli bir temel ve yola çıkış noktası oluşturmaktadır (Çetinkaya, 2006: 65).

Tablo 3-2: BCG Matrisi (Pazar Payı-Büyüme Oranı)

		Nispi Pazar Payı	
		Yüksek	Düşük
Pazar Büyüme Oranı	Yüksek	Yıldızlar 	Soru İşaretleri? (Problemlı Çocuklar) ?
	Düşük	 Sağmal İnekler (Nakit kaynakları)	 Köpekler

Kaynak: Torlak ve Altunışık, 2009: 34

Soru İşaretleri, pazar büyüme oranı yüksek ancak göreceli pazar payı düşük SİB'leri ifade eder. Bu SİB'lerin pazar paylarını korumak ve/veya artırmak için önemli miktarda kaynak ayrılması gerekir. İşletme, gerekli kaynağı ayırır ve uygun stratejiler geliştirirse, bu durumdaki SİB'lerin pazar payını arttırabilir ve bunları “yıldız” yapabilir. Aksi takdirde, bu SİB'leri nakit yutucuları durumuna düşebilirler (Yükselen, 2003: 33). Soru işaretleri olarak adlandırılan işler çok fazla nakit gerektirir. Çünkü işletme pazara ayak uydurabilmek ve pazar lideri olan rakibi ile rekabet edebilmek için tesis, makine ve personel gibi alanlara önemli yatırım yapmak durumundadır. Bu yüzden bu alanlara para yatırılıp yatırılmayacağı işletmeler için önemli bir karar alanı olduğundan bu iş birimlerine soru işaretleri adı verilmiştir (Torlak ve Altunışık, 2009: 35).

Yıldızlar, eğer soru işaretli iş birimi başarılı olursa bir yıldıza dönüşür. Büyük oranda büyüyen bir pazarda bir yıldız pazarın lideri olur (Torlak ve Altunışık, 2009: 35). Bu alanda bulunan birimler hem hızlı büyüyen bir pazarda bulundukları hem de pazar payları yüksek olduğu için, kendi ihtiyaçlarından daha fazla nakit üretirler. Bu birimlerden elde edilen nakit fazlalıkları, başka birimleri desteklemek için kullanılabilir. Ancak pazar daha hızlı büyür ve rekabet artarsa, ek nakite ihtiyaç duyulabilir (İslamoğlu, 2000: 153).

Nakit (Sağmal) İnekler, “Cash Cow” karlı biçimde yapılmış bir yatırımı ifade etmektedir ve bol nakit sağlayan, yüksek pazar payına ve düşük pazar büyümesi

özelliğine sahip ürünlerdir (Eren, 2005: 294). Pazar büyüme oranı % 10'un altına düşerse, bir yıldız nakit sağan konumuna girer. İşletme bu konumdaki SİB'ler için kaynak kapasitesini arttırmayı düşünmez: çünkü pazarın büyüme oranı düşüktür. Eğer nakit ineği nispi pazar payını kaybetmeye başlarsa, işletme pazardaki liderliğini muhafaza edebilmek için, işe yeterli miktarda pazar aktarması gerekir. Eğer bu kaynak aktarılmazsa nakit inekleri bir köpeğe düşebilir.

Köpekler, köpekler büyüme hızı düşük pazarlardaki zayıf işlerdir. Genellikle kar getirir veya zarar ettirirler. İşletme geçerli sebeplerle veya hissi sebeplerle iş birimlerini muhafaza edip etmeyeceğine karar vermelidir (Torlak ve Altunışık, 2009: 35).

Nispi pazar payı matrisi çerçevesinde stratejik iş birimleri şu dört stratejiyi uygulayabilir:

Geliştirme: SİB'in pazar payının artırılması, bunun için bir süre kısa vadeli kazançlardan vazgeçilmesidir. Yıldız yapılmak istenen soru işaretleri için uygun bir stratejidir. Örneğin, bu SİB'ler için ek yatırımlar yapılabilir, rakibin müşterilerinin kazanılmasına çalışabilir.

Tutma: Güçlü nakit sağlayanlar için uygun stratejidir, amaç pazar payını korumaktır.

Hasat: Kısa dönemde ilgili SİB'in nakit akışını arttırmaktır. Nakit akışını azaltma sonucu yaratmayan bazı giderler kısıtlanabilir. Özellikle geleceği parlak olmayan zayıf nakit sağanlar için uygun stratejilerdir.

Tasfiye: Amaç, ünitenin kaynakları başka yerlerde daha iyi kullanılabilmesi için işletmeyi satmak ya da tasfiye etmektir. İşletmenin artık finanse edemediği soru işaretleri ve köpekler için uygundur (Torlak ve Altunışık, 2009: 35, Yükselen, 2003: 33-34). Bu alandaki ürünler ömürlerinin gerileme dönemlerindedirler. Dolayısıyla, bu alandaki SİB'lere yatırım yapmak karlılık düşük olduğu için doğru değildir. Bu durumdan kurtulmaları mümkün değilse üretimine son verilmelidir (Çetinkaya, 2006: 67).

b) GE İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi

Boston Dayanışma Gurubu'nun büyüme/pazar payı matrisindeki yetersizlik ve sınırlılığı gören “General Electric” firması, “McKinsey ve Şirketinin” yardımıyla değişik bir portföy matrisi geliştirmiştir. GE’nin geliştirdiği bu matriste uzun dönemli pazar çekiciliği ile işletmenin rekabet faktörleri esas alınarak hazırlanmış dokuz alan bulunmaktadır.

GE’nin işletme portföyü matrisini dikey eksenle pazarın uzun dönemdeki çekiciliği yer alır ve yüksek-orta-düşük olmak üzere derecelendirilir. Yatay ekseninde ise işletmenin rekabet durumu ve üstünlükleri yer alır bu eksenin de yüksek-orta-düşük olmak üzere üçlü bir şekilde derecelendirilir. GE işletme portföyü matrisi Tablo 3-3’te olduğu gibi gösterilmektedir (Dinçer, 1998: 253).

Tablo 3-3: Yönlendirici Politika (GE İşletme Portföy) Matrisi

Rekabet Durumu/İşletmenin Üstünlüğü

		Yüksek	Orta	Düşük
Pazarın Çekiciliği	Yüksek	1. Yeşil 	1. Yeşil  	2. Turuncu   
	Orta	1. Yeşil  	2. Sarı  	3. Kırmızı  
	Düşük	3. Sarı  	3. Kırmızı 	3. Kırmızı   

1. Yatırımları yapma ve büyüme stratejileri
2. Seçici yatırımlar ve iyileştirme stratejileri
3. Geri çekilme ve tasfiye stratejileri

Kaynak: Dinçer, 1998: 254

Dokuz alanın nasıl yorumlanacağı ve hangi stratejilerin seçilebileceğini kısaca şu şekildedir:

Yatırım yapma ve büyüme stratejileri: Matris üzerinde yeşil 1 no'lu olarak tanımlanan hücreler içinde yer alan SİB'ler için uygulanacak stratejilerdir. Karlılığı arttırmak için büyüme imkânları değerlendirilmelidir. Teknolojiyi geliştirmek, üretim kapasitesini arttırmak, ürünleri geliştirmek, ürün tasarımı yapmak ve pazarı geliştirmek gibi büyüme stratejileri uygulanabilir.

Seçici yatırım stratejileri: 2 nol'lu ve sarı olarak tanımlanan hücrelerde yer alan SİB'leri için mevcut kaynak, kabiliyet ve değerlerin karlılığını arttırmaya yönelik stratejiler için daha uygundur. Temel amaç, mevcut yatırımlarla mevcut pazar durumunu devam ettirmektir.

Geri çekilme ve tasfiye stratejileri: Diğer alanlardaki SİB'ler için uygulanan stratejilerdir. Boş makine, araç ve gereçleri satarak, harcanan zamanı sıkıştırarak, maliyetleri düşürerek, çalışma sermayesini azaltarak, ürünleri kısararak, sadece söz verilen ürünleri üreterek geri çekilme stratejileri uygulanmalıdır (Dinçer, 1998: 253-254).

Tablo 3-4: Yönlendirici Politika Matrisine Göre Alternatif Stratejiler

Rekabet Durumu/İşletmenin Üstünlüğü

		Yüksek	Orta	Düşük
Paz	Yüksek	-Yatırım yap ve büyü -Mevcut yatırımları maksimize et -Rekabet üstünlüklerini koru	-Liderlik ihtimallerini göz önünde bulundur. -Zayıf yönleri tanımla, -Üstün özellikleri kullanarak büyü	-İhtisaslaş ve yatırımları hızla arttırarak büyü, -Duruma göre yatırıma son ver,
	Orta	-Büyüme kısmını tanımla, -Daha çok gayret göster, -Diğer alanlardaki yerini koru	-Büyüme kısmını tanımla -İhtisaslaş, -Seçici yatırımlar yap, -Dikkatli ol,	-Dikkatli ol, -Yatırımları peyderpey son ver -İhtisaslaş
	Düşük	-Bütün durumlarını koru, -Nakit artışı sağla -Koruma alanları için harcama yap,	-Yatırımları azalt, -Yavaş yavaş geri çekil, -Tasfiye vaziyeti al,	Liderlerin kararlarının hikmetine inan, -Rakiplerin nakit sağlayıcılarına hücum et, -Çıkışı zamanla, -Tasfiye et, kapat

Kaynak: Dinçer, 1998: 255

GE işletme portföyü, BCG portföy matrisine göre orta seviyedeki SİB'ler için bir açıklama getirmektedir. Ancak orta seviyeli SİB'leri veya bunlara yakın olanlar için

tam ve net bir strateji teklif edememektedir. Diğer taraftan GE portföyü, ürün/pazarın hızlı büyüme safhasına girmeden önce kaybeden mi yoksa kazanan mı olacağı konusunda bir açıklama getirememektedir (Dinçer, 1998: 254-255).

c) Shell Yönlü-Politika Matrisi

İş portföy analizinde yararlanılan bir diğer model ise Shell tarafından geliştirilen modeldir. Bu modele göre işletme ürünleri veya SİB'leri rekabet kabiliyeti ve karlılık durumuna göre kategorilere ayrılmaktadır. Tablo 3-5'te görüldüğü gibi, toplam dokuz hücreden oluşan sınıflamada her türlü bir ürün veya SİB için yatırım açısından stratejik alternatifler görülmektedir. İşletme yönetimi bu matris doğrultusunda gerekli kararları alma yoluna gidecektir (Torlak ve Altunışık, 2009: 37).

Tablo 3-5: Shell Yönlü Politika Matrisi

		İşletmenin Sektörel Karlılık Konumu		
		Çekici Değil	Orta	Çekici
Rekabet Kabiliyeti	Zayıf	Yatırımı kes	Kabiliyeti	Risk yüklen
	Orta	Kademeli Çekil	Sürdür veya büyümeye çalış	Daha fazla gayret göster
	Güçlü	Nakit üreticisi	Büyüme potansiyeli	Liderliği muhafaza et

Kaynak: Torlak ve Altunışık 2009: 38

d) Stratejik Kümeleme Analizi

Thompson ve Stricland pazarın büyüme hızı ve işletmenin rekabet durumu olmak üzere iki faktörü esas alarak iki boyutlu bir matris hazırlamışlar ve stratejik alternatifleri gruplandırmışlardır.

Tablo 3-6: Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler

		(Üstün)	İŞLETMENİN REKABET DURUMU	(Zayıf)
PAZARIN BÜYÜME DURUMU	Hızlı	2. Bölge Stratejileri (Pazarın Çekiciliğine Göre) - Uzmanlaşma - Dikey bütünleşme - Tek yönlü çeşitlendirme		1. Bölge Stratejileri (Pazarın Çekiciliğine Göre) -Uzmanlık Stratejisinin yeniden düzenlenmesi -Yatay bütünleşme ve birleşme -Geri çekilme -Tasfiye etme
	Yavaş	3. Bölge Stratejileri (Çekicilik Sırasına Göre) -Tek yönlü çeşitlendirme -Her alana girme ve yatırım yapma -Yeni alanlarda müşterek yatırım ortaklıkları		4. Bölge Stratejileri (Çekicilik Önceliğine Göre) -Tasarruf etme -Çeşitlendirme -Geri çekilme -Tasfiye etme ve kapama

Kaynak: Dinçer, 1998: 252

Tablo 3-6'dan anlaşılabileceği gibi, dört değişik alan için uygun olan stratejiler gruplandırılmıştır. Stratejik kümeleme analizine göre pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu zayıf olan birinci bölgedeki işletmeler, dört değişik strateji izleyebilir. Uzmanlaşma, yatay bütünleşme, geri çekilme ve tasfiye etmedir. Hangi stratejinin seçileceğine karar vermeden önce yöneticiler, rekabet durumundaki zayıflığın sebeplerini incelemelidirler. Çünkü geriye çekilme ve ileriye gitme yönelimlerinden hangisinin seçileceği bu incelemeye bağlıdır (Dinçer, 1998: 251).

Pazarın hızlı bir şekilde genişlemesi, zayıf bir işletmeyi bile canlı hale getirecek durumda ise, işletmeye büyüme yönünde yeni kaynaklar ve fırsatlar sunabilir. Yeni ve gelişmekte olan bir işletmenin, büyüyen bir pazarda durgun veya gerileme gösteren sanayi dalında olduğundan daha fazla yaşama şansı olduğu açıktır. Başarılı bir uzmanlaşma stratejisi için gerekli kaynak ve faaliyetten yoksun olan bir işletme ise, aynı faaliyet konusunda durumu sarsılan bir başka işletme ile birleşerek, yatay bir bütünleşme stratejisi izleyebilir. Aksi taktirde en uygun olan strateji, geri çekilmektir.

Bunun için birden fazla SİB olan işletme, zayıf olan ürününü elden çıkararak kopma stratejisini, eğer tek ürün söz konusuysa tasfiye stratejinin seçmelidir.

Pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu üstün olan ikinci bölge işletmeler için en uygun stratejilerin olduğu alandır. Burada öncelikle takip edilecek strateji, uzmanlaşmadır. Bunun için işletme, pazar payını elinde tutmaya ve bu payı süratle arttırmaya çalışmalıdır. Uzmanlaşma stratejisinden başka, işletme pazarlarını ve kar marjını koruyarak dikey bütünleşme stratejisi de uygulayabilir. Ancak işletme isterse, sahip olduğu özel kabiliyetlerine dayanarak, yıldızı henüz yükselmeye devam ederken, risklerini dağıtmak için ürünlere veya pazara doğru tek yönlü bir farklılaşmaya gidebilir (Dinçer, 1998: 251).

Rekabet durumu üstün fakat pazarın büyümesi yavaş olan üçüncü bölgede, zayıf büyüme imkânlarına sahip, ancak nakit fazlası veren işletmeler yer almaktadır. Bu işletmenin tek yönlü farklılaşma stratejileri uygulayarak mevcut pazarın her türlü beklentisine (kalite, fiyat vs. açısından) mümkün olduğu kadar cevap vermeli ve pazar hâkimiyetini ele geçirmeye çalışmalıdır. Pazar hâkimiyetini ele geçirmek için işletme aynı alanda üretim yapan işletmeleri ele geçirme alana girme ve çok yönlü çeşitlendirme stratejisini ikinci alternatif olarak düşünebilir. Ayrıca diğer işletmelerle ortak yatırımlara girmek ve yeni faaliyet alanlarında çaba sarf etmek de uygun bir yol olabilir.

Hem rekabet durumu zayıf hem de pazarın büyüme hızı büyük olan dördüncü bölge işletmeleri için ilk akla gelen, tasarruf stratejisidir. Buna göre işletmenin verimsiz kaynaklardan kurtulması ve mümkünse kaynaklarını verimliliği sağlayacak şekilde tekrar düzenlemesi gerekir. Bu alandaki işletmeler, ayrıca farklılaşma stratejisini de izleyebilir. Ancak, eğer işletme bu stratejileri başaramayacak durumda ise kopma stratejilerini seçilebilir. Böylece işletme başarısız olduğu ürün ve pazar imkanı yoksa, işletme faaliyetlerini tümüyle tasfiye edilebilir (Dinçer, 1998: 251-252).

e) Hofer Analizi

Hofer, BCG ve McKisney tarafından geliştirilen portföy matrisine bazı eleştiriler

yönelmiştir. Hofer'e göre bu matrisler, ancak SİB'lerin başlangıç haritalarını çıkarmak için kullanılabilir. Her ürünün bir yaşam eğrisi vardır ve pazar çekiciliğini tayin eden budur. Bu nedenle, ürün yaşam eğrisinin analizlere dahil edilmesi gerekir. Ayrıca, bir endüstri dalında rekabet üstünlüğü bir SİB'in gelişmesi için her zaman yeterli değildir. Pazar büyüme potansiyeli de önemli bir faktördür ve bu faktör pazar çekiciliği adı altında analize dahil edilmelidir.

Hofer, portföy matrisini biri ürün hayat eğrisinin aşamaları, öteki rekabet avantajı olmak üzere, iki boyutta ele almakta ve SİB'lerin içinde bulunduğu pazarın büyüklüğünü dairelerle, her SİB'in pazar payını ise, daire içindeki dilimlerle göstermektedir (İslamoğlu, 2000: 155-156).

Tablo 3-7: Hofer'e Göre Stratejik Alternatifler

		Rekabet Avantajı		
ÜRÜN YAŞAM EĞRİSİ	Giriş	Pazar payını arttırarak büyü 0.05  0.33	Pazarlama gücünü arttırarak ya da bütünleşerek büyü. 	Pazar payını arttıramıyorsan geri çekil. 
	Büyüme	Pazar yapını koruyarak ya da arttırarak büyü.	Pazar payını dikkatli bir biçimde arttır.	Pazar payını koruyarak çekil.
	Olgunluk	Pazar payını koruyarak arttırmaya çalış. Etkinlik stratejilerini uygula.	Pazar payını arttırmaya çalış. Seçici stratejiler uygula.	Yatırım geri çek. Tasfiye et.
	Düşüş	Pazar payını korumaya çalış. Seçici stratejiler uygula.	Geri çekilme stratejisi uygula. Tasfiye et.	Yatırımını geri çek.
		Güçlü	Orta	Zayıf

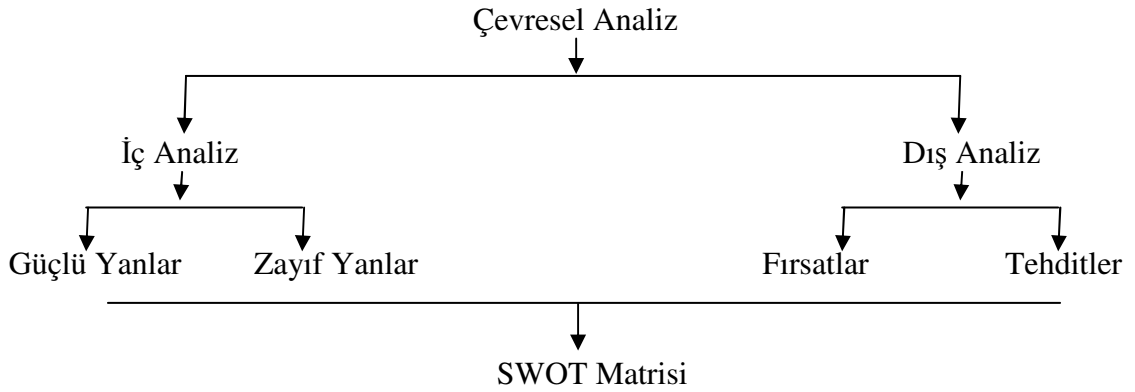
Kaynak: İslamoğlu, 2000: 156.

Matriste yer alan alternatif stratejilerin her durumda uygulanmaları söz konusu değildir. Bu alternatifler pazarın büyüklüğüne ve pazar payına göre değişecektir. Örneğin, B işletmesinin SİB’i ürün yaşam eğrisinin giriş aşamasında rekabet gücünde olmasına karşın pazarın büyüklüğü ve pazar payı bakımından C’den oldukça zayıf konumdadır. Büyüyebilmesi için kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynağı büyüme aşamasında bulunan SİB’inden sağlayamaz. Çünkü büyüme aşamasında olan ürünün de kaynağa ihtiyacı vardır. Ancak olgunluk aşamasında olan SİB’den kaynak aktarabilir. Bundan aktardığı kaynaklarla büyümeye çalışmalıdır. Bunu başaramayacaksa, 0.05’lik pazar payına mahkûm demektir. Eğer başka çıkış yolu bulamazsa, yapacağı en akıllıca iş ya birleşme yoluyla büyümek ya da bu birimi satarak tasfiye etmektir. Kaynağı bol alan bir işletme rekabet gücü yüksek olan bir ürünü elde etmeyi, geliştirmekten daha yararlı bulabilir (İslamoğlu, 2000: 156-157).

2) SWOT Analizi

SWOT analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi anlamına gelir. İşletmenin hem iç hem de dış faktörlerine açıklık getirerek neyle karşı karşıya kaldığını ortaya koymaya çalışır. SWOT analizi iç ve dış çevreyi izlemenin yoludur (Kotler ve Keller, 2009: 49). Pazar payı, rekabetçi konumlandırma, karlılık ve pazarın tüm boyutlarının değerlendirilmesi aşamasında işletmenin stratejik konumunun belirlenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Magliotti, 2009: 2)

İşletme, kendi iç durumu, pazar yapısı ve rakiplerin konumuyla ilgili bilgilere dayanarak analiz yapma olanağı bulur. Bu açıdan, hem “şimdiki durum”, hem de “gelecekteki durum” analiz edilir. Amaçların gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayacak stratejileri tanımlama ve uygulama olanağı sunar (Odabaşı, 2001: 33).



Şekil 3-3: SWOT Analizi Genel Yapısı (Uçar ve Doğru, 2005: 3).

SWOT kısaltması, örgütün güçlü yönleri (Strengths), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmuştur. Türkçe olarak FÜTZ şeklinde kısaltılmaktadır.

- S : Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)
- W : Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)
- O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)
- T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.) (2009, <http://www.yenimakale.com>, 14 Haziran 2013'te erişildi).

Rekabet avantajı güçlü yönleri fırsata çevirmekle ele edilir. Rekabetçi bir dezavantaj ise en belirgin tehditlere karşı bile işlemenin savunmaz olması ile ortaya çıkar.

Swot analizinin aşamaları aşağıdaki gibidir:

1. Adım: Potansiyel fırsat ve tehditlerin belirlenebilmesi için analizlerin yapılması
2. Adım: İşletmenin zayıf yönlerinin dürüst şekilde ortaya konulması

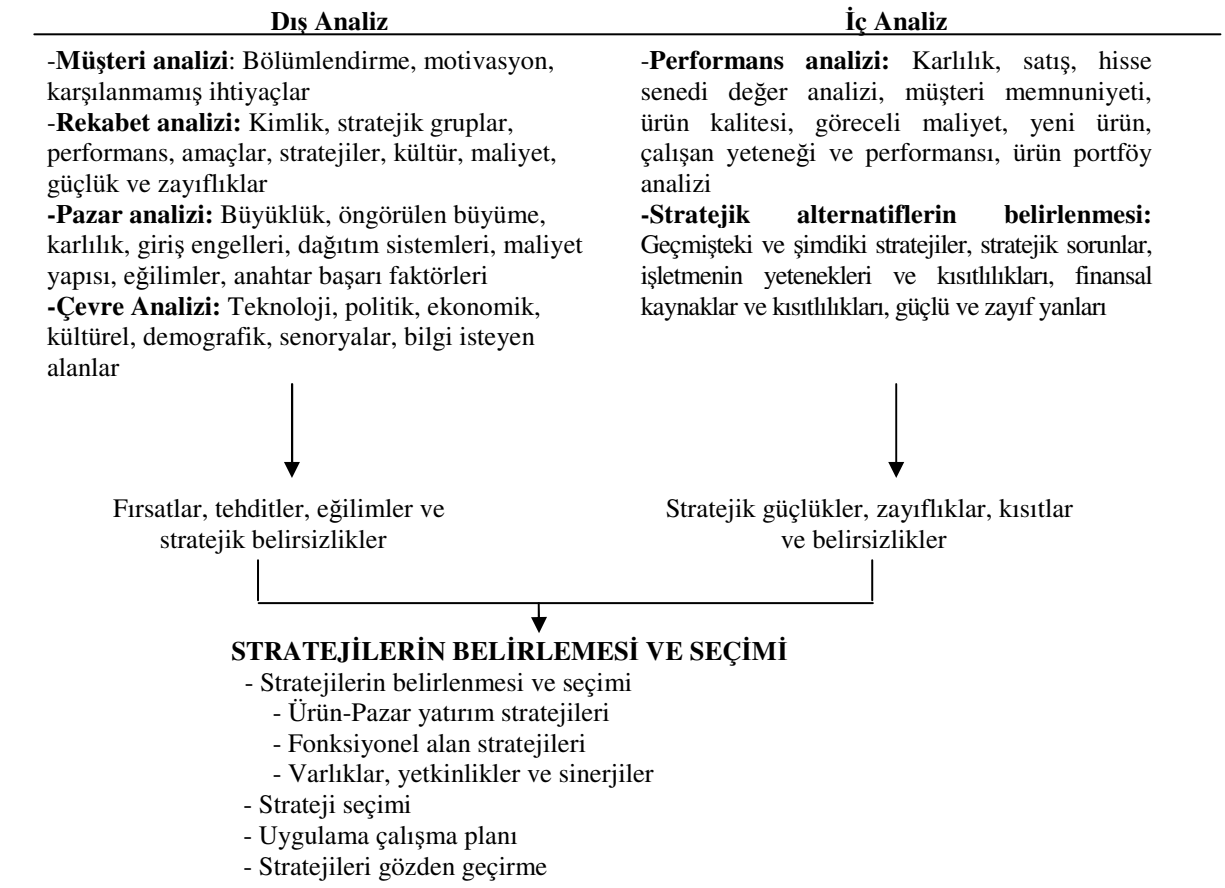
3. Adım: Rekabetçi avantaj ve dezavantajların belirlenmesi

4. Adım: Tehdit ve fırsatların belirlenmesidir (Wysocki ve Wirth, 2001: 6).

Tehdit ve fırsatlar ile güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi için analiz şarttır. Strateji geliştirilmeye veri sağlaması açısından stratejik analiz iki şekilde yapılır (Aaker, 2001: 19):

a) Dış analiz

b) İç analiz



Şekil 3-4: Stratejik Analiz (Aaker, 2001: 19).

a) Dış Analiz

Dış analiz, işletmeye ilişkin dış bileşenlerin incelenmesini içermektedir. Bu analiz, fırsatlar, tehditler, eğilimler, stratejik belirsizlikler ve stratejilerin belirlenmesi üzerine odaklıdır (Aaker, 2001: 19). Dış analiz, tehditler, fırsatlar, eğilimler ve stratejik

sorularla stratejiyi etkilemektir. Nerede ve nasıl rekabet edilebilirlik noktasında stratejik kararlar geliştirilmeye yardımcı olur (Aaker, 1995: 61).

İşletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı dış çevre tanımlaması yapılabilir:

Gerçek dış çevre: İşletmenin dışında yer alan ve onunla ilgili faktörleri ve şartların tamamından meydana gelir. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre, vs.dir.

Algılanan dış çevre: Gerçek dış çevre her zaman olduğu gibi algılanmaz. Yöneticilerin çevreyle ilgili algılamaları daha dar alanda kalır veya benzer dış çevre şartları değişik yöneticiler tarafından farklı şekilde algılanabilir. Bu noktada yönetimin başarısını arttıracak olan husus, dış çevrenin tam ve doğru algılanmasıdır. Dış çevre ve algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutları, stratejik açıklığın doğuracağı riski belirler.

Karar alanı veya uygulama çevresi: Yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder. Yöneticinin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alanlardır (Dinçer, 1998: 168).

Üst yönetim, işletmenin dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditleri, zayıflıkları ve üstünlükleri bulmakla görevlidir. Amaç, işletmenin geleceği açısından önem taşıyan stratejik faktörleri belirlemektir. Bu inceleme esnasında aşağıdaki noktalar üzerinde önemle durulması gerekir:

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- Çevreyle ilgili incelemeler, sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır.
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalıdır.
- Çevre analizi, işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmelidir (Ofloğlu, Arslan ve Aydemir, 2006: 211).

Dış analiz:

1. Müşteri Analizi
2. Rekabet Analizi
3. Pazar Analizi
4. Çevre Analizi olmak üzere dört analizden oluşur (Aaker, 2001: 19).

1. Müşteri Analizi

Müşteri analizi dış analizin ilk basamağıdır. Bölümlendirme, müşteriye motive eden faktörler ve müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçları olmak üzere üç unsur müşteri analizinin temelini oluşturur. Müşteri analizi, işletmelerin rekabet avantajını kazanabilmesi ve koruyabilmesi için karar verme aşamasında gerekli bilgiyi sağlar (Aaker, 2001: 20). Stratejik pazarlama, müşteri isteklerini karşılayan ürün ve hizmetleri planlamak, fiyatlandırmak, tanıtmak ve dağıtmak amacıyla tasarlanan etkileşimli iş faaliyetlerinin toplamıdır. Müşteri, stratejik pazarlamanın merkezidir. İstekleri karşılayan ürünler üretmek için müşterilerin ne istediğini, istediklerini nerede bulabileceğini ve ihtiyaçlarını karşılamak ve sorunlarını çözmek için, onlarla nasıl iletişime geçileceğini bilmek gerekir (Paley, 2008: 182).

Müşteri analizi Şekil 3-5'teki gibi üç stratejik soru setinden oluşur (Aaker, 1995: 49):

Bölümlendirme

- En büyük müşteriler kimdir? En karlı müşteri kimlerdir? Potansiyel müşteriler kimler? Müşteriler ihtiyaçları, motivasyonları ve özellikleri bazında hangi gruba dahil oluyor?
- Pazar farklı stratejik gruplara nasıl ayrılabilir? Aşağıdaki faktörlere göre değerlendirilmelidir. Bunlar:
 - Aranan fayda
 - Kullanım düzeyi
 - Uygulama
 - Organizasyon tipi
 - Coğrafi konum
 - Müşteri sadakati
 - Fiyat duyarlılığı

Müşteri motivasyonu

- Müşteriler ürün/hizmet unsurlarından hangisine daha çok değer verirler?
- Müşterilerin hedefleri nelerdir? Gerçekte ne satın alıyorlar?
- Bölümleri motivasyon önceliklerine göre nasıl farklılaştırırız?
- Müşteri motivasyonunda ne gibi değişiklikler yaşanıyor?

Karşılanmayan ihtiyaçlar

- Niçin bazı müşteriler memnun olmuyor? Neden bazıları markalarını değiştiriyor?
 - Müşteri problemlerinin şiddeti ve sıklığı nelerdir?
 - Müşterilerin belirleyebilecekleri ve habersiz olduğu karşılanmamış ihtiyaçları var mı?
 - Karşılanmamış ihtiyaçlar rakipler için bir avantaj mı?
-

Şekil 3-5: Müşteri Analizi (Aaker, 1995: 50).

Bölümlendirme mevcut ve potansiyel müşterilerin kim olduğunun tanımlanmasıdır (Wysocki ve Wirth, 2001: 4). Bölümlendirme stratejik odaklanmaya, düşük maliyete ve farklılığa dayalı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada anahtar bir rol oynar. Stratejik olarak bölümlendirme, rekabetçi stratejilere diğer müşteri grubundan farklı cevap veren müşteri gruplarının belirlenmesi anlamına gelir. Bölümlendirme stratejisi, belirlenmiş grupları rekabetçi bir teklif için bir programla birleştirir. Bu yüzden, başarılı bir bölümlendirme stratejisinin geliştirilmesi rekabetçi bir teklifin geliştirilmesini ve değerlendirilmesini gerektirir (Aaker, 1995: 49-50).

Müşteri gruplandırdıktan sonra, bir sonraki adım motivasyonlarını belirlemektir. Örneğin: satın alma kararlarının arkasında ne yatıyor? ve bu farklılıklar bölümler arasında nasıldır? gibi. Bazı motivasyonlar stratejileri tanımlamamızda bize yardımcı olacaktır (Aaker, 1995: 55). Motivasyon bilgisi rekabet için gerekli bilgi ve yorumu verir (Aaker, 1995: 61).

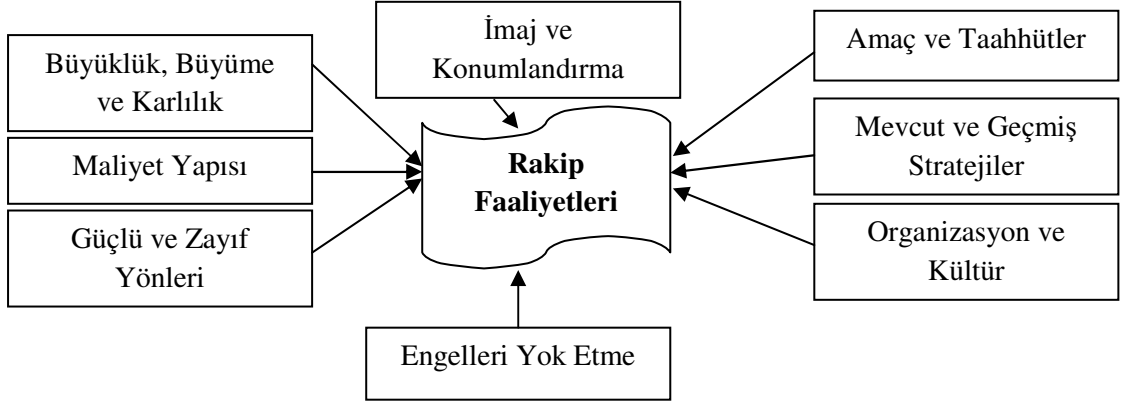
Müşteri analizinin önemli kısmı karşılanmamış ihtiyaçların araştırılmasıdır. Çünkü karşılanmamış ihtiyaçlar pazarda atılım yapmak isteyen işletmelere kuvvetli bir kaldıraç etkisi verebilir (Şener, 2012, <http://faruksener.com>, 11 Haziran 2013'te erişildi). Karşılanmayan ihtiyaçlar pazardaki mevcut ürünlerle müşteri ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır. Örneğin, çikolata üreten bir işletme, daha sağlıklı ve çeşidi bol ürünler sunabilir. Karşılanmayan ihtiyaçlar işletmeler açısından önemlidir ve stratejik öneme sahiptir. Çünkü, pazara yeni girmek isteyen, pazardaki payın arttırmak isteyen işletmelere fırsatlar sunar. Rakiplere pazardaki bir başka işletmeyi sarsmak için kozlar verebilir veya bazı işletmeler için bir tehdit unsurudur (Aaker, 1995: 58). Karşılanmamış ihtiyaçlar ancak müşterileri iyi tanıyarak bulabilir. Bunun için tüketici araştırmaları önem taşımaktadır. Müşterilerin ürün ve ürün grubu ile ilgili deneyim alanlarını analiz ederek onlarda tatminsizlik yaratan veya problem oluşturan bir unsur bulunur. Birkaç unsur söz konusu ise mevcut ürün teklifleri ile en çok tekrarlanan ve rahatsızlık şiddeti en yüksek olan probleme odaklanılır (Şener, 2012, <http://faruksener.com>, 11 Haziran 2013'te erişildi).

2) Rakip (Rekabet) Analizi

Stratejik yönetim, genellikle işletmenin uzun dönemde rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin “stratejik” olması, işletmenin, rakiplerinin olası karar ve stratejilerine karşı karar ve stratejiler ile cevap vererek yaşamını sürdürmeye çalışması nedeniyledir. Rekabet analizi öncelikle işletmelerin rakipleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla işletmeler rakipleri inceleyerek, onların karar ve davranışlarını analiz ederek rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirmeye çalışırlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 94). Buradaki hedef, rakipleri müşteri analizinden çıkan sonuçlarla ilişkilendirerek bir strateji geliştirmektir. Aynı zamanda odaklanılacak diğer bir konu işletmenin güçlü yanlarına kıyasla rakiplerin zayıf yanlarıdır. Zayıf yanları ile rakibin güçlü yanlarını etkisizleştirmek önemlidir.

Rakip analizinde ilk aşama rakiplerin belirlenmesidir. Bu aşamada rekabete daha geniş bir perspektiften bakmanız gerekir. Sadece aynı ürünü üreten rakiplere değil ürününü ikame eden ürünleri üreten rakiplere de odaklanılmalıdır. Birinci gruba doğrudan rakipler ikinci gruba dolaylı rakipler denir. Dolaylı rakipler aynı zamanda potansiyel büyüme fırsatları anlamına gelir (Şener, 2012, <http://faruksener.com>, 11 Haziran 2013’te erişildi).

Rakip analizi, rakipler hakkında birçok fayda sağlar. İlk olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve zayıflıklarını anlamamızı sağlayarak tehdit ve fırsatlara yanıt vermemizi kolaylaştırır. İkincisi, gelecekteki rakip stratejilerine karşı ortaya çıkabilecek tehdit ve fırsatları tahmin etmemize yardımcı olur. Üçüncüsü, stratejik alternatifler hakkında kolayca karar verilmesini, rakiplerin olası tepkisini tahmin edebilme yeteneği kazandırır. Son olarak rakip analizi, zaman içinde yakından izlenmesi gereken bazı stratejik soruların belirlenmesini sağlar.



Şekil 3-6: Rakipleri Anlamak (Aaker, 1995: 72).

Şekil 3-6’da görüldüğü gibi, rekabeti etkileyen sekiz faktör vardır. Birincisi büyüklük, büyüme ve karlılıkla ölçülen finansal yapıdır. Diğerleri ise maliyet yapısı, güçlü ve zayıf yönler, engelleri yok etme, organizasyon ve kültür, imaj ve konumlandırma, mevcut ve geçmişteki stratejiler, amaç ve taahhütlerdir (Aaker, 1995: 71).

Rakip analizi ile şu soruların cevabı aranır:

1. Rakipleriniz kimlerdir? Rakipler aynı sektörden işletmeler olabilir veya farklı sektörden işletmeler de olabilir.
2. Rakipleriniz ne yapar? Rakiplerinizin özellikleri nelerdir? Rakiplerinizi pazar algısı ve konumu nasıl? Maliyet yapısı nasıl? Maliyet avantajı var mı? Son olarak rakiplerinizin pazarlama tavrı (örneğin, düşük maliyetli, farklılaştırılmış ürün, niş pazar) nedir?
3. Rakibinizin en zayıf yönü nedir? İşletme rakibinin zayıf yönlerine ilişkin bilgi sağlayabilir.
4. Rakiplerinizden neler öğrenebilirsiniz? Rakiplerin mevcut ve geçmiş stratejileri ve rakiplerden gelebilecek hamleler düşünülmelidir. İşletmenizin rekabet avantajı var mı? İşletmeniz rekabetçi bir dezavantajın neresindedir? (Wysocki ve Wirth, 2001: 4).

Rekabet analizi özellikle çok fazla rakibin olduğu sektörlerde benzer özelliklere sahip olanları (büyüklüğü ve kaynakları bakımından), benzer güçte olanları (marka ve dağıtım bakımından), benzer stratejide olanları (yüksek kalite bakımından) stratejik gruplara ayırmamıza yardımcı olur.

Strateji geliştirmek için; rakiplerin aşağıdaki bazı özelliklerini anlamak önemlidir.

Performans: Rakibin satışı, satış büyüklüğü ve karlılığı nedir?

İmaj: Rakibin algılanan rekabetçi pozisyonu nasıl?

Hedefler: Rakip işine bağlı mı? Daha ötesini hedefliyor mu?

Şimdiki ve geçmiş stratejileri: Geleceğin stratejik hareketlerinin belirtileri nelerdir?

Kültür: İşletme için önemli olan maliyet kontrolü mü, girişimcilik mi, ilerleme mi, müşteriler mi?

Maliyet yapısı: Rakibin maliyet avantajı var mı?

Güçlü ve zayıf yönleri: Güçlü ve zayıf yanı markası mı, dağıtımı mı?

Rakibin güçlü ve zayıf yönleri özel bir ilgi konusudur. Strateji gelişimi rakibin zayıf yanını çökertmeye, güçlü yanını dengelemeye ya da bertaraf etmeye odaklanır (Aaker, 2001: 21).

3) Pazar Analizi

Pazar analizi, pazar ve pazar dinamikleri ile ilgili stratejik kararlar almak için müşteri analizinin ve rekabet analizinin üzerine inşa edilir (Aaker, 1995: 87). Pazar analizini iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, pazar ve alt pazarın çekiciliğini, cazibesini tanımlamaktır. İkinci amacı ise, tehdit ve fırsatları belirlemek ve stratejileri adapte edebilmek için pazar dinamiklerini anlamaktır. Pazar analizi şunları içermelidir:

- Pazar büyüklüğü
- Pazarın büyüme beklentisi
- Pazar karlılığı
- Maliyet yapısı
- Dağıtım kanalları

- Pazar eğilimi
- Anahtar başarı faktörleri (Aaker, 2001: 22).

Pazar Büyüklüğü: Bir pazarın temel özelliği onun büyüklüğüdür. Şimdiki satışlara ek olarak analizin içerisine pazarın potansiyelini de hesaba katmak ve potansiyel pazarın varsayımlarını anlamak önemlidir. Eğer pazarda yeni kullanıcılar çıkar ve kullanıcıların dikkati çekilirse veya ürün ya da hizmeti daha sık kullanmaya ikna olmuş müşteriler çıkarsa ek satışlar gözlenebilir (Aaker, 2001: 22).

Bir pazar veya alt pazarın analizi için temel başlangıç noktası satışların seviyesidir. Pazarın büyüklüğünü hükümet kaynaklarından, ticaret odasından, finansal kaynaklardan, müşterilerden ya da rakiplerden, rekabetçi satışlardan veya müşteri davranışlarının analizi ile tahmin edilebilir (Aaker, 1995: 88).

Pazarın Büyüme Beklentisi: Analizin, pazar ve onun alt pazarlarının büyüme eğilimini ve ürün yaşam çemberi aşamasını değerlendirmeye ihtiyacı vardır. Zarar eden bir endüstriye yatırım her zaman yanlış bir karar değildir, ama eğer strateji uzmanı büyüme durumu hakkında yanlış bir izlenime kapılırsa bu yanlış bir karar olur. Burada kritik soru şudur “pazarın gelecekteki büyüklüğü ne olacak?”. Her şeyin sabit olduğu kabul edilirse, büyüme pazar payını arttırmaksızın satışta ve karda artış anlamına gelir. İşletme büyüme eğiliminde değilse bile pazar hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. Gerçek strateji, büyüme beklentisini tanımlayarak gerekli yere yatırım yapmak ya da düşüş gösterecek alanlardan kaçınmaktır (Aaker, 2001: 22 - 1995: 90).

Pazar Karlılığı: Belirli bir sektörde rekabetin şiddeti ve etkisini belirleyen faktörler konusunda analitik bir inceleme Michael Porter tarafından yapılmıştır. Porter bir sektörde rekabeti beş değişken ve bunların özellikleri ile incelemiştir. Bu nedenle, işletmenin dış çevresi ve sektör ile ilgili stratejik bir karar alınırken ve yeni bir sektöre giriş ve faaliyet gösterme kararı alınırken bu beş faktör dikkate alınmalıdır (Uysal, 2011: 26).

Pazar karlılığını etkileyen beş faktör vardır. Bunlar:

1. Var olan rakiplerin sayısı ve gücü,
2. Yeni rakiplerin tehdidi,
3. İkame ürünlerin tehdidi,
4. Tedarikçilerin pazarlık gücü,
5. Müşterilerin pazarlık gücüdür (Aaker, 2001: 22).

Maliyet Yapısı: Pazarın maliyet yapısını anlamak mevcut ve gelecekteki anahtar başarı faktörlerini anlamayı sağlar. Bu analizin ilk basamağı ürüne ya da hizmete eklenen değer nereden geldiğinin belirlenmesidir. Değer ekleme aşamasında maliyet çok önemlidir ve maliyet avantajını başarmak hayati öneme sahiptir (Aaker, 1995: 97-2001:22).

Dağıtım Kanalları: Alternatif dağıtım kanallarını ve eğilimlerini anlamak stratejik bir değere sahip olabilir (Aaker, 2001: 22).

Dağıtım kanallarının analizi üç sorunun üzerinde durur? Bunlar:

- Alternatif dağıtım kanalları nelerdir?
- Eğilimler nelerdir? Hangi kanalların önemi artmaktadır? Hangi yeni kanallar ortaya çıkmıştır veya çıkması muhtemel kanallar nelerdir?
- Dağıtım kanalında güç sahipleri kimlerdir ve bu nasıl değiştirilebilir?

Dağıtım kanallarında yaşanan veya yaşanabilecek değişikliklerin analizi için pazarın başarı faktörlerini anlamak önemlidir. Şarabın süper marketlerdeki satışının artması üreticilerin daha fazla reklam yapmasına ve ambalaja önem vermesine neden olmuştur (Aaker, 1995: 98-99).

Pazar Eğilimleri: Pazardaki eğilimler mevcut ve gelecekteki stratejileri ve pazar karlılığını etkileyebilir. Örneğin, lüks otellerde misafirlere sağlanan, kitaplık, VRC olan oturma odaları, internet bağlantısı, iyi donatılmış buzdolabı ve güzel mobilyalar gibi olanaklar iş adamları için önemli bir eğilimdir (Aaker, 2001: 22).

Dış analiz şu soruya cevap arar: “Pazar eğilimleri nelerdir?” Bu sorunun iki amacı vardır: Değişime odaklanmak ve neyin önemli olduğunu belirlemektir. Sonuç olarak, dış analiz daima stratejik olarak yararlı bir bakış açısı sunar. Pazar eğilimli bir tartışma, müşteri, rakip ve pazar analizinin yararlı bir özetidir. Pazar analizinin sonunda eğilimleri belirlemek yararlı olacaktır (Aaker, 1995: 99).

Anahtar Başarı Faktörleri: Anahtar başarı faktörleri, hemen hemen her iş kolunda bulunan ve “başarıya ulaşmayı kolaylaştıran” önemli faktörleridir. Başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gerekli “işin püf noktaları”dır (Ülgen ve Mirze, 2010: 134). Anahtar başarı faktörleri rakiplere göre işletmenin konumunu tanımlamada kritik bir rol oynar. Anahtar başarı faktörlerine örnek olarak; olumlu pazar imajı, düşük maliyetli işlemler (üretimle sınırlı olmayan), işletmenin müşteri açısından imajı, üretim ve tedarik zinciri içindeki özel işlemler gösterilebilir (Dix ve Lee, 2002, <http://fisher.osu.edu/supplements>, 15 Mart 2013’te erişildi).

Anahtar başarı faktörleri, rekabet edilebilirlik için temel teşkil eden varlıklar ve yeteneklerdir. İki türü vardır. Birincisi, stratejik ihtiyaçlardır, bunlara diğer rakipler de sahip olduğu için mutlaka avantaj sağlamaz fakat bunların yokluğu önemli bir zayıflık yaratır. İkincisi, stratejik farklılık yaratacak olan güç faktörleridir bu güç faktörleri işletmenin varlık ve yetenekleri ile işletmeye anahtar başarı faktörlerini belirlemeye olanak sağlayacak ve işletmeye üstünlük ve avantaj getirecektir. Yetenek ve varlıkların ne olduğu ve gelecekte ne olacağı önemlidir (Aaker, 1995: 100).

Örneğin, e-ticaret sektöründe üç temel başarı faktörü vardır: Bireysel satın alma alışkanlığını motive etme gücü, müşterilere özel ürün sunma ve müşterilerle iletişim kurma yeteneğidir. Kısa dönemde pozisyon kazanan ve uzun vadede kazanan böyle işletmeler bu anahtar başarı faktörlerini izlemişlerdir (Aaker, 2001: 22). Eğer işletmenizin anahtar başarı faktörleri içinde stratejik bir zayıflığı varsa ve bunu etkisiz hale getiremiyorsa rekabet kapasitesi ciddi anlamda yara alacaktır (Şener, 2012, <http://faruksener.com>, 11 Haziran 2013’te erişildi). Anahtar başarı faktörleri müşteri açısından öncelik sırasına göre müşteriye en fazla değeri getirecek şekilde düzenlenmeli

ve rakiplerden ayrılan uygulamalara odaklanılmalıdır (Dix ve Lee, 2002, <http://fisher.osu.edu/supplements>, 15 Mart 2013'te erişildi).

4) Çevre Analizi

Çevre analizi, doğrudan ya da dolaylı olarak stratejiyi etkileyebilecek olan çevresel eğilimler ve olaylarla ilgilenir. Çevrede meydana gelebilecek olası eğilimleri belirlemeye ve tahmin etmeye çalışır. Çevredeki güçler tarafından yaratılmış ya da yaratılabilecek tehdit ya da fırsatların ortaya çıkmasını anlama ve tanımlama hareketidir. Neyin uygun neyin yönetilebilir olduğunu anlamak adına çevresel analizi sınıflandırmak önemlidir. Çevresel analiz beş sınıfa ayrılabilir. Bunlar: teknoloji, politik, ekonomi, kültür, demografi şeklindedir (Aaker, 1995: 110 - 2001: 23).

Çevre analizi, bir işletmenin, departmanın ya da ürünün stratejik planlaması yapılırken içinde bulunduğu pazarı ya da faaliyet gösterdiği çevreyi değerlendirmek için kullanılan, Siyasi, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal, Çevresel (ing. Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) faktörlerin baş harfleri PESTLE analizini oluşturmaktadır. Genellikle SWOT analizinin bir parçası olarak kullanılır. PEST analizi iş planlaması, stratejik planlama, pazarlama planları, iş ve ürün geliştirme ve araştırma raporlarının hazırlanması sırasında organizasyonun pozisyonunu, yönünü, stratejisini, pazar hedefini incelemek için de kullanılabilir.

Özellikle pazar büyümesi ya da küçülmesi ile ortaya çıkan riskleri ve bu riskler karşısında işletmenin pozisyonunun ne olduğunun anlaşılması için kullanılan bir araçtır (<http://stratejikyonetim.org>, 13 Haziran 2013'te erişildi).

Çevre analizi; hukuki-politik çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre olmak üzere altı ana grupta incelenmiştir.

a) Hukuki-Politik Çevre

Politik çevre, işletmelerin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam

olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 82). Politik çevre, ülkelerin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de bölgesel seviyedeki politik eğilimlerinin ve hukuki düzenlemelerinin sık sık değişmesi nedeniyle dinamik bir yapıya sahiptir. Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde önemli etkilere sebep olmaktadır (Dinçer, 1998: 180-181).

Düzenleyici hukuki faaliyetler işletmelerin stratejileri için fırsatlar ve tehditler yaratabilir. Örneğin, gıda ürünleri ve kozmetik ürünlerine getirilen bazı maddelerin yasağı çok sayıda işletmenin stratejilerini etkilemiştir (Aaker, 1995: 112).

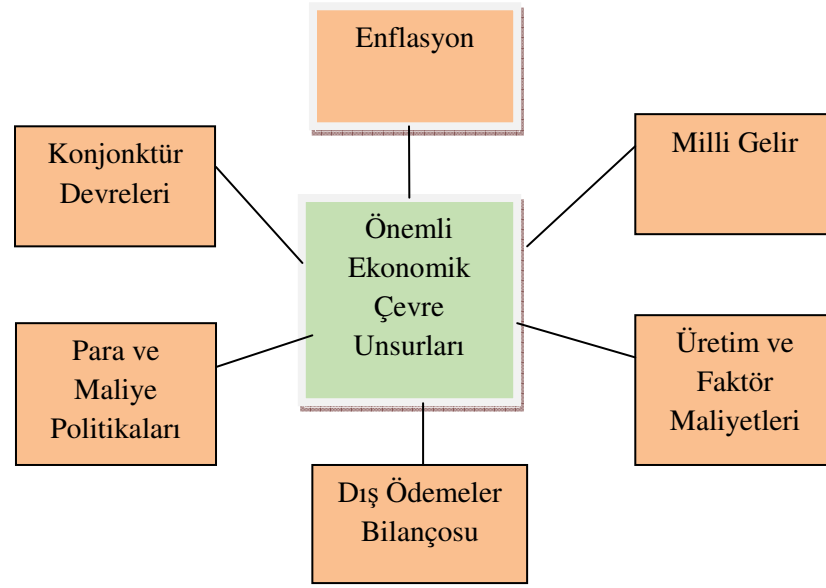
İşletmeleri ve bireyleri etkileyen ve sınırlayan kanunların yürürlüğe konulmasının üç amacı vardır. Bunlar: işletmeleri haksız rekabetten korumak, tüketicileri haksız ekonomik faaliyetlere karşı korumak ve toplumu kontrol altına alınmamış iş ahlakı ve davranışlardan korumaktır (Torlak ve Altunışık, 2009: 87).

b) Ekonomik Çevre

Ekonomik çevreyi, toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların ürün ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam olarak tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010: 84).

Sektörün veya ülkenin içinde bulunduğu ekonomik çevre bilgisi, önemli risk ve tehlikeleri tanımlamada ve ileri dönem sektör satışlarını projelendirmede yardımcı olur (Aaker, 2001: 24).

Ekonomik çevrede bazı önemli unsurlar vardır. Bunlar Şekil 3-7’de gösterilmiştir.



Şekil 3-7: Ekonomik Çevrede Bazı Önemli Unsurlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 84).

Ekonomik konjonktür devreleri: Ekonomilerde genellikle dört konjonktürel dönem olarak görülür. Kiriz dönemi, canlanma dönemi, refah dönemi ve gerileme dönemleridir. Konjonktürel hareketlerin doğmasının nedenleri arasında talep şokları ve toplam arz şokları bulunur. Yöneticiler faaliyette bulunduğu ülkelerde ekonomik konjonktür devresini bilmek ve birtakım öncü göstergeleri inceleyerek gelecekle ilgili konjonktür tahminleri yapmak yükümlülüğündedir.

Para ve maliye politikaları: Para politikasının amacı, piyasalardaki para arzının değiştirilmesi yoluyla toplam talep miktarını ve fiyatlar genel düzeyini düşürerek milli geliri ve istihdam düzeyini etkilemektir. Maliyet politikalarının amacı ise, vergi ve kamu harcamalarını ekonomideki konjonktürel dalgalanmaları azaltacak şekilde yönlendirmektir. Para ve maliye politikalarının iş hayatına etkisi son derece büyüktür. Bu nedenle stratejik yönetim konularıyla ilgilenen yöneticiler ve stratejistler para ve maliye politikaları ile birlikte ülkenin ekonomik yapısı ve gelişmesi, büyüme hızı, gayri safi milli hasıladaki gelişmeler ve gelir dağılımı konularında bilgi sahibi olmalıdırlar.

Enflasyon: Ülkede, fiyatlar genel düzeyinin sürekli artması ve bu nedenle de paranın satın alma gücünün düşmesidir. Enflasyonun artması toplumda yıkıcı etki

yapar. Toplumdaki gelir dağılımını, ödemeler dengesini ve bütçe dengesini bozar, tasarruf ve yatırım kararlarını etkiler. Bu durum işletmelere de yansır. Bu nedenle yöneticiler ekonomideki enflasyonist etkileri hesap etmek zorundadır.

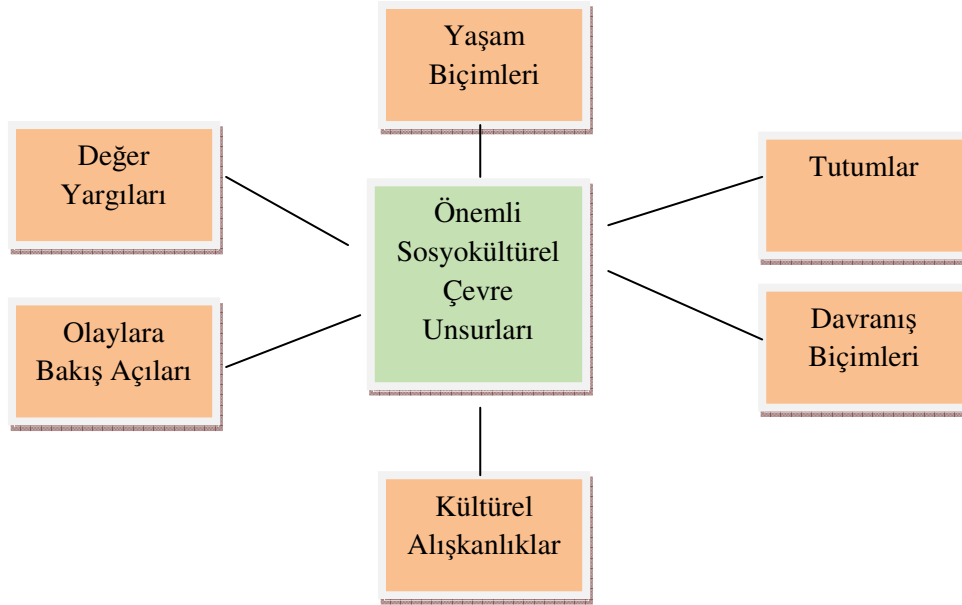
Milli gelir: Bir ülkede belli bir dönemde üretilen nihai ürün ve hizmetlere vasıtalı vergiler çıktıktan sonraki net parasal değere milli gelir denir. Bir ülkenin milli geliri ile ilgili kavramlar o ülkenin ekonomik ve siyasi gücünü yansıtır. Ancak, ülkenin gelişmişlik düzeyini kişi başına düşen milli gelir belirtir. Yöneticiler ülkenin milli gelir hesaplarını da dikkate almaları gerekir.

Üretim faktör maliyeti: Genellikle doğal kaynaklar, işgücü, sermaye ve girişimcilik olarak sınıflandırılmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için faktör maliyetlerinin düşük olduğu bölge veya ülkelerde üretim yapmak önemlidir. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için üretim faktör maliyetlerinin de incelenmesi gerekir.

Dış ödeme bilançosu: Bir ülkenin belirli bir dönemde yabancı ülkelere elde ettiği parasal gelirlerle, aynı dönemde yabancı ülkelere ödediği parasal harcamaların hesabı dış ödemeler bilançosu olarak adlandırılır. Bu bağlamda, dış ödemeler bilançosu ülkenin döviz gelir ve giderlerini gösterir. Uluslararası ekonomik faaliyetlerin arttığı ve ülkelerin birbirine bağımlılığının gün geçtikçe fazlaştığı tartışılmaz bir gerçektir. Bu nedenle dış ödemeler dengesinin bozulması, ülkede ekonomiyi sıkıntılı duruma düşürmede en önemli sebeplerden bir sayılmaktadır. Stratejistler dış ödemeler bilançosuna ayrı bir önem vermelidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 85-86).

c) Sosyokültürel Çevre

Sosyokültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir (Ülgen ve Mirze, 2010: 86).



Şekil 3-8: Sosyokültürel Çevrede Önemli Bazı Unsurlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 87).

Sosyokültürel ve demografik gelişmelere paralel olarak, son yıllarda iki eğilim dikkat çekmektedir. Bu eğilimlerden ilki, bireyselleşme eğilimidir. Bireyselleşme, insan sayının artmasına rağmen, bireyin toplumda yalnızlaşması ve kendi iç dünyasının yaratması anlamına gelmektedir. Bu eğilimin stratejik anlamı, bir aileyi oluşturan her bireyin kendi satın alma kararını vermesi ve bu durumun doğal bir sonucu olarak aynı ailede aynı tip dayanıklı tüketim mallının birkaç farklı türüne rastlanılabilesidir. İkinci eğilim ise işletmelerin, tüketicilerin karakteristikleri ve satın alma davranışı arasındaki ilişkiyi görme yeteneğindeki gerilemedir. Bu durumun tersi de söz konusudur. İlişkiyi görmedeki zorluklar işletme için her zaman olası tüm fırsatları, belirli bir sosyo-kültürel gelişmeye dönüştürülmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca ekonomik, politik ve teknolojik değişikliklerle karşılaştırıldığında, sosyokültürel faktörler daha yavaş değişim gösterir. Toplumun yapısında, kurumlarında ve refahın da dağılımındaki dönüşüm aşamalı olarak gerçekleşir (Torlak ve Altunışık, 2009: 83-84).

Kültürel eğilimler, işletmelere hem çok çeşitli fırsatlar hem de tehditler sunabilir. Stratejik kararlar kültürel çevreden etkilenir. Örneğin birçok giyim sektörünün anahtar başarı faktörü güncel moda ile uyumlu olmaktır (Aaker, 1995: 114 - 2001: 24).

Kültürel alışkanlıklarının öğrenilmesi, üretilecek ürün veya hizmetin, kendilerine ait olmasını, onlara uygun olmasını sağlar. Müşteriler alışkanlıklarına uygun olarak üretilen ürünü, alışmadıkları yeni ürüne göre, daha kolay tercih ederler. İnsanlar, kendi kültürlerine bağlıdırlar, yeni bir şeyi kabul etmeleri, onu içselleştirmeleri zaman ve farklı çalışmalar gerektirir. İşletmelerin, girecekleri pazarın hitap ettiği toplumun kültürünü öğrenmesi bu yüzden önemlidir. İnsanların yaşam biçimlerini etkileyen unsurların, üretilecek ürüne yansıtılması, memnuniyet oluşturur (Yılmaz, <http://blog.reklam.com.tr>, 14 Haziran 2013'te erişildi).

d) Demografik Çevre

Demografik çevre, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Günümüzde ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye nüfusun yapısı ve özellikleri hızla değişmektedir. Nüfusun yapısı içerisinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın-erkek oranları, nüfusun içindeki yaş grupları, etnik yapı, nüfusun bölgelerarası veya ülkeler arası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu vb. unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini arttırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 87). Demografik eğilimler birçok işletme için çok önemlidir. Hedef kitlesinde bebekler, bebek sahipleri, öğrenciler veya emekli kesimi olan işletmeler için özellikle önemlidir (Aaker, 2001: 24).

Çoğu gelişmiş ekonomi için en iyi bilinen demografik değişim örneği, yaşlı insanların nüfus içerisindeki artan paylarıdır. Bu gelişme, özellikle çocuklar için üretimde bulunan işletmeler açısından olumsuz bir durumdur. Bunun yanı sıra yine bazı ülkelerde yaşanan nüfus ve hane halkı büyüklüğündeki azalmalar da, o ülkede faaliyette bulunan işletmelerin karlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Buna karşın bazı gelişmekte olan ülkelerdeki kırdan kente göç, işletmeler için genişleyen pazar anlamına gelebilir. Bu örnekler bağlamında, demografik faktörlerde yaşanan gelişmeler, pazarlama açısından demografik gelişmelerin yakından takip edilmesini zorunlu kılmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2009: 83).

e) Teknolojik Çevre

Teknolojik çevreyi, yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün

ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturduğu bir platform olarak tanımlayabiliriz. İş hayatındaki teknolojik gelişmeler, ürünlerde ve süreçlerde farklılıkların yanı sıra rekabet üstünlüğünün işletmeler arasında gidip gelmesine neden olur. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayanlar rekabet avantajını kaybetmektedirler. Rekabet avantajını elde edenler ise bu üstünlük durumunu sürdürebilmek için sürekli olarak gelişmeleri izlemek zorundadır. Ürün ve süreçlerin yanında, teknolojik gelişmeler üretim ilişkilerini de değiştirerek diğer çevresel (sosya-kültürel, demografik, ekonomik vb.) unsurları da değiştirmekte ve zincirleme değişimler yaşamı daha da hızlandırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 88-89). Teknolojik gelişmeler sektörü değiştirebilir ve eski teknolojiye bağlı olanları riske sokabilir. Yeni alternatif teknolojik gelişmeler işletmeler için bir tehdit olabilir. Örneğin, kablolu TV sektörü. Müşteriler tek bir tuşla istediği kanalı izleyebilmektedir (Aaker, 2001: 23 - 1995: 110).

f) Uluslararası Çevre

Uluslararası çevre, işletmelerin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncuları kapsamaktadır. Olumlu veya olumsuz tüm politik olaylar ülkeler ve iş dünyasında faaliyet gösteren işletmeler için fırsatlar ve tehditler yaratmaktadır. Bir ülkeye konulan ambargo, en fazla kayırılan ülke statüsü, bir bölgedeki savaş ve savaş tehditi, iki ülkenin birleşmesi veya bölünmesi, birkaç ülkenin ekonomik veya siyasi birlik oluşturmak üzere bir araya gelmesi tüm dünyayı etkilemekte ve her ülkedeki iş hayatına farklı tepkiler yaratmaktadır.

Sınırların kalktığı, ticari engellerin kaldırıldığı, ürün, hizmet ve üretim faktörlerinin serbestçe, arzu edildiği ülkede faaliyette bulunulduğu, bu gelişmeleri destekleyen uluslararası kuralların ve yasaların geçerli olduğu bir dünyaya doğru adım adım yaklaşıldığı görülmektedir. Artık dünyadaki her ülkenin uluslararası bir pazar haline dönüştüğünü, her işletmenin uluslararası rekabete açılmış olduğunu söylenebiliriz. Bu sebeple uluslararası çevrenin de stratejiler belirlenirken dikkate alınması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 89-90).

İşletmenin iç ve dış çevresi analiz edildikten sonra fırsat ve tehditler ile birlikte güçlü ve zayıf yönler belirlenir.

- Fırsatlar ve Tehditlerin Belirlenmesi

Stratejik yönetim açısından fırsat "elverişli herhangi bir durum" olarak tanımlanabilir. Yeni bir ürünün üretilmesi, uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi vb. birçok durum işletme için birer fırsat niteliği taşıyabilir. Lee ve Ko' nun belirttiği gibi (2000), fırsatlar, teknolojiye yenilikler, politik ve hukuki çevre faktörlerindeki değişim, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimler vb. gibi pek çok alanda ortaya çıkabilir (Temel, Bulut ve Sürgevil, 2007: 31).

Fırsatlar, pazar koşulların değişimlerinden ya da var olan ihtiyaçlara kötü biçimde hizmet edilmesinden kaynaklanır. Dış çevrede oluşan değişimler şimdiki ve gelecekteki fırsatların ya da tehditlerin kaynağı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, fırsatların iki önemli durumunda ortaya çıktığı ve değerlendirildiği söylenebilir.

- Pazarda oluşan değişim sonucu ortaya çıkan durumlar, (yasal gelişmeler, rakiplerin pazarı terk etmesi, pazarın büyümesi gibi.)
- Var olan ihtiyaçlara zayıf ve kötü biçimde hizmet verilmesi (müşteri hizmetleri eksikliği, koşulsuz müşteri tatmini, tüketici yasası gibi.)

Fırsat ve tehditleri belirlemek, sadece işletmenin cezp ediciliğini etkilemekle kalmamakta, strateji belirlemede de yol gösterebilmektedir.

İşletmenin durumuyla örtüşebilmesi için strateji;

- Tehlikelerin en az kaynak ayırmayla atlatılmasını, fırsatların ise yeterince kaynak ayrılarak değerlendirilmesini sağlayabilmeli,
- Fırsatları, kuruluşun yetenekleriyle uyumlaştırabilmeli,
- Dış tehditlere karşı koruyucu olabilmelidir (Odabaşı, 2001: 34).

b) İç Analiz

İç çevre analizinde, işletmenin sahip olduğu kaynak ve temel yetenekler analiz edilir. Bu kaynak ve yetenekler rakipler ile karşılaştırılarak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir (Uysal, 2011: 8). İç analize, durum analizi başlığı altında ayrıntılı olarak yer verilmiştir (Bkz. Sayfa 51).

• Güçlü ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

İşletmenin dış çevresinin yarattığı fırsatlar ve tehlikeler belirlendikten sonra rakiplerin durumu gözden geçirilip değerlendirilerek, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ortaya çıkartan iç çevresi incelenir. Güçler, işletmenin iyi yaptığı şeyler ya da işletmeye önemli bir özellik, yetenek katan, üstünlük sağlayan, işletmenin sahip olduğu tüm olanaklardır.

- Müşteri odaklı olma,
- Daha iyi bir ürüne sahip olma,
- Güçlü bir marka,
- Daha yüksek bir teknoloji,
- Daha iyi bir müşteri hizmeti gibi,

Zayıflık, bir işletmenin eksikleri, başarısızlıkları ya da işletmeyi avantajsız duruma itecek şartlardır. Zayıflık, asla yetersizlik olarak algılanmamalıdır. Sadece pazarın gerçekleri olarak kabul edilip, algılanmalıdır. Zayıflık, bir işletmenin içinde bulunduğu rekabet mücadelesinin ne kadar önemli olduğuna bağlı olarak, stratejik açıdan önemli ya da önemsiz olabilir. Zayıf yönlerin olmadığı düşünülüyorsa, hangi yönlerde işletmenin gelişmeler göstereceğinin müşterilere sorulması gerekir.

- Eskiye teknoloji,
- Yönetimin etkin olmaması,
- Yetenek ve uzmanlık noksanlığı,
- Zayıf pazar imajı

Güçlü ve zayıf noktalar, iç analizlerle ortaya çıkacak “anahtar başarı faktörlerine” odaklanmalıdır. İşletmenin başarı ve kârlılıkla yürütülebilmesi için, mutlaka iyi şekilde yapılması gereken eylemler vardır. Bunlar, öncelikli ve anahtar işlerdir ve bunlar aracılığıyla işletmenin performansı geliştirebilir. Örneğin, müşteri hizmetini ve kaliteyi geliştirme, maliyetleri azaltma, yeni ürünler geliştirme gibi. Bunlardan maliyet düşürme ele alındığında bu konuda neler yapabileceğini belirlemek ve bunları uygulamak gerekir. Dağıtım, satış, iade maliyetlerinde azaltmalar, toplamda maliyet düşürmeyi bize sağlayacaktır. Böylece,

- İşletmenin stratejisi, dış çevrenin yarattığı fırsatlara yönelik, en iyiyi yaptığı ya da yapabileceği alana oturtulur,
- İşletmenin güçlü yönleri “anahtar başarı faktörleri”ne dönüştürülür (Odabaşı, 2001: 35).

Pazarlama yöneticisi, pazarın ihtiyaçları ve rakiplerin özellikleri ile ilgili olarak, yetersizliklerin nerede olabileceğini ve işletmenin faaliyetlerini daha iyi yapabilmesi için ne yapabileceğini düşünmelidir. Zayıf ve güçlü yanlar işletmenin içindedir. Belirlenen SWOT analizi, maksimum kara ulaşmak için müşteri odaklı olmalıdır. Güçlü yön, sadece müşteri memnuniyeti üzerinde yararlı olduğunda gerçekten önemlidir. Bu durum gerçekleştiğinde, güç yeteneğe dönüşür. Daha sonra pazarlama yöneticisi, bu yeteneği stratejik rekabetçi bir avantaj olarak sonuç almak için kullanabileceği bir pazarlama stratejisi geliştirebilir. Aynı zamanda pazarlama yöneticileri, işletmenin zayıf yönlerinin üstesinden gelebilmek ya da mevcut zayıf yönlerin olumsuz etkisini en aza indirmenin yolunu bulmak için de strateji geliştirebilir (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 122-123).

d) Stratejik Pazarlama Stratejilerinin Oluşturulması

Strateji oluşturma örgüte yön verme süreci olarak tanımlanabilir. Strateji oluşturma bir örgütün uzun dönemli amaçlarına dönük kesin rehber sağlayan resmi bir yazılı ifadenin sonucu, mantıklı ve adım adım gerçekleştirilen ilişkiler şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletmeler sınırlı kaynaklara sahip olduklarından, en çok fayda sağlayacağı alternatif stratejileri kararlaştırmalıdır. Strateji oluşturma kararları kapsamlı bir zaman diliminde örgüte özellikli ürünler, piyasalar, kaynaklar ve teknolojiler önermelidir. Stratejiler uzun dönemli rekabet üstünlüklerini belirlemektedir. Stratejik kararlar örgüt üzerinde çok fonksiyonlu sonuçlara ve süreklilik gösteren etkilere sahiptir (Murat ve Bağdigen, 2008: 72). İşletme, artık çevresel fırsat ve tehditlere karşı kendi varlık ve yeteneklerindeki üstünlük ve zayıflıkları göz önüne alarak stratejiler belirleme aşamasına gelmiştir. Bu stratejiler, işletme veya iş birimi yöneticilerinin analitik yaklaşımla hazırladıkları, olmasını arzu ettikleri amaçlanan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 196).

Pazarlama stratejileri, günümüz işletmelerinin faaliyet gösterdiği iş ortamları dikkate alındığında, işletmelerin sürekliliği ve büyümesi açısından önemlidir. Pazarlama stratejisini oluşturmadaki amaç işletmenin belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşmak için kaynaklarını kullanması sağlayan bir yol ortaya koymaktır. Pazarlama stratejisinin işlevi, belli bir durumda pazarlama karması unsurları ile çevresel faktörler arasındaki yapıyı, gücü, yönü ve etkileşimi belirlemektir. Bir işletmenin pazarlama stratejini oluşturmadaki amacı, rekabet avantajını oluşturmak, kurmak, savunmak ve muhafaza etmektir (Akinyele, 2010: 26-27). Strateji oluşturma bağlamında çeşitli strateji türlerine değinilecektir.

1) Temel İşletme Stratejileri

Temel stratejiler, işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidir. İşletmeler mevcut durumda hangi işleri ne şekilde ve nasıl yapmaktadır? Bu işleri olduğu gibi mi sürdürmelidir? Yoksa mevcut işleri büyütmeli veya küçültmeli midir? Ya da bazı işleri küçültürken yeni bazı işlere mi girmelidir? (Ülgen ve Mirze, 2010: 197).

Her yönetim düzeyinde uygulanabilen temel stratejiler erişilmesi amaçlanan sonuçlar açısından:

- Büyüme stratejileri

- Küçülme stratejileri
- Durağan stratejiler ve
- Karma stratejiler olarak dört grupta sınıflandırılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 198).

Büyüme Stratejileri: İşletmeler sektörlerinde durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacıyla mevcut varlık ve yeteneklerine de güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek arzusuna sahip olabilirler (Ülgen ve Mirze, 2010: 198). Bir işletmeyi büyümeye iten en temel büyüme güdüsü ekonomiktir. İşletmeler büyüyerek maliyetleri düşürme, üretim kalitesini artırma, pazarlarını genişletme, büyüme ile sağlanacak finansal kolaylıklardan yararlanma vb. konularda avantaj elde etmek isterler. Ekonomik etmenlerin yanı sıra rakipler karşısında ezileme korkusu, eskimiş olma kaygısı, dinamizm, başarılı olma, yaratıcılık gibi psikolojik faktörler de işletmeleri büyümeye yöneltir (Baştürk ve Ödül, 2008: 145). İşletmelerin temel büyüme hedefleri satışlarda, katma değerde, karda, personelde veya kaynaklarda olabilir. Büyüme zorluklar ve ödüller sağlayarak organizasyona canlılık katar. Büyüme senaryosu olmayan bir işletmenin hayatta kalması zorlaşır (Aaker, 1995: 238).

Büyüme sayısal ve nitelik olarak bir gelişimi ifade etmektedir. Sayısal olarak büyüme, işletmenin özelliklerine göre: satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde (yatırımlarda artış) ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel bir artışı ifade eder. Niteliksel olarak büyüme ise, işletmelerde bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 199).

Büyüyen işletme, çevre baskılarına karşı koyma, çevreye uyum sağlama, pazarı geliştirme ve genişletme, rekabet gücünü artırma ve koruma bakımından avantajlar sağlar. Çalışanları yeni hedef arayışlarına, daha fazla üretmeye, daha verimli olmaya ve daha etkin arayışlara yönlendirir. Paydaşlara, çalışanlara daha fazla gelir sağlamak, kamuoyu karşısında güç ve prestij elde etmek, istihdama katkı büyüme amaçlarıdır (İslamoğlu, 2000: 210).

İşletmeler büyüme stratejilerini kullanırken işletme içi kaynaklardan ya da işletme dışı kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmelerin iç kaynakları yardımı ile gerçekleştirilen büyüme stratejileri bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bütünleşme stratejileri de yatay ve dikey bütünleşme stratejisi olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Yatay bütünleşme stratejileri, pazara nüfus etme, pazar farklılaştırma ve ürün farklılaştırma stratejileri olmak üzere üç gruba ayrılırken, bütünleşme stratejileri ise ileri ve geriye doğru dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere iki bölümde incelenmiştir. Çeşitlendirme stratejileri ise tek yönlü ve çok yönlü çeşitlendirme olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

İşletmelerin dış kaynak yardımı ile büyürlerken birleşmeler, satın almalar ve stratejik işbirliklerinden yararlanmaktadırlar. Stratejik işbirliklerinin en çok rastlanılan türleri ise, ortak girişim anlaşmaları (jointventures), lisans sözleşmeleri ve franchising'dir (Arıcı, 2000: 25).

Küçülme Stratejileri: Cameron (1994), işletmelerdeki küçülmeyi örgütsel etkinlik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için işletme yönetimlerince gerçekleştirilen eylemler dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında küçülme, işgücünün, maliyetlerin ve iş süreçlerinin azaltılmasına yönelik olarak uygulanan bir yönetim stratejisi olarak algılanabilir. İşletmelerin küçülme kararlarında yeniden yapılanma (re-organization), değişim mühendisliği (reengineering), dış kaynak kullanımı (outsourcing), şirket birleşme ve satın almaları ile bürokratik işlemleri azaltma gibi faktörler de etkili olmaktadır (Şenturan, 2005: 2-3).

İşletmeler değişik kaygı ve yöntemlerle de küçülme uygulamaktadır. Bazen çevresel koşullara uyum sağlamak (örneğin: teknolojik yenilikleri organizasyona taşımak, farklı işletme veya birimleri birleştirmek gibi) bazen de çevreyi değiştirmek (yenilik, yeni organizasyonel yapılar, rekabet gibi) adına küçülme kaçınılmaz olabilir (Gümüştekin, 2004: 250).

İşletmeleri küçülme stratejisine iten sebepler kısaca şunlardır:

1. İşletmenin piyasa payı/satışların yetersiz olduğu

2. Daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu,
3. Yeni teknolojiler için yeterli kaynak bulunmadığı
4. Birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren bölüm veya birimlerin olduğu durumlarda başvurulacak stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2010: 201).

Örgütsel küçülmeye bağlı olarak işletmenin mali sonuçlarının olumsuz etkilenmesi söz konusu olmayabilir. Çünkü işletmeler çoğu zaman “küçülerek büyümek”tedir. İşletmenin kendi bünyesindeki faaliyetler azaltılmakta, fakat dış hizmet alımı (outsourcing) arttırılmak suretiyle eskisinden daha fazla iş yapılarak mali durumu iyileştirilmektedir (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006: 36). Gelişen dünyanın karmaşık ekonomilerinde başarı için işletmeler, ancak temel yeteneklerine odaklanarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda yoğun rekabet ortamında esneklik, maliyet avantajı ve hız kazanabilmek için işletmeler küçülerek büyüme çalışmalarına yönelmektedir (Yıldız ve Kocaoğlu, 2011: 48).

Küçülme stratejisi genellikle başarısızlığı çağrıştırdığı için arzu edilmeyen ve zoraki uygulanan bir strateji olarak görülür. Ekonomik ve mali sorunlar, kur farkları, talep daralması vb. çevre koşullarındaki değişimlerin yanı sıra başka yatırım olanaklarının değerlendirilebilmesi amacıyla da yöneticiler gönüllü bir şekilde küçülme stratejisi uygulayabilmektedirler (Benligiray, 2009, <http://serapbenligiray.blogspot.com>, 20 Şubat 2012’de erişildi).

Küçülme stratejileri mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme ve işletmenin iş tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek küçülme olmak üzere iki şekilde uygulanır (Ülgen ve Mirze, 2010: 202-203).

Durağan Strateji: Büyüyen piyasalarda işletmenin mevcut piyasa payını korumak için uyguladıkları korunma amaçlı bir stratejidir. Sürekli piyasa kontrolünün yapılması ve durumun korunulması anlamına gelir. Hızla büyüyen piyasalarda deneyim etkisi ve büyük ölçekten yararlanma söz konusu ise, ürün güçlü ve yaşam seyri gelişme aşamasında ise, işletmenin iç kaynaklarında belirli üstünlükler varsa ve piyasadaki lider

işletmeler atak bir strateji izlemiyorsa uygulanan bir stratejidir (<http://www.isletme.istanbul.edu.tr>, 20 Şubat 2012’de erişildi).

İşletme büyüme yeteneği yok veya sınırlı ise durağan strateji uygulamaktadırlar. İşletmenin konumunu koruma isteğinin pazardan kaynaklanan nedenleri, pazardaki rekabetin çok az olması, pazarın gelişme ve büyüme kapasitesinin düşük olması ve yatırımların çok fazla maliyetli olmasıdır. İşletmenin temel yeteneklerinden kaynaklanan sebepleri ise: işletmenin pazarda tekel konumunda olması, pazardaki diğer işletmeler ile rekabet etme kapasitesinin düşük olması, pazarda yaşanabilecek fiyat savaşlarından olumsuz etkileniyor olması, işletmenin ürün veya pazara yönelik yatırım yapma olanaklarının kısıtlı olmasıdır. Büyüme yeteneği olmayan işletmeler küçülmenin yaratacağı olumsuz düşünceler sebebiyle çoğunlukla bu stratejiyi uygular. İşletmeler bu stratejiyi uygularken yeni yatırımlar yapmaktan kaçınırlar (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 144-145).

İşletmeler durağan stratejilerde, mevcut iş tanımını değiştirmeden, faaliyetlerinin hız ve etkisini değiştirme yoluyla aşağıdaki gibi küçük iyileştirmeler yaparak mevcut durumunu korur (Ülgen ve Mirze, 2010: 204):

- Mevcut ürün ve hizmetlerde, paket, tasarım, tat gibi küçük değişiklikler yaparak,
- Pazarlarda tutundurucu, hatırlatıcı reklam ve faaliyetlerde bulunarak,
- Mevcut üretim ve operasyonlarda güncel teknoloji ile uyum sağlayarak ve küçük iyileştirmeler yaparak durumunu sürdürür.

Durağan stratejilerde, içinde faaliyette bulunulan pazarın büyüme hızı kadar ya da ondan daha düşük bir gerçekleşebilir. Ancak bu büyüme gerçek bir büyüme sayılmaz. Bu büyüme pazarın büyümesi ile orantılı olan veya olamayan ve mevcut dengeleri sürdürmeye çalışan uyumcul bir büyümedir.

Karma Stratejisi: Karma stratejiler, bir işletmenin aynı anda değişik alternatifleri uygulamasını ifade eder. İşletme, bir tane strateji uygulaya koyabileceği gibi iki veya

daha fazlasını birlikte uygulamaya koyabilir. Mesela dikey bütünleşme ile çalışan bir işletme, ayrıca maliyetleri azaltma yoluna gidebilir.

Bir başka açıdan çok yönlü çeşitlendirmeye gitmiş bir işletme de her bir SİB için farklı stratejiler uygulayarak, kendi bünyesinde karma bir uygulama yürütebilir. Bir işletmenin değişik hayat safhalarında farklı strateji uygulaması gerekir. Önceki yıllarda büyüme stratejisini uygulayan bir SİB için yeni dönemde etrafına bakma stratejisi seçebilir (Dinçer, 1998: 300-301).

İşletmenin dış çevresi bazı ürün ve hizmet iş kolları ve pazarları için değişik ve farklı konjonktürlere neden olabilir. Örneğin işletmenin içinde bulunduğu çevre, çevredeki değişim hızı, ürün ve hizmetlerin yaşam seyirleri, ekonomik konjonktürün farklı dönemleri bu tür bir stratejinin uygulanmasını zorunlu kılabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 205).

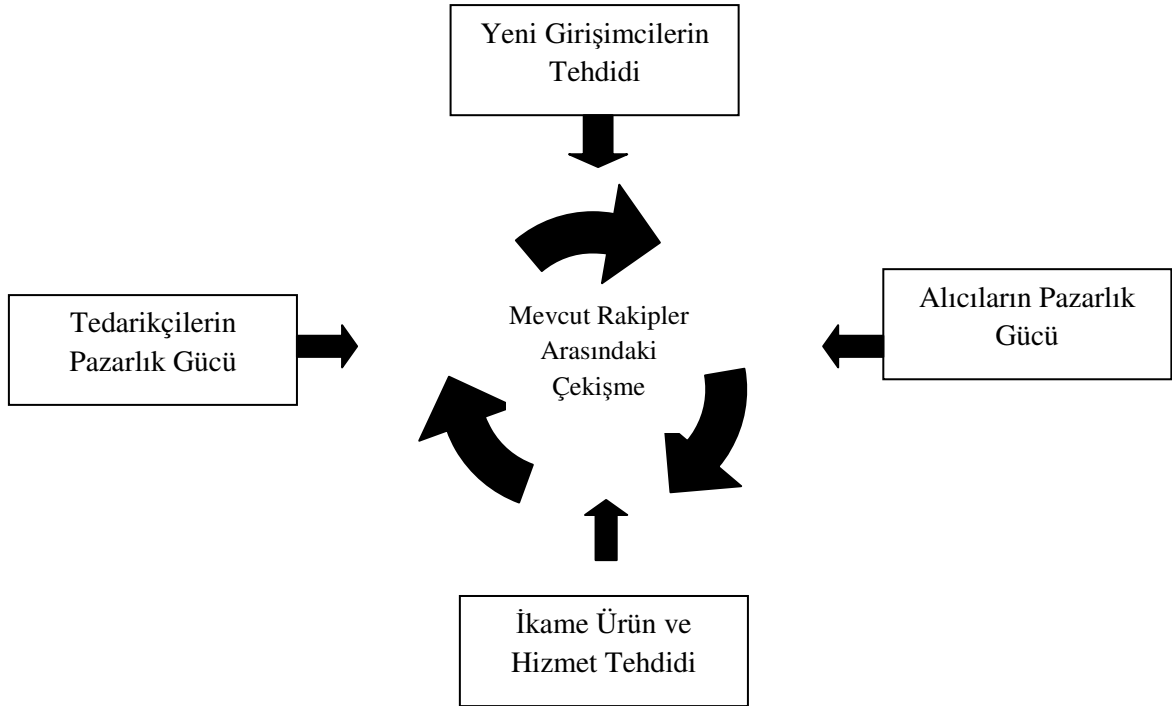
2) Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri, belirli bir endüstri veya ürün/pazar bölümlerinde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetlerde bulunulacağı ile ilgilidir.

Strateji yapanın işi, özünde rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmaktır. Ancak yöneticiler genelde rekabeti sadece doğrudan günümüzün rakipleri arasında yaşanan bir durummuş gibi dar bir çerçevede tanımlarlar. Fakat rekabet sektör rakiplerinin ötesine geçerek müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler ve ikame ürünler olmak üzere dört rekabet kuvvetini kapsar. Bu kuvvetlerden kaynaklanan geniş kapsamlı rekabet bir sektörün yapısını tanımlar ve sektördeki rekabet etkileşiminin doğasını şekillendirir. Sektörler, yüzeyde birbirinden farklı görünse de, karlılığın altındaki nedenler aynıdır. Sektör rekabetini ve karlılığını anlamak için sektörün altında yatan yapıyı beş kuvvet açısından tanımlamak gerekir (Porter, 2011: 33).

İşletmelerin başarı ya da başarısızlığının temel etmeni rekabettir. Rekabetçi strateji, bir sektör içinde elverişli bir rekabet konumu arayışı anlamına gelir (Porter, 1985: 1). Rekabet kuvvetlerini ve ardındaki sebepleri anlamak, zaman içinde rekabetin

ve karlılığın öngörüdeki etki altına alınmasını sağlayacak bir çerçeve sunarken, bir sektörün mevcut karlılığının köklerini açığa çıkarır. Strateji yapanlar sağlıklı bir sektör yapısını da rekabet açısından işletmelerinin konumu kadar dikkate almalıdır. Şekil 3-9'da görüldüğü gibi, rekabet kuvvetlerine karşı kendini savunmak ve onları işletmenin lehine şekillendirmek strateji açısından çok önemlidir (Porter, 2011: 34).



Şekil 3-9: Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet (Porter, 2011: 34).

Porter, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için önemli bir unsur olan başarı faktörleri üzerinde yoğunlaşarak daha başarılı olabileceklerini iddia etmektedir. Fiyat, maliyet liderliğinde önemli bir başarı faktörü iken, kalite üretim esnekliği, işlem zamanları ve güvenilir teslimat gibi faktörler, farklılaşma stratejisinin önemli rekabetçi üstünlük faktörleridir. Burada fiyat ve farklılaşma bütün sektörler ve işletmeler tarafından bilinen ve uygulanan geleneksel rekabet faktörleri olduğu halde odaklanma, özel bir eğitim ve bilinçlenme gerektiren önemli ve değişik bir stratejidir (Akgemci ve Güleş, 2009: 18-19).

Porter, işletmelerin rekabet stratejilerini üç temel strateji ile açıklamıştır:

Maliyet liderliği: İşletmelerin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile pazarda liderlik yapmasını sağlayacak politikaların izlenmesi ile maliyet avantajından rekabet gücünün kazanılmasıdır (Porter, 1985: 35). Stratejinin temelini kalite, hizmet ve diğer alanlar ihmal edilmeden rakiplere göre daha düşük bir maliyette sahip olma oluşturur. Burada dikkate edilmesi gereken en önemli konulardan biri bu stratejinin fiyat liderliği değil maliyet liderliği stratejisi olmasıdır. Maliyet liderliği stratejisi işletmeye bir takım avantajlar sağlar. Bunlar, işletmeye sektör ortalamasının üstünde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla işletmenin başa çıkabilmesini sağlayarak tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktadır. Ayrıca, maliyet liderliği pazara yeni girecek işletmeler için giriş engeli oluşturur ve ikame ürünler açısından işletmenin rakiplerine göre avantaj elde etmesini sağlar. Son olarak maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletme, rakiplerine göre yüksek pazar payına ve hammaddelere daha kolay erişim avantajına sahip olur (Çetinkaya, 2006: 59).

Farklılaşma Stratejisi: Özellikleri itibari ile tek olan ürün, teknoloji, servis veya üretim sistemleri ile ilgili, müşterinin dikkatini çeken unsurlar üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardır (Porter, 1985: 35). Standart ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, işletmeler müşterilerin gereksinim ve beklentilerine uygun olarak, farklı çözümler bulmak zorundadır. Sektörde rekabet edebilmenin diğer bir yolu da budur. Herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak, müşteri tercihini kendi ürün ve hizmetlerine yöneltmek farklılaştırma stratejisinin esasıdır. Farklılaşma stratejisi, işletmelerinin değer yaratan faaliyetlerinde farklılaşma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 262).

Odaklanma (Niş) Stratejisi: Bir hedef üzerinde odaklanarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda şekillendirilmesi, o alanda uzmanlaşmayı sağlayarak uzmanlaşılan alanda rakiplerden daha avantajlı konuma gelinmesidir (Porter, 1985: 35). Diğer stratejilerden oldukça farklı olan bu stratejileri izleyen işletmelerin en baskın özellikleri, dar müşteri hedefi içinde var olmak istemeleridir. İşletmeler faaliyetlerini belli bir alıcı grubuna ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek, tüm pazara

hizmet etme avantajlarını kullanmazlar (Baraz, 2010, <http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr>, 26 Ocak 2011’de erişildi).

Bu stratejinin başlıca avantajı müşterilerin beklentilerini tamamıyla karşılayabilen ürünler sayesinde daha çok standardize edilmiş ürünler sunan rakiplere karşı koruma sağlanmasıdır. Dezavantajı ise nişte meydana gelen talep veya beklenti değişikliklerine karşı korumasız oluşudur (Coşkun, 2005: 94).

3) Fonksiyonel Stratejiler

Fonksiyonel stratejiler, işletme içindeki bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar. Bir üst seviyedeki strateji, daha alt seviyedeki strateji için bir bağlayıcı bir karardır ve her kademedeki strateji alt stratejilere rehberlik eder. Alt stratejiler ise, üst stratejileri destekler nitelikte olmalıdır. İşletmenin, özellikle uzun vadedeki başarısı, bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına bağlıdır (Dinçer, 1998: 48). Bu strateji düzeyi kaynak verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması ile ilgilenmekte ve işletme düzeyindeki rekabet stratejini nasıl destekleyeceğiz soruna cevap aramaktadır (Murat ve Bağdigen, 2008: 56).

4) Üst Düzey/Kurumsal Stratejiler

İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğüne sahip değerini yükseltebilmesi için gelecekte hangi konumda olacağı, hangi iş alanlarında faaliyet göstereceği ve bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili konular işletmenin üst düzey yöneticilerinin sürekli olarak düşündüğü konulardır. Bu yüzden üst düzey yönetim stratejisi olarak da adlandırılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 221). Kurumsal strateji, farklı işletmeler ve çeşitlendirilmiş iş gruplarına ve örgütsel yapıya sahip bir işletmenin bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bu seviyedeki bir strateji işletmelerin tamamını kapsadığı için bir bütün olarak işletmeyi tanımlar, yatırım önceliklerini belirler ve alt işletmelere (stratejik iş birimlerine) kaynak dağıtımını ile ilgilenir. Bu tür bir strateji

ayrıca fonksiyonel bölüm politikalarını, yeni yatırım kararlarını ve işletmelerin ürün/pazar stratejilerine yönelik kararlarını da içerir (Uysal, 2011: 7). Üst düzey yönetim stratejilerine çeşitlendirme ve çekilme stratejileri örnek verilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 222).

Çeşitlendirme stratejileri, yeni iş alanına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerde uygulanan bir üst yönetim büyüme stratejisidir. Buradaki stratejik amaç, işletmenin getiri sağlayabileceği yeni iş alanları veya yeni işler üzerine odaklamaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 222). Başarılı bir işletme yaratmak için tek bir ürünün yeterli olması, ender rastlanan bir durumdur. Uzun dönemde ticari başarı çoğu kez bir ürün ailesi ve çeşitli ürün hatları gerektirir (Betz, 2010: 290).

İşletmeler çeşitlendirme stratejilerini, tek yönlü ve çok yönlü çeşitlendirme olmak üzere farklı boyutlarda uygulayabilir. Tek yönlü çeşitlendirme stratejilerinde, ya mevcut teknolojiyi kullanan ürünlerle mevcut veya yeni pazarlara girerek pazar üzerinde yoğunlaşma, ya da yeni teknolojilere dayalı yeni ürünlerle mevcut pazarlara girilerek ürünler üzerinde yoğunlaşma şeklinde olabilmektedir. Çok yönlü çeşitlendirme ise tamamen yeni pazarlarda yeni ürünlerle faaliyete geçme stratejisidir (Dinçer, 1998: 284-286). Ürün çeşitlendirmenin sebepleri mevcut pazarlardaki rekabet ve azalan talebe karşın yeni ürünler, yeni pazarlar ya da yeni ürün ve pazarlar sayesinde başarı şansını arttırmak, kapasitenin –üretim, finans, yönetim kapasitesi- atıl kısmını kullanılabilir kılmak ve kaynak kullanımını maksimize etmektir. Bir diğer fayda ise maliyet sinerjisinden faydalanmaktır (Akgül, 2007, (<http://bulentakgul.files.wordpress.com>, 10 Haziran 2013'te erişildi).

Çekilme stratejisi, işletmeler her zaman arzu ettiği sonuçlara ve amaçlara varamayabilir veya varılan sonuçlar beklentilerini karşılamayabilir. Bu durumlarda, üst düzey yönetimi işletmenin varlığını sürdürebilmek açısından önemli kararlar vermek zorundadır. Bunun yanında, işletme varlığını sürdürebilecek durumda olmasına rağmen rekabet üstünlüğü elde edemeyebilir ve ortalamanın altında gelir elde eder. Tüm bu durumlarda işletme üst düzey yöneticileri mevcut işlerinin bazılarını veya

tamamından vazgeçmek, onları geçici veya süresiz olarak terk etme kararı verebilir ve bu konuda uygulamalar yapar. Çekilme stratejileri bu konularda uygulanan stratejilerdir. İşletme için sayısal bir küçülme, daralma söz konusu olduğundan bu tip stratejiler olumsuz çağrışımlar yapan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 227).

e) Stratejik Pazarlama Planının Uygulanması

Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesidir. İşletmelerde yapı, stratejiyi takip eder ve uygulamaya en iyi hizmeti sunar. Bunun için kullanılan örgüt yapısı, merkezileşme veya ademi merkezileşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir.

Diğer taraftan alt bölümlerin strateji ve politikaları, uygulamaya yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması yine bu safhada yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasındadır. Bütün bunların yerine getirilmesinde işletmenin kullanabileceği bilgi ve verilerin toplanması ve akışının sağlanması kilit bir önem taşır iken kontrol ve haberleşme yapısının kurulması hayati bir önem taşır. Bu gayri resmi bilgi sistemlerinin bütünlük içinde ele alınması gerekir.

Stratejilerin başarıyla uygulanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir başka konu da işletme kültürüdür. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda işletme kültürünün gözden geçirilmesi, yeni istikametlere göre ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak örgütü harekete geçirecek ve dolayısıyla başarıyı arttıracaktır (Dinçer, 1994: 39-40).

Stratejik pazarlama planının uygulanma sürecinde özellikle şu hususlar önemlidir:

Liderlik: Lider, en önemli unsurdur. Lider geleceği tanımlayacak, çalışanları bu vizyon doğrultusunda motive edecek ve onlara tüm engellere rağmen “yapabilecekleri” ilhamını verecektir.

Bütçe: Bütçe önemli sürükleyicilerdendir. Uygulanacak stratejiler, başarılabak amaç ve hedefler, gerçekleştirilecek vizyonun tümü bütçe ile çok yakından ilgilidir.

Organizasyon Yapısı: Vizyon, amaç ve hedefler organizasyon yapısına yansımalıdır. İlgili herkes, belirlenen vizyonu paylaşmış olmalıdır.

Organizasyon Kültürü: Kültür, inançların, değerlerin, tutumların paylaşılmasıdır. Kültür vizyona yansımış olmalıdır. Bu yolla oluşturulan kültür en alttan en üste başarıya katkı sağlayacaktır (Çetin, 2005: 99).

Stratejinin alt kademelere yayılması için program ve bütçelere dönüştürülmesi gerekmektedir. Programlar, işletme amaçları, politikaları, yöntemleri ve görevleri birleştirir. Programda, amaçlara ulaştıracak eylemler belirlenir, tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümü yapılır, yer ve zaman belirlenir ve kim tarafından kimin ne yapacağı belirlenir. Programları uygulama alt kademe yönetimin sorumluluğundadır ve bir defa kullanılan bir plan özelliği taşır.

Bütçeler ise yapılan planların ve hedeflenen sonuçların rakamlarla ifade edilmesidir: Satış miktarı, insan kaynakları, üretim miktarı, makine saati, bakım ve onarım, ihtiyaç duyulan enerji ve kullanılacak araç ve gereçler eylem ve faaliyet olarak belirlenir, rakamlara dönüştürülür ve para ile ifade edilir (Uysal, 2011: 9).

Stratejik planların uygulama sürecinde işletmeler aşağıdaki konulara odaklanır:

- Radikal değişikliğin gerektirdiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi,
- Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlik ve/veya liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması

Gerçekleşmeyen, uygulanmayan stratejiler işletme stratejisi sayılmaz. Stratejiler işletmelerde planlanan değil uygulanan faaliyetlerdir. Bu nedenle, stratejik yönetimin “harekete geçme” safhası en zor sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 73).

f) Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü ve Geri Besleme

Stratejik kontrol ve yorum önceden belirlenmiş hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını

tespit etmek açısından önemlidir. Boyd and Walker (1990)'e göre stratejik pazarlama planı kontrol süreci, geri bildirim verilerinin elde edilmesi, elde edilen tüm bu bilgilerin değerlendirilmesi ve son olarak değerlendirilen bilgiler ışında düzeltici eylemlerin yapılmasından oluşur. Kotler (1997)'e göre stratejik pazarlama planının değerlendirilmesi yıllık planların kontrolü, karlılığın kontrolü, verimliliğin kontrolü ve stratejilerin kontrolü olmak üzere dört düzeyde yapılır (Kriemadis ve Terzoudis, 2007: 40-41).

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, strateji kapsamında yapılan faaliyetlerin ve alınan kararların denetlenmesi ve düzeltilmesidir. Bu aşamada, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilir ve gerçekleşmemiş amaçlar varsa düzeltici önlemler alınır.

Strateji kontrol üç şekilde yapılabilir:

Stratejilerin kontrolü strateji uygulamasının nasıl yürüdüğünün ve amaç ve planların başarı düzeyinin tespitiye yöneliktir. Uygulama sonuçlarının kontrol ve değerlendirmesi yapıldıktan sonra elde edilen bilgiler geleceğe yansıtılarak strateji geliştirme aşaması yeniden başlatılır.

Geriye yönelik kontrol: Yapılan işler ve faaliyetler bitirildikten sonra yapılan kontroldür.

İleriye yönelik kontrol: İşler ve faaliyetler tamamlanmadan önce yapılan ve girdilerin kontrol edilmesi, uygulama sürecinde oluşacak aksamaların tespiti ve yanlış uygulamaların önlenmesi gibi işlemlerdir.

Eşzamanlı kontrol: Daha çok sürekli yapılan ve sonuçları uzun zaman alan işlerde ve aralarında karşılıklı bağımlılık bulunan faaliyetlerde, işlemler sürerken faaliyetin her bir aşamasında yapılan kontrollerdir. Kontrol genel olarak, amaçların belirlenmesi, fiili durumun ölçülmesi, amaç ile fiili durumun karşılaştırılması ve gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (Uysal, 2011: 9-10).

Kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir. Stratejiler, fonksiyonel politikalar, örgütün yapısı ve kültürüyle ilgili çalışmalar, işletmede yapılması gereken faaliyetlerin

kapsamını ve sınırlarını belirler. Uygulamadan sonra bütün bu çabalar, yönetimin bu son fonksiyonu olan kontrol ile anlam kazanır (Dinçer, 1998: 361).

Kontrol süreci, yönetimin diğer fonksiyonlarıyla oldukça yakından ilgilidir ve aralarında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur. Ancak kontrol süreci, planlamayla daha bir bağımlılık içindedir. Çünkü kontrol sürecinin temel odağı, uygulama sonuçlarının planlanan duruma uygunluğunu belirlenmesidir ve planlar, ister stratejik, ister uygulamaya yönelik olsun, kontrol için temel oluştururlar (Dinçer, 1998: 362).

Stratejik kontrolden sonra stratejik yönetime dinamizm kazandıran ve süreklilik arz eden geri besleme süreci başlar. Geri besleme sürecinde amaç: stratejik planın gözden geçirilmesi, beklenmeyen sonuçların ortaya çıkması durumunda planın ilgili merciler tarafından yeniden değerlendirilmesi ve gerekli yenilemelerin yapılarak uygulamaya devam edilmesinin sağlanmasıdır (Akçay, 2009: 93). Dış ve iç olayların gelişimi işletmenin vizyonu, hedefleri, stratejisi ve uygulama anlayışlarının yeniden ele alınması, üzerinde yeniden düşünülmesini ve kaçınılmaz olarak bazı değişikliklere gidilmesini gerekli kılar. Bu nedenle, performans ölçümü ve düzeltici ayarlamalara girişme görevi stratejik yönetim döngüsünün aynı anda hem sonu hem de başıdır (Betz, 2010: 20).

BÖLÜM IV

4. İŞLETMELERDE PAZAR YÖNLÜLÜK VE STRATEJİK PAZARLAMA PLANI: BOLU MERKEZİNDEKİ KANATLI ET İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın problemi, araştırmanın soruları, araştırmanın kısıtları ve sayıtları, araştırmanın yöntemi, sektöre dair bilgiler, araştırma süreci, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde büyük bir etkiye sahip olan pazar yönlülük anlayışını benimseyip benimsemediklerini, stratejik pazarlama planı yapıp yapmadıklarını, farklılaştırmada müşteri odaklı stratejiler uygulayıp uygulamadıklarını ve tutumlarının ne olduğunu ortaya koymaktır.

21. yüzyılda işletmeler, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve sürekli olarak artan rekabet ortamı karşısında, daha stratejik düşünmekte ve stratejik planlama yapmakta, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 281). Artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için taklit edilemeyen bir örgüt yapısı kurmaları gerekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet ve stratejik farklılık yaratabilmeleri için pazar yönlü stratejiler geliştirmeleri oldukça önemlidir (Barney, 1986: 661-662). Müşterilerin kral olduğu günümüz pazarlama dünyasında stratejik pazarlama açısından en önemli strateji müşterileri elde tutmaya ve değer vermeye yönelik stratejilerdir. Modern pazarlamanın

kalbi olan pazar yönlü anlayış, müşterilere üstün değer sunmaya yönelik stratejiler oluşturmaktadır (Narver ve Slater, 1990: 21-22). Bu bağlamda pazar yönlü anlayış ile stratejik pazarlama planı yapan ve uygulayan işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada, dış çevreye adapte olmada ve uzun vadede varlıklarını sürdürmede üstünlükler elde edeceklerdir. Pazar yönlü bir anlayış ile stratejik pazarlama planı yaparak taklit edilemeyen bir organizasyon yapısı oluşturmak, işletmelerin kararları için önemlidir.

Literatüre bakıldığında, pazar yönlülüğü ve stratejik pazarlama planlamasını ayrı ayrı ele alan çok sayıda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmaları incelediğimizde, doğrudan stratejik pazarlama planını oluşturma sürecinde pazar yönlülüğün önemine ilişkin araştırmalar oldukça sınırlıdır. İşletmelerin rekabet edilebilirlikleri açısından oldukça önemli bir yere sahip olan pazar yönlülük ve stratejik pazarlama planı unsurlarının birlikte incelenmesi önem arz etmektedir.

4.2. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları

a) Araştırmanın Problemi

1. Araştırmaya katılan işletmeler pazar yönlü anlayışta çalışıyor mu, stratejik pazarlama planı yapıyor ve uyguluyor mu ve farklılaştırmada müşteri odaklı stratejiler kullanıyor mu?

b) Araştırmanın Soruları

1. Katılımcı işletmeler stratejik pazarlama planı yapıyor ve uyguluyor mu?

a) Stratejik pazarlama planı yapıyor mu?

b) Stratejik pazarlama planını uyguluyor mu?

b) Stratejik pazarlama planından bilinçli olarak mı yararlanıyor?

c) Stratejik pazarlama planı araçları hakkında ne derece bilgi sahibiler?

d) Stratejik pazarlama planını kontrol ediyor mu?

2. Katılımcı işletmeler pazar yönlü anlayışta çalışıyor mu?

a) Müşteri yönlü anlayışta çalışıyor mu?

- b) Rakip yönlü anlayışta çalışıyor mu?
- c) Departmanlarını koordinasyonlu çalıştırıyor mu?
- 3. Katılımcı işletmelerin farklılaştırma unsurları ne yöndedir?
 - a) Farklılaştırma unsurları maliyet yönlü müdür?
 - b) Farklılaştırma unsurları müşteri yönlü müdür?

4.3. Araştırmanın Kısıtları ve Sayıltıları

Bu araştırma şirket merkezi Bolu’da olan kanatlı et işletmeleri ile sınırlıdır. Bolu merkezinde faaliyet gösteren kanatlı et sektörü dört üst düzey pazarlama yöneticisi ile sınırlıdır. Ayrıca bu çalışma 2013 yılı ile kısıtlıdır.

Araştırmaya katılan 4 üst düzey pazarlama yöneticinin görüşme sorularına doğru bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminden derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır.

4.4.1. Sektöre Dair Bilgiler

Ülkemizde tavukçuluk sektörü 1970’li yıllarda küçük aile işletmeciliği şeklinde başlayan 1980’li yıllardan sonra sözleşmeli üretim sistemi modeliyle ivme kazanan, günümüzde profesyonel üretim yapabilen, ülke ihtiyaçlarını karşıladığı gibi ürünlerini ihraç edebilen, bir sektör haline gelmiştir (<http://www.tavukihracati.com/turkiye-piyasasi/turkiyede-tavuk-eti-uretimi.html>, 05 Temmuz 2013’te erişildi). 1990-2000 döneminde %14,4 yıllık üretim artış oranı ile üretimde patlama yaşanmıştır. Hindi eti ise endüstriyel anlamda 1990’larda üretilmeye başlanmıştır. Bunun sonucu olarak, söz

konusu ürünün tüketimi yılbaşı sofraları ile kısıtlı iken zaman içerisinde gündelik tüketim içerisinde kendine önemli bir yer edinmiştir.

Sağlık beslenme konusunda daha duyarlı davranmaya başlayan tüketiciler kırmızı ete alternatif olarak, daha az yağlı ve daha ucuz olan kanatlı etlerine yönelmişlerdir. Son 20 yıldır bütün dünyada kanatlı et üretimi ve tüketimi sürekli artış göstermektedir. Ülkemizde kişi başına yıllık tüketim miktarı 1990 yılında 3,8 iken 2012 yılında 4 kat artarak 20 kg'a yükselmiştir (<http://www.ibp.gov.tr>, 04 Temmuz 2013'te erişildi).

Ülkemizde, 12.000 adedin üzerinde brolier işletmesi mevcuttur. Yaklaşık 2 milyon kişi geçimini kanatlı sektörden temin etmektedir. Sektörün yıllık cirosu 4 milyar ABD Dolarıdır (6,5 milyar TL) (<http://www.besd-bir.org>, 04 Temmuz 2013'te erişildi).

Tablo 4-1: Türkiye'nin Kanatlı Et Üretimi (Ton) ve Üretim Artışı (%)

Yıl	Piliç Eti	Hindi Eti	Diğer Kanatlı Eti	Toplam	Artış %
2007	1.012.000	33.000	55.000	1.100.000	6,61
2008	1.150.000	35.000	57.000	1.242.000	12,91
2009	1.180.000	30.000	60.000	1.270.000	2,25
2010	1.420.000	35.500	62.000	1.517.000	19,49
2011	1.625.000	32.000	70.000	1.727.000	13,81
2012	1.720.000	34.000	72.500	1.826.000	5,76

Kaynak: <http://hayvancilikakademisi.com/egitim/yazarlar-egitim/kanatli-sektoru-uretim-ve-dis-ticaret/>, 05.07.2013'te erişildi.

Türkiye'de 2011 yılında toplam kanatlı et üretimi 1.727.000 ton olmuştur. Bu rakamın 1.625.000 tonu piliç eti, 32.000 tonu hindi eti ve 70.000 tonu ise diğer kanatlı etleridir. 2012 yılında ise piliç eti üretiminin 1.720.000 ton, hindi üretiminin 34.000 ton ve diğer kanatlı etleri üretiminin de 72.500 ton civarında oluşu ve toplam kanatlı et üretiminin de 1.826.500 ton olduğu görülmektedir (<http://hayvancilikakademisi.com>, 05 Temmuz 2013'te erişildi).

Ülkemiz tarafından 2011 yılında 394 milyon \$ olarak gerçekleştirilen kanatlı eti ve ürünleri ihracatı, 2012 yılında bir önceki yıla oranla değer bazında % 37 artışla 540,5 milyon \$ düzeyine ulaşmıştır.

Tablo 4-2: Türkiye'nin Ülkelere Göre Kanatlı Et İhracatı

Sıra	Ülke Adı	2012 \$	Pay %
1	Irak	358.486.140	66
2	İran	42.863.579	8
3	Libya	28.745.885	5
4	Kongo	15.662.834	3
5	Hong Kongo	15.309.821	3
6	Azerbaycan	11.824.064	2
7	Tacikistan	8.326.886	2
8	Vietnam	7.943.670	1
9	Kongo Dem. Cum.	6.271.168	1
10	Angola	5.602.776	1
11	Gürcistan	5.291.035	1
12	Özbekistan	3.996.851	1
13	Bosna Hersek	3.786.002	1
14	Suudi Arabistan	2.270.581	1
15	Laos	2.558.761	0
	Ara Toplam	519.380.053	96
	Genel Toplam	540.577.740	100

Kaynak: http://www.ibp.gov.tr/pg/sektorpdf/tarim/kanatli_et.pdf, 04.07.2013, s. 3

Mevcut pazarlarımız; Orta Doğu, Uzak Doğu, Kafkasları içine alan geniş bir coğrafyaya yayılmıştır. Kümes hayvanları eti ve sakatatı ihracatı gerçekleştirdiğimiz başlıca ülkeler, Irak (%66), Libya (%5), Hong Kong (%3), İran (%8), Vietnam (%1) ve Azerbaycan'dır (%2).

2011 yılında 1,6 milyon \$ olarak gerçekleştirilen kümes hayvanları eti ve sakatatı ithalatımız, 2012 yılında bir önceki yıla oranla % 24 azalışla 1,2 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4-3: Türkiye'nin Ülkelere Göre Kanatlı Et ve Ürünleri İthalatı (\$)

Ülke Adı	2012 (\$)	Pay (%)
Irak	655.445	55
Fransa	147.261	12
K.K.T.C	118.266	10
Macaristan	69.798	6
Uganda	64.556	5
Bulgaristan	62.995	5
Suriye	38.435	3
Suudi Arabistan	34.574	3
Genel Toplam	1.191.330	100

Kaynak: http://www.ibp.gov.tr/pg/sektorpdf/tarim/kanatli_et.pdf, 04.07.2013, s. 3

Kümes hayvanları eti ve sakatatı ithalatı gerçekleştirdiğimiz ülkeler, Irak (%55), Fransa (%12), K.K.T.C. (%10), Macaristan (%6) ve Uganda (%5), Bulgaristan (%5),

Suriye ve Suudi Arabistan'dır (%3) (<http://www.ibp.gov.tr>, 04 Temmuz 2013'te erişildi).

Dünyada kanatlı et sektörünün yıllık cirosu 3 milyar dolar civarındadır. Artan dünya nüfusuna paralel olarak beslenme ihtiyaçları da giderek artmaktadır. 1990'lı yıllarda 6 milyar olan nüfus günümüzde 7 milyar civarındadır. Tavuk etinin diğer etlere oranla ucuz ve sağlıklı olması üretim ve tüketiminin artacağını göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kanatlı eti tüketimindeki artış gelişmiş ülkelere oranla fazla olması beklenmektedir. Dünya kanatlı et tüketimi 2001 – 2010 yılları arasında %2,14 artış göstererek 95.156.000 ton olmuştur. Dünyada kanatlı et tüketimi ortalaması 2010 yılında 12,5 kg'dır. Domuz eti tüketimi 13,5 kg, sığır eti 8 kg, koyun keçi ise 1,6 kg'dır. 2008 – 2010 yılları arasında kanatlı et tüketimi kıtalara göre ayrıldığında en yüksek oran %39 ile Asya kıtası, %38 Amerika, %18 Avrupa ve %5 Afrika'dır. Asya kıtasında 2011- 2020 yılları arasında kanatlı et tüketimi %2,83 oranında artacağı öngörülmektedir. 2025 yılında AB'de etlik piliç üretiminin 9,6 milyon tona yükselmesi beklenmektedir.

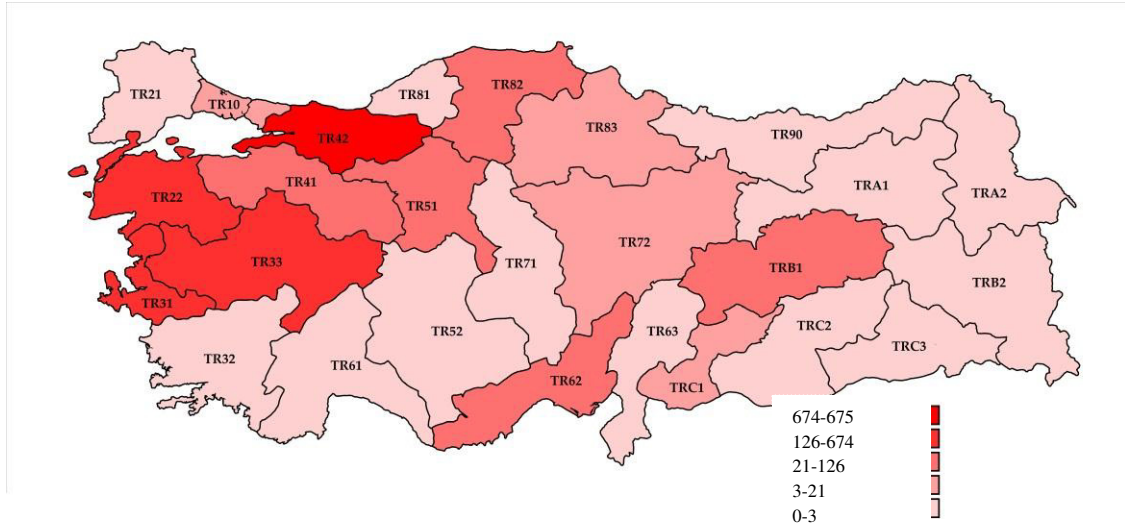
Dünya kanatlı eti tüketimi incelendiğinde kişi başı en çok tüketimin 43,4 kg ile Kuzey Amerika iken en düşük tüketimin ise 3,3 kg ile Afrika kıtasıdır. Nüfus yoğunluğu dikkate alındığında %2,83'lük artışla Asya kıtasındaki artışın önemli olabileceği düşünülmektedir (<http://www.pilicihracati.com>, 05 Temmuz 2013'te erişildi).

Dünyada kanatlı eti ve ürünleri üretiminde başı çeken ülkeler sırayla ABD (19,7 milyon ton, (% 19), Çin Halk Cumhuriyeti (17,4 milyon ton, % 17) ve Brezilya'dır (11,5 milyon ton, % 11). Dünyada kanatlı eti ve ürünleri üretiminde ilk on ülkenin aldığı pay % 64'e tekabül etmektedir (Bkz. Tablo 4-4).

Tablo 4-4: Dünyada Kanatlı Et Üretimi (Ton)

Sıra	Ülkeler	2009	2010	2011	Pay (%)
1	ABD	18.952.799	19.583.388	19.791.416	19
2	Çin	16.616.459	17.333.880	17.443.207	17
3	Brezilya	10.141.020	11.185.270	11.496.800	11
4	Rusya Federasyonu	2.360.380	2.610.470	2.806.629	3
5	Meksika	2.677.865	2.722.472	2.806.629	3
6	Hindistan	2.124.700	2.230.700	2.245.000	2
7	Fransa	1.758.508	1.787.839	1.804.946	2
8	İran	2.006.240	1.661.700	1.697.700	2
9	Arjantin	1.544.910	1.643.470	1.694.600	2
10	Endonezya	1.430.180	1.565.600	1.642.800	2
11	Türkiye	1.306.664	1.457.104	1.625.779	2
	Ara Toplam	61.192.725	63.781.893	65.205.307	64
	Genel Toplam	94.866.683	99.050.484	101.738.764	100

Kaynak: http://www.ibp.gov.tr/pg/sektorpdf/tarim/kanatli_et.pdf, 04.07.2013, s. 4

**Şekil 4-1: Türkiye Kanatlı Et Üretimi Yapan İller ve Bölgeler (1.000 Ton),**

(<http://www.kuzka.org.tr>, 05.07.2013, s. 19).

Ülkemizde kanatlı et sektöründeki tesisler iklimsel faktörler, İstanbul ve Ankara gibi büyük kentlere yakınlık, hammadde teminindeki kolaylıklar gibi nedenlerle başta Bolu olmak üzere Düzce, Yalova gibi illerin yer aldığı Kuzeybatı Anadolu bölgesinde yoğunlaşmıştır (Bkz. Şekil 4-1). 2009 TÜİK verilerine göre Türkiye tavuk eti üretim miktarı 1.323.684.000 ton olup, 722.374.000 tonu başka bir deyişle %54,5'i bu bölgede üretilmiştir (<http://www.kuzka.org.tr>, 05 Temmuz 2013'te erişildi).

Bolu kanatlı eti üretiminde ülkemizin yaklaşık % 30'unu karşılamaktadır. İstanbul Sanayi Odasının gerçekleştirdiği İlk 500 Şirket sıralamasında Bolu'dan bu sektörden 2 şirket yer almaktadır (<http://www.bolutso.org.tr>, 05 Temmuz 2013'te erişildi).

Araştırmamız BESD-BİR verilerine göre şirket merkezi Bolu'da olan kanatlı et işletmeleri üzerinde yapılmıştır.

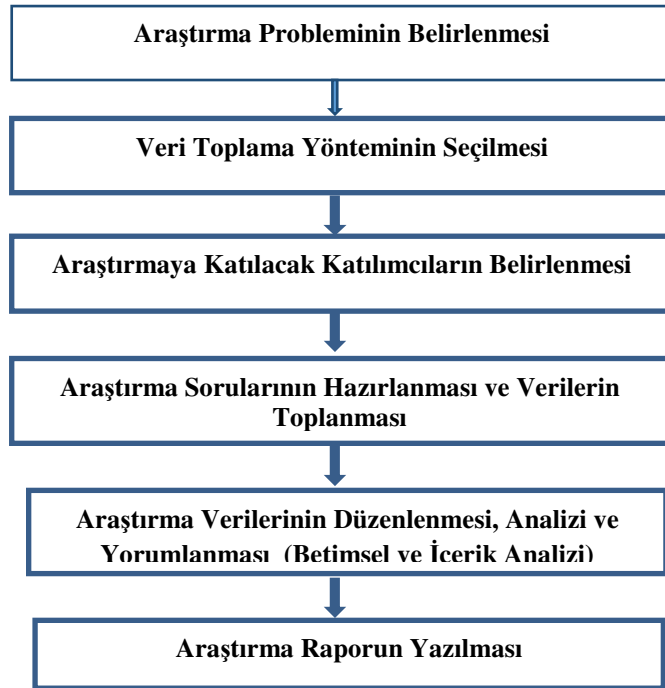
Tablo 4-5: Bolu Merkezinde Faaliyet Gösteren İşletmeler

İşletme	Şirket Merkezi	E-Mail
AK PİLİÇ	BOLU	akpilic@akpilic.com.tr
BEYPİLİÇ (BEYPI)	BOLU	http://www.beypilic.com.tr
BOLU KALİTE (BOLCA HİNDİ)	BOLU	http://www.bolcahindi.com.tr
ERPİLİÇ	BOLU	http://www.erpilic.com.tr

Kaynak: <http://besd-bir.org/uyeler>

4.4.2. Araştırma Süreci

Araştırma süreci Şekil 4-2'deki gibidir.



Şekil 4-2: Nitel Araştırma Süreci

a) Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada katılımcılardan derinlemesine bilgi almak, geniş tabanlı sonuçlar çıkarmak için yeterli veri elde etmek adına nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Verilerin toplanması amacıyla derinlemesine görüşme yöntemi seçilmiş ve “yarı yapılandırılmış görüşme formu” kullanılmıştır.

Nitel araştırmada toplanan veriler nicel araştırmada olduğu gibi sayılara indirgenemez. Veriler üzerinde bazı sayısal analizler mümkün ise de, nitel araştırmada temel amaç sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değildir. Asıl amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 48). Nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan üç tür veri toplama yöntemi vardır; görüşme (odak grup görüşmesi dahil), gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesidir. Nitel yöntemlerden en sık kullanılanı görüşmedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 40-41).

Bu çalışmada derinlemesine görüşme yöntemi uygulanmıştır.

b) Katılımcıların Belirlenmesi (Örneklem) ve Katılımcı Profili

Bolu, kanatlı et sektörünün %30'unu karşılamaktadır. Bolu, kanatlı et sektöründe sadece Bolu açısından değil Türkiye açısından da önemli bir paya sahiptir. Bu nedenle bu araştırma Bolu merkezinde kanatlı et sektöründe düzenli olarak faaliyet gösteren dört işletmenin üst düzey pazarlama yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Ayrıca bu işletmelerin köklü bir geçmişe sahip olmaları, pazar payları bakımından sektöründe Türkiye'nin ve Bolu'nun önde gelen işletmeleri arasında yer almaları, sektörlerinde bir birleri ile rekabet halinde olmaları ve aktif olarak faaliyet göstermeleri de işletmeleri araştırmamıza uygulama alanı olarak seçmemizde etkili olan faktörleridir.

Bu çalışma BESD-BİR kayıtlarına göre şirket merkezi Bolu'da olan kanatlı et işletmeleri üzerinde yapılmıştır.

Araştırmanın katılımcıları bu işletmelerde çalışan 4 üst düzey pazarlama yöneticisinden oluşmaktadır.

Görüşülen katılımcıların bilgileri Tablo 4-6'daki gibidir:

Tablo 4-6: Katılımcıların Profili

Katılımcı No	Eğitim Durumu	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Faaliyet Alanı	Sektördeki İş Tecrübesi
A	Önlisans	Erkek	36-45	Ulusal ve Uluslararası	10 yıldan fazla
E	Lisans	Erkek	26-35	Ulusal ve Uluslararası	7-9 yıl
B	Lise	Erkek	36-45	Ulusal ve Uluslararası	10 yıldan fazla
H	Yüksek Lisans	Erkek	36-45	Ulusal ve Uluslararası	7-9 yıl

Katılımcı yöneticilerin hepsi erkeklerden oluşmaktadır. İşlerinden A kodlu katılımcı Önlisans, E kodlu katılımcı Lisans, B kodlu katılımcı Lise, H kodlu katılımcı ise Yüksek Lisans mezunudur. Katılımcıların geneli 36-45 yaş aralığı içerisinde yer almakta olup sadece E kodlu katılımcı 26-35 yaş aralığındadır. İşletmelerin hepsi ulusal ve uluslararası olarak faaliyet göstermektedir. Yöneticilerin ikisinin bu sektördeki iş tecrübesi 10 yıldan fazla iken diğer ikisinin iş tecrübesi 7-9 yıl arasındır.

c) Araştırma Sorularının Hazırlanması

Araştırmada kullanılan görüşme formu için literatür taranarak pazar yönlülük anlayışını ve stratejik pazarlama planını ifade eden ana temalar oluşturulmuştur.

Pazar yönlülük anlayışı için müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve departmanlar arası koordinasyon; stratejik pazarlama planı için planlama, stratejik pazarlama planı uygulama ve stratejik pazarlama planının kontrolü ve yeni stratejilerin belirlenmesi ana temaları altında açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırmamızda katılımcı işletmelerin farklılık unsurlarını belirlemeye yönelik ve müşteri odaklı stratejiler belirleyip belirlemediklerini ölçmeye yönelik de sorular hazırlanmıştır. Farklılık unsurları için maliyet yönlü farklılaşma ve müşteri yönlü farklılaşma ana temaları altında açık uçlu sorular sorulmuştur.

Çalışmada verilerin toplanması amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi seçilmiş ve “yarı yapılandırılmış görüşme formu” kullanılmıştır.

Pazar yönlülük sorularının hazırlanmasında, Narver ve Slater (1990)’in geliştirdiği MKTOR ölçeği; Jaworski ve Kohli (1993)’nin geliştirdiği MARKOR ölçeği ve Deshpande, Farley ve Webster (1993)’in geliştirdiği MORTN ölçekleri; stratejik pazarlama planının sorularının hazırlanmasında, 2008’de Paley’in geliştirdiği ölçek ve literatür bilgileri; farklılaştırma unsurları sorularının hazırlanmasında; 2006’da Yılmaz’ın oluşturduğu ölçek ve literatür bilgileri referans alınarak sorular hazırlanmıştır.

d) Görüşme ve Görüşme Süreci

Araştırma için kanatlı et işletmeleri pazarlama yöneticilerinden bizzat randevu alınmıştır. Ön görüşmede katılımcılara araştırmanın konusu ve ne için kullanılacağı hakkında bilgiler verilmiştir. Verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ve gizli tutulacağı özellikle katılımcılara iletilmiştir. Görüşmeler katılımcıların kendi istedikleri bir ortamda ve zamanda her katılımcı ile ayrı ayrı görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcılardan izin alınarak, ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiş, ayrıca araştırmacı tarafından kısa notlar tutulmuştur. Kaydedilmiş veriler daha sonra bilgisayar ortamında düz yazı formatında kaydedilmiştir. Toplam 4 görüşmeci ile görüşülmüş ve araştırma konusuna ilişkin mümkün olduğu kadar ayrıntılı veri toplanmaya çalışılmıştır.

Görüşmeler bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında görüşmenin seyrine göre soruların akışında değişiklikler yapılmıştır. Konuşmalar ses kayıt cihazı ile kaydedilerek konuşma hakkında notlar tutulmuştur.

Tablo 4-7: Görüşmede Elde Edilen Verilerin Niteliği

Katılımcılar	Görüşme Kayıtları
H	1 adet ses kaydı ve 15 adet A4 sayfa, 1,5 saat
E	1 adet ses kaydı ve 7 adet A4 sayfa, 1 saat
B	1 adet ses kaydı ve 9 adet A4 sayfa, 1 saat
A	1 adet ses kaydı ve 8 adet A4 sayfa, 45 dakika

Araştırmacı tarafından ses kayıt cihazı ile elde edilen veriler ve tutulan notlar bilgisayar ortamına aktarılarak düz yazı haline getirilmiştir.

Bu araştırmada betimsel analiz ve içerik analizi birlikte kullanılarak verileri çözümleme yoluna gidilmiştir. Görüşme sonucu elde edilen veriler araştırmacı tarafından önceden belirlenen temalara göre sınıflandırılmış ve içerik analizi ile de kodlar ve alt temalar oluşturulmuştur.

Betimsel analiz yaklaşımına göre, elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 224). İçerik analizi yaklaşımında ise temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 227).

Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeyen verilerin işlenmesinde kullanılırken, içerik analizi elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 89).

Veriler içerik analizine göre kodlanmış ve “genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama” biçimi kullanılmıştır.

Sorulara verilen cevapların çözümlenmesi için katılımcılar alfabetik harflerle kodlanarak sınıflandırılmıştır.

Betimsel ve içerik analizi ile yorumlanan veriler açık ve anlaşılır bir dil kullanılmasına dikkat edilerek düzenlenmiş ve rapor haline getirilmiştir.

e) Güvenirlilik ve Geçerlik

Güvenilirlik, ölçümün tutarlı olmasının ölçütüdür. Ölçüm sonuçları farklı yerlerde uygulandığında benzer sonucu vermelidir. Bağımsız ölçümlerde benzer sonuç alınmalıdır. Güvenilirlik için testin tekrarlanabilir ve aktarılabilir olması gerekir. Güvenilirlik bir ölçme aracında bütün sorunların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır (Çakmur, 2012: 340).

Geçerlilik, bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığını ölçüp ölçmediğini ve genellenebilirliğini ifade eder. Ölçülmesi düşünülen olgunun doğru olarak ölçüldüğünü belirtir. Geçerlilik için bir ölçek tekrarlayan ölçümlerde aynı sonucu vermelidir. Geçerli bir test aynı zamanda güvenilirdir ama güvenilirliği yüksek bir test geçerli olmayabilir (Çakmur, 2012: 342).

Çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili çalışmalar Yıldırım ve Şimşek (2011)'in, geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili bilgileri ışığında yapılmıştır.

Araştırmada geçerlik çalışması aşağıdaki gibi yapılmıştır.

- Araştırma bulguları, verilerin toplandığı ortam dikkate alınarak ve verilerin toplandığı ortama bağlı kalınarak tanımlanmıştır.
- Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.
- Daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramlar, elde edilen verilerle uyumludur. Bu kavramsal çerçeve veri toplamaya rehberlik etmiştir.
- Bulguların elde edilmesinde dijital ses kayıt ile birlikte, araştırmacı tarafından önemli noktalar kısa notlarla desteklenmiştir.
- Bulguların belli bir kısmını teyit etmek açısından bazı veriler yazılı dokümanlarla desteklenmiştir.
- Araştırmada, genellenebilirlik açısından kapsamlı tanımlamalar yapılmıştır.

Araştırmada güvenilirlik çalışması aşağıdaki gibi yapılmıştır.

- Araştırmacı, güvenilirliğin sağlanması için araştırmanın yöntemini, aşamalarını ve veri toplama sürecini açık ve ayrıntılı bir biçimde

tanımlamıştır.

- Araştırma sonuçları, elde edilen verilerle açık bir biçimde ilişkilendirilmiştir.
- Araştırmacının izlediği yöntem ve süreçler, kayıtların kapsamı açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
- Araştırmadaki varsayımlar ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.
- Araştırma verileri başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmıştır.
- Araştırmaya veri kaynağı olan kişiler, işletme ismi belirtilmeden alfabetik harfler kullanılarak kodlanmıştır (H, E, B, A).
- Araştırma soruları açık bir şekilde katılımcılara ifade edilmiştir.
- Veriler ayrıntılı ve amaca uygun bir şekilde toplanmıştır.
- Veriler analiz edilirken ön yargılardan ve gerçek dışı verilerden uzak olarak analiz edilmiş, yapılan kodlamalar tekrar gözden geçirilmiştir.

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1. Bulgular

Bu bölümün bu kısmında, derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilen veriler Tablo 5-1'de yer alan tema ve alt temalara göre sunulmuştur. Bu tablodaki temalar ana temalara ayrılmış ve ana temalardan ise alt temalar oluşturulmuştur.

Tablo 5-1: Nitel Araştırmanın Yapısı

Temalar	Ana Temalar	Alt Temalar
1. Pazar Yönlülük	1.1. Müşteri Yönlülük	1.1.1. Müşteri memnuniyeti 1.1.2. Müşteri duyarlılığı ve yönetsel tutum
	1.2. Departmanlar Arası Koordinasyon	1.2.1. Departmanlar arası paylaşım 1.2.2. Departmanların müşteri duyarlılığı
	1.3. Rakip Yönlülük	1.3.1. Rekabet analizi 1.3.2. Rakip yönlü strateji
2. Stratejik Pazarlama Planı	2.1. Planlama	2.1.1. Stratejik yönetsel değerler 2.1.2. Stratejik amaçlar 2.1.3. Stratejik planlamaya duyarlılık 2.1.4. Stratejik pazar analizleri
	2.2. Stratejik Pazarlama Planını Uygulama	2.2.1. Stratejik pazarlama stratejileri belirleme
	2.3. Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü ve Yeni Stratejilerin Belirlenmesi	2.3.1. Stratejik pazarlama planının kontrolü 2.3.2. Stratejik pazarlama planına tepkinin verilmesi
3. Farklılaştırma Unsurları	3.1. Farklılaştırmada Maliyet Yönlülük	3.1.1. Teknolojiye Duyarlılık
		3.1.2. Rakip Yönlü Fiyatlandırma Stratejisi
		2.1.3. Rakip Yönlü Maliyet Stratejisi
	3. 2. Farklılaştırmada Müşteri Yönlülük	3.2.1. Rakip Yönlü Farklılaştırma Stratejileri 3.2.2. Müşteri Yönlü Farklılaştırma Stratejileri

PAZAR YÖNLÜLÜK TEMASI İLE İLGİLİ TEMALAR

1. TEMA: PAZAR YÖNLÜLÜK

Pazar yönlülük anlayışı teması ile ilgili müşteri yönlülük, departmanlar arası paylaşım ve rakip yönlülük olmak üzere üç adet ana tema oluşturulmuştur.

1.1. Ana Tema: Müşteri Yönlülük

1.2. Ana Tema: Departmanlar Arası Paylaşım

1.3. Ana Tema: Rakip Yönlülük

1.1. ANA TEMA: MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK

Müşteri yönlülük ana teması altında müşteri memnuniyeti, müşteri duyarlılığı ve yönetsel tutum olmak üzere iki adet alt tema ortaya çıkmıştır.

1.1.1. Alt Tema: Müşteri Memnuniyeti

1.1.2. Alt Tema: Müşteri Duyarlılığı ve Yönetsel Tutum

Tablo 5-2: 1.1. Ana Tema: Müşteri Yönlülük İle İlgili Bulgular

1.1. Ana Tema : Müşteri Yönlülük				
Sorular	Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
1.Müşteri memnuniyeti hakkında düşünceleriniz nelerdir? Müşterileri memnuniyetini ve ihtiyaçlarını anlamak için neler yaparsınız? Müşterilerin memnuniyetsizliğini öğrendiğinizde ne gibi çözümler üretirsiniz?	Müşteri Yönlülük	Müşteri Memnuniyeti	-Müşteri konusunda çok hassasız. -Memnuniyeti ölçen araçlarımız mevcuttur. -Olayın kaynağınız araştırırız ve geri bildirim yaparız.	H,B,E,
		Müşteri memnuniyeti (-)	-Memnuniyetsizliği zaten satışlardan anlarız.	A,
2. İşletmeniz ürün ve satış sonrası hizmetlerinizle ilgili müşteri şikayetlerini nasıl değerlendirir?		Müşteri Duyarlılığı ve Yönetsel Tutum	-Düzeltilici önlemler alır ve birimlerimize bildiririz.	H,B,
			-Önlemler alır, ilgili birime bildiririz.	E,
		Müşteri Duyarlılığı ve Yönetsel Tutum (-)	-Üretim ağına iletiriz, bazen şikayet etmek için şikayet ederler.	A,

1.1.1. Alt Tema: Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti alt teması altında dört kod ortaya çıkmıştır.

a) Müşteri konusunda çok hassasız kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Müşteri bizim için çok önemlidir. Tüketiciden gelmeyen hiçbir iş kendi bilgilerinize becerilerinize göre hiçbir zaman büyümmez. Günümüz koşullarında müşteriyi memnun etmeden müşteriden bağımsız olarak lider olamayacağımızın farkındayız. Bu farkındalıkla müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakla kalmayıp daha fazlasını yapmaya çalışan bir kurum kültürü oluşturduk (H).” “Tüketici memnuniyeti sağlamak zaten şirket politikamızdır. Bunu sağlamak için de her türlü yatırımımız yaptık. Artık eskisi gibi bir müşteri profili yok her şeyden haberdar olan bilinçli bir tüketici var (B).” “Müşteri memnuniyeti konusunda çok hassasız. Müşteri memnuniyetsizliği demek karınızın başka firmalar tarafından paylaşılması demek. Bunun bilincindeyiz (E)”.

b) Memnuniyeti ölçen araçlarımız mevcuttur kodu ilgili yönetici görüşleri:

“Müşteri memnuniyeti için kendi içimizde çeşitli anketlerimiz var. Malı direk olarak sattığımız ve dolaylı olarak distilibatör aracılığıyla sattığımız noktalardaki tespitlerimiz dönemsel olarak onların müşterilerinin tüketicilerini bularak bu ürünün gidişatı hakkında fikir sahibi olmak ve buna göre bir takım ticari aktivitelerle insanlara farklı şekilde sunmaya çalışmaktayız. Bu şunu gösteriyor sürekli tüketicinin beğenisiyle, sağlığıyla sıhhatiyle fikrini almakta her zaman fayda var. Müşteriler sizi geliştirmeye başladıkları zaman bu bize aslında şunu söyler tüketici talebini karşılıyor. Bu daha fazla tüketiciye ulaştığımızı ve daha fazla beğenildiğiniz bilgisini verir.

Müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla web sitemizde müşteri memnuniyeti anketi vardır. Örneğin Mayıs 2012 ayında yaptığımız anketle müşterilerimizin bizden memnun olup olmadığı konusunda fikir sahibi olduk. Bu ankette 1.900 kişi katılmıştır. Müşterilere ürünümüzü tercih etme sebepleri sorulmuştur. Sonuçlarda ürünümüzün sağlıklı, pişirilmesinin pratik olması, ekonomik ve lezzetli olması gibi tercih edilme sebeplerini, özellikle ev hanımları tarafından tercih edildiğini, ürünümüzün tüketiminin günden güne arttığını ve yaklaşık %4'lük bir kesimin de ürünümüzü tüketmediğini ortaya koyduk. Uyguladığımız bu anketle müşteri profilimizi, müşteri ihtiyaçlarını,

şikâyetlerini belirledik ve kamuoyu ile paylaştık. Bunun haricinde her müşterinin ulaşabileceği tüketici hattımız ve şikâyet için mail adresimiz vardır. Bu araçlar bizim gidişatımızı her zaman belirler (H).” “Memnuniyeti sağlama adına web sitemizde mevcut olan anketlerimizle, fax ve çağrı merkezleri, şikâyet kutuları ile ölçmeye çalışırız (B).” “Müşteri memnuniyetini anketimizle ve bayilerimizden gelen bildirimlerle takip etmeye çalışıyoruz (E).”

c) Olayların kaynağını araştırırız ve geri bildirim yaparız kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Memnuniyetsizliğini fark ettiğimiz anda doğru ya da yanlış bir değerlendirme de olsa bir sos verilir. Olayın nereden kaynaklandığını araştırırız. Bununla alakalı mutlaka tüketici teması olur ve o tüketici kesinlikle bulunur. Araştırmalar neticesinde müşteriye saf, doğru ve temiz bilgi verilir. Genelde bu verdiğimiz bilgilerle tutunduğumuz bu tutum tüketicilerimizin bize olan saygılarını bir kat daha arttırır. Tüketici bazen çok saçma sapan sebeplerden de gelebilir çok doğru sebeplerden gelen de vardır. Bunu ayırmamak lazım tüketicinin fikirleri gerçekten önemli. Bunlara ulaşmak burada izlediğimiz yol da çok önemli. Kişiye göre yol değil sisteme göre yol olması gerekir. Nihayetinde bir takım takip yolları bellidir bunlar ağır yolardır sistemin getirileridir. Siz bunları izlediğiniz zaman size zaten bir kılavuzluk yapar bu sistem (H).” “Daha iyiye hep birlikte varalım prensibi ile ölçtüğümüz sonuçları değerlendirir memnuniyetsizliği gidermeye çalışıyoruz. Gerekğinde müşteri ile görüşür durumun düzeltileceğine dair bilgi veririz (B).” “Her türlü şikâyeti sürekli takip ediyoruz. Memnuniyetsizliği fark ettiğimizde ilgili müşteriye yazılı olarak döner ve gereğini de yaparız (E).”

d) Memnuniyetsizliği zaten satışlardan anlarız kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Müşteri önemli tabi. Onlar alsın diye üretiyor ve satıyoruz sonuçta. Anket sistemimiz var dönem dönem yazıyorlar buralara; ama yazan insanlar boş vakitlerini değerlendirmek için yazıyorlar. Bazen de benimle görüştükleri oluyor. Müşterinin memnun olup olmadığını zaten ürünün satılmadığında görürsün. Eğer satılmıyorsa zaten orada da bir sıkıntı var demektir. Müşteriye onları memnun edebilmek için ne yapmamız gerektiğini soruyoruz eğer bir hata yaptıysak istemeyerek yapmışızdır bazen olabilecek şeyler söylüyorlar bazen de absürt şeyler istiyorlar (A).”

1.1.2. Alt Tema: Müşteri Duyarlılığı ve Yönetmel Tutum

Müşteri duyarlılığı ve yönetmel tutum alt teması altında üç kod ortaya çıkmıştır.

a) Düzeltici önlemler alır ve birimlerimize bildiririz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Müşteri şikayet hattı, maille gelen olumlu olumsuz geri dönmeler ve anketlerden elde edilen veriler anında değerlendirilir ve olayın nereden kaynaklandığını araştırırız. Tüketicie ulaşarak problem çözülmeye çalışılır eğer bizden kaynaklı bir durum varsa da mutlaka tüm çalışanlarımız arasında paylaşılır bu durum (H).““Şikayetler genel müdürümüze ulaştırılır ve bayilerimize, personelimize şikayet bildirilerek gerekli düzeltici önlemler alınır (B).”

b) Önlemler alır ve ilgili birime bildiririz kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Şikâyetler müdürlüğümüzce alındıktan sonra ilgili yere memnuniyetsizlik durumu hakkında bilgi verilir ve sorun giderilmeye çalışılır (E).”

c) Üretim ağına iletiliriz bazen şikayet etmek için şikayet ederler kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Müşterilerden gelen şikâyetler birebir üretim ağına iletilir. Bu sektör o kadar zordur ki 40 tane parametre varsa kırkının da saplanması lazımdır. Diyelim ki otuz dokuzunu sağladın birini sağlayamadın tüm 39 tanesini yapsan yine müşteri memnuniyetini kaybedersin. Bazen şikayet etmek için şikayet ederler. Biz zaten lezzet konusunda çok iddialıyız. Benim hedef müşterim bellidir. Lezzet olarak en iyi olduğunu biliyoruz ve bunu ne kadar anlatabilirsanız o kadar iyidir (A).”

1.2. ANA TEMA DEPARTMANLAR ARASI KOORDİNASYON

Departmanlar arası koordinasyon ana teması ile ilgili departmanlar arası paylaşım ve departmanların müşteri duyarlılığı olmak üzere iki adet alt tema ortaya çıkmıştır.

1.2.1. Alt Tema: Departmanlar Arası Paylaşım

1.2.2. Alt Tema: Departmanların Müşteri Duyarlılığı

Tablo 5-3: 1.2. Ana Tema Departmanlar Arası Koordinasyonla İlgili Bulgular

1.2. Ana Tema : Departmanlar Arası Koordinasyon				
Sorular	Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
3.İşletmenizde müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler, departmanlarınız arasında paylaşılır mı?	Departmanlar Arası Koordinasyon	Departmanlar Arası Paylaşım	-Tüm birimlere bilgi verilir.	H,B,
			-İlgili yere bilgi verilir.	E,A,
4. İşletmeniz departmanındaki yöneticiler, müşterileri düzenli olarak ziyaret eder mi?		Departmanların Müşteri Duyarlılığı	-Ziyaret eder.	H,E,B,A,

1.2.1. Alt Tema: Departmanlar Arası Paylaşım

Departmanlar arası paylaşım alt teması altında iki kod ortaya çıkmıştır.

a) Tüm birimlere bilgi verilir kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Her zaman için paylaşılır. Şirketimiz çalışanları da bu doğrultuda eğitilir. Şirket çalışanları gelen her yeni müşteri memnuniyetsizliği hakkında bilgilendirilir ve bu şekilde çalışanlarımız da bu bilince ulaştırılır. Kurum kültürümüz her zaman için müşteri memnuniyeti üzerine kurulmuştur (H).” “Müşteri beklentilerini karşılamak adına gerekli bilgi paylaşımını tüm birimlerimizce yapmaya çalışırız (B).”

b) İlgili yerlere bilgi verilir kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Şikâyetler müdürlüğümüzce alındıktan sonra ilgili yere memnuniyetsizlik durumu hakkında bilgi verilir ve sorun giderilmeye çalışılır (E).” “Şikayeti öğrendiğimde ilgili birimi uyarırım (A).”

1.2.2. Alt Tema: Departmanların Müşteri Duyarlılığı

Departmanların müşteri duyarlılığı alt teması altında bir kod ortaya çıkmıştır.

a) Ziyaret eder kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Mutlaka ziyaret ederiz. Takip etmek zorundasınız. Ne iş yaparsanız yapın yalnız değilseniz, yalnız da olsanız bir gün bir mutlaka size ortak olacaktır. Bu bilinçle genellikle dispilatörlerimiz ve ürünümüzün satılmasına aracılık eden müşterilerimizi sık sık ziyaret eder geri bildirimler almaya çalışırız (H).” “Bizim müşterilerimiz çoğunlukla bayilerimiz. Onları mümkün olduğunca ziyaret etmeye çalışırız (E).” “Bayilerimizle sürekli iletişim halindeyiz ve koordineli yürümek için ziyaretlerimizi yaparız (B).” “Bizim müşterilerimiz bayilerdir bir nihai tüketiciyi çok bilmeyiz. Nihai tüketici bölge müdürlükleri ya da bayilerimizle muhatap olurlar. Bize ulaşan enderde olsa bazı tüketicilerimiz de vardır. Biz müşteriyi ziyaret etme şansımız yoktur eğer kasap vb. bir yerse bu yerleri ziyaret etmeye çalışırız (A).”

1.3. ANA TEMA RAKİP YÖNLÜLÜK

Rakip yönlülük ana teması ile ilgili rekabet analizi ve rakip yönlü strateji olmak üzere iki adet alt tema ortaya çıkmıştır.

1.3.1.Alt Tema: Rekabet Analizi

1.3.2. Alt Tema: Rakip Yönlü Strateji

Tablo 5-4: 1.3. Ana Tema: Rakip Yönlülükle İlgili Bulgular

1.3. Ana Tema : Rakip Yönlülük				
Sorular	Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
5. Bulunduğunuz pazarda başka işletmeler var mı, onlar hakkında bilgi toplar mısınız? İşletmenizin içinde bulunduğu rekabet ortamını ve pazardaki konumunuzu değerlendirir misiniz? Rakiplerinizin pazar payları hakkında bilgi verir misiniz?	Rakip Yönlülük	Rekabet Analizi	-Rakiplerimiz hakkında bilgiler toplar, rakiplerimize ve kendimize ilişkin değerlendirmeler yaparız	A,H,B,E,
6. Rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek stratejiler geliştirir misiniz? İşletmeniz pazardan daha fazla pay almak için rakiplerle ilgili geliştirdiği stratejileri var mıdır?		Rakip Yönlü Strateji	-İşletmemizi kıyaslar, yeni yöntemler ararız.	H,B,E,
			-Kararlarımızı rakiplere göre şekillendirdiğimiz söylenemez.	A,
			-Birden fazla stratejimiz vardır.	B,H,
			-Önce kendimizi gözden geçirmeliyiz	E,
			-Herhangi bir stratejimiz yoktur.	A,

1.3.1. Alt Tema: Rekabet Analizi

Rekabet analizi alt teması altında bir kod ortaya çıkmıştır.

a) Rakiplerimiz hakkında bilgi toplarız ve kendimize ilişkin değerlendirme yaparız kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Çok sayıda tavuk firması var. Rakiplerimiz hakkında bilgi toplarız zaten toplamaya gerek kalmadan anında tepki ile öğrenirsiniz. Rekabeti satışlarımıza göre değerlendiririz aksi taktirde mal satamayız. Rekabet hızlıdır hangi firma fiyatını düşürdü anında tepki ve pozisyon alırız bizde. Eğer pazarlamanın elinde mal kalmışsa bir yerlerde bir şeylerin iyi gitmediğini anlarız ve buna karşılık rakiplerimiz ne yaptı bulmaya çalışırız. Piyasada çok sayıda güçlü firmalar mevcut. Bizim pazar payımız yüzde bir buçuk. Rakiplerimizin pazar payları da yaklaşık yüzde %10-%13 seviyelerinde (A).“ “Türkiye’de ürünümüz adına ilk markayız. Bunun yanı sıra kanatlı eti olarak değerlendirsek çok güçlü rakiplerimiz mevcuttur. İşinizi geliştirmek

kendinizi anlamak adına efendice tabi ki bir takım ahlak kuralları içerisinde her zaman pazar içerisindeki rekabetten sebep rakipleriniz hakkında bilgi almak ve rakipleriniz bilmek zorundasınız. Rekabet çok güçlü ve güçlü olduğu kadar da karmaşık ve değişken süreçleri içeriyor. Rekabet unsurlarını iyi takip edemezseniz bir ilerleme kaydedemezsiniz. Ürün bazında üretici olarak dört tane şirket var. Bu dört şirketin yapılarına baktığınız zaman satış rakamlarına göre değerlendirdiğimizde Türkiye’de lider konumundayız. Bizim dört firma arasında pazar payımız genel itibari ile %35-%40 oranındadır. Ve sürekli büyüyen ve sürekli artan bir pazar payımız var. Umudum ediyorum ki bu rakamlar daha yüksek seviyelere çıkacaktır (H).“ “Sektörümüzde çok sayıda tavuk firması var. Nerede olduğumuz bilmek adına ve yönümüzü çizmek adına bilgiler topluyoruz. Ve eksikliklerimizi bu şekilde görebiliyoruz. Çok yoğun bir rekabet ortamı var. Sektör sıralamasında ise 2. sıradayız. Pazar payımız ise %12 civarında. Ve geçen yıl ciromuzu %10 arttırdık yeni yatırımlarla da arttırmaya devam edeceğiz. Lider konumundaki firmanın pazar payı yaklaşık olarak %15. Önümüzdeki en büyük hedef pazar payımızı arttırarak lider konuma yerleşmek olacak (B).” “Var. Onlar hakkında bilgiler toplarsanız zaten sistem bunu mecburi kılıyor. Bir değerlendirme olmadan kendiniz geliştiremezsiniz. Elinizde bir veri olmalı şart. Piyasada rekabet ortamı çok kızgın. Her geçen gün de daha da kızgınlaşıyor. Pazarda konumunuz üretim miktarına göre sürekli değişir. Geçen sene ikinci sıradaydık ama bu sene üretim planlamamız değişik olduğu için ilk dörtteyiz. Şuan ki pazar payımız %10-%11 civarı. Biz büyüyoruz yalnız rakipler de büyüyor. Sektörde güçlü beş firma var. Biz bu firmalar arasında ilk dörtte yer alıyoruz (E).”

1.3.2. Alt Tema: Rakip Yönlü Strateji

Rakip yönlü strateji alt teması altında beş kod ortaya çıkmıştır.

a) İşletmemizi kıyaslar yeni yöntemler ararız kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Tabi kesinlikle oldu. Olmak da zorunda. Herkes birbirinin bilgi ve becerisi hakkında bilgi toplar, bu bilgiyi karşılaştırır, doğru taraflarını kendi politikalarına dahil eder, eğer yapmadığı bir uygulama varsa kendi ilkeleri dahiline almak negatifleri yapmamak adına uğraşmak ve belirlemek adına dersler çıkarırız. Tabi bu iletişim rakip dahi

olsanız ticarete rakipsiniz düşman değilsiniz her zaman doğru bir köprüniün kurulması dahilinde fikir alış verişinin kurulması gerekir (H).“ “Güçlü yönlerini örnek alırsız muhakkak ve zayıf yönlerinden etik koşullar çerçevesinde faydalanırsız. Rakibimizin dolduramadığı boşluğu doldurmaya yönelik politikalar oluşturursız (B).“ “Elbette. Piyasa zaten kendiliğinden belirler bu durumu. Bir kısmını biz geliştiririz bir kısmını da bizim adımıza bayrağı sallayan bayilerimiz geliştirir. İster istemez rakiplerle firmamızı kıyaslarırsız. Daha iyi olabilmek istiyorsanız mutlaka rakiplerinizi de takip etmek zorundasınız. Ürün çeşitliliğine ve teknolojiye yönelik yatırımlarımızı buna örnek olarak gösterebiliriz (E).“

b) Kararlarımızı rakiplerimize göre şekillendirdiğimiz söylenemez kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Rakiplerimizi kendi yöntemlerimizle takip etmeye çalışırız. Kararlarımızı rakiplerden bağımsız vermek pek mümkün değil ama çok da rakiplerimize göre şekillendirdiğimiz söylenemez. Onların yaptığı her faaliyetin içinde kendi çapımızda bulunmaya çalışırız (A).“

c) Birden fazla stratejimiz vardır kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Helal Gıda öncülüğümüzü örnek gösterebiliriz. Bu bize rakiplerimizden önde olmamızı sağladı ve yeni pazarlara girme imkanı sunarak pazar payımız arttırdı. Bunun dışında stratejilerimiz var birkaç stratejiler var. Tabi ama bunları açıklasam mı açıklamam mı bilmiyorum. Stratejiler var diyelim çünkü bu bir şirket sırrıdır bunun için söylemesem daha iyi (B).“ “Sektörümüz çok büyük hızlı gelişen bir sektör. Dolayısıyla eğer siz işinizi bu hıza ayak uyduracak bir şekilde ayarlamadığınız taktirde rakiplerinizi iyi anlayamadığınız sokağı bilmediğiniz taktirde yanlış stratejilerle yanlış hareket yapabilirsiniz. Ve biz işimizi şansa bırakmıyoruz ve rakiplerimize yönelik bir değil birden fazla strateji geliştiriyoruz desem yalan olmaz. Rakipleri takip etmek aynı zamanda pazarı da takip etmek gerek rakiplerin nasıl stratejilere sahip olduğunu bilmek satış pazarlama stratejilerini bilmek çok önemli. Çünkü Türkiye’de bunları bilerseniz örneğin ben size mal satıyorum ben sizi iyi tanırsam en sizin stratejinizi iyi bilirim ve size karşı strateji ile cevap verebilirim. Rakiplerimize karşı strateji olarak örnek verecek olursak ürün çeşitliliğimizi sürekli arttırıyoruz karşı firmalara karşı. Daha

geniş bir tüketici yelpazesi yakalamaya çalışıyoruz. Hep bir adım önde olmak adına yurt içi olsun yurt dışı olsun fuarlara katılıyor ürünlerimizi buralarda tanıtıyoruz. Uygun bir bilgi olduğu takdirde teknolojik olarak değerlendiriyor ve yeni ürünler geliştirmeye çalışıyoruz (H).”

d) Önce kendimiz gözden geçirmeliyiz kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Rakiplerden ziyade kendi durumunuzu önce bir gözden geçirmek gerekli. Ondan sonra rakipler. Sadece rakiplere göre hareket etme şansınız yok. Önce kendi bünyenizi sağlamlaştırmanız lazım. Bunun sonrasında tabi daha fazla pay alabilmek adına çalışmalarımız var. Sektördeki rakiplerden geri kalmamak adına her türlü çalışmayı yaparız. Yeni yatırımlarımızla, reklam faaliyetlerimizle pazar payımızı korumaya çalışıyoruz (E).”

e) Herhangi bir stratejimiz yok kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Herhangi bir strateji geliştirmeyiz çünkü bu tarz bir strateji firmaya zarar verebilir. Bir bildiğimiz yolda emin adımlarla ilerleriz amacımız budur. Doğru bildiğimizi sağlıklı bir şekilde yapmaya çalışırız (A).”

STRATEJİK PAZARLAMA PLANI İLE İLGİLİ TEMALAR

2. TEMA: STRATEJİK PAZARLAMA PLANI

Stratejik pazarlama planı teması ile ilgili; planlama, stratejik pazarlama planı uygulama, stratejik pazarlama planının kontrolü ve yeni stratejilerin belirlenmesi olmak üzere dört adet ana tema oluşturulmuştur.

2.1. Ana Tema: Planlama

2.2. Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planını Uygulama

2.3. Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü ve Yeni Stratejilerin Belirlenmesi

2.1. Ana Tema: Planlama

Planlama ana teması altında stratejik yönetsel değerler, stratejik amaçlar, stratejik planlamaya duyarlılık ve stratejik pazar analizleri olmak üzere dört adet alt tema ortaya çıkmıştır.

2.1.1. Alt Tema: Stratejik Yönetsel Değerler

2.1.2. Alt Tema: Stratejik Amaçlar

2.1.3. Alt Tema: Stratejik Planlamaya Duyarlılık

2.1.4. Alt Tema: Stratejik Pazar Analizleri

Tablo 5-5: 2.1. Ana Tema: Planlama İle İlgili Bulgular

2.1. Ana Tema : Planlama				
Sorular	Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
1. İşletmenizin kuruluş amacı nedir? Misyonu ve vizyonu var mı? Varsa nedir?	Planlama	Stratejik Yönetsel Değerler	-Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek. -Misyonumuz vardır. -Vizyonumuz vardır.	H,B,E,A,
2. İşletmenizin 3 ile 5 yılı öngören niceliksel ve niteliksel amaçları nelerdir?		Stratejik Amaçlar	-Yatırımızı arttıracacağız.	H,B,E,A,
			-Ulusal ve uluslararası pazarda büyüme hedeflerimiz var.	H,B,E,A,
3. İşletmenizin pazarlama departmanı var mı, kaç kişi çalışıyor ve ne tür görevleri var? Pazarlama biriminde çalışan kişinin unvanı nedir?		Stratejik Planlamaya Duyarlılık	-Pazarlama departmanımız vardır ve kişilerin sorumlulukları belirlenmiştir.	B,
			-Satış müdürlüğü adı altında yürütüyoruz.	H,A,E,
			- Kısa vadeli ve uzun vadeli planlar yaparız, periyodik olarak gözden geçiririz.	H,
			-Kısa ve orta vadeli planlar yaparız ve periyodik olarak gözden geçiririz.	B,E
4.İşletmenizin yazılı planları var mı, en son ne zaman yazılı plan yaptınız? Planlarınızı ne kadar zamanda bir gözden geçirirsiniz		Stratejik Planlamaya Duyarlılık (-)	-Yazılı planlarımız yoktur.	A,

Tablo 5-5'in devamı

2.1. Ana Tema : Planlama					
Sorular	Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar	
5. Stratejik pazarlama planlamasının gerekliliğine inanır mısınız, işletmenizde stratejik pazarlama planı geliştirmek için biçimlendirilmiş kriterleriniz var mı? Pazarlama birimi stratejik plan yapar mı?	Planlama	Stratejik Planlamaya Duyarlılık	-Gerekliliğine inanırız ve kriterlerimiz dahilinde stratejik planlar yaparız.	B,H,	
		Stratejik Planlamaya Duyarlılık (-)	-Gerekliliğine inanırız ama stratejik plan yapmayız.	E,A,	
6. Pazar ve çevresini daha iyi öğrenmek için pazar araştırması yapar mısınız? Yapılan araştırmaları değerlendirip uygular mısınız? İşletmeniz pazar araştırmasını kendisi mi yapar yoksa profesyonel şirkete mi yaptırır?		Stratejik Pazar Analizleri	-Pazar araştırmalarını profesyonel şirket vasıtası ile yapar ve uygularız.	E,	
			-Pazar araştırmalarını kendi çapımızda yapar ve uygularız.	H,B,	
			-Pazar araştırması yapmayız.	A,	
			7. İşletmeniz pazardaki tüketici davranışındaki, rekabetteki, sosyal çevredeki ve ekonomideki değişiklikleri izler mi? Dış çevrede daha çok hangi değişiklikleri izlersiniz?	-Bütün değişimleri izleriz.	H,B,E,
				-Değişimleri izleyecek bir sistemiz yok.	A,
			8. İşletmeniz mevcut durumu ile ilgili (güçlü ve zayıf yanları) araştırmaları ne sıklıkla yapar? Bunları hedeflerinizi oluştururken kullanır mısınız?	-Periyodik olarak inceleriz.	H,E,B,A,

2.1.1. Alt Tema: Stratejik Yönetmel Değerler

Stratejik yönetmel değerler alt teması ile ilgili üç kod ortaya çıkmıştır:

a) Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Kuruluş amacı ful bir entegre olarak başlayıp büyütüp, yetiştirip ideal kilolara getirdiğimiz ürünlerimizi müşterinin hizmetine sunarak gerekli işlemlerden geçirdikten

sonra tüketicinin ihtiyacını karşılamak amacı ile kurulmuştur (H).” “Firmamızın kuruluş amacı sağlıklı, hijyen gıda üreterek tüketicilerin talep ve isteklerini cevap verebilmek. (B).” “Kuruluş amacımız sağlıklı bir şekilde ürettiğimiz piliç etini sofralara ulaştırmak (E).” “Şirketimizin kuruluş amacı yüksek fiyatlı kırmızı ete alternatif oluşturan tavukçuluk sektörünü geliştirerek müşterilerin piliç eti ihtiyacını karşılamak diyebiliriz (A).”

b) Misyonumuz vardır kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Misyonomuz ise, müşterilerin hayvansal protein ihtiyacında ülkemizdeki açığı kapatarak kırmızı ete göre daha ekonomik olan ürünlerimizi sağlıklı ve hijyen koşullar altında müşterilerimize sunmak en önemli misyonumuzdur. Günümüz koşullarında müşteriyi memnun etmeden lider olamayacağımızın farkındayız. Bu farkındalıkla müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakla kalmayıp daha fazlasını yapmaya çalışan bir kurum kültürü geliştirerek en hızlı bir şekilde müşteri taleplerine cevap verebilmektir (H). “Misyonomuz tabi ki var. Ürün ve servis hizmetlerinde müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılarken, en önemli özelliğimiz olan hijyen, sağlık ve kalite anlayışı ile sürekliliğini sağlamak ve geliştirmektir (B).” “Var. Hammaddeden tüketime kadar gıda üretim zincirimizde kalite ve hijyenle sektördeki varlıklarımızı katlamak (E).” “Müşterilerimize kaliteli ve lezzetli ürünler sunmak. En önemli misyonumuz kendi yiyebileceğimiz ürünü üreticiye sunmak olarak özetleyebilirim (A).”

c) Vizyonumuz vardır kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Vizyonumuz vardır. Firmamızın vizyonu, tüketicinin güvenini kazanarak her geçen gün daha da gelişerek marka liderliğimizi pekiştirmek ve uluslararası pazarda hedeflediğimiz marka imajını sağlamaktır (H).” “Vizyonumuz elbette var. Ürünlerimizi her zaman sağlıklı ve hijyenik olarak, kalite ekipleri ile birlikte eksiksiz olarak ulaştırarak, dürüst ve saygılı bir ticaretle müşteri tatminini sağlayarak “öncelikle tercih edilen olma” konumunu giderek pekiştirmek (B).” “Hijyenik, kaliteli ürünler üreterek ulusal ve uluslararası alanda öncü marka olmak (E).” “Vizyonuz var; beyaz et sektöründe teknolojiyi takip ederek, pazar payımız daha da arttırmak. En önemli vizyonumuz ihracat oranımızı genişletmek diyebiliriz (A).”

2.1.2. Alt Tema: Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar alt teması altında iki kod ortaya çıkmıştır.

a) Yatırımlarımızı arttıracamız kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Yılda 30 bin ton kapasiteye sahibiz. Son iki yılda ise ortalama et olarak % 20’lik bir büyümeye sahibiz. 2011 yılında yaklaşık 57 milyon ciro yaptık. Bu sene de %10’luk bir büyümeye hedefliyoruz. Kanatlı et sektörünün dalgalı bir sektör olması bizim uzun vadeli bir hedef belirlememize imkan vermemekte. Sürekli revize etmek koşulu ile son noktadan başlayarak tüketici taleplerinden, tüketici talep ölçümlerinden başlayarak büyümeyi doğru orantılı bir şekilde finansmana ve yatırıma çevirmek hedeflerimiz arasındadır. (H).” “Gelecekteki en önemli hedefimiz bayii sayılarını arttırmak ve ülke genelinde % 12’lik pazar payını yükseltmeye yönelik 5 yılı içeren yatırım planlarımızı uygulamaya koymaktır (B).” “Tabi ki. Örneğin yumurta ile ilgili kararımızı örnek verebilirim. Önümüzdeki yıllarda sofralık yumurta üretimine geçmeyi hedefliyoruz. Başlattığımız ve hedeflediğimiz yatırımlarla önümüzdeki yıllarda da büyümeyi devam ettireceğiz. Saatte 24 bin olan kesim kapasitemizi yakın zamanda 50 bine çıkaracak, işlenmiş ve parçalanmış ürünlerin payını daha da artıracamız. Buna bağlı olarak damızlık kümesleri, kuluçkahane, üretim kümesleri yatırımlarını da sürdüreceğiz. Bunun yanı sıra ihracat oranımızı da arttırmayı hedefliyoruz (E).” “Hedef yönetimi daha fazla arttırmak, sağlıklı daha randımanlı üretim yapmak, insan gücüne daha az ihtiyaç duyduğumuz bir yönetim şekli makineleşme isteğı, makine yatırımı ileriki hedeflerimiz arasında. Teknolojik yatırımları gördükçe hiç atlamıyoruz hemen yerine getiriyoruz, çünkü insana iş yaptırmak insanla üretim yapmak günümüzde artık zorlaştı. Tabi ki en öncelikli hedeflerimiz arasında ihracat yapmak da önemli yer tutuyor. İhracat yapabilmek benim üniversite yıllarımdaki hayalimdi üç sene öncesine kadar yapamamıştık onu. İki sene önce gerçekleştirdik hala devam ediyoruz. İhracat oranınızı satış oranına kıyası yüzde yirmidir. 2011 satışımızın yirmisini ihracat yapmışız. Ağırlıklı olarak ise Irak ülkesi daha sonra ise Libya, Tacikistan ve Uzakdoğu ülkeleri olarak sıralayabiliriz. (A).”

b) Ulusal ve uluslararası pazarda büyüme hedeflerimiz var kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Satış pazarlama olarak ve şirket olarak şunu yapıyoruz teknolojik olarak tüketicinin beğenisine tüketicinin kullanımına en uygun, en güzel ve en doğru eti nasıl işleyebilir, nasıl kesebilir nasıl yapabilir sorusunu teknolojik olarak cevap arıyoruz ve gerekli yatırımları yapıyoruz. Sonrasında da bunu nasıl ulaştırabiliriz çabası içerisinde giriyoruz. Uzun vadedeki hedefimiz Türkiye’nin 1/3’lük ihtiyacını karşılamakla kalmayıp, reklam ve tanıtım alanında da faaliyet göstererek halkımızı ürünlerimiz hakkında bilinçlendirerek Avrupa’daki kişi başı tüketime ulaşmayı hedeflemekteyiz. Kanatlı sektörü içerisinde ürünlerimizi mukayese ettiğiniz zaman diğer kanatlı eti ürünleri ile senelik satış rakamları arasında çok büyük rakamsal farklılıklar var. Bu noktada en büyük amacımız tüketiciye ürünlerimizi sevdirmek, öğretmek ve bunu sofraya taşımak olmalı. Çünkü eğer alışkanlıklarının dışında bu tada ayak uydurdukları takdirde otomatikman kanatlı sektöründe bir yol alacaksınız (H).” “İleride olmak istediğimiz hedef ise ülke çapında sektör içerisindeki 2.’liğimizi arttırarak lider konuma gelmeyi hedeflemekteyiz. Ulusal pazarın yanı sıra uluslararası pazara da tercih edilen marka özelliğimizi yansıtmak bu lezzeti uluslararası pazara yaymak uzun vadeli hedeflerimiz arasında. Şuan hedeflerimizin bir kısmını gerçekleştirmiş bulunmaktayız. Ortadoğu pazarında tercih edilen bir markayız. Bu geliştirmek en önemli hedefimizdir (B).” “Sofralık yumurta pazarında da Türkiye’nin önde gelen üreticilerinden birisi olmayı hedefliyoruz. Hedef yumurta da Türkiye üretiminde %10’nu yakalamak (E).” “Bu sektöre girdiğimizden bu yana ürünlerimize rağbet görsün diye gayret ettik ki gerekli büyümeyi sağlayalım. Hedefimiz istenilen ürün olma özelliğimizi korumak lezzet farkımızla müşterinin bize ulaşmasını sağlamak. Nihayetinde ürettiğimiz ürün sanayi ürünü çok az lezzet farkları ile birbirimizden ayrılıyor. Gelecekteki hedefimiz daha çok yabancı ülkeye Türk tavuğunun lezzetini tattırmak olacak (A).”

2.1.3. Alt Tema: Stratejik Planlamaya Duyarlılık

Stratejik planlamaya duyarlılık alt teması altında 7 tane kod ortaya çıkmıştır:

a) Pazarlama departmanımız vardır ve kişilerin sorumlulukları belirlenmiştir kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Var. Pazarlama departmanında 22 kişi görev alıyor. Bu kişiler de finansal, yatırım, üretim, sipariş, halkla ilişkiler, ulusal ve bölgesel alanları izlemek üzere gruplandırılmıştır. Bu birimdeki kişilerin unvanları Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları şeklindedir (B).”

b) Satış pazarlama müdürlüğü adı altında yürütüyoruz ve kişilerin görevleri tanımlıdır kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“ Firmamızda satış pazarlama departmanı var. Bütün bölgeleri kattığınız zaman Bolu olarak kadromuzda yedi kişiyiz. Ama bunlar bazı bölgeleri yöneten etkili ve yetkili kişilerdir. Çünkü biz işimizi bu bölge sorumlusu arkadaşlarımızın bölgelerinde disbiritörlerle yaparız. Distribütörlerin çok büyük bir iş gücü var. Dolayısıyla baktığınız zaman bir bölge sorumlusu örneğin İstanbul’da aşağı yukarı 40-50 kişiyi yönetir. Satış pazarlama olarak şirketimizde yedi kişinin görevleri; genel satış pazarlama müdürümüz vardır. Onun altında bölgelerden sorumlu bölge müdürleri bulunur. Bu bölge müdürleri, her türlü işten sorumlu olan arkadaşlardır. Pazarlamanın iki kolu vardır bir ticari bir de marka kolu. Bölge müdürlerimiz genelde ticari kolla ilgilenir. Pazarlamanın görsel ve markasal faaliyetleri Halkla İlişkiler departmanımız yürütür. Pazarlama sorumlularımız pazarlama satış direktörü olarak görev yaparlar. Bunun altında ise bölge sorumlularımız var (H).” “Satış pazarlama departmanımız vardır. 3 kişi çalışmaktadır. Bayiler ve depolar bölge müdürlükleri şeklinde çalışılır. Bu arkadaşlarımız günlük siparişleri toplarlar, üretime iletirler ve üretimden oluşan sevkiyatında bir aksama olup olmadığını denetlerler dolayısıyla pazarlama denince odada oturan üç kişi pazarlama yapar. Unvanları pazarlama müdürü ve yardımcıları şeklinde. (A).” “Biz tam olarak sıcak satışın içerisinde olmadığımız için pazarlama departmanımız yok satış müdürlüğü adı altında yürütüyoruz. Ama bir anlamda da benim ürünlerimi markamı bayii sattığı için pazarlama ağırlıklı bayi sistemimiz var.

Her kişinin görevleri tanımlanmıştır. Satıştan sorumlu genel müdür, genel müdür yardımcısı, satış şefi ve satış sorumlusu personel ve bölge temsilcisi olarak sıralanır. Satış birimi içerisinde toplamda 18 kişi çalışıyoruz (E)."

c) Kısa vadeli ve uzun vadeli planlar yaparız, periyodik olarak gözden geçiririz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

"Bizim her sene bir bütçemiz vardır. Bu bütçe kendi büyümemizle doğru orantılı olarak bu büyümeyi daha ileriye taşımak için yapacağımız demirbaş yatırımı, makine yatırımı gibi yatırımlardır. Bu yatırımlardan sonra nasıl yapacağımız içeren satış ve pazarlama bütçeleri hazırlarız. Bütçeye dayalı da her sene o yılda yapılması gereken adımlara yönelik yazılı plan yaparız. Bunun haricinde hedeflerimize yönelik uzun vadeli planlar da yaparız. Senenin ikinci yarısından sonra ise revize ederiz planlarımızı. Sektörü takip ettikten sonra altı ayını karşılaştırarak sektörel olarak gelişimimiz gözlemleriz. Bu gelişimlere göre yatırımlarımız arttırma ya da azaltma yoluna gideriz (H)."

d) Kısa ve orta vadeli planlar yaparız ve periyodik olarak gözden geçiririz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

"Sektörümüz çok fazla değişkenler içermesine rağmen yazılı planlarımız mevcuttur. Genellikle üretim kapasitemizi arttırmak adına planlar yapıyoruz. Mesela en son makine yatırımı ve teknolojik yatırım planı yaptık. Planlarımızı da altı aylık periyotlar halinde gözden geçiririz eğer bundan evvel bir durum oraya çıkarsa da planlarımızı revize ederiz (B)." "Ebetteki planlamalarımız var ama bizim içinde bulunduğumuz sektörün saç ayağı çok fazla birçok şeyden etkileniyor. Bunun için uzun vadeli olmaktansa kısa vadeli planlar mümkün olabilmektedir. Hemen hemen her sene plan yaparız ve bunu da sektörün durumuna göre altı ayda bir revize ederiz (E)."

e) Yazılı planımız yoktur kodu ile ilgili yönetici görüşü:

"Yazılı plan yıllık bizim sektörümüzde çok yoktur. Benim işletmemde açıkçası çok yoktur. Devlet stratejileri gibi 8 yıllık 10 yıllık planlarımız yoktur çünkü bizim sektör uzun vadede çok planlı davranmaya müsait değildir ne zaman ne olacağını bilemezsiniz. Yani bu sektöre güvenip de uzun süreli bir yatırım programı düzenlemeniz çoğu zaman mümkün değildir (A)."

f) Gerekliliğine inanırız ve kriterlerimiz dahilinde stratejik plan yaparız kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Rekabet çok yoğun. Rekabetin ve rakiplerin yoğun olduğu bir ortamda stratejik düşünmek bir gereklilik değil bir zorunluluktur. Eğer ileriye hedefleyen bir vizyonunuz varsa stratejik pazarlama unsuru olmadan yol alamazsınız. Bu karmaşık yapıyı çözebilmek için de bir plana muhakkak ihtiyaç vardır. Tabi bu noktada en büyük sıkıntımız nitelikli plan yapabilecek bir personelimizin olmaması. Stratejik bir önderlik için ilk öncelikle personelimizin tatmini sağlamak ve uyguladığımız ilkelerin personel tarafından da kabul görmesi gerekir. Yenilik tabi ki işletmeye artı getirir ama bunu kabul ettirebilmek, farklı bir yön çizmek her zaman zordur. Sadece yönetimin başındaki insanların benimsemesi ile de stratejik farkındalık yaratılmaz. Bu amaçla ödüllendirme ve prim sisteminin yanı sıra benimsediğimiz ilkeleri çalışanlarımıza da benimsetmek amaçlı kriterimiz dahilinde stratejik planlar elbette yaparız (B).“ “Çok inanırım. Çünkü bütçe dahilinde doğru varsayımlarla oluşturulan planların olması ve hedeflerine bağlı olarak hareket eden bir departmanın olması ve oldukça karmaşık bir sektörde önümüzü görebilmek ve ilerleyebilmek olmazsa olmaz bir unsurdur. Alışkanlıkların değiştirilmesi zordur, ama bizim sektörümüz alışkanlıklarla ilerlemiyor. Biçimlendirilmiş kriterlerimiz vardır ve sektördeki gelişmelere göre de şekillendirilir. Pazarlama departmanınız mutlaka plan yapar. Pazarlama biriminin şuan en büyük stratejik planı içerisinde bir örnek verecek olursam kanatlı eti içerisinde ürünümüzün satış oranı çok düşük bir seviyede kalıyor. Burada bir kere her şeyden önce tüketiciye ürünümüzü sevdirebilmek, ulaştırabilmek adına bir takım piyar çalışmaları yapıyoruz. Bunun faydalarını anlatan bir takım sempozyumların yaparak görsel ve yazılı bütün mecraları kullanarak ürünlerimizi tüketiciye sevdirmek ve insanlara bunu anlatmak, ürünümüz kırmızı etin alternatifini haline getirerek ürünlerimizin tüketimini Avrupa’daki tüketim oranlarına ulaştırmak şuan ki belirlediğimiz stratejik planlarımıza en güzel örnektir (H).“

g) Gerekliliğine inanırız ama stratejik plan yapmayız kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Her zaman için bir plan olmak zorunda; ama piyasada ne kadar tutacağı önemli tabi. Çok öngörülerle devam edebileceğimiz bir sektör içerisinde değiliz. Gün ya da o hafta içerisinde farklı zikzaklar yapmak zorunda olabiliyoruz. Stratejik planlama yapabilmek geniş bir çalışma istiyor ve bunu oturtturabilmenin oldukça güç olduğunu düşünüyorum

maliyet açısından, kabul ettirebilmek açısından. Bu yüzden özellikle bizim sektörümüzde çok başarılı olacağını düşünüyorum. (E).“ “Stratejik pazarlama planlamasının gerekliliğine inanıyoruz tabi ki. Ama biçimlendirilmiş bir planımız yok açıkçası. Dediğim gibi pek plan yapmıyoruz. Stratejik pazarlama deyince üretim şeklinde bir farklılık yapabilmek akla geliyor. Farklı ürün yapmak pazarın ihtiyacına göre yön belirlemek ve bir araştırma gerektiriyor. Bu da oldukça zor ve maliyetli bir süreci gerektirir. Bu araştırmalar da çok başarılı değiliz anlayış olarak. Stratejiler geliştirir misiniz sorusuna ise rakibi örnek alacak bir stratejimiz yok (A).”

2.1.4. Alt Tema: Stratejik Pazar Analizleri

Stratejik pazar analizleri alt teması içerisinde altı kod ortaya çıkmıştır.

a) Pazar araştırmasını profesyonel şirket vasıtası ile yapar ve uygulamaları kodu yönetici görüşü:

“Dönem dönem yapıyoruz. Kendi birimimiz içerisinde değerlendirmelerimizin yanı sıra profesyonel şirket vasıtası yolu ile de araştırmalar yapılır ve raporları da değerlendirip uygulamaya geçeriz. Tüketici olsun rekabet unsurları olsun çevremizde gelişen her türlü olayı izlemeye çalışırız. Bol rekabetli bir sektörde olmamızdan dolayı rekabet unsurlarını daha çok irdeleriz. Çevrede gelişen spekülasyonları izler bu tür olumsuzlukları yok edici tedbirler alırız (E).”

b) Pazar araştırmasını kendi çapımızda yapıyoruz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Yaparız. Şuana kadar da herhangi bir kuruluştan yardım almadık. Pazar araştırmamızı kendi pazar bilgilerimize, disabilitörlük yapılarının bize sunduğu bir takım raporlarla yapmaya çalışırız. Yalnız hangi kanalda olduğumuzu çözebilmek, ne kadar satıldığı, hangi bölgede iyiyiz hangi bölgede satışımız düşük, müşteri ihtiyaçlarının ne yöne gittiği veya gideceği hakkında net bir fikir sahibi olabilmek için profesyonel bir kuruluşa da ihtiyacımız olacaktır. Dış çevrede ilgilendiğimiz konuları tek tek ayıramayız. Günümüz rekabet şartlarında hiçbir bilgiyi ayırt etmek sizin hepsiyle ilgilenmek zorundasınız. Bir entegre iseniz bulunduğunuz bölgedeki rakipleri çok iyi bilmek zorundasınız. Rakiplerinizin nelere sahip olduğunu, organizasyonel şemalarının

nasıl olduğu, hedeflerinin ne olduğunu çok iyi bilmek zorundasınız. Sonrasında sahayı çok iyi takip etmek zorundasınız sebebi de dünyada gelişen korkunç gelişmelerdir, Özellikle şuan Türkiye'nin ekonomisinde devletin desteklediği ihracat fırsatı var. Bu fırsat bizden önce bu alanda tercüme edinmiş ülkelerin yapılarını görme fırsatı da veriyor. Bu fırsatlardan örnekler alabilirsiniz negatif ve pozitif. Birtakım sistemleri değiştirerek gördüğünüz pozitiflikleri kendi şirketinize entegre edebilirsiniz. Yurtdışında da rakipleri takip edersiniz. Böylece kendimizi tekrar revize edebilmenin yanında ithalat ve ihracat alanında fikir sahibi olursunuz. Eğer resmi bir firma pazar araştırması yapmışsa hakikaten güvenilir bir bilgi ise ikinci bir kontrole gerek kalmadan kendi yaptıklarımızla karşılaştırıp mutlaka dikkate alınız ve kesinlikle uygularsınız (H).” “Pazar araştırması yaparız. Rakiplerinin pazar payları, uyguladıkları stratejileri, yasal düzenlemeleri ile ilgili her türlü faaliyetlerini izlemek amaçlı kendi birimlerimizce pazar araştırmaları yaparız. Bunların yanı sıra tüketicileri anlamaya yönelik araştırmalar yapıyoruz. Ve bu kesimin ihtiyaçlarına yönelik de stratejiler geliştiririz. Örneğin 2009 yılında İslami kesimlerin helal gıda isteklerine karşı “GIMDES” helal gıda sertifikası aldık. Böylelikle hem Ortadoğu pazarına girişimiz kolaylaştı hem de İslam coğrafyasında istenilen marka olduk. Çevrede gelişen olaylara karşı da tepkimizi hızlı bir şekilde vermeye çalışıyoruz. Geçen yıllarda yaşanan kuş gribi vakası, antibiyotik kullanımına ilişkin çıkan haberlere karşı müşterilerinin kafasında oluşan soru işaretlerini yok etmek için tesislerimiz isteyen müşterilere gezdirilmekte ve her aşama da ayrıntılı olarak mühendisler tarafından müşterilerimize gerekli açıklamalar yapılmakta. Ancak kaliteli, sağlıklı ve hijyenik ürün prensibimiz sayesinde bu durumu avantaja dönüştürdük. İnsanların aradığı tüm özellikler bizde olduğu için bu durumu kısa sürede avantaja çevirdik (B).“

c) Pazar araştırması yapmıyoruz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Pazar araştırması çok fazla yapmıyoruz. Pazar araştırmalarında arkadaşları görevlendiriyorum ama kararı ben veriyorum bayilik verme konusunda ve yeni pazarlara açılma konusunda kararı ben veriyorum. Yani bizim ileri işlenmiş ürün dediğimiz ürün yelpazesinde diğer firmalara göre daha zayıfız. İleri işlenmiş market ürünleri çoğalırsa bu araştırmalar biraz daha fazla olacak. Pazardaki değişimleri izlemek adına fuarlara katılıyor ve seminerler düzenliyoruz. Yurt dışı fuarlarına pek

öncelik veremiyoruz ama yurt içi fuarlarına hem kendimiz tanıtmak hem de gelişmelerden haberdar olmak amacı ile katılıyoruz. Çevrede markamız adına, sektörümüz adına oluşan olumsuz gelişmelere tepkimizi veriyoruz. Örneğin kuş gribi sonrası sektörümüz zor duruma düştü. Bunun için kuş gribine karşı kurulan krizden çıkış için diğer firmalarla birlikte bir grup kurduk. Bu tip olumsuzluklara karşı sektörde ne yapılıyorsa biz de onu yapmaya çalışıyoruz (A).“

d) Bütün değişimleri izliyoruz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“İyi bir satıcının görevi ne olursa olsun iki hayatı olur. Benim bu sektörde sekizinci senem ve yurt dışındaki firmalarda da görev aldım. Bu gözlerim doğrultusunda iyi bir satıcının iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi bina içi dediğimiz oturan bir satıcı bir de oturduğu yerden yöneten bir satıcı. Bina içi ve bina dışı gibi görün. Sokaktan mahrum olan bir satıcının işinde çok başarılı olma şansı yok artık bu dönemde çünkü rekabet çok güçlü ve güçlü olduğu kadar da karmaşık ve değişken süreçleri içeriyor. Sokaktaki bu dinamiklerin nasıl değiştiğine ayak uyduramazsanız var olma şansınız yok. Dediğim gibi tek bir şeyle ilgilenme lüksünüz yok saydığınız her türlü faktörle ilgileniyoruz. Bu tür bilgilere ihtiyacımız var bu tür bilgiler doğru sonuçlar üretmenizi sağlar ama önemli olan bunu yorumlayabilmek kendi durumunuzla sokaktakini buna bağdaştırmak aksi taktirde buna bir canlılık getiremezsiniz. Yorumlayabildiğiniz taktirde sokağı bildiğiniz taktirde size kılavuzluk eder (H).“ “Tabi ki. Bizim sektörümüzü gıda sektörünü çok fazla değişken etkileyebilir. Özellikle işletmemizi zora sokacak durumları çok iyi değerlendirmek zorundayız. Kültürel değişimlerden ve ekonomideki değişimlerden bağımsız hareket edemezsiniz. Her geçen gün tüketici daha da bilinçlenmekte ve yaşam koşulları özellikle bayanların iş hayatına katılması ile değişti. Onları takip mekanizmaları kuruyoruz şikayet yolu ile olsun anketler yolu ile olsun. Daha sonra uygun stratejiler uyguluyoruz. Yani makro çevrede bizi etkileyebilecek her türlü etkenleri izliyoruz diyebiliriz (B).“ “Saydığınız bütün unsurlar hayati öneme sahip şirketimiz için. Bunlardan bağımsız bir satış yapamazsınız. Tüketici istekleri olsun rekabet olsun bütün bu saydığınız faktörleri izleriz. Firmamızı veya sektörümüzü etkileyebilecek olumsuzlukları izleriz ve bunlara uygun da adımlar atarız (E).“

e) Değişimleri izleyecek bir sistemimiz yok kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Mutlaka çevreyi izlemek zorundasınız. Rekabeti, ekonomiyi kendi gözlemlerimize göre izlemeye çalışırız. Fakat bunun için pazar araştırması yapamıyoruz maalesef (A).”

f) Periyodik olarak inceleriz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Eğer bir büyüme bir yatırım hedefliyorsanız her zaman için artılarınız ve eksilerinizi dürüst olarak analizini, öz eleştiriniz yapmak zorundasınız. Bazen size doğru gelen şeyler sektörün durumuna ters gelebilir. Güçlü bir şirket olabilmek için öncelikle güçlü ve zayıf yönleriniz bilmek zorundasınızdır. Hedeflerimizi belirlerken de her zaman güçlü yönlerimizi pekiştirerek ve rekabet manevrası olarak kullanırız. Zayıf yönlerimizi ise belirler anında tepki veririz. Zayıf ve güçlü yönlerimizi yaptığımız planlar ölçüsünde belirlemeye çalışırız. Her altı ayda bir planlarla birlikte gözden geçiririz (H).” “Yıllık olarak birim içerisinde güçlü ve zayıf yönlerimizi inceliyoruz. Tabi ki hedeflerimizi oluştururken de zayıf yönümüze ya da güçlü yönümüze yönelik kararlar alıyoruz (E).” “Sık sık işletmemiz içerisinde toplantılar yapıyoruz. Durumumuzu gözden geçirerek eksikliklerimizi ve avantajlı durumlarımızı belirler ve bulduğumuz sonuçlarına göre de uygun stratejiler belirleriz (B).” “Güçlü ve zayıf noktalarımız aslında belli bunların bilincindeyiz. Örneğin reklam konusunda çok zayıftız. Zayıf noktalarımızı olumlu hale getirmek için uğraşlarımız var. Adımlarımızı bu bilinçle atıyoruz (A).”

2.2. ANA TEMA: STRATEJİK PAZARLAMA PLANINI UYGULAMA

Stratejik pazarlama planını uygulama ana teması altında stratejik pazarlama stratejileri belirleme olmak üzere bir adet alt tema ortaya çıkmıştır.

2.2.1. Alt Tema: Stratejik Pazarlama Stratejileri Belirleme

Tablo 5-6: 2.2. Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planını Uygulama İle İlgili Bulgular

2.2. Ana Tema : Stratejik Pazarlama Planını Uygulama				
Sorular	Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
9. İşletmenizin işini büyütme yolunda belirlediği stratejileri var mı?	Stratejik Pazarlama Planını Uygulama	Stratejik Pazarlama Stratejileri Belirleme	-Büyüme hedeflerimiz arasında hep vardır.	A,H,B,E
12. İşletmenizin alternatif pazarlama stratejileri var mıdır?			-Alternatif stratejilerimiz vardır.	H,E,B,
			-Alternatif stratejilerimiz çok fazla yeterli olmasa da vardır.	A,

2.2.1. Alt Tema: Stratejik Pazarlama Stratejileri Belirleme

Stratejik pazarlama stratejileri belirleme alt teması altında üç adet kod ortaya çıkmıştır:

a) Büyüme hedeflerimiz arasında hep vardır kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Başlangıçta 1000 adet kesim kapasitesine sahipti. Ancak yürüttüğümüz büyüme politikaları çerçevesinde 5000 adet üretim kapasitesine çıktık. Bundan sonraki amacımız da otomatik kesim ve parçalama teknolojilerini ilave ederek daha da kapasitemizi yükseltmek olacaktır. En büyük yatırımlarımızı teknolojiye yaparız. Bundan sonra da en büyük yatırımlarımız teknolojiye yapmaya devam edeceğiz. Kümeslerimizin modernizasyonunda da hızlı gelişmeler kaydettik önümüzdeki dönemdeki en büyük hedefimizde bu üretici kümeslerimizi arttırmak ve kurduğumuz yem silolarını geliştirmek olacaktır. Türkiye’de kalitemizi marka ile birleştirmek istiyoruz. Kalite ve öncelikli ürün olma özelliği ile büyüme zaten gelecektir (A).” “Her şeyden önce kurmuş olduğunuz entegrede maksimum üretim kapasitesine ulaşmasını sağlamak lazım. Çünkü bu entegre ona göre kurulmuş ona göre yapılanmıştır. Bu kadar uğraşırsak kapasite itibari ile bu kadar kesersek biz şuan sektör içerisinde Türkiye’de bu günkü pazarının % 75’ini sadece biz yapmış olacağız. Bu noktada halen parçalama tesisimiz için yapmış olduğumuz yatırımlar devam ediyor. İleri işlenmiş ürünler için, ambalajlama teknolojilerine yönelik ve kuluçka kapasitemizin artışı için de bir yatırım yapmayı düşünüyoruz. Ek olarak da arıtma tesisimizde bir modernizasyon düşünülmektedir. Yaptığımız bu yatırımlar otomatikman sizi lider yapacak ve finansal

dengeyi yükseltmeyi sağlayacak ve Türkiye'nin her bölgesine ürünlerimizi sunmuş olacağız. Şirketin hedeflediği maksimum üretim kapasitesine ulaştığınız takdirde finansal dengeler çok daha düzgün olacaktır. Mevcut kapasitemizi arttırmanın yanın sıra dış pazara da söz sahibi olmak adına çeşitli ülkelere ihracatlar yapıyoruz. Türkiye'nin ihracat ve ithalat kurallarına göre her şeyden önce şunu söyleyeyim AB'ne ihracat yasağı var et ve süt ürünlerinde. Dolayısıyla AB ülkelerine şuan için mümkün değil. Ancak bizim için Afrika çok büyük bir pazar buralara ihracatımızı büyüterek devam ediyoruz. Bu ilişkileri geliştirmek ve ihracatımızı hem Afrika'da hem de Libya'da arttırmak adına da Libya'da gerçekleştirilen bir fuara katıldık ve istediğimiz sonucu da aldık. Dört beş ülkeye daha ihracat yapıyoruz özellikle Türki ülkere, Tacikistan, Özbekistan ve Türkmenistan bunun yanı sıra Arabistan, Kuzey Irak'a da ihracat yapıyor ve buradaki ihracat oranımızı arttırmak için de çeşitli fuar gezileri ile işbirliğimizi geliştirmeye çalışıyoruz. Yurt dışında da pazar payımızı artırarak büyütme en büyük hedeflerimiz arasındadır. Devlet tarafından ihracata yeterli miktarda sübvansiyonların sağlanması gerçekleşirse ihracat miktarlarını çok daha artırabiliriz. 2013 yılın için ihracat miktarımızda yüzde 50 oranında bir artış olacağını düşünüyorum (H).” “Yem ve kuluçka alanında yatırımlar yaparak üretim kapasitemizi teknolojik olarak da destekleyerek büyütme çalışacağız. Beyaz et sektörünün büyümeye devam edeceğini öngörüyoruz buna uygun da bir eylem planı oluşturduk. Ortadoğu pazarı büyüyor. Buradaki üretim miktarının artması bizleri bu alana sevk ediyor. Pazarımızı yurt dışına da genişletiyoruz. İhracat oranımız %5 ila %6 arasında. Hali hazırda Irak, İran, Tacikistan, Libya, Nahcivan ve Gürcistan ve birkaç Ortadoğu ve Afrika'daki bir dizi ülkeye ürünler ihraç ediyoruz. Bu amaçla ürün çeşitliliğimizi artırıyor bu pazarlara yönelik adımlar atıyoruz (B).” “Şirket olarak sektörün ortalamasından daha fazla büyütüyoruz. Hedeflerimiz içerisinde de sürekli büyümeyi amaç edinmişiz. Sürekli büyütüyoruz ve sürekli büyüme hedefimizden vazgeçmiyoruz. Kapasitemizi arttırmaya yönelik de yatırımlar her yıl artarak devam ediyor. Örneğin, Saatte 24 bin olan kesim kapasitemizi yakın zamanda 50 bine çıkarmayı planlıyoruz, işlenmiş ve parçalanmış ürünlerin payını daha da arttırmak hedefimiz. Buna bağlı olarak damızlık kümesleri, kuluçkahane, üretim kümesleri yatırımlarını da sürdüreceğiz. İhracat olarak da hedeflerimiz var. Şuan İslami ülkelere ihracat yapıyoruz. Irak, İran, Mısır ve Libya'ya ihracat yapıyoruz. İhracat oranımız %5. Önümüzdeki hedef Suudi Arabistan'a da

ihracat yapabilmek. Hedefimizde Avrupa Birliği de var. Ancak şuan için ihracat yapamıyoruz. Eğer ki ihracat izni olursa pazar payımızı arttırmamamızda büyük bir katkısı olacak (E)."

b) Alternatif stratejilerimiz vardır kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

"Her zaman alternatif stratejilerimiz olmuştur. Mesela, bunlar içerisine büyümeye açık bizim şirketimiz bünyesi içerisinde ürünümüzle ilgili mevcut işimizi büyütme planı var. Bunun haricinde bir takım doğal diyebileceğimiz çok perakende olmayan insan sağlığı ile alakalı çok doğru üretilmeye çalışılan ve büyütülmeye çalışılan başka planımız daha var. Ana işimizi büyütürken stratejilerimize ulaşmaya hedeflerken bize yakışan işler kurmaya ve ürün çeşitliliğimizi de arttırmaya çalışıyoruz. Hali hazırda markamız altında çeşitli markalar altında süt ürünleri gibi çok çeşitli markalarımız mevcut. Pazarımızı farklılaştırarak, marka çeşitliliğimizi arttırmak en büyük stratejik hedefimizi oluşturmakta (H)." *"Yeni stratejiler günümüz şartlarında önemli. Örneğin sofralık yumurta yatırımları örnek verebilirim. Ürün yelpazemize yönelik çalışmalarımız devam etmekte (E)."* *"Alternatif stratejiler olarak müşteri ihtiyaçlarına göre yeni ürünler geliştirmeye büyük önem veriyoruz. Zaten firma felsefemiz de sürekli iyileştirme ve geliştirme temeline bağlıdır. Bu doğrultuda pazarını genişletme ve geliştirme doğrultusunda farklı tüketici grubuna hitap eden bir ürün çeşitliliğimiz vardır. İleri işlenmiş ürünler adı verilen pişirilmiş ve yenmeye hazır piliç ürünleri sayesinde bilinirliğimiz daha da arttı. Bu ürünlere talebin 2-3 kat daha da artacağını düşünüyoruz (B)."*

c) Alternatif stratejilerimiz çok yeterli olmasa da vardır kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

"Hayat felsefem vardır iyinin iyisi daima vardır. Bunu yaptık bitti bir mantık benim firmamda olmaz ve yiyemediğimi de insanlara satmam bu iki ilke benim temel işletme felsefemdir. Alternatif strateji dersiniz bu konuda çok fazla zenginliğimiz yok. Ürün çeşitlendirmelerimizi arttırmaya çalışıyoruz dediğim gibi ileri işlenmiş ürünlerimiz pek yok. Örneğin geçen gün bir köfte yaptık karışımlarını ben yaptım benim damak tadıma göre oldu. Ama bir başkaları da nasıl beğenir bilmiyorum yeni bir ürün piyasa da var ve fiyatı da uygun. Özellikle çalışan insanlar için sıcak ya da soğuk yenebilir pratik bir

ürün katkı maddesi yok. Daha uzun süre kalsın endişesi olmadığı için katkı maddesi koymuyoruz satılmayanlarını da atıyoruz (A).”

2.3. ANA TEMA: STRATEJİK PAZARLAMA PLANININ KONTROLÜ VE YENİ STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Stratejik pazarlama planı kontrolü ve yeni stratejilerin belirlenmesi ana teması altında stratejik pazarlama planı kontrolü ve stratejik pazarlama planına tepkinin verilmesi olmak üzere iki adet alt tema ortaya çıkmıştır.

2.3.1. Alt Tema: Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü

2.3.2. Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planına Tepkinin Verilmesi

Tablo 5-7: 2.3.Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü ve Yeni Stratejilerin Belirlenmesi İle İlgili Bulgular

2.3. Ana Tema : Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü ve Yeni Stratejilerin Belirlenmesi				
Sorular	Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
10. İşletmeniz planları ve gerçekleşen rakamları düzenli olarak kontrol eder mi?	Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü ve Yeni Stratejilerin Belirlenmesi	Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü	-Düzenli olarak kontrol ederiz.	B,E,H
		Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü (-)	-Satışlarımıza yönelik kontrol yaparız.	A,
11. İşletmeniz uygulama sonuçlarının kontrolünü ve yorumlamasını yaptıktan sonra pazarlama stratejileri oluşturur mu?		Stratejik Pazarlama Planına Tepkinin Verilmesi	-Yeni pazarlama stratejileri oluştururuz.	H,B,E,
		Stratejik Pazarlama Planına Tepkinin Verilmesi (-)	-Satış raporlarına göre hareket ederiz.	A,

2.3.1. Alt Tema: Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü

Stratejik pazarlama planının kontrolü alt teması altında iki kod ortaya çıkmıştır:

a) Düzenli olarak kontrol ederiz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Yeni kararlar almak adına yaptığımız planları ve bütçemizi kontrol ederiz. Bütçemizin öngördüğü derecede kararlarımız şekillendirmeye çalışırız (B).” “Kontrol etmezsek plan anlamını yitirir. Geldiğimiz noktayı görmek için bu gereklidir (E).” “Tabi, her zaman için. Bunu yapmazsanız yatırım yapmanın bir anlamı yoktur. O zaman finansman dengeniz çok değişken olur. Hedefleriniz olmaz, stratejik planlamanız olmaz. Burada bazı gerçeklerle yüzleşmek zorundasınız, negatif raporlar çıksa dahi. Bana sorarsanız genel idare olarak ya da birim idaresi olsun her birimin bunu kesinlikle dönem dönem sık sık yüzleşebilmeli ve genel bir rapor halinde de nerede doğru nerede yanlışın yapıldığı konuşmak lazım rekabet edilebilirlik için (H).”

b) Satışlarımıza yönelik kontrol yaparız kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Yani dediğim gibi yazılı plan yapmıyoruz ama satışlarımıza yönelik kontrollerimizi yaparız (A).”

2.3.2. Alt Tema: Stratejik Pazarlama Planına Tepkinin Verilmesi

Stratejik pazarlama planına tepkinin verilmesi alt teması altında iki kod ortaya çıkmıştır:

a) Yeni pazarlama stratejileri oluştururuz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Bulunduğunuz yeri, başarılı ya da başarısızlık durumunuzu tespit etmek adına yorumların yapılması şarttır. Yeni hedeflerin konulması ve kararların alınması bu yorumlamalara bağlıdır. Bu yönde karar alamazsanız rekabet şartlarına ayak uyduramazsınız ve bunca uğraşı boşuna yapmış olursunuz. Biz her zaman için kontrollerden sonra yeni kararlarımızla pazara yön vermeye çalışırız (H).” “Sonuçlara yönelik kararlar mutlaka alınır. Belirttiğim gibi bütçemiz el verdiği sürece sonuçlara göre kararlar alır stratejik açıdan farklılık yaratacak hiçbir sonucu kaçırmayız (B).”

“Departman olarak stratejiler oluşturunuz. Elimize satış sonuçları geldikten sonra yaptığımız planları karşılaştırıyoruz. Eksik yönlerimizi bulmaya çalışıyoruz. Genelde bayilerimize yönelik stratejiler belirliyoruz. Atıl durumda olan ve büyütülmesi gereken bayilerimizle ilgili fonksiyonel kararlar alıyoruz. (E).”

b) Satış raporlarımıza göre hareket ederiz kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Bir yerlerde bir problemin olduğu zaten size kısa sürede yansır. Siz buna mecburi olarak tepki vermek durumdasınızdır. Bu rakipsel bir problem ya da üretimsel bir problem olabilir. Elimize gelen satış raporlarına göre nerede ne yanlış yaptık bunu bulmaya çalışırız (A).”

3. TEMA: FARKLILAŞTIRMA UNSURLARI

Farklılaştırma Unsurları teması altında farklılaştırmada maliyet yönlülük ve farklılaştırmada müşteri yönlülük olmak üzere iki adet ana tema oluşturulmuştur.

3.1. Ana Tema: Farklılaştırmada Maliyet Yönlülük

3.2. Ana Tema: Farklılaştırmada Müşteri Yönlülük

3.1. Ana Tema: Farklılaştırmada Maliyet Yönlülük

Farklılaştırmada maliyet yönlülük ana teması altında teknolojiye duyarlılık, rakip yönlü fiyatlandırma stratejisi ve rakip yönlü maliyet stratejisi olmak üzere üç adet alt tema ortaya çıkmıştır.

3.1.1. Alt Tema: Teknolojiye Duyarlılık

3.1.2. Alt Tema: Rakip Yönlü Fiyatlandırma Stratejisi

3.1.3. Alt Tema: Rakip Yönlü Maliyet Stratejisi

Tablo 5-8: 3.1. Ana Tema: Farklılaştırmada Maliyet Yönlülük İle İlgili Bulgular

3.1. Ana Tema: Farklılaştırmada Maliyet Yönlülük				
Sorular	Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
1.İşletmeniz işletme maliyetlerini düşük tutmak için teknolojik gelişmeleri izler mi?	Farklılaştırmada Maliyet Yönlülük	Teknolojiye Duyarlılık	-Her zaman izlenir.	A,H,E,B,
2.İşletmenizin fiyat politikası var mı, fiyatları belirlerken rakiplerin fiyatlarını göz önüne bulundurur musunuz?		Rakip Yönlü Fiyatlandırma Stratejisi	-Her kesimin kabul edebileceği bir fiyat belirleriz.	H,
			-Pazardaki rakiplere piyasaya göre fiyat belirleriz.	E,B,A,
3.Rakiplerinize göre fiyat avantajınız var mı, hammadde ve ürün girdi tedarik fiyatlarında maliyet avantajınız var mı?		Rakip Yönlü Maliyet Stratejisi	-Fiyat avantajımız yoktur.	H,E,B,
			-Fiyat avantajımız vardır.	A,

3.1.1. Alt Tema: Teknolojiye Duyarlılık

Teknolojiye duyarlılık alt teması ile ilgili bir kod ortaya çıkmıştır.

a) Her zaman izlenir kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Kurulduğumuzda eleman sayımız 90’dı. Şimdi üretim kapasitemiz beş kat artmasına rağmen 200 elemanımız var. Bu teknolojik gelişmeleri yakından takip etmemizin bir ürünüdür. Özellikle işçi maliyetlerini düşürmek ve ürün kalitesini arttırmak amaçlı teknolojileri sürekli izleriz (A).” “Her zaman izler. Ve şundan emin olabilirsiniz her yeni teknoloji kanatlı sektöründe mutlaka kullanılır. Bu konuya hassasiyetimizden dolayı 2003 yılında Ar-ge departmanını AB standartlarına göre kurduk. Ar-ge çalışanlarımız tüm birimlerimizin konuları ile ilgili ülke içinde ve dışında fuar, gezi, araştırma ve incelemeleri değerlendirerek somut hale getirir. Özellikle ürünümüzle ilgili çalışmalar ve yeni proje çalışmaları ARGE bölümü koordinasyonu ile elde edilir. Bu amaçla yapılan çalışmalar kendi laboratuvarımızla ve dışardan TUBİTAK laboratuvarları sonuçları ile desteklenmekte ve izlenmektedir. Nihayetinde bu koordinasyon ile de yeni projelerimiz şekillenmektedir (H).” “A sınıfı ürünler üretiyoruz bu yüzden de A sınıfı teknolojiye de ihtiyacımız var. Ürün ve hizmet kalitesini iyileştiren, maliyetimize olumlu etki eden her türlü teknolojik yatırım ciddi anlamda

yaparız. Diyebilirim ki Türkiye'ye bir sürü teknolojiyi getiren, ilkleri yapan biziz (E).”
 “Tesislerimiz Avrupa Birliği standartlarına sahip hatta daha da ileri teknolojiye sahip. Sektörümüz açısından bize kar sağlatacacak teknolojiyi yakından takip ederiz. Teknolojinin getirilerinin farkındayız bu bilinçle hareket ediyoruz (B).”

3.1.2. Alt Tema: Rakip Yönlü Fiyatlandırma Stratejisi

Rakip Yönlü Fiyatlandırma Stratejisi alt teması ile ilgili iki adet kod ortaya çıkmıştır:

a) Her kesimin kabul edebileceği fiyat politikası belirleriz kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Tüketicinin kabul edebileceği her kesimin alabileceği bir fiyat yapımız vardır. Her zaman disiplinli ve standart fiyat yapısı ile bir toptancı mantığı ile değil yani bu büyüyen sektörün satışın arttığı bu dönemlerde fiyatla çok oynayarak değil ama herkesin kabul edebileceği bir yapıyı oluşturmak için çabalıyoruz (H).”

b) Pazardaki rakiplere piyasaya göre fiyat belirleriz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Tabi ki rakiplerin fiyatlarını gözlemleriz. Burada maliyet unsuru çok önemli. Maliyet durumumuza göre bir fiyat yapısı oluştururuz. (B).” “Fiyatı her zaman belirleyen piyasadır. Bu kural çok fazla bozulmaz. Mümkün olduğunca çok fazla zikzak yapmamaya çalışıyoruz. Piyasadaki fiyat yapısı er ya da geç bizi ilgilendirir bir şekilde müdahale etmek zorundayızdır. Rakiplerimizin fiyatları bizi her zaman ilgilendirir. Bağımsız olmak çok zor bizim dünyamızda. O ne yaparsa yapsın deme lüksümüz yok çünkü aynı piyasada güçlü firmalar var eğer tepki vermezsen var olan tüketicimizi paylaşmak durumunda kalırsınız (E).” “Rakiplerin fiyatlarını göz önünde bulundurmadan ürün satamazsınız serbest piyasa daima hızlı çalışır bu yüzünden bu durumu göz önünde bulundurma zorundasınız (A).”

3.1.3. Alt Tema: Rakip Yönlü Maliyet Stratejisi

Rakip yönlü maliyet stratejisi alt teması ile ilgili iki adet kod ortaya çıkmıştır.

a) Fiyat avantajımız yoktur kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Tabi ne kadar çok satarsanız bununla beraber o kadar bir takım devlet teşvikleri herkesin yararlandığı gibi sizlerde bu teşviklerden yararlanabilirsiniz. Bu sizin maliyetinizi çok az da olsa bir katkı sağlayabilir. Bununla beraber işinizi düzgün yaptığınız zaman kredibilite notunuz arttıkça bir takım finansman argümanlarınız da olur öz sermayenizin dışında. Rakiplerle olan bunlardan sebep doğan kendi işimize yansıttığımız bir fiyat avantajımız var diyemem. Çünkü kendimize göre bir stratejimiz, kendimize göre bir ilkemiz, kendimize göre maliyetimiz var ve buna göre oluşturduğumuz bir fiyat yapımız var. Buna sadık kalmaya ve bunu disiplin altında tutmaya çalışıyoruz. Tedarik fiyatlarında da eğer ne kadar çok alırsanız o kadar da avantaj elde edeceksiniz. Bizim de bundan kaynaklı avantajlarımız mevcuttur ama bunun da çok belirleyici olduğunu sanmıyorum (H).” “Avantajımızdan ziyade dezavantajlı durumdayız. Çünkü hammadde sorunumuzu ithalatla çözmeye çalışıyoruz. Bunun yanı sıra her geçen gün de hammaddemize zam geliyor kimi zaman zararına satışlar yapabiliyoruz. Hammadde fiyatlarındaki artışın dünya fiyatlarının çok üzerinde olması iyi üretim teknikleri ile sağladığımız başarıyı da etkiliyor (E).” “Maliyetlerimizin yüksek olması nedeniyle fiyat avantajımız maalesef yok. Kendimize ait yem fabrikamızın olması bir avantaj olmasına karşın hammaddelerin yurt dışından gelmesi maliyetlerimizi olumsuz etkilemekte. Fason üreticilerimizin de tüm maliyetini biz karşılıyoruz onlar sadece yetiştiriyor. Ayrıca ülkemizde enerji fiyatları da çok yüksek bu da maliyetimizi olumsuz etkilemekte. Bulunduğumuz bölgede kış çok sert geçmekte bu da bize ısıtma maliyeti olarak geri dönmekte. Devletin de teşvikinin az olması bizi sıkıntıya sokuyor özellikle Bolu devlet teşvikinde çok gerilerde. Bu gibi faktörler bizi pek de avantajlı konuma getirmiyor (B).”

b) Fiyat avantajımız vardır kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Ürettiğimiz yemin hammaddesi mısır ve soya. Bu ürünler Güney Amerikan’dan geliyor. Dolayısıyla bu ürünleri dolara dövizle bağlı olması maliyetlerimizdeki

hammadde girişlerini bizim elimizden çıkarıyor. Maliyetimiz biz değil dolar kuru belirliyor. Türkiye'deki fiyatlar da yurt dışındaki fiyatlardan çok daha yüksek. Bu sebepten etkilenmemize rağmen hammadde ve ürün girdi fiyatlarında rakiplerimize göre avantajımız kesimhanemizin ve yan fabrikamızın kendimize ait olması nedeniyle var (A)."

3.2. Ana Tema: Farklılaştırmada Müşteri Yönlülük

Farklılaştırmada müşteri yönlülük ana teması ile ilgili rakip yönlü farklılaştırma stratejisi ve müşteri yönlü farklılaştırma stratejisi olmak üzere iki adet alt tema ortaya çıkmıştır.

3.2.1. Alt Tema: Rakip Yönlü Farklılaştırma Stratejisi

3.2.2. Alt Tema: Müşteri Yönlü Farklılaştırma Stratejisi

Tablo 5-9: 3.2. Ana Tema: Farklılaştırmada Müşteri Yönlülük İlgili Bulgular

3.2. Ana Tema : Farklılaştırmada Müşteri Yönlülük				
Sorular	Ana Temalar	Alt Temalar	Görüşme Sonrası Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
4. İşletmenizin rakiplerine göre üstün olduğunu düşünüyor musunuz, varsa üstünlükleriniz nelerdir?	Farklılaştırmada Müşteri Yönlülük	Rakip Yönlü Farklılaştırma Stratejisi	-Ürün üstünlüğümüz ve müşteri ihtiyaçlarına duyarlılığımız.	H,E,B,
			-Ürün üstünlüğümüz.	A,
Müşteri Yönlü Farklılaştırma Stratejisi		-Kalitemiz ve müşteri duyarlılığımız.	H,E,B,	
		-Ürün kalitemiz.	A,	
		-Müşteriye göre ürün geliştiririz.	H,B,E,	
		-Kendi tesisimizin durumuna göre ürün üretiriz.	A,	
5. Müşterilerinizin sizinle çalışması için sizi tercih etmeleri için öne sürebileceğiniz ayrı üstünlükleriniz var mı? Müşteri isteklerine göre özel ürün ve çözümler geliştirir misiniz? Bu çözümler nelerdir?				

3.2.1. Alt Tema: Rakip Yönlü Farklılaştırma Stratejisi

Rakip yönlü farklılaştırma stratejisi alt teması ile ilgili iki adet kod ortaya çıkmıştır:

a) Ürün üstünlüğümüz ve müşteri ihtiyaçlarına duyarlılığımız kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

"Bu gerçekten söylüyorum kalitemiz, hijyenik olmamız ve en önemli üstünlüğümüz. Bunun yanı sıra sağlıklı, katkısız ürünlerimiz ve her gelişmeyi, teknolojiyi takip eden

kurumsal yapımız diyebiliriz. Yapılan ürünle alakalı ve sonrasındaki beğeni ile alakalı tüketimi ile alakalı ve buradaki bütün işlemlerle alakalı çok ciddi derecede bir piyar araştırması her zaman vardır. Çünkü et gibi çok riskli bir ürün satıyorsunuz. Bunu sadece satmak önemli değildir bunu dağıtmak bunu ulaştırmak zamanında ulaştırmak doğru malı ulaştırmak bunlar bizim için çok çok önemli. Buradaki takip sistemleri çok ciddi derecede takip edilmesi tüketicinin beğenisinin bunlarla beraber bağdaştırılması ve neticesinin çıkarılması lazım. Bizim işletmemizde müşteri tatmini ön planda tutulur ve bunu sağlamak için her türlü ar-ge ve teknoloji çalışmalarımız vardır. Bu bizde gerçekten çok ciddi takip edilen ve önemsenen bir iş. Bunun yanı sıra Türkiye’de ambalajlanmış tabaklı ürünü ilk üreten biziz. Sektörümüzde yeniliklere olan ilgimiz, kalitemiz, müşteri ihtiyaçlarına anında cevap veren teknolojimiz bizi rakiplerimizden ayıran en önemli unsurlar. Bu yüzden rakiplerimize göre bir marka üstünlüğümüz yadsınamaz (H).” “En önemli farkımız kalitemiz ki bunu geçtiğimiz yıl tescilledik. Artık firmamızın adı kalite ile anılmaya başladı. 2011 yılında Tüketicileri Koruma Derneği tarafından tüketicilere saygılı olan ve güvenilir marka olarak Altın Marka Ödülü verilmiştir. Bizim kalite anlayışımızdan ve tüketicilere verdiğimiz değerden kaynaklı bir ödüldür. Bunlara ek olarak teknolojik kapasitemiz, kaliteli ve sağlıklı ürün anlayışımız, müşteri yönlü felsefemiz ve güçlü bir marka oluşumuz, geniş yelpazeli ürün kapasitemiz üstünlüklerimizdir. İhracat açısından da üstünüz Avrupa Birliği ihracat belgesine sahibiz (B).” “En önemli üstünlüğümüz ürün kalitesi ile gelişen marka imajımız, güvenilirliğimiz müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek teknolojik yatırımlarımız ve güçlü bayii ağımızın getirdiği zamanında sevkiyat diyebiliriz Türkiye’nin her alanına yayılan ve tecrübeli bayi yapımız var. Ve onlarla koordineli, bir şekilde çalışıyoruz. Bayii ayağımız bizim her şeyimizdir. Bunun yanı sıra ünlü dünya firmaları da bizim ürünlerimizi tercih ediyor. Bu bizim için büyük bir avantaj (E).“

b) Ürün üstünlüğümüz kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Bölgesel çalıştığımız için bölge bayilerimizin gücü bizim firmamızın gücüdür. Ürünlerimizi sıfır hata ile ve en son kalite ile üretmeye çalışıyoruz ve her türlü kalite belgesine sahibiz. Firmamızın imajı bizim için önemlidir yalnız şu noktada bir öz eleştiri yapabilirim. Reklam faaliyetlerinin masraflı olması nedeniyle reklam konusunda zayıfız. Aynı sebepten ötürü bir halka ilişkiler departmanımız yok. Teknolojiye son derece

bağımlıyız teknolojiyi takip etmek demek hem önde olmak demek hem de maliyetlerin düşmesi demek. Bu sebepten teknolojik gelişmeleri rakiplerimizden olsun fuarlardan olsun takip ediyoruz (A). “

3.2.2. Alt Tema: Müşteri Yönlü Farklılaştırma Stratejisi

Müşteri yönlü farklılaştırma stratejisi alt teması ile ilgili dört adet kod ortaya çıkmıştır:

a) Kalitemiz ve müşteri duyarlılığımız kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Çünkü kendimizin yiyemediği hiçbir ürünü tüketiciye satmayız. Önce doğru ürün olduğuna inanacağız inandıktan sonra bir takım ahlaki ve manevi sebeplerden bunu gönül rahatlığı ile insanlara satmaya pazarlamaya ulaştırmaya çabalayacağız. Ürünle ilgili her türlü analizleri laboratuvarlarımızda gerçekleştiriyoruz. Bununla yetinmeyip Dünyadaki yerimizi görmek ve firma olarak yaptığımız analizlerin yeterliliklerini saptamak amacıyla çeşitli analiz sınavlarına katılıyoruz. Laboratuvarlarımızda kuluçkahane, saha ve kesimhaneden gelen bütün numuneler hem kimyasal hem de mikrobiyolojik olarak değerlendirilir. Ürün güvenliğine etki edecek bir konu varsa kesimhaneden çıkmasına izin verilmeyiz ve ürünüme temas eden her türlü malzemeyi de analiz ederiz. Onun haricinde bütün ürünler mikrobiyolojik açıdan analiz edildikten sonra ancak servis edilir. Tercih etmeliler çünkü işimizi düzgün yapıyoruz ve onların zararına olan hiçbir ürünü onlara sunmuyoruz (H).” “Kalitemizin yanı sıra farklı tüketici kesimine yönelik ürünlerimiz var. Her kesim tüketiciyi kapsayan ürün yelpazemiz ve güvenle yiyebilecekleri bir ürün ürettiğimiz için müşterilerimiz bizi tercih etmeli (E).” “Bizi tercih etmeliler çünkü sağlıklı, kaliteli, hijyenik ürünlerin merkezi bizim firmamızdır. Bunları laf olsun diye söylemiyorum bunları içeren bütün belgelerimiz zaten mevcut. Kendimizin yemediğini onlara sunmayız ve onların duyarlılıklarına uygun ürünler üretiriz (B).”

b) Ürün kalitemiz kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Müşteri bizi neden tercih etmeli sorusu çok geniş kapsamlı bir soru. Müşteriye sunduğunuz ürün çok fazla alternatifi yoksa reklama çok önem veriyor müşteri az kaliteli bir ürün sizin önüne geçebiliyor. Tanıdık bir marka gördüğümüzde hepimiz ona

gidiyor. Özellikle büyük marketlerde çeşit olduğundan gönlü hangisini isterse onu alıyor güvenilirlik ve kalitenin önünde reklam var ve düşük fiyat. Bu tarz alışveriş yapan kitle sayısı daha fazla istatistikler de birinci derecede fiyatın ön planda olduğunu gösteriyor. Biz üstünlüğümüz olarak ürün kalitemizi ortaya koyuyoruz. Ürün lezzeti ile müşterilerimiz bizi buluyor zaten (A).“

c) Müşteriye göre ürün geliştiririz kodu ile ilgili yönetici görüşleri:

“Dönemsel olarak ürün geliştiririz. Ama kurum yapımızı ve kalite sistemlerinin dışında bir ürün istenirse öyle bir şey bizde mümkün değildir. Ama tüketici beğenisinin sadece bir iki tüketiciden değil genel olarak bir algılama değişimi varsa bununla alakalı mutlaka bir arge çalışmamız, biri ürün geliştirme çalışmamız her zaman için vardır. Her sene de mutlaka üç beş tane ürün çıkar. Ürünümüz haricinde keçi peyniri-sütü ve dondurmaları-kabak çekirdeği, oğlak eti sucuğu gibi farklı alanlarda da ürün çeşitliliğimizi artırıyoruz. Zaten hali hazırda sektörün lider kuruluşlarından biri olarak 42 çeşit ürünle halkımızın ihtiyaçlarına cevap vermekte ve ürün çeşitliliğini arttırmaya devam etmektedir. Bunlara ek olarak Örneğin ürünümüzün az kalorili, az yağlı olması doğal olarak diyet yapan kesime, doğru beslenmek isteyenlere hem de kalp rahatsızlığı gibi farklı sağlık problemleri olan kesime hitap etmekte. Duyurmak için tanıtım faaliyetleri ile bu hedef kitlelere özgü çalışmalar yapıyor ve yeni ürünleri de bu doğrultuda geliştiriyoruz (H).” “Ürün çeşitliliğimiz bakımından en üst sırada olan bir işletmeyiz. Ve diyebiliriz ki artık sektörü doyurduk. Her kesimin damak tadına göre ürünümüz var. Çok sayıda ürün çeşidimiz var ama gelen özel istekleri de hiçbir zaman geri çevirmeyiz (B).” “Tabi ki. Örneğin çölyak hastalarına özel ürünlerimiz var. Ürettiğimiz bütün piliç, parça ürünler, sakatat ürünleri ve işlenmiş hazır ürünlerimizin yapısında Gluten bulunmuyor. Çölyak hastaları bakımından hayati öneme sahip glüten maddesini ürünlerimizde kullanmıyoruz. Bunlar birkaç örnek tabi. Müşterilerimizin isteklerini her zaman değerlendiririz (E).”

d) Kendi tesislerimizin durumuna göre ürünler üretiriz kodu ile ilgili yönetici görüşü:

“Ürün çeşitliliğimiz var ama çok da yeterli değiliz. Genellikle kendi tesislerimize uygun ürün geliştirmeye çalışırız (A).“

5.2. Tartışma

Bu bölümün bu kısmında, bulgular tema, ana tema, alt temalar ve kodlara paralel olarak verilerek tartışılmıştır. Bunlar:

1. TEMA: PAZAR YÖNLÜLÜK: Pazar yönlülük, üstün müşteri değeri sağlamak için işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını öngören davranışlar bütünüdür. Pazar yönlülüğün müşteri yönlülük, rakip yönlülük, departmanlar arası koordinasyon olmak üzere üç bileşeni vardır (Slater ve Narver, 1990). Kohli ve Jaworski (1990)’e göre ise pazar yönlülük, işletmenin pazara yönelik bilgileri toplaması ve bunu işletme çapında yayması ve örgütçe bir tepkinin verilmesidir. Bilginin üretilmesi, dağıtımı ve tepkinin verilerek stratejilerin oluşturulması ile pazar yönlülüğün üç ayağı bulunmaktadır.

Pazar yönlü olup olmadıklarını anlamak adına işletmelere müşteri yönlülük, departmanlar arası koordinasyon ve rakip yönlülük unsurlarını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Araştırmamıza katılan bir kanatlı et işletmesi pazar yönlülük bileşenlerinden müşteri yönlülük sorularına çelişik cevaplar vermiş ve soruların altını tam olarak dolduramamıştır. Bu işletmenin, müşteri yönlü stratejileri pazar yönlülük kavramı kapsamında yapmadığı ortaya çıkarken müşteri yönlü stratejileri uygulama noktasında zayıf olduğu ortaya konulmuştur. Departmanlar arası paylaşım unsurunda, iki kanatlı et işletmesinin diğer iki kanatlı et işletmesine göre daha zayıf olduğu, rakip yönlülük unsurunda ise, kanatlı et işletmelerinin hepsinin rakiplerinden haberdar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamıza katılan iki kanatlı et işletmesi rakip stratejileri sorularına çelişik cevaplar vermiştir. Bu iki kanatlı et işletmesinin rakip yönlü stratejiler noktasında zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. Pazar yönlülük bileşenlerine ilişkin kanatlı et işletmelerini değerlendirsek müşteri yönlülük ve departmanlar arası koordinasyonu aynı derecede uygulamakta olup, rakip yönlülük ise onlardan sonra gelmektedir.

Pazar yönlülük teması, Narver ve Slater’in ayırdığı gibi “müşteri yönlülük”, “departmanlar arası koordinasyon” ve “rakip yönlülük” ana temaları ile ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.1. Ana Tema: Müşteri Yönlülük: Müşteri yönlülük, hedef müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmaktır. Pazar yönlülüğün kalbi müşteri yönlülüktür. İşletme üstün değer oluşturmak için müşterinin tüm değer zincirini anlamalıdır. Bu sadece bugünkü ihtiyaçları kapsamaz, ortaya çıkması muhtemel değerlerin de hesaba katılması ile mümkündür (Narver ve Slater, 1990: 21-22).

Araştırmaya katılan kanatlı et işletmelerine müşteri yönlülük unsurunu ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Müşteri yönlülük unsurunu kanatlı et işletmeleri üzerinde yorumlarsak iki kanatlı et işletmesinin müşteri yönlülük noktasında daha titiz olduğu, diğer bir işlemenin iki işletmeye göre daha zayıf olduğu, dördüncü işletmenin ise müşteri yönlülük noktasında oldukça zayıf olduğu ortaya çıkmıştır.

Müşteri yönlülük, “müşteri memnuniyeti”, “müşteri duyarlılığı ve yönetsel tutum” alt temaları ile ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Müşteri yönlü olup olmadıklarını anlamak adına katılımcılara iki adet soru sorulmuştur.

1.1.1. Alt Tema: Müşteri Memnuniyeti: Müşteriye verilen değeri ölçmeye yönelik araştırmaya katılan yöneticilere sorduğumuz “*Müşteri memnuniyeti hakkında ne düşünüyorsunuz, müşteri memnuniyeti ve müşteri ihtiyaçlarını anlamak için neler yapıyorsunuz, müşterilerin memnuniyetsizliğini anladığınızda ne gibi çözümler üretiyorsunuz?*” sorusuna katılımcıların üçü “*Müşteri konusunda çok hassasız.*”, “*Memnuniyeti ölçen araçlarımız mevcuttur.*” ve “*Olayın kaynağını araştırırız ve geri bildirim yaparız.*” kodunu, diğer yönetici ise “*Memnuniyetsizliği zaten satışlardan anlarız.*” kodunu kullanmıştır. Yöneticilerin üçünün pazar yönlülük anlayışı ile paralel bir tutum gösterdiği görülmektedir. Sadece bir yönetici memnuniyetsizlik ölçütü olarak satışları baz aldıklarını söylemiş ve pazar yönlülük anlayışı ile örtüşmeyen olumsuz bir tutum sergilemiştir.

1.1.2. Alt Tema: Müşteri Duyarlılığı ve Yönetsel Tutum: Araştırmaya katılan kanatlı et yöneticilerine “*İşletmeniz ürün ve satış sonrası hizmetlerle ilgili müşteri şikayetlerini nasıl değerlendirir?*” sorusu soruldu. Katılımcıların yarısı “*Düzeltici önlemler alır ve birimlerimize bildiririz.*” ifadesini, diğer katılımcı “*Önlemler alır ve*

ilgili birime bildiririz.” kodunu, bir diğer katılımcı ise “Üretim ağına iletiriz, bazen şikayet etmek için şikayet ederler.” kodunu kullanmıştır. Katılımcıların yarısı pazar yönlülük anlayışı ile örtüşen olumlu bir görüş gösterirken bir diğeri önlemlerin alınması bakımından olumlu ancak bütün birimlere sorunun paylaşılması bakımından olumsuz bir görüş bildirmiş, bir diğer katılımcı ise şikayete verdiği önem bakımından pazar yönlülüğe ters bir görüş bildirmiştir.

Narver ve Slater (1990)'in, 140 işletme üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda müşteri yönlülüğün, işletmeye, müşteri analizleri ile müşteriye üstün değer sunulması, müşterilerin anlaşılması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, karşılanması ve pazar bilgisinin sağlanması noktasında işletmeye yardımcı olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bilgiler doğrultusunda müşteri yönlülüğün, işletmeye farklılık yaratarak rekabet avantajı sağlayacağı ve işletme performansını artıracığı sonucuna ulaşmışlardır.

Akman, Özkan ve Eriş (2008), stratejik odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisini araştırdığı 76 imalat işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmada müşteri odaklılık, rakip odaklılık, teknoloji odaklılık, toplam kalite yönetimi, saldırgan strateji, savunmacı strateji ve yenilikçi strateji değişkenlerinin işletme performansına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda yenilikçi stratejiden sonra işletme performansını en çok etkileyen unsurun müşteri yönlülük olduğunu ortaya koymuşlardır.

Karahan ve Özçiftçi (2008), Aksaray ilinde faaliyet gösteren 4 perakende hizmet işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada yöneticilere müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik sordukları sorularda *“İşletmemizde müşteri şikayet sistemi mevcuttur.”*, *“Müşterilerimizin hizmet kalitemizi yeterli bulmadıklarını öğrendiğimizde, derhal gereken tedbirleri alırız.”*, *“Müşterilerimiz bizden verilen bir hizmet ya da ürünü değiştirmemizi istediğini fark edersek, ilgili bölümler bu yönde işbirliği içinde çalışır”*, gibi ifadelere yer vermişlerdir. Araştırma sonucunda yöneticilerin ürün çeşitlerini belirlerken müşteri istek ve ihtiyaçlarını esas aldıklarını, müşteri şikayet sisteminin mevcut olduğu, müşterilerinin hizmet kalitelerini yeterli bulmadıklarında gereken

tedbirleri aldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ancak diğer pazar yönlülük ifadelerinde yöneticilerin görüş birliği içerisinde olmadıklarını belirtmişlerdir. Biz de araştırmamızda işletme yöneticilerine benzer sorular sorarak işletmenin pazar yönlü olup olmadığını ölçmeye çalıştık. Araştırma bulgularında işletme yöneticilerinden üçü müşteri konusunda hassas olduklarını, memnuniyeti ölçen araçlarının var olduğunu ve müşteri memnuniyeti konusunda gerekli tedbirleri aldıklarını söylemişlerdir. Sadece bir işletme yöneticisi pazar yönlülük anlayışına uygun olmayan bir tutum sergileyerek müşteri memnun değilse zaten satışlarımızdan anlarız ifadesini kullanmıştır.

Bulgular sonucunda kanatlı et sektöründeki araştırma yapılan işletmelerde müşteri yönlü bir anlayış vardır. Bu açıdan ilgili araştırma bulguları, araştırmamızda ortaya çıkan bulgularla paralellik göstermektedir.

1.2. Ana Tema: Departmanlar Arası Koordinasyon: Departmanlar arası koordinasyon, işletmenin farklı birimlerinin müşteri değeri yaratmak için işletmenin kaynaklarını koordineli bir şekilde kullanmasıdır (Narver ve Slater, 1990: 21-22). Müşterilerden sağlanan pazar bilgisinin, işletmedeki bütün departmanlar arasında paylaşılması ile tüm departmanların bu süreçte katılımını ifade eder (Kohli ve Jaworski 1990).

İşletmelere departmanlar arası koordinasyon unsurunu ölçmek adına sorulan sorulara iki kanatlı et işletmesi departmanlar arası paylaşım noktasında olumlu bir tutum sergilerken, diğer iki işletmenin bu işletmelere göre daha zayıf olduğu ortaya konulmuştur. Departmanların müşteri duyarlılığı noktasında ise hepsi de olumlu bir tutum sergilemiştir.

Departmanlar arası koordinasyon ana teması, “departmanlar arası paylaşım” ve “departmanların müşteri duyarlılığı” alt teması ile ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Katılımcıların departmanlar arası koordinasyon konusunda tutumlarını öğrenmeye yönelik iki soru sorulmuştur.

1.2.1. Alt Tema: Departmanlar Arası Paylaşım: Katılımcılara “*İşletmenizde, müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler, departmanlar arasında paylaşılır mı?*” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların yarısı “*Tüm birimlere bilgi verilir.*” ifadesini kullanmışlardır. Katılımcıların yarısının pazar yönlülük anlayışı açısından olumlu tutum sergiledikleri görülmüştür. Katılımcıların diğer yarısı ise “*İlgili yere bilgi verilir*” kodunu kullanmışlar ve pazar yönlülük anlayışı açısından olumsuz bir tutum göstermişlerdir.

1.2.2. Alt Tema: Departmanların Müşteri Duyarlılığı: Katılımcılara “*İşletmenizde departmanındaki yöneticiler, müşterileri düzenli olarak ziyaret eder mi?*” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların hepsi “*Ziyaret eder.*” kodunu kullanmışlar ve pazar yönlülük açısından olumlu bir tutum göstermişlerdir.

Kohli ve Jaworski (1990), 47 işletme (62 adet yöneticisi ile) üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, işletmedeki tüm birimlerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamaları ve birimlerin birbirlerinden haberdar olmaları noktasında departmanlar arası paylaşımın çok büyük öneme sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Kohli ve Jaworski (1993), yaptıkları başka çalışmada, departmanlar arası bağlılık ne kadar fazla ise pazar bilgisinin oluşturulmasının ve pazara tepki verilmesinin daha kolay olacağı sonucuna ulaşmışlar ve takım ruhu ile işletme sadakati arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Crosby, Evans ve Cowles (1990)’in, yaptıkları araştırmada işletme çalışanlarının müşterilerle kaliteli ilişkiler kurarak işbirliği içerisinde olmasının ve müşterilere geri dönüş yapmasının müşteri güven ve memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Naktiyok (2003), Erzurum’da faaliyet gösteren 56 işletmenin 186 yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada yöneticilere sorduğu sorularda “*Farklı hizmet birimleri birbirleriyle kaynak paylaşır*”, “*Departmanlarımızın tümü müşteri ihtiyacına cevap vermek için birlikte çalışır.*”, “*İşletme stratejisi farklı hizmet birimleri arasında bütünleştirilir.*”, “*Tüm işletme birimleri müşteriler için nasıl değer yaratılacağını*

bilir.”, “*Tüm departmanlar müşteri beklentileri ve işletme hakkındaki bilgiyi paylaşır.*”, ifadelerine yer vermiştir. Araştırma sonucunda departmanlar arası koordinasyonun ağırlıklı ortalamasının 3,43 olduğu sonucuna ulaşmış ve genel olarak işletmelerin pazar yönlülük derecelerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızda benzer ifadelerle araştırmaya katılan kanatlı işletmelerinde departmanlar arası koordinasyonun sağlanıp sağlanmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yöneticileri iki soru sorulmuştur. İlk olarak araştırmaya katılan yöneticilere “*İşletmeniz departmanındaki yöneticiler, müşterileri düzenli olarak ziyaret eder mi?*” sorusu sorulmuştur. Çıkan bulgulara yöneticilerin hepsinin “*Ziyaret eder.*” kodunu kullandıkları görülmüştür. “*İşletmenizde, müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler, departmanlarınız arasında paylaşılır mı?*” sorusuna ise iki yönetici, “*Tüm birimlere bilgi verilir.*” ifadesini, diğer ikisi ise “*İlgili birime bilgi verilir.*” ifadesini kullanmıştır. Sonuç olarak kanatlı eti işletmelerinin departmanlarındaki çalışanların müşterilerini ziyaret ettiğini ancak departmanlar arası paylaşım noktasında kısmen zayıf olduklarını görülmektedir.

Daha önce yapılan araştırmaların bulguları ile araştırmamızda ortaya çıkan bulgular ile kısmen paralellik gösterdiği görülmektedir.

1.3. Ana Tema: Rakip Yönlülük: Rakip yönlülük, işletmelerin rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini bulmaya çalışarak rakiplerin sürekli izlenmesini ve rakiplerin stratejilerine yönelik tedbirlerin alınması ile rekabet avantajı yaratmaya dayalı stratejilerin geliştirilmesini içerir (Narver ve Slater, 1994).

Araştırmaya katılan kanatlı et işletmelerine rakip yönlülük bileşeni hakkında sorular sorulmuştur. Kanatlı et işletmelerinin hepsinin rakiplerinden haberdar olduğu ortaya çıkarken, araştırmamızda iki kanatlı et işletmesi rakip stratejileri sorularına çelişik cevaplar vermiştir. Bu iki kanatlı et işletmesinin rakip yönlü stratejiler noktasında zayıf olduğu ortaya konulmuştur.

Rakip yönlülük, “rekabet analizi” ve “rakip yönlü strateji” alt temaları ile ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Katılımcılara rakip yönlü olup olmadıklarını ölçmek adına iki soru sorulmuştur.

1.3.1. Alt Tema: Rekabet Analizi: Katılımcılara “*Bulunduğunuz pazarda başka işletmeler var mı, onlar hakkında bilgi toplar mısınız? İşletmenizin içinde bulunduğu rekabet ortamını ve pazardaki konumunuzu değerlendirebilir misiniz? Rakiplerinizin pazar payları hakkında bilgi verir misiniz?*” soruları sorulmuştur. Sorulan sorulara katılımcıların hepsi “*Rakiplerimiz hakkında bilgiler toplar, rakiplerimize ve kendimize ilişkin değerlendirmeler yaparız*” kodunu kullanmışlardır. Rakip yönlülük açısından olumlu bir tutum sergilemişlerdir.

1.3.2. Alt Tema: Rakip Yönlü Strateji: Katılımcılara “*Rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek stratejiler geliştirir misiniz?*” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların üçü “*İşletmemizi kıyaslar, yeni yöntemler ararız.*” kodunu kullanmışlardır. Diğer katılımcı ise “*Kararlarımızı rakiplere göre şekillendirdiğimiz söylenemez.*” kodunu kullanmış ve rakip yönlülük açısından olumsuz bir tutum sergilemiştir.

Bir alt soru olarak “*İşletmeniz pazardan daha fazla pay almak için rakiplerle ilgili geliştirdiği stratejiler var mıdır?*” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların ikisi, “*Birden fazla stratejimiz vardır.*” kodunu, diğer bir katılımcı “*Önce kendimizi gözden geçirmeliyiz.*” kodunu, bir diğer katılımcı ise, “*Herhangi bir stratejimiz yoktur.*” kodunu kullanmıştır. Rakip yönlü stratejiler noktasında iki işletmenin kararsız olduğu, sorulara çelişik cevaplar verdiği ve bu stratejiler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ortaya konulmuştur.

Naktiyok (2003), Erzurum'da faaliyet gösteren 56 işletmenin 186 yöneticisi üzerine yaptığı araştırmada yöneticilere sorduğu sorularda “*Rakiplerin bizi tehdit eden eylemlerine karşı hızla cevap veririz*”, “*İşletmemizde rakip stratejileri hakkında bilgi paylaşılır.*” gibi ifadelerle yer vermiştir. Çıkan sonuçlarda yöneticilerin özellikle rakip yönlülük noktasında zayıf görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır.

Karahan ve Varinli (2002)'nin, Kayseri'deki bankalar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda *“Rakipler hakkındaki bilgi, farklı bölüm yöneticileri tarafından bağımsız olarak toplanır.”*, *“Rakiplerimizin stratejilerini sistemli ve düzenli olarak inceleriz.”*, *“Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönlerini sık sık değerlendiririz.”*, *“Müşterilerimizin ihtiyaçlarındaki değişimlere cevap vermede rakiplerimize göre çok daha hızlıyız.”* ifadelerine ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda bankaların müşteri tercihlerindeki ve sektördeki değişimi takip etmekte ve gereken tepkiyi göstermekte zayıf olduklarını ortaya koymuşlardır. Araştırmamızda biz de benzer ifadelerle araştırmaya katılan yöneticilerin rakip yönlülük tutumlarını ölçmeye çalıştık. Araştırma bulgularında dört katılımcı da rakipleri hakkında bilgiler topladıklarını ve bu bilgileri değerlendirerek tepkiler verdikleri görülmüştür. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir misiniz sorusuna ise üç katılımcı da işletmelerini rakipleri ile kıyasladıklarını belirtmişlerdir. Diğer katılımcı ise kararlarını rakiplere göre şekillendirmediklerini ifade etmiştir. Pazardan fazla pay almak adına rakip yönlü stratejiler geliştirir misiniz sorusuna ise iki yönetici birden fazla stratejimiz vardır demiş, diğer yönetici önce kendi işletmelerinin gözden geçirmek gerektiği ifadesini kullanmış, bir diğer yönetici ise, her hangi bir stratejimiz yoktur demiştir. Çıkan sonuçlarda iki yöneticinin rakip stratejileri konusunda tutarlı bir fikir bildirmediği görülmektedir.

Naktiyok (2003)'un yaptığı araştırma bulguları, yöneticilerin rakip yönlülük anlayışı noktasında zayıf olduğunu ortaya koymuştur. Karahan ve Varinli (2002)'nin araştırma bulgularında ise hizmet sektörü olan bankacılık sektörünün sektördeki değişimi takip etmekte ve gereken tepkiyi göstermekte zayıf olduklarını ortaya koymuşlardır. Bizim araştırmamızda da kanatlı et sektöründeki araştırma yapılan işletmelerin kısmen rakip yönlü oldukları görülmüştür. Her iki araştırma bulguları ile araştırmamızın bulguları karşılaştırıldığında söz konusu araştırmaların bulguları ile kısmen paralellik gösterdiği görülmektedir.

2. TEMA: STRATEJİK PAZARLAMA PLANI: Stratejik pazarlama planlaması süreci, pazarlama hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak için planların formülasyonunu sağlayan faaliyetler dizidir (McDonald, 1991: 5). Pazarlama

planlamasının başlıca odağı ve amacı, rekabetçi bir avantaj belirlemek ve oluşturmaktır (McDonald, 1991: 4). Stratejik pazarlama planı bir işletmenin ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu neden yaptığını geleceğe odaklanarak şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmek için girişilen disiplinli bir çabadır (Akinyele, 2010: 27). Stratejik kararlar yaratıcılığı, değişimi ve yeniden kurmayı kapsar (Aaker, 2001:18).

Araştırmaya katılan kanatlı et işletmelerine stratejik pazarlama planı sürecine ilişkin sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerden ikisinin stratejik pazarlamaya karşı duyarlılıklarının az olduğu, genellikle kısa vadeli planlar yaptıkları, stratejik pazarlama araçlarından yeterinde faydalanamadıkları ortaya çıkarken, bir işletmenin ise hiç yazılı plan yapmadığı ortaya konulmuştur. İşletmelerin genellikle büyüme amaçlı stratejik hedeflerinin olduğu ve çeşitlendirme ve büyüme stratejileri geliştirdikleri ortaya çıkarken, sektörün öncüleri arasında olan üç işletmenin pazarlama faaliyetlerini satış pazarlama departmanı altında yürüttüğü ortaya çıkmıştır.

Stratejik pazarlama planı teması, literatür taraması sonrası oluşturduğumuz ana temalar olan “planlama”, “stratejik pazarlama planını uygulama” ve “stratejik pazarlama planının kontrolü ve yeni stratejilerin belirlenmesi” olmak üzere üç ana tema üzerinden tartışılmaktadır.

2.1. Ana Tema: Planlama: Planlama ana teması misyon ve vizyon belirleme, stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik analizin yapılması ve planların oluşturulması sürecini içermektedir. Planlama ana temasını “stratejik yönetsel değerler”, “stratejik amaçlar”, “stratejik pazarlama planına duyarlılık” ve “stratejik pazar analizleri” alt temaları ile tartışılmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan dört kanatlı et işletmelerinin misyon ve vizyonlarının var olduğu; ancak iki işletmenin web sitesinde misyon ve vizyonlarına yer vermedikleri, üç kanatlı et işletmesinin pazarlama faaliyetlerini satış pazarlama departmanı altında yürüttüğü, iki işletmenin kısa vadeli planlar yaptığı, bir işletmenin ise hiç yazılı plan yapmadığı, stratejik planı ise iki işletmenin yapmadığı ortaya konulmuştur. Bir işletmenin stratejik pazarlama araçlarından bilinçli yararlanmadığı ve

pazar analizleri noktasında kararsız olduğu ortaya çıkarken, iki işletmenin bu işletmeye göre daha iyi olduğu sadece bir işletmenin pazar analizleri noktasında yeterli olduğu ortaya çıkmıştır.

2.1.1. Alt Tema: Stratejik Yönetmel Değerler: Stratejik yönetmel değerler alt teması ile misyon ve vizyon belirleme ele alınmıştır.

Misyon bir işletmenin var oluş nedenini ve başarmak istedikleri amaçları ifade eder. İşletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak gördüklerini ya da varlık nedenlerini tanımaya misyon denir. İşletmenin hangi mal veya hizmet sektörü seçtiği, hangi iş kolunda olduğu, temel hizmet ve ürün tercihlerinin neler olduğu, kısaca prosedürlerini, politikalarını ve değerlerini kapsar (White ve Uva, 2000: 3). Misyon strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü işletmenin stratejileri hazırlanırken ve farklı alternatifler arasından seçim yapılırken mevcut misyon stratejilere ışık tutacak, stratejilere yol gösterecektir (Ülgen ve Mirze, 2010: 68).

Araştırmaya katılan katılımcılara “İşletmenizın kuruluş amacı nedir? sorusu yöneltmiştir. Katılımcıların hepsi de kuruluş amaçlarının “Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek.” oluşunu ifade etmişlerdir. Misyon ve vizyonuz var mı? sorusuna ise, katılımcıların hepsi “Misyon ve vizyonumuz vardır.” ifadesini kullanarak stratejik pazarlama planı açısından olumlu bir tutum sergilemişlerdir. Ancak iki kanatlı et işletmesinin misyon ve vizyon ifadelerine web sitelerinde yer vermedikleri görülmüştür. Bu tutum misyon ve vizyon kavramlarının uygulanması ve hazırlanması noktasında bilgiler vermektedir.

Doğan (2002), Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan işletmeler arasından 159 işletme yöneticilerinin vizyon ve misyon bildirisi geliştirmesi üzerine yaptığı araştırmada, vizyon ve misyon bildirisine sahip olup olmadıklarını belirlemeye yönelik sorduğu sorularda “Yalnızca yazılı bir vizyon bildirisine”, “Yalnızca yazılı bir misyon bildirisine”, “Hem yazılı bir vizyon hem de yazılı misyon bildirisine”, “Hiçbirine sahip değiliz” ifadelerini kullanmıştır. Araştırma sonucunda ankete katılanların %7.2’si sadece vizyon bildirisine, %5.8’i sadece misyon bildirisine, %39.1

hem vizyon hem de misyon bildirisine sahip olduklarını: %47.8'i ise vizyon ve misyon bildirisine sahip olmadıklarını ortaya koymuştur. Araştırmamızda biz de benzer ifadelerle misyon ve vizyonlarının olup olmadığını kanatlı eti yöneticilerine sorduk. Yöneticilerin hepsi "*Misyon ve vizyonumuz vardır.*" ifadesini kullandıkları görülmüştür.

Söz konusu araştırmanın bulgularına baktığımızda vizyon ve misyona sahip olmayanların dağılımı % 47.8 olduğundan ilgili araştırmanın bulguları ile araştırmamızın bulgularının paralellik göstermediği görülmektedir.

Köseoğlu (2008), KOBİ'lerin misyon ifadelerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada, KOBİ'lerin var olma sebeplerini müşteriler, ürün ve hizmetler, yer/piyasalar, teknoloji, süreklilik, büyüme ve karlılık, işletme felsefesi, yetkinlik, kamu kaygısı, çalışanlar gibi faktörleri baz alarak incelemiş ve KOBİ'lerin var olma sebepleri olarak misyon ifadelerinde felsefe, temel yetkinlik, teknoloji gibi ögelere yer verdiği ancak müşterilere ilişkin açıklamaları pek yapmadıklarını ortaya koymuştur. Araştırmamız da ise kanatlı eti yöneticilerinin kuruluş amaçlarındaki önceliğini ve var olma nedenlerini öğrenmek amacı ile kuruluş amacını ve misyonlarının ne olduğu sorunu yönelttik. Yöneticilerin hepsinin misyon ifadelerinde "*Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek.*" kodunu kullandığı görülmüştür. Verilen cevaplar müşteri yönlü bir tutum sergilediklerini göstermektedir, ancak bu unsur diğer unsurlarla değerlendirilebilir.

2.1.2. Alt Tema: Stratejik Amaçlar: Stratejik amaçlar işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçlar olarak tanımlanabilir (Uysal, 2011: 5). Amaçlar strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon, amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır (Eren, 2005: 15).

Yöneticilere "*İşletmenizin yazılı ve 3 ile 5 yılı öngören niteliksel ve niceliksel hedefleri nelerdir?*" sorusunu soruldu. Yöneticilerin hepsinin niceliksel amaçlarda "*Yatırımları arttıracamız.*", niteliksel amaçlarda, "*Ulusal ve uluslararası pazarda büyüme hedefliyoruz.*" kodu ile cevap verdikleri görülmektedir. Cevaplar incelendiğinde işletmelerinin hepsinin de büyüme yönlü stratejik amaçlar belirlediği görülmektedir.

Kaya ve Aytekin (2003), KOBİ’lerde stratejik hedeflerin işletme performansına etkisini ölçmeye yönelik yaptıkları araştırmada, KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun stratejik hedef geliştirme gibi bir alışkanlığının olmadığını, üretim planına yönelik yaptıkları planları stratejik hedef olarak değerlendiklerini ortaya koymuşlardır. Araştırmamızda kanatlı eti yöneticilerine “*İşletmenizin 3 ile 5 yılı öngören niceliksel ve niteliksel stratejik hedefleri var mıdır varsa nelerdir?*” sorusu sorulmuştur. Yöneticiler niceliksel hedeflerde “*Yatırımlarımızı arttıracacağız*” kodunu, niteliksel hedeflerde ise “*Ulusal ve uluslararası pazarda büyüme hedefliyoruz.*” kodunu kullanmışlardır. Yöneticilerin ifadelerini ayrıntılı olarak analiz ettiğimizde araştırmaya katılan kanatlı et yöneticilerinin stratejik farklılıkları ortaya koyabilecek hedeflerden ve araçlardan bahsettiği görülmüştür. Araştırmaya katılan kanatlı et yöneticilerinin stratejik bakış açısına sahip yöneticiler olduğunu ifade edebiliriz.

İlgili araştırma bulguları ile araştırmamızın bulguları paralellik göstermemektedir.

2.1.3. Alt Tema: Stratejik Planlamaya Duyarlılık: Stratejik planlama, “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmayı hedefliyoruz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularına yanıt arar (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403-404).

Araştırmaya katılan yöneticilere “*İşletmenizin pazarlama departmanı var mı, varsa kaç kişi çalışıyor ve ne tür görevleri var? Pazarlama biriminde çalışan kişinin unvanı nedir?*” sorusu sorulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerden biri “*Pazarlama departmanımız vardır ve kişilerin sorumlulukları belirlemiştir*” ifadesini, diğer üçü ise “*Satış müdürlüğü adı altında yürütüyoruz*” ifadesini kullanmışlardır.

Satış kavramının özünde, firmanın ürettiği ürünü satmak ve satış hedeflerini tutturmak isteği vardır. Pazarlama kavramı gözüyle bakıldığında ise, işletme en başta müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu istek ve ihtiyaçlar karşılandığında, kazanç elde edilecektir.

Satış yaklaşımı, müşterinin isteklerine odaklanmak ve onları karşılamak yerine üretilen ürün ile müşterinin isteğini karşılamaya çalışır. Oysa pazarlama yaklaşımı, hangi ürünlerin istendiğini keşfetmek ve onun farkında olacak potansiyel müşteriler oluşturmak için yapılacak çok sayıda araştırma ve bütünsel pazarlama uygulamalarını içerir (Baltalar, 2010, <http://www.hasanbaltalar.com>, 12 Haziran 2013'te erişildi). Pazar yönlülük yaklaşımı müşteri isteklerinin karşılanmasından da öte potansiyel ihtiyaçların açığa çıkarılmasını içermesi ve pazar bilgisine bütünsel açıdan bakması açısından satış yaklaşımının üstünde bir yaklaşımdır. Bu yönüyle pazar yönlülük yaklaşımının sadece bir alt bileşenidir.

Klasik anlayıştaki yöneticiler pazarlamayı satış olarak görmekte ve kavram kargaşası yaşamaktadırlar. Klasik pazarlama anlayışı etkisinin çalışma yapılan kanatlı et işletmelerde halen devam ettiği görülmektedir. Stratejik pazarlama ve özellikle pazar yönlülük yaklaşımı açısından bu sonuç olumsuz bir tutum olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcılara “*İşletmenizin yazılı planları var mı, en son ne zaman yazılı plan yaptınız? Planlarınız ne kadar zamana bir gözden geçirirsiniz?*” sorusu yöneltildi. Katılımcılardan biri “*Kısa vadeli ve uzun vadeli planlar yaparız, periyodik olarak gözden geçiririz.*” kodunu, ikisi “*Kısa ve orta vadeli planlar yaparız ve periyodik olarak gözden geçiririz.*” kodunu, diğeri ise “*Yazılı planlarımız yoktur.*” kodunu kullanmıştır. Stratejik planlama açısından değerlendirdiğimizde kanatlı et işletmelerinin özellikle uzun vadeli planlama noktasında zayıf oldukları ortaya konulmuştur.

Yöneticilerin stratejik pazarlama planlamasına olan bakış açılarını öğrenmek adına “*Stratejik pazarlama planlamasının gerekliliğine inanır mısınız, stratejik pazarlama planını geliştirmek adına biçimlendirilmiş kriterleriniz var mı ve pazarlama birimi stratejik plan yapar mı?*” soruları sorulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin ikisi “*Gerekliliğine inanırız ve kriterler dahilinde stratejik planlar yaparız.*” ifadesini, diğer ikisi ise, “*Gerekliliğine inanırız ama stratejik plan yapmayız.*” ifadesini kullanmışlardır. Bulgulara bakılarak araştırmaya katılan yöneticilerin yarısının stratejik pazarlama planının gerekliliğine inandıklarını ancak stratejik pazarlama planı unsurlarının altını tam anlamıyla dolduramadıklarını ve kavram kargaşası yaşadıklarını görmekteyiz. Katılımcıların kullandıkları ifadelerden kanatlı et sektörünün çok fazla

değişkenlik içermesi nedeniyle planların bu sektörde başarılı olamayacağı, fayda sağlamayacağı ön yargısı taşıdıkları, stratejik pazarlama planı yapmayı maliyetli buldukları, planlar düzenleyecek personellerinin olmadığı ve yeniliklere karşı direncin olması nedeniyle stratejik pazarlama planı yapmadıkları görülmektedir.

Ar ve İskender (2005), KOBİ'lerde planlamaya yönelik yaptıkları araştırmada, KOBİ'lerin yöneticilerinin uzun vadeli planlardan kaçtığını, uzun vadeli planları gereksiz ya da maliyet arttırıcı bir unsur olarak gördüklerini ortaya koymuşlardır. Araştırmamızda kanatlı eti yöneticilerinin planlamaya olan duyarlılıklarını ölçmeye yönelik "*İşletmenizin yazılı planları var mı ve planlarınızı ne kadar zamanda bir gözden geçirirsiniz*" sorusunu yönelttik. Katılımcılardan biri "*Kısa ve uzun vadeli planlar yaparız ve periyodik olarak gözden geçiririz.*" ifadesini, diğer ikisi "*Kısa ve orta vadeli planlar yaparız ve periyodik olarak gözden geçiririz.*" ifadesini, diğer yönetici ise, "*Yazılı planlarımız yoktur.*" ifadesini söylemişlerdir. Sonuç olarak, araştırmaya katılan kanatlı eti üreticilerinin, plan yapma noktasında özellikle uzun vadeli plan yapmada yeterli olmadıklarını görüyoruz.

Daha önce yapılan araştırma bulguları ile araştırmamızın bulguları paralellik göstermektedir.

2.1.4. Alt Tema: Stratejik Pazar Analizleri: Stratejik analiz stratejik yönetimin başlangıç noktası olarak görülür. Stratejileri formüle etmeden ve uygulamadan önce yapılan bir süreçtir (Dess, Lumpkin ve Taylor, 2005: 1). Stratejik pazar analizi, ilk adım olarak verilerin toplanması, değerlendirilmesi, pazar bilgisi sistemlerinin oluşturulması ve gelecekte kararlar alınması bakımından oldukça önemlidir. Stratejik pazar analizleri olmadan stratejik pazarlama planının dayanıklılığı yoktur ve stratejik pazarlama planını inşa etmek kolay değildir. Stratejik analiz, ürün ve pazarın gelecekteki durumu için referans sağlar, şirketin gelecekte nerede olacağı noktasında şirkete rehberlik eder (Mongay, 2006: 11).

Araştırmaya katılan kanatlı eti işletmelerinin stratejik analiz yapıp yapmadıklarını öğrenmek amacı ile “*Pazar ve çevresini daha iyi anlamak adına araştırma yapar mısınız, yapılan araştırmaları değerlendirip uygular mısınız ve pazar araştırmasını yapıyorsanız profesyonel bir şirket vasıtası ile mi yaparsınız?*” sorusu yöneticilere soruldu. Araştırmaya katılan yöneticilerden biri “*Pazar araştırmasını profesyonel bir şirket vasıtası ile yapar ve uygularız.*”, diğer ikisi “*Pazar araştırmalarını kendi çapımızda yapar ve uygularız.*”, bir diğeri de “*Pazar araştırması yapmayız.*” cevabını vermiştir.

“*İşletmeniz pazardaki tüketici davranışındaki, rekabetteki, sosyal çevredeki, kültürdeki ve ekonomideki değişiklikleri izler mi, dış çevrede hangi değişiklikleri izler?*” sorusuna ise araştırmaya katılan yöneticilerin üçü “*Bütün değişimleri izleriz.*” cevabını bir diğeri ise “*Değişimleri izleyecek bir sistemimiz yok.*” cevabını vermiştir.

“*İşletmenizin mevcut durumu ile ilgili (güçlü ve zayıf yanları) ile ilgili araştırma sıklıkla yapar mısınız ve bunları hedeflerinizi oluştururken kullanır mısınız?*” sorusunda ise katılımcılar “*Periyodik olarak inceleriz.*” kodunu belirtmişlerdir. Cevapları değerlendirdiğimizde araştırmaya katılan işletmelerden birinin stratejik pazar analizleri noktasında kararsız olduğu ve bilinçli bir şekilde yararlanmadığı ortaya konulurken iki işletmenin bu işletmeye göre daha iyi olduğu, sadece bir işletmenin pazar analizleri noktasında yeterli olduğu ortaya çıkmıştır.

S. Yiğit ve A. M. Yiğit (2011)' in, İstanbul Sanayi Odasının 2009 verilerine göre açıkladığı 1000 işletme içerisinde yer alan 175 gıda işletmesi arasından 21'i ile KOBİ niteliğindeki gıda firmalarını dış çevre faktörlerine göre karşılaştırmak amacı ile yaptıkları araştırmada büyük işletmeler için önem derecesi en yüksek genel çevre unsurları sırasıyla: Ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, politik çevre, uluslararası çevre, yasal çevre ve doğal çevre faktörleri ortaya çıkmıştır. KOBİ'lerde ise çevre faktörleri şu şekildedir: Ekonomik çevre, teknolojik çevre, demografik çevre, yasal çevre, sosyo-kültürel çevre, doğal çevre, politik çevre ve uluslararası çevre şeklindedir. Araştırmamızda kanatlı eti yöneticilerine ““*İşletmeniz pazardaki tüketici davranışındaki, rekabetteki, sosyal çevredeki, kültürdeki ve*

ekonomideki değişiklikleri izler mi, dış çevrede hangi değişiklikleri izler?” sorunu yönelttik. Yöneticilerden üçü “Bütün değişimleri izleriz” ifadesini, diğeri ise “Değişimleri izleyecek bir sistemimiz yoktur.” ifadesini kullanmıştır. Söz konusu araştırma ile karşılaştırdığımızda araştırmaya katılan kanatlı et yöneticilerinin, dış çevredeki unsurları farklılık gözetmeden inceledikleri ve takip ettikleri görülmektedir.

2.2. Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planını Uygulama: Stratejik pazarlama planını uygulama ana teması, “stratejik pazarlama stratejileri belirleme” alt teması ile tartışılmıştır.

2.2.1. Alt Tema: Stratejik Pazarlama Stratejileri Belirleme: Pazarlama stratejileri, günümüz işletmelerinin faaliyet gösterdiği iş ortamları dikkate alındığında, işletmelerin sürekliliği ve büyümesi açısından önemlidir. Pazarlama stratejisini oluşturmadaki amaç işletmenin belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşmak için kaynaklarını kullanması sağlayan bir yol ortaya koymaktır. Pazarlama stratejisinin işlevi, belli bir durumda pazarlama karması unsurları ile çevresel faktörler arasındaki yapıyı, gücü, yönü ve etkileşimi belirlemektir. Bir işletmenin pazarlama stratejini oluşturmadaki amacı, rekabet avantajını oluşturmak, kurmak, savunmak ve muhafaza etmektir (Akinyele, 2010: 26-27).

Katılımcılara *“İşletmenizin işini büyütme yolunda belirlediği stratejiler var mı?”* sorusunu yönelttik. Yöneticilerin hepsi de *“Büyüme hedeflerimiz arasında hep vardır.”* ifadesini kullanmışlardır. Stratejik pazarlama planı ortaya koyma açısından olumlu bir tutum sergilemişlerdir.

“İşletmenizin alternatif pazarlama stratejileri var mıdır.” sorusuna ise araştırmaya katılan yöneticilerin üçü *“Alternatif stratejilerimiz vardır.”* ifadesini bir diğeri yönetici ise *“Alternatif stratejilerimiz çok fazla yeterli olmasa da vardır.”* ifadesini kullanmıştır. Yöneticilerin üçü stratejik pazarlama planı açısından olumlu bir tutum sergilerken, diğeri çelişik ifadeler kullanması nedeniyle olumsuz bir tutum sergilemiştir.

2.3. Ana Tema: Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü ve Yeni Stratejilerin Belirlenmesi: Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, strateji kapsamında yapılan faaliyetlerin ve alınan kararların denetlenmesi ve düzeltilmesidir. Bu aşamada, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilir ve gerçekleşmemiş amaçlar varsa düzeltici önlemler alınır (Uysal, 2011: 9).

Stratejik pazarlama planının kontrolü ve yeni stratejilerin belirlenmesi ana teması “stratejik pazarlama planının kontrolü” ve “stratejik pazarlama planına tepkinin verilmesi” alt teması ile ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

2.3.1. Alt Tema: Stratejik Pazarlama Planının Kontrolü: Araştırmaya katılan yöneticilere stratejik pazarlama planlarını kontrolünü yapıp yapmadıklarına öğrenmek adına “*İşletmeniz planları ve gerçekleşen rakamları düzenli olarak kontrol eder mi?*” sorusu soruldu. Yöneticilerin üçü “*Düzenli olarak kontrol ederiz.*” ifadesini, diğeri ise “*Satışlarımıza yönelik kontrol yaparız.*” ifadesini kullanmıştır. Yöneticilerin üçü stratejik pazarlama planı açısından olumlu bir görüş bildirirken, diğeri ise olumsuz bir görüş bildirmiştir.

2.3.2. Alt Tema: Stratejik Pazarlama Planına Tepkinin Verilmesi: Araştırmaya katılan yöneticilere stratejik pazarlama planına tepkinin verilip verilmediğini ve yeni stratejilerin oluşturup oluşturulmadığını öğrenmek adına “*İşletmenizde uygulama sonuçlarının kontrolü ve yorumlanması yapıldıktan sonra pazarlama stratejileri oluşturur musunuz?*” sorusu sorulmuştur. Yöneticilerin üçünün verdiği cevapta “*Yeni pazarlama stratejileri oluştururuz.*” kodunu bir diğeri yöneticinin ise, “*Varsayımlarımıza göre karar alırız.*” kodunu oluşturacak şekilde cevap verdikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin üçü stratejik pazarlama planı açısından olumlu bir görüş bildirirken, diğeri olumsuz bir görüş bildirmiştir. Bir işletmenin diğeri sorulara verdiği cevapları değerlendirdiğimizde sorulara çelişik cevaplar verdiği görülmektedir. Bu noktada bir kanatlı et işletmesinin stratejik pazarlama planı süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını söyleyebiliriz. Söz konusu alt temalar diğeri temalarla birlikte değerlendirilebilir.

Kriemadis ve Terzoudis (2007)'in stratejik pazarlama planının spor sektöründeki yararlarını belirleme yönelik yaptıkları çalışmada, stratejik pazarlama planının, işletmenin performansı ve finansal başarısı ile ilgisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Stratejik pazarlama planının, karmaşık rekabet ortamında örgüt içi uyum ve yüksek ekonomik faydalar sağladığını ortaya koymuşlar ve spor yöneticilerinin stratejik pazarlama planını adım adım takip etmeleri gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Hussam A. ve Raef T. (2007)'in, Ürdün'de 28 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, stratejik pazarlama planını yapan işletmelerin yapmayanlara nazaran daha iyi performans sağladıklarını, dış çevreyle uyum içerisinde olduklarını, çalışanların motivasyonun daha yüksek olduğunu ve kaliteli işgücü çekme noktasında daha avantajlı olduklarını ortaya koymuşlardır.

Akinyele (2010) Nijerya'da petrol ve gaz sektörü üzerine yaptığı araştırmada stratejik pazarlama uygulamalarının etkinliğini ölçmeye ilişkin sorduğu sorularda *“İşletme büyük miktarda mal/hizmet satarak kar eder.”*, *“Maliyetleri kısma, önemli bir hedeftir.”*, *“Satış yetkilileri, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada rekabetçilerden daha hızlı hareket eder.”*, *“Yönetim iyileştirme kararı almadan önce detaylı alternatif dizisi geliştirir.”*, *Müşterilerden gelen daha iyi hizmet taleplerine önem verilir.”*, *“Yeni şubeler açmak önemlidir.”*, *“Pazar payı kapma becerimiz yüksektir.”* ifadelerini kullanmıştır. Elde ettiği bulguda, Nijerya petrol ve gaz sektörünün stratejik pazarlama etkinliğinin oldukça yüksek olduğu, stratejik pazarlama uygulamalarının petrol ve gaz sektöründe oldukça etkili olduğunu ortaya koymuştur ve petrol ve gaz sektöründeki stratejik pazarlama planı uygulamalarının etkinliğini umut verici olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Alpkan ve Doğan (2008), Kocaeli ilinde faaliyet gösteren imalatçı firmaların stratejik planlama süreci bileşenlerinin işletme performansına etkisi üzerine yaptıkları araştırmada stratejik planlama bileşenleri (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formalizasyon, hatalardan öğrenme) ile performans göstergelerinin (pazar performansı, kalite performansı, yenilik performansı, verimlilik performansı) olumlu bir ilişki ortaya koyduğunu belirtmişlerdir.

Arasa ve Kobonyo (2012), stratejik planın işletme performansına etkisi üzerine yaptıkları araştırmada, işletmelerin stratejik planlama süreci olan “İşletmenin amaç ve hedeflerini tanımlama”, “İş ortamının analizi”, “Stratejik konuların analizi”, “Stratejilerin seçimi” ve “Stratejilerin uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolü” aşamaları üzerinde durmuşlardır. Bulgularında stratejik planlamanın işletme performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmamızda kanatlı et işlemelerinin stratejik pazarlama planını uygulayıp uygulamadıklarını, stratejik pazarlama planı unsurlarına göre ölçmeye çalıştık. Genel olarak değerlendirdiğimizde araştırmaya katılan kanatlı eti işletmelerinin stratejik pazarlama planını uygulama derecelerinin düşük olduğu ortaya konulmuştur.

3. TEMA: FARKLILAŞTIRMA UNSURLARI: Kanatlı eti yöneticilerinin hangi açıdan farklılık yarattığını ayrıntılı olarak incelemek adına oluşturduğumuz farklılaştırma teması, “farklılaştırmada maliyet yönlülük” ve “farklılaştırmada müşteri yönlülük” ana teması ile tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin farklılık unsurlarını maliyet ve müşteri yönlülük yönünden incelemek adına sorular sorulmuştur. Kanatlı et işlemelerinin hepsinin de teknolojik duyarlılıklarının yüksek olduğu, çoğunun fiyatlarını rakiplerine göre belirlediği, maliyet avantajları bakımından kedilerini zayıf olarak tanımladıkları ve rakiplerine göre fiyat avantajları olmadığı ortaya konulurken farklılaştırma unsurları arasında maliyetten çok müşteri yönlülüğün belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1. Ana Tema: Farklılaştırmada Maliyet Yönlülük: Farklılaştırmada maliyet yönlülük ana teması “teknolojiye duyarlılık”, “rakip yönlü fiyatlandırma stratejisi” ve “rakip yönlü maliyet stratejisi” olmak üzere üç alt tema ile tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarını analiz ettiğimizde maliyet yönlülük bileşenleri arasında rakip yönlü fiyatlandırma stratejisi ve rakip yönlü maliyet stratejisi unsurlarından çok teknolojinin belirleyici olduğu görülmektedir.

3.1.1. Alt Tema: Teknolojiye Duyarlılık: Araştırmaya katılan kanatlı et yöneticilerinin teknolojik gelişmelerin neresinde olduklarını ortaya koymak adına onlara “*İşletmeniz maliyetleri düşük tutmak için teknolojik gelişmeleri izler mi?*” sorusu sorulmuştur. Araştırmaya katılan kanatlı eti yöneticilerin hepsi de “*Her zaman izleriz*” kodunu kullanmışlardır. Farklılık yaratmada olumlu bir tutum sergilemişlerdir.

Papatya’ya (1997) göre, bilişim ve üretim teknolojisindeki gelişmeler üretim için bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi zaman ve mekan kullanımı konusunda sağladığı büyük avantajlarla, üretimde etkinliği ve verimliliği sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin otomasyona geçmeleri ile birlikte iş gücü kullanımı geleneksel ortama göre çok daha az olacak ve üretim, ürün farklılaştırılması temeline göre yapılacaktır. Dolayısıyla üretim sisteminin bu yönde bir değişiklik göstermesi toplam maliyet içinde direkt işçilik payını düşürecek, amortisman ve endirekt işçilik gibi sabit genel imalat giderlerinde de önemli azalmalar yaratacaktır.

Tekin, N. Ömürbek ve V. Ömürbek (2003)’e göre ise teknoloji, daha düşük maliyet için işletmelerin yeteneğini arttıran ve müşterilere uygun ürünlerin hızlı dağıtılmasını sağlayan bir unsurdur. Üretim teknolojileri, üretim işletmeleri için küresel değerlere ulaşabilmenin en kritik öğelerinden biridir. Küresel rekabet ölçülerinde faaliyette bulunabilmek için, işletmelerin son yenilikleri içeren teknolojiye ulaşmaları zorunlu olmaktadır. Bu hem iç pazar hem de dış hem de dış pazar için gereklidir. Üretim teknolojileri, üretim işletmelerinde daha düşük maliyet ve daha uygun kaliteyi sağlayarak direkt faydası olan işlemler olarak düşünülmektedir. Otomotiv sektöründe üretim teknolojilerinin kullanım amacı üzerine yaptıkları araştırmada, otomotiv işlemelerinin teknolojiyi kaliteyi arttırmak ve maliyetleri düşürmek amacı ile üretim teknolojilerini kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Kalitenin artması ve maliyetlerin azalması ile de bu işlemelerin rekabet gücünün artacağı ve kalitenin artması, maliyetlerin azalması ve rekabet edilebilirliğin oluşması için üretim teknolojilerinin kullanılmasının zorunlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Türker, Yarbaşı ve Erdem (2005), teknolojik yenilenmenin rekabet avantajı yaratmasında, yöneticilerin karar alma etkinliğinin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Üretim işletmesi olan araştırmaya katılan kanatlı et işletmeleri teknolojik gelişmeleri izlemek açısından olumlu bir tutum sergilemişler ve yöneticilerin hepsi “*Her zaman izleriz.*” kodunu kullanmışlardır.

3.1.2. Alt Tema: Rakip Yönlü Fiyatlandırma Stratejisi: Araştırmaya katılan yöneticilerin fiyatlandırma politikasını ortaya koymak adına yöneticilere “*İşletmenizin fiyatlandırma politikası var mı, rakiplerin fiyatlarını fiyatlandırma yaparken göz önünde bulundurur musunuz?*” soruları sorulmuştur. Katılımcılardan biri “Her kesimin kabul edebileceği bir fiyat belirleriz.” kodunu, diğer üç katılımcı ise “*Pazardaki rakiplere göre fiyat belirleriz.*” kodunu kullanmışlardır. Bulguları değerlendirdiğimizde birinci yöneticinin müşteri yönlülük açısından daha olumlu bir tutum sergilediği görülürken genel olarak yöneticilerin hepsi fiyatlandırma politikası açısından olumlu bir tutum sergilemişlerdir.

3.1.3. Ana Tema: Rakip Yönlü Maliyet Stratejisi: Katılımcılara “*Rakiplerinize göre fiyat avantajınız var mı, hammadde ve ürün girdi tedarik fiyatlarında maliyet avantajınız var mı?*” soruları soruldu. Katılımcıların üçü “*Fiyat avantajımız yoktur.*” kodunu diğeri ise “*Fiyat avantajımız var diyebiliriz.*” kodunu kullanmıştır. Araştırmaya katılan kanatlı et sektöründeki işletme maliyetlerinin farklılaşma açısından çok belirleyici bir faktör olmadığı görülmektedir.

Dursun (1988), Kayseri’deki işletmelerin fiyatlandırma kararları üzerine yaptığı araştırmada, fiyatlandırma kararını etkileyen içsel faktörlerden maliyetler, pazarlama/fiyatlama objektifleri, işletme sahipleri, işletme yöneticileri ve ürün farklılaştırma değişkenleri arasında işletmelerin % 93.6’sı tarafından en önemli içsel faktör olarak maliyetler gösterilmiştir.

Karadaş, Mutluer, Özer ve Aksoy (2006), Türkiye’de imalat sanayisindeki işletmelerin fiyatlandırma davranışı üzerine yaptıkları araştırmada, ürün fiyatlarını belirlemede rakip fiyatları göz önüne alarak yapılan fiyatlandırmanın daha yaygın olduğunu ve maliyet değişimlerinin fiyatları düşürmeden çok arttırmada etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Gülçubuk (2008), “Müşteri bağlılığı yaratmada fiyat politikasının önemi ve uygulanan fiyatlandırma yöntemlerinin değerlendirilmesi” adlı makalesinde, fiyatın potansiyel ve kazanılmış müşteriler üzerinde etkisini gösterebilmesi için işletmelerce belirlenecek fiyat politikalarının ve stratejilerinin müşteri odaklı olması gerektiğini ancak o zaman müşteri bağlılığından söz edilebileceğini vurgulamıştır. Karın devamlılığının sağlanması, üretim ve yönetim maliyetlerinin düşmesi, rekabette üstünlük sağlanması gibi birçok avantaja ancak sadık müşterileri olan işletmelerin sahip olacağına değinerek müşteri yönlü fiyatlandırma stratejilerinin önemini ortaya koymuştur.

Araştırmamızda kanatlı et işletmelerinde, fiyatlandırma politikasına yön veren etkenlerin maliyetler ve rakipler olduğu ve işletmelerin maliyet avantajlarının olmadığı ortaya çıkmıştır.

3.2. Ana Tema: Farklılaştırmada Müşteri Yönlülük: Müşteriye üstün değer verip vermediklerini ve müşteri ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiklerini ölmek açısından oluşturduğumuz farklılaştırmada müşteri yönlülük ana teması rakip yönlü farklılaştırma ve müşteri yönlü farklılaştırma alt temaları ile tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmeler incelendiğinde üç işletmenin müşteri yönlü farklılaşma noktasında olum bir tutum sergilediği diğer işlemenin ise olumsuz bir tutum sergilediği ortaya konulmuştur. Genel olarak değerlendirirsek kanatlı et işletmelerinde maliyet yönlü farklılaşmadan çok müşteri yönlü bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

3.2.1. Alt Tema: Rakip Yönlü Farklılaştırma Stratejisi: Araştırmaya katılan yöneticilere “İşletmenizin rakiplere göre üstün olduğunu düşünüyor musunuz, bu

üstünlüğünüz nelerdir.” sorusu soruldu. Yöneticilerin üçü “Ürün üstünlüğümüz ve müşteri ihtiyaçlarına duyarlılığımız.” kodunu, diğeri ise “Ürün üstünlüğümüz”, kodunu kullanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden sadece biri rakiplerine göre müşteri yönlü farklılık yaratma konusunda olumsuz bir tutum sergilemiştir.

3.2.2. Ana Tema: Müşteri Yönlü Farklılaştırma Stratejisi: Müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermekte, ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmayı ifade etmektedir. Günümüz işletmeleri için yaratılan kalite ve sunulan hizmet araç iken, müşteri değeri yaratmak ise amaçtır. Tüketiciye sunulan standart hizmetlerin yanında, ek hizmetlerinde sunulması değerin yaratılmasını sağlayacaktır (Savaşçı ve Günay, 2008: 271-272).

Araştırmaya katılan yöneticilere “*Müşterilerinizin sizinle çalışması için sizi tercih etmeleri için öne sürebileceğiniz ayrı üstünlüğünüz var mı?* sorusu soruldu. Yöneticilerin üçü “*Kalitemiz ve müşteri duyarlılığımız.*” kodunu, diğer yönetici ise “*Ürün kalitemiz.*” kodunu kullanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere “*Müşteri isteklerine göre özel ürün ve çözümler üretir misiniz, bu çözümler nelerdir?*” soruları soruldu. Araştırmaya katılan yöneticilerin üçü “*Müşteriye göre ürün geliştiririz.*” kodunu kullanırken, diğeri “*Kendi tesisimizin durumuna göre ürün üretiriz.*” kodunu kullanmıştır. Üç yönetici müşteri değeri bakımından olumlu bir tutum sergilerken diğer katılımcı ise olumsuz bir tutum sergilemiştir.

Emir ve Çelik (2010), Afyonkarahisar’da beş yıldızlı termal otel işletmesi yöneticilerinin müşteri değeri algılarının belirlenmesine yönelik yaptıkları araştırmada, yöneticilerin müşteri değeri algılarının cinsiyet ve çalıştığı bölüm değişkeni dışında diğer değişkenler (yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, sektör tecrübesi, çalıştığı işletme sayısı ve yöneticilik pozisyonu) ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu saptanmışlardır. Buna göre, 46 ve üzeri yaşlarda, evli, üniversite mezunu, sektör tecrübesi 0-4 yıl arası ve 15 yıl ve üzeri olanlar, çalıştığı işletme sayısı 1 olanlar ve

yöneticilik pozisyonu üst kademe olanların müşteri değeri konusunda daha olumlu görüş belirttiklerini ortaya koymuşlardır.

Bekçi ve Doğru (2011), İstanbul Sanayi Odasının 2008 yılında yayımladığı Türkiye'nin En Büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan 22 adet çimento sanayi işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, değer yaratan faaliyetleri içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış, satış sonrası servis hizmetleri, işletme alt yapı faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi, tedarik ve teknoloji geliştirme değişkenleri ile incelemişlerdir. Araştırma sonucunda değer yaratan faaliyetlerin işletme başarısında önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmaya katılan kanatlı eti sektöründeki işletmeler bağlamında müşteri değerine genel olarak baktığımızda işletmelerin müşteri değeri noktasında olumlu bir tutum sergilediklerini görmekteyiz.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün sürekli değişen çevre şartlarında ve giderek karmaşıklaşan rekabet ortamında işletmelerin geleceklerini başarılı bir şekilde inşa etmeleri ve dış çevreleri ile iç dinamiklerini uyumlu hale getirebilmeleri bakımından stratejik pazarlama planı kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında stratejik pazarlama planı işletmelerin kaynaklarını verimli kullanılmasını ve muhtemel problemlere karşı önlemlerin alınmasını sağlayarak yönetime bir yol haritası sunar. Bir işletmenin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir bir başarı sağlayabilmesi işletmelerin fırsat ve tehditlerini iyi değerlendirmesine ve hızlı gelişen olaylara karşı oluşturdukları stratejilere bağlıdır. Bu stratejiler işletmenin rekabet edilebilirliğini etkileyerek işletmenin başarı elde etmesi noktasında işletmeye katkı sunar. Bu noktada stratejik pazarlama planı işletmelere önemli çıktılar sunarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerinin en önemli amacı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Günümüzde rekabet avantajı elde etmede en önemli anahtar başarı faktörü müşterilerdir. Müşterilerin lider olduğu günümüz pazarlama anlayışında stratejik pazarlama açısından en önemli strateji müşterileri elde tutmaya ve müşterilere üstün değer vermeye yönelik stratejilerdir. Müşterilerden bağımsız olarak oluşturulan stratejiler başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için stratejik pazarlama planı hazırlarken pazar yönlülük bileşenlerine dayalı stratejiler oluşturmaları ve pazar yönlülüğü stratejilerinin merkezine oturturmaları gerekir. Pazar yönlülük yaklaşımı pazar bilgisinin toplanması, dağıtılması ve pazara karşı tepkinin verilmesi aşamaları ile stratejik pazarlama planını destekleyen ve güçlendiren bir yapıya sahiptir. Müşteri tatmininden öte müşterilere değer yaratmayı hedefleyen pazar yönlülük işletmelere taklit edilmesi zor bir organizasyon yapısı sunarak sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamalarında önemli faydalar sunar. Pazar

yönlülük bileşenlerini stratejik pazarlama planı sürecinde kullanan işletmeler rekabet edilebilirlik noktasında başarı sağlayacaktır.

Araştırmamızın amacı kapsamında Bolu merkezinde faaliyet gösteren dört adet kanatlı et işletmelerinin üst düzey pazarlama yöneticileri ile görüşmeler yapılarak nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmamız sonucunda kanatlı et işletmelerinin pazar yönlülük yaklaşımını uygulama düzeyini, pazar yönlü stratejiler geliştirip geliştirmediklerini, stratejik pazarlama planı sürecini uygulama düzeyini, stratejik pazarlama planı araçlarını ne ölçüde uyguladıklarını, stratejik pazarlama planına karşı önyargılarını, stratejik pazarlama planı kapsamında pazar yönlü stratejiler oluşturup oluşturmadıklarını, kanatlı et işletmelerinin hangi yönde birbirlerinden farklılaştığını ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorulmuş ve sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma, rekabet edilebilirlik noktasında işletmelere önemli çıktılar sunan pazar yönlülük stratejisi ve stratejik pazarlama planı unsurlarını birlikte incelemesi bakımından önemlidir.

Çalışmamız sonucunda pazar yönlülük teması bileşenlerinden müşteri yönlülük ana temasında araştırmaya katılan kanatlı et işletmelerinden üçünün müşteriye değer veren bir yaklaşım içerisinde olduğu, departmanlar arası koordinasyon ana temasında kanatlı et işletmelerinin çoğunun olumlu bir tutum gösterdiği, diğer bir bileşeni olan rakip yönlülükte ise, kanatlı et yöneticilerinin rakipleri hakkında bilgiler topladıkları ancak rakip yönlü strateji geliştirme noktasında zayıf oldukları ortaya çıkmıştır. Özellikle rakip yönlülükle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde işletmelerin çoğunun rakip yönlülük konusunda kararsız olduğu ve stratejilerin geliştirilmesi noktasında bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Pazar yönlülüğün boyutlarına ilişkin genel bir değerlendirme yapacak olursak araştırmaya katılan kanatlı et işletmeleri müşteri yönlülük ve departmanlar arası koordinasyonu aynı derecede uygulanmakta, rakip yönlülük ise onlardan sonra gelmektedir.

Stratejik pazarlama planının süreçlerine ilişkin sonuçlarda ise kanatlı et işletmelerinin misyon ve vizyonlarının var olduğu, misyon ve vizyon ifadelerini müşteri yönlü olarak belirledikleri ancak bir işletmenin misyon ve vizyonuna uygun hareket

etmediği ortaya konulmuştur. Ayrıca misyon ve vizyonlarının var olduğunu söyleyen iki kanatlı et işletmesinin web sitelerinde misyon ve vizyon ifadelerine yer vermemeleri de bu işletmelerin misyon ve vizyon kavramlarının önemini fark etmediklerini göstermiştir. Strateji oluşturmanın başlangıç noktası olarak kabul edilen misyon ve vizyon ifadelerinin bazı işletmeler tarafından birbirine çok yakın ifadelerle tanımlanması yöneticilerin misyon ve vizyon kavramları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bu kavramların uygulanması ve hazırlanma sürecinin sağlıklı olmadığı noktasında bilgiler vermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin genellikle büyüme yönlü stratejik amaçlar belirledikleri ancak pazar analizlerinden bilinçli bir şekilde faydalanmadıkları ve genellikle büyüme ve çeşitlendirme stratejilerine ağırlık verdikleri ortaya çıkmıştır.

Diğer taraftan araştırmaya katılan üç kanatlı et işletmesinin pazarlama faaliyetlerini satış pazarlama departmanı adı altında yürüttüğü görülmektedir. Sektörün önde gelen işletmeleri arasında yer alan bu işletmelerin modern pazarlama anlayışını yeterince kavrayamadıkları, pazarlama faaliyetlerini modern pazarlama anlayışından uzak olarak şekillendirdikleri ve pazarlamayı bütünsel bir faaliyet olarak değil de satış odaklı bir faaliyet olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin planlamaya karşı önyargılı davrandıkları ve genellikle uzun vadeli planlardan kaçındıkları, kısa ve orta vadeli planlar yaptıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin stratejik pazarlama planına karşı, kısa sürede fayda sağlamayacağı, maliyetli olduğu ve planlama yapacak yetişmiş personelin olmadığı ve değişime karşı ayak uydurulamayacağı kaygısı nedeniyle başarı sağlayamayacağı inancına sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan bazı işletmelerin stratejik pazarlama planı ile ilgili kavram kargaşası yaşadıkları, stratejik pazarlama planı araçlarının bazılarını kullanmalarına rağmen bütüne ve araçlarına ilişkin yeterince bilgi sahip olmadıkları ve bu araçlardan bilinçli olarak yararlanmadıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan pazar payı yüksek olan işletmelerin stratejik pazarlama planına karşı daha duyarlı oldukları, stratejik pazarlama planı hakkında daha çok bilgi sahibi oldukları ve sorulara daha tutarlı ve ayrıntılı bir

şekilde cevap verdikleri ortaya çıkarken; pazar payı düşük, bütçesi sınırlı ve küçük ve orta büyüklükteki işletme sınıfına giren araştırmamıza katılan işletmelerin pazar yönlülük anlayışı ve stratejik pazarlama planı araçları ve uygulaması noktasında daha yetersiz oldukları ve sorulara çelişkili ifadelerle cevap verdikleri görülmektedir.

Araştırmamıza katılan kanatlı et işletmelerinin hepsinin teknolojiye karşı duyarlılıklarının yüksek olduğu, üç kanatlı et işletmesinin fiyatlarını rakiplerine göre belirlediği, maliyet avantajları bakımından üç işletmenin kendisini zayıf olarak tanımladığı ve rakiplere göre fiyat avantajlarının olmadığı, işletmelerin diğer rakiplere göre ürün ve müşteri ihtiyaçlarına duyarlılık anlamında kendilerini farklı buldukları ortaya çıkarken; araştırmamıza katılan işletmelerinden üçünün müşteri değerine önem veren bir tutum sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak farklılaştırma unsurunu değerlendirdiğimizde, araştırmaya katılan kanat et işletmelerinin farklılaşma unsurları arasında maliyetlerin ve fiyatların belirleyici olmadığı, teknolojinin ve müşteri yönlü stratejilerin belirleyici olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak Bolu merkezinde faaliyet gösteren araştırma kapsamındaki kanatlı et işletmelerinin pazar yönlülük bileşenlerinin bazılarının altını tam olarak dolduramadığı, işletmelerin yarısının stratejik pazarlama planının araçlarının kullanılması ve uygulanması noktasında yetersiz olduğu, stratejik pazarlama planı sürecinden bilinçli olarak faydalanamadıkları, stratejik pazarlama planına karşı farkındalıklarının olmadığı ortaya çıkarken, işletmelerin çoğunun ise müşteri yönlü stratejiler oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.1.Yöneticiler İçin Öneriler

Bolu merkezindeki kanatlı et sektörü sadece Bolu açısından değil Türkiye açısından da önemli bir yere sahiptir. Sektördeki rekabet oldukça yoğun bir şekilde işlemektedir. Rekabetin bu denli yoğun olduğu günümüz çevre koşullarında kanatlı et işletmeleri müşteri değerini en üstte tutan, pazar bilgisine hakim, işletme yeteneklerini en üst seviyeye çıkaran, disiplinli ve farklılık yaratacak bir yönetim anlayışını benimsemek zorundadırlar.

Pazar yönlülük ve stratejik pazarlama planı kavramları noktasında kanatlı et yöneticilerine öneriler aşağıda belirtilmiştir.

1. Pazar yönlülük modern pazarlama anlayışının bir gerekliliğidir. Pazar bilgisinin toplanması, işletme çapında dağıtılması ve örgütçe bir tepkinin verilmesi çerçevesinde müşterilere üstün değer sunmayı hedefleyen bir anlayıştır. Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve var olabilmesi için müşteri değeri açısından rakiplerine göre farklılık yaratmalarına bağlıdır. Bu farklılığın yaratılması sadece müşteri memnuniyetinin sağlanması ile değil müşteri değerinin yaratılması ile oluşturulur. Bu da mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarını iyi anlayıp, onların beklenti ve isteklerine hızlı bir şekilde cevap verilmesine bağlıdır. Rekabet edilebilirliği arttırmak için kanatlı et yöneticileri pazar yönlülük bileşenleri üzerinde daha ayrıntılı bir şekilde durmaları, sadece pazarlama departmanının sorumluluğunda değil işletmenin bütünü kapsayan bir işletme stratejisi olarak ele alıp uygulamaları rekabet edilebilirlik noktasında işletmelerin yararlarına olacaktır.
2. Kanatlı et işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmesi, performanslarını arttırabilmesi, çevreye ile uyum içerisinde faaliyetlerini sürdürebilmesi, risklerini en aza indirebilmesi ve sürekli büyüme hedeflerini sağlayabilmesi için stratejik pazarlama planını uygulaması gerekir. Stratejik pazarlama planı uygulamayan ve stratejilerinde pazar yönlü stratejilere yer vermeyen bir işletme rekabet avantajını kaybetmiş olacaktır. Bunun için işletmeler stratejik pazarlama planının gerekliliğini anlamaları, maliyet arttırıcı ve zaman kaybı olarak görmemeleri, uzun vadede faydalar sunacağına bilincini hem kendileri hem de çalışanlarına benimsetmeleri gerekmektedir. Bu hem işletme performansını arttıracak hem de işletme içi uyumun oluşturulmasını sağlayarak daha kaliteli bir iş gücü oluşturulmasına katkı sunacaktır. Bunları sağlamak adına işletme yöneticilerinin hem stratejik pazarlama planı uygulamaları hem de pazar yönlü stratejilere karşı bilincin oluşturulması noktasında, çalışanlarına destek vermesi, eğitici faaliyetlerle onları motive etmesi, değişime ve yeniliklere öncülük ederek iyi bir iletişim ortamının oluşturulması farkındalığın sağlanması açısından oldukça önemlidir.

3. Kanatlı et işletmelerinin modern pazarlama ile uyum içerisinde çalışabilmesi ve stratejik pazarlama planını başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için pazarlama faaliyetlerini satış pazarlama departmanı tekelliğinden çıkartarak pazarlama departmanı adı altında bütüncül bir yaklaşımla sürdürmeleri rekabet edilebilirlikleri açısından önem taşımaktadır. Çünkü satış odaklılık sadece satışa odaklanmayı gerektirirken, pazarlama yaklaşımı satışın öncesini ve sonrasını içeren faaliyetlerin keşfi ile ilgilenir. Pazarlamaya sadece satışsal anlayışla bakan bir işletme müşteri değerinin sağlanması, stratejilerin oluşturulması ve uygulanması noktasında yetersiz ve başarısız kalacaktır. Kanatlı et işletmelerinin modern pazarlama anlayışı ile uyumlu bir şekilde hareket etmeleri, pazarlama faaliyetlerini satış pazarlama departmanı olarak değil de pazarlama departmanı adı altında yürütmelerine bağlıdır.
4. Rekabetin ve çevrenin sürekli değiştiği günümüz ortamında stratejik analizler çevre ile uyum ve stratejilerin inşası açısından çok önemlidir. Kanatlı et işletmeleri de dahil bütün işletmeler değişen çevre koşullarını takip etmek zorundadır. Çevredeki değişiklikler hem stratejik bir fırsat hem de bir tehdit unsurudur. Bunun için hiçbir işletme çevresinden bağımsız kararlar alamaz. İşletmeler büyüyebilmek, stratejiler geliştirebilmek, pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmek ve müşterilerini tatminini en üst seviyede tutabilmek için çevrelerini sürekli olarak izlemelidirler. Kanatlı et yöneticilerinin bu tür stratejik yönetim araçlarını kendi birimlerince değerlendirerek uygulamak yerine daha sistemli bir şekilde gerekirse profesyonel şirketlerden yardım alarak yapmaları stratejik bir güç olan bilginin sağlanması noktasında kanatlı et işletmelerine yararlar sağlayacaktır.

6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmamız Bolu merkezinde faaliyet gösteren kanatlı et işletmeleri ile sınırlıdır. Daha sağlıklı bulguların elde edilmesi için diğer illerde faaliyet gösteren kanatlı et işletmelerinin de dahil edildiği araştırmalar sektöre ilişkin daha genellenebilir sonuçların elde edilmesi bakımından yararlı olacaktır.

2. Kanatlı et işletmelerinde pazar yönlülük ve stratejik pazarlama planı uygulamaları araştırmaları oldukça sınırlıdır. Diğer sektörlerde de genellikle her iki kavramın sadece işletme performansı ile ilişkileri araştırılmıştır. Her iki kavramın uygulanmasını engelleyen ve destekleyen faktörlere dair araştırmalar kısıtlıdır. Bu kavramların niçin uygulanmadığı, uygulamaları etkileyen belirleyici faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerle olan ilişkileri, hangi faaliyetlerden ve süreçlerden beslendiğini, önceliklerini ve organizasyon içerisindeki yerlerini bulmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.
3. Bütçesi sınırlı ve küçük ve orta ölçekli sınıftaki işletmelerin pazar yönlülük ve stratejik pazarlama planının uygulanması ve anlaşılması noktasında daha yetersiz oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Başka sektörlerde ve farklı büyüklükte işletmelerle pazar yönlülük ve stratejik pazarlama planının uygulanabilirliği ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1995). *Strategic market management*. Fourth Edition, New York, John Wiley- Sons.
- Aaker, D. A. (2001). *Strategic market management*. 6th Edition, New York: John Wiley-Sons, Chapter 2, 18-34.
- Ağlargo , O. (2012). Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler yönetimi. *N. Tokgöz (ed.), Halkla ilişkiler yönetimi (ss. 30-59)  inde*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri.
- Akçay, A. (2009). Kamuda stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirme ve denetim modeli. *TUBAV Bilim Dergisi*, 2 (1), 82-98.
- Akgemci, T. ve Güleç, K. H. (2009). *  letmelerde stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Akg l, B.  r n  e itlendirme ve marka stratejileri-yatay ve yanal ürün çeşitlendirme sürecinde marka transferlerinin tüketicilerin marka algısına etkileri, (<http://bulentakgul.files.wordpress.com/2007/02/urun-cesitlendirme-ve-markastratejileri.pdf>, 10 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Akinyele, S. T. (2010). Strategic marketing and firms' performance: A study of Nigerian oil and gas industry. *Economic Sciences Series*, 62 (2010/4), 24-34.
- Akman, G.,  zkan, C. ve Eri , H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. * stanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 13 (2008/1), 93-115.

- Alabay, N. (2010). Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 15 (2), 213-235.
- Alcock, J. (2011). *Strategic marketing in academic libraries: An examination of current practic*. Master Thesis, England: Aberystwyth University.
- Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2008/2), 21-47.
- Alter, S. K. (2000). The vision, mission, objectives and business description. A business planning reference guide for social enterprises, Chapter 2, 44-61.
- Arasa, R. ve K'obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (22), 201-213.
- Ar, A. A. ve İskender, H. (2005). Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde planlama, uygulama ve denetim. *Mevzuat Dergisi*, Yıl:8, Sayı 87.
- Arıcı, A. S. (2000). *Dünya otomotiv sanayinde küresel büyüme stratejileri ve Türk otomotiv sanayi üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashwin M. ve Hirst, A. (2008). *Are we any closer to understanding what is meant by market orientation?* Annual London Conference On Money, Economy and Management Program (3-4 July, London, ss. 1-14).
- Aydeniz, N. ve Yüksel, B. (2007). Hizmet işletmelerinde pazar yönlü değer yaratma: Finansal performansa etki boyutu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (20), 95-111.

- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Karaman, H. (2008). The strategic planning attitude scale: A study of exploratory and confirmatory factor analyses. *Educational Sciences: Theory - Practice*, 8 (2), 429-437.
- Baltalar, H. *Satış mı? Pazarlama mı?* (<http://www.hasanbaltalar.com/index.php?id=100>, 12 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Baraz, B. *Rekabet stratejileri*. (http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr/RY_4.pdf, 26 Ocak 2011 tarihinde erişildi).
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3), 656–665.
- Baştürk, H. F. ve Ödül, Y. (2008). Firma büyüklüğü ile firma büyümesi arasındaki ilişkinin gibrat yasası çerçevesinde ele alınması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 39, 142-154.
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, K. A. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası Dergisi*, 8 (2), 280-296.
- Becerikli, Y. S. (2000). Stratejik yönetim planlaması: 2000’li yıllarda işletmeler için yeni bir açılım. *Amme İdaresi Dergisi*, 33 (3), 97-109.
- Bekçi, İ. ve Doğru, E. (2011). Değer yaratan faaliyetler açısından işletme başarısı: Çimento sanayii işletmelerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13 (2011/1), 169-192.
- Benligiray, S. *2008’e damgasını vuran strateji: Küçülme*. (**Hata! Köprü başvurusu geçerli değil.**, 20 Şubat 2012 tarihinde erişildi).

- Betz, F. (2010). *Yönetim stratejisi - stratejik yönetim ve enformasyon teknolojisi* (1. Basım, çev. Ü. Şensoy), Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- Bryson, J. M. (1988). Strategic planning process for public and non-profit organizations. *Pergamon Journal*. 21 (1), 73-81.
- Coşkun, R. (2005). *Stratejik yönetim (ders notları)*. Sakarya Üniversitesi, 1-209.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. ve Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11 (3), 339-344.
- Çatı, K. ve Işkın, M. (2008). Pazar yönlülük. İ. Varinli ve K. Çatı (eds.), *Güncel pazarlama yaklaşımlarından seçimeler* (1. Basım, ss. 77-103) İçinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetin, S. (2005). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 449, 93-100.
- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde portföy analizi ve Tariş üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8/3, 57-76.
- Çoban, E. *Stratejik yönetim 3*. (www.denizegitim.com.tr/wpcontent/uploads/2012/12/SY3.doc, 15 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Darabi, Y. *The impact of market orientation on business performance and website adoption: A study among Iranian SMEs*. (Hata! Köprü başvurusu geçerli değil., 23 Temmuz 2013 tarihinde erişildi).

- Deshpande, R. ve Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3), 213-232.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. ve Taylor, M. L. (2005). Strategic management. 2 ed., New York: McGraw-HillIrwin
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (3. Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Dix, J. F. ve Lee, H. *The Process of Strategic Planing*. (<http://fisher.osu.edu/supplements/10/1470/AllArticles.pdf>, 15 Mart 2013 tarihinde erişildi).
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde vizyon ve misyon bildirgesi geliştirme ve önemi üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 143-174.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu yönetiminde stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35/1.
- Dursun, Y. (1988). İşletmelerde fiyatlandırma kararları üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 361-373.
- Ekberov, Ş. (2011). *Geçiş ekonomilerinde pazar odaklılık ölçeklerinin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma: Azerbaycan örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Emir, O. ve Çelik, S. (2010). Beş yıldızlı termal otel işletmesi yöneticilerinin müşteri değeri algılarının belirlenmesi: Afyonkarahisar’da bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (1), 69-82.
- Erdil, S., Erdil, O. ve Keskin, H. (2013). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1 (1), 1-11.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003). Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansa etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (1), 55-70.
- Eren, E. (1979). *İşletmelerde stratejik planlama*. İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası,
- Eren, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, M. Ş., Rahmi, Y. ve Eren, S. (2010). Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk pazar dinamizmi müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Yasar University*, 18 (5), 3102-3116.
- Eser, Z. ve Korkmaz, S. (2011). *Pazarlamaya giriş*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Evans, M. H., *Strategic planning*. (<http://www.exinfm.com/training/pdfiles/course10.pdf>, 06 Mayıs 2013 tarihinde erişildi).
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. ve Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 884-903.
- Gülçubuk, A. (2008). Müşteri bağlılığı yaratmada fiyat politikasının önemi ve uygulanan fiyatlandırma yöntemlerinin değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 15-26.

- Gümüştökin, E. G. (2004). Organizasyonlarda ölçek küçültme ve ölçek küçültme çalışmalarında önem taşıyan unsurlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 245-257.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performans ilişkisi: İlaç sektöründe yapılan bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 91 -101.
- http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/ders_verileri, 20 Şubat 2012 tarihinde erişildi.
- Hunt, S. D. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40 (3), 17-28.
- Hussam, A. A. ve Raef, T. H. (2007). Strategic planning–firm performance linkage: Empirical investigation from an emergent market perspective. *Advances in Competitiveness Research*, 15 (1-2), 15–26.
- İnal, M. E. ve Biçkes, D. M. (2006). Kar amaçsız kuruluşların sorunlarının çözümünde pazar yönlülük teorisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 45-65.
- İslamoğlu, H. (2000). *Pazarlama yönetimi-stratejik ve global yaklaşım* (2. baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Kanatlı et sektörü*. (http://www.ibp.gov.tr/pg/sektorpdf/tarim/kanatli_et.pdf, 04 Temmuz 2013 tarihinde erişildi).

- Karabulut T. E., Bulut, Z. A. ve Sürgevil, O. (2007). Örgütlerde mevcut durum analizi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20 (4 – 5), 28-34.
- Karadaş, E., Mutluer, D., Barlas Özer, Y. ve Aysoy, C. (2006). Türkiye’de imalat sanayindeki firmaların fiyatlama davranışı. Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü Çalışma Tebliği, 06/02.
- Karahan, K. ve Özçiftçi, V. (2008). Pazar yönlülük: Aksaray ili perakende hizmet işletmelerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 479-492.
- Karahan, K. ve Varinli, İ. (2002). Pazar yönlülük ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:16, 1, 4-11.
- Kaya, N. ve Aytekin, M. (2003). KOBİ’lerde stratejik hedeflerin işletme performansına etkileri ve bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 153-164.
- Kaynak E. ve Kara, Al. (2004). Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, 33, 743– 753.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyo Ekonomi*, 2010-2, 81-98.
- Kırım, A. (2003). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (4. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir rekabet için pazarlamayı yeniden düşünmek. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 61-84.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2) 1-18.

- Kolar, T. *Development of market orientation in a services context-an alternative model proposal*. http://webv3ef.ef.unilj.si/_documents/wp/development%20of%20market.doc, 23 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, S. A. ve Işın, F. B. (2009). *Pazarlama (kavramlar-ilkeler-kararlar)*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve pazarlama* (çev. A. Özyağcılar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. 13th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall:London.
- Kriemadis, T. ve Terzoudis, C. (2007). Strategic marketing planning in the sport sector. *Sport Management International Journal*, 3 (1), 27-45.
- Köseoğlu, M. A. (2008). İşletmeler var olma sebeplerini nasıl ifade ederler? KOBİ'lerin misyon ifadeleri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 89-97.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 403-412.
- Külter, B. ve Demirgüneş, K. (2006). Değer temelli pazarlama (finansal boyut ve müşteri boyutu). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 327-342.
- Lafferty, B. A. ve Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35 (1/2) 92-109.
- Luther, M. W. (1996). *Pazarlama planı nasıl hazırlanır ve yürütülür?* (çev. Ö. Tamer). Ankara: Öteki Yayınevi.

- Magliotti, M. (2009). SWOTT Analysis For Computech IT Services. University Of Phoenix, Instructor: Michael Mc Quinn, BUS/475
- Mcdonald, M. (1991). Strategic marketing planning: A state of the art review. Cranfield Institute of Technology, Cranfield, 1-34
- Mongay, J. (2006). Strategic marketing: A literature review on definitions, concepts and boundaries. *Munich Personal RePEc Archive*, 41840 (9), 1-39.
- Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama ilkeleri* (16. Basım). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik* (16. Basım). Ankara: Türkmen Kitapevi.
- Murat, G. ve Bağdigen, M. (2008). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici değerleri ve pazar yönlülük bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 95-116.
- Narinoğlu, A. (2009). *Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve planlama* (1. Basım). İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Narver J. ve Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Narver, J. ve Slater, S. (1993). Market orientation and costumer service: The implicacations for business performance. *Association for Consumer Research*. 1, 317-321.
- Narver, J., Slater, S. ve Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241–256.

- Odabaş, Ç. (2004). Stratejik yönetim ve e- devlet. *Sayıştay Dergisi*, 55, 83-94.
- Odabaşı, Y. (2001). *Pazarlama planı rehberi* (1. Basım). Ankara: Seçkin Matbaası.
- Ofluoğlu, G., Arslan, G. ve Aydemir, S. (2006). Küreselleşme sürecinde işletmelerde dış çevre analiz. *Kamu-İş, İş Hukuku İktisat Dergisi*, 8 (4), 207-226.
- Okay, H. *Stratejik planlama*, (<http://www.hakanokay.com/stratejik-planlama>, 31 Mayıs 2013 tarihinde erişildi).
- Öztürk, M. ve Tengilimoğlu, D. (2006). Örgütsel küçülmenin iş görenlere etkisi: Bir kamu hizmet sektörü uygulaması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 34-50.
- Paley, N. (2008). *Stratejik pazarlama planı nasıl hazırlanır?* (3. Basım, çev. E. Orfanlı). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Papatya, N. (1997). Küreselleşme sürecinde maliyetleme sistemlerinde çağdaş yaklaşımlar ve yeni gelişmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (Güz), 197-208.
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir rekabette stratejik yönetim ve pazarlama odağı-kaynak tabanlılık görüşü, kavramsal ve kuramsal bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pazar durum analizi*, (2011). (<http://msonet.org/cat.asp?nid=209&n=129>, 14 Haziran 2013'te erişildi).
- Pest analizi nedir?* (<http://stratejikyonetim.org/PEST-analizi-nedir>, 13 Haziran 2013 tarihinde erişildi).

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industrie and competitors*. New York: The Free Press .
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press
- Porter, M. (2011). *Rekabet üzerine* (çev. K. Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Poyraz, K., Taşkın, E. ve Kara, H. (2009). Dönüşen pazarlarda tek el işletmelerinin rekabet davranışlarını etkinleştirmede pazar yönlülük stratejisi-Türk Telekom incelemesi. *Akademik Bakış*, 16, 1-14.
- Sabuncuoğlu, A. ve GÖK, O. (2008). Büyük işletmelerin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon ifadelerinin pazar odaklılık açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (1), 123-141.
- Savaşçı, İ. ve Günay, G. N. (2008). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında müşteri değerinin yaratılması: GSM operatörlerinin üniversite öğrencilerine sundukları hizmet algılamalarına yönelik bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 251-274.
- Senbir, H. *Sun Tzu ve Makavel'den marka stratejileri için temel kavramlar-3: Tahmin*. (<http://hakansenbir.wordpress.com/2012/04/13/sun-tzu-ve-makyavelden-marka-stratejileri-icin-temel-kavramlar-3-tahmin/>, 04 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Sheppard, R. (2011). The evolution and conceptualization of market orientation: What managers ought to know. *Journal of Management Policy and Practice*, 12 (6), 30-45.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.

- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48, 69-73.
- Stratejik Yönetim ve SWOT analizi.* (<http://www.yenimakale.com/straftejik-yonetim-ve-swot-analizi.html>, 14 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Strateji ve stratejik yönetim.* (<http://www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organi-zasyon/strateji-ve-stratejik-yonetim.html>, 05 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Şener, F. *Pazarlama sırları 2.* (<http://faruksener.com/blog/sales-up-marketing/109-bir-pazar-nasil-analiz-edilir.html>, 11 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Şengör, E. *Kanatlı sektörü-üretim ve dış ticaret.* (<http://hayvancilikakademisi.com/egitim/yazarlar-egitim/kanatli-sektoru-uretim-ve-dis-ticaret/>, 05 Temmuz 2013 tarihinde erişildi).
- Şenturan, Ş. (2005). İşletmelerde küçülme politikalarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 8 (3), 79-91.
- Tavukçuluk sektör analizi.* (http://www.kuzka.org.tr/NewsDownload/ND4S6205TavukculukSektorAnalizi_PDF.pdf, 05 Temmuz 2013 tarihinde erişildi).
- Tekel, A. (2007). Katı Atık Yönetiminde Stratejik Planlama. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 16 (3), 71-83.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri global yönetim yaklaşım-Türkiye uygulamaları* (8. Basım). İstanbul: Beta Basım.

- Tekin, M., Ömürbek, N. ve Ömürbek, V. (2003). Küreselleşmenin otomotiv sektöründe üretim teknolojileri kullanımı üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 27-48.
- Tekin, V. N. (2006). *Pazarlama ilkeleri (politikalar-stratejiler-taktikler)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24 (6), 4007-4023.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2009). *Pazarlama stratejileri yönetsel bir yaklaşım* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tümer, M. ve Nadiri, H. (2007). *Pazar odaklılık ve rekabet: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti imalat sektörü örneği*. 12. Ulusal Pazarlama Kongresinde sunulan bildiri, (18-20 Ekim, Sakarya, 99-112).
- Türker, M., Yarbaşı, E. ve Erdem, B. (2005). *Teknolojik yenilenmenin üretim maliyetlerine etkisi*, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumunda sunulan bildiri, (25-27 Kasım, İstanbul, 41-46).
- Türkiye’de tavuk üretimi*, (<http://www.tavukihracati.com/turkiye-piyasasi/turkiyede-tavuk-eti-uretimi.html>, 05 Temmuz 2013’te erişildi).
- Türkiye kanatlı et üreticileri*. (<http://www.besd-bir.org/download/TurkiyeKanatliEtiUreticileri.pdf>, 04 Temmuz 2013 tarihinde erişildi).
- Türkiye tavuk eti üreticileri, tesisleri ihracatı, tüketimi ve dünya piliç sektörüne göre karşılaştırılması*. (<http://www.pilicihracati.com/turkiye-tavuk-eti-ureticileri-tesisleri-ihracati-tuketimi-ve-dunya-pilic-sektorune-gore-karsilastirlmasi.html>, 05 Temmuz 2013 tarihinde erişildi).

- Tüzün, G. (2008). *Kurumsal stratejik planlama*. Ankara: Tuna Matbaacılık.
- Uçar, D. ve Doğru, A. Ö. (2005). *CBS projelerinin stratejik planlaması ve SWOT analizinin yeri*. 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayında sunulan bildiri. (28 Mart - 1 Nisan, Ankara, 1-8).
- Usta, R. (2011). Pazar yöneliminin firma performansına etkisini güçlendiren stratejik yönelimler: Literatüre dayalı bütünsel bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 65-84.
- Ustasüleyman, T. (2011). Bankacılık Sektöründe Pazar Yönlülük Kriterlerinin Önem Derecesinin Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile Belirlenmesi. *Bankacılar Dergisi*, 79, 3-20.
- Uysal, G. (2011). *Stratejik yönetim ders notları*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 1-58.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ünnü, A. N. A. (2009). Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9 (4), 1243-1273.
- Varinli, İ. (2008). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- White, G. B. ve Uva, W. L. (2000). Developing a strategic marketing plan for horticultural firms. Department of Applied Economics and Management, Cornell University, Ithaca, New York, E.B. 2000-01.
- Wysocki, A. F. ve Wirth, F. F. (2001). Strategic marketing management: Building a foundation for your future. *Institute of Food and Agricultural Sciences*, FE299, 1-18.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, M. L. ve Kocaoğlu, H. E. (2011). Küçülerek büyüme stratejisi hayal mi? Gerçek mi? Türkiye eğlence sektöründe bir örnek olay çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 68, 48-72.
- Yılmaz, H. (2006). *Rekabet konumu avantajına göre pazar yönlülüğün organizasyon performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, P. *Stratejik yönetim kavramları vizyon, misyon, amaç, hedef nedir?* (<http://iibf-dersleri.blogspot.com/2011/02/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyon.html>, 05 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Yılmaz, S. *Pazarlamada sosyo kültürel çevrenin önemi*. (<http://blog.reklam.com.tr/pazarlama/pazarlamada-sosyo-kulturel-cevrenin-onemi/1292/>, 14 Haziran 2013 tarihinde erişildi).
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2011). Stratejik yönetimde dış çevre analizi: KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38, 119-136.
- Yükselen, C. (2003). *Pazarlama ilkeler-yönetim* (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C., Ural, T. ve Balıkçıoğlu, B. (2002). Pazar yönlülük, pazarlama yönlülük ve işletme performansı ilişkisi, bilgi işlem sektöründe bir araştırma. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 2002-01/91, 32-37.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). *2000'li yıllarda strateji ve planlama* (1. Basım). Konya: Çizgi Kitapevi.

Zengin, H. ve Şahin, E. (2012). Pazar odaklılık ölçeklerinin tüketici algılamaları esasında değerlendirilmesi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 1 (2), 34-59.

2012-2015 stratejik plan. ([http://www.bolutso.org.tr/dosya/bolu_tso_stratejikplan2012 - 2015.pdf](http://www.bolutso.org.tr/dosya/bolu_tso_stratejikplan2012-2015.pdf), 05 Temmuz 2013 tarihinde erişildi).

EKLER

EK 1: Nitel Araştırma Soruları

a) Pazar Yönlülük Soruları

1. Müşteri memnuniyeti hakkında düşünceleriniz nelerdir? Müşteri memnuniyetini ve müşteri ihtiyaçlarını anlamak için neler yaparsınız? Müşterilerin memnuniyetsizliğini öğrendiğinizde ne gibi çözümler üretirsiniz?
2. İşletmeniz, ürün ve satış sonrası hizmetlerinizle ilgili müşteri şikayetlerini nasıl değerlendirir?
3. İşletmenizde müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler, departmanlarınız arasında paylaşılır mı?
4. İşletmeniz departmanındaki yöneticiler, müşterileri düzenli olarak ziyaret eder mi?
5. Bulunduğunuz pazarda başka işletmeler var mı, onlar hakkında bilgi topluyor musunuz? İşletmenizin içinde bulunduğu pazardaki rekabet ortamını ve pazardaki konumunu değerlendirebilir misiniz? Rakiplerinizin pazar payları hakkında bilgi verir misiniz?
6. Rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek stratejiler geliştirir misiniz? İşletmeniz pazardan daha fazla pay almak için rakiplerle ilgili geliştirdiği stratejileri var mıdır?

b) Stratejik Pazarlama Planı Soruları

1. İşletmenizin kuruluş amacı nedir? Misyonu ve vizyonu var mı? Varsa nedir?
2. İşletmenizin 3 ile 5 yılı öngören niceliksel-niteliksel amaçları nelerdir?
3. İşletmenizin pazarlama departmanı var mı, kaç kişi çalışıyor ne tür görevleri var? Pazarlama biriminde çalışan kişinin unvanı nedir?
4. İşletmenizin yazılı planları var mı, en son ne zaman yazılı plan yaptınız? Planlarınız ne kadar zamanda bir gözden geçirirsiniz?
5. Stratejik pazarlama planlamasının gerekliliğine inanır mısınız? İşletmenizde stratejik pazarlama planı geliştirmek için biçimlendirilmiş kriterleriniz var mı? Pazarlama birimi stratejik plan yapar mı?

6. Pazarı ve çevresini daha iyi öğrenmek için pazar araştırma yapar mısınız? Yapılan araştırmaları değerlendirip uygular mısınız? İşletmeniz pazar araştırmasını kendisi mi yapar, yoksa profesyonel bir şirkete mi yaptırır?
7. İşletmeniz pazardaki, tüketici davranışındaki, rekabetteki, sosyal çevredeki, kültürdeki ve ekonomideki değişiklikleri izler mi? Dış çevrede daha çok hangi değişiklikleri izlersiniz?
8. İşletmeniz mevcut durumu ile (zayıf ve güçlü yanlarınızla) ilgili araştırmaları ne sıklıkla yapar? Bunları hedeflerinizi oluştururken kullanır mısınız?
9. İşletmenizin işini büyütme yolunda belirlediği ve uyguladığı stratejileri var mı? Varsa nelerdir?
10. İşletmeniz planları ve gerçekleşen rakamları düzenli olarak kontrol eder mi?
11. İşletmeniz uygulama sonuçlarının kontrolünü ve yorumlamasını yaptıktan sonra yeni pazarlama stratejileri oluşturur mu?
12. İşletmenizin alternatif pazarlama stratejileri var mıdır?

c) Farklılaştırma Unsurları Soruları

1. İşletmeniz işletme maliyetlerini düşük tutmak için teknolojik gelişmeleri izler mi?
2. İşletmenizin fiyat politikası var mı, fiyatları belirlerken rakiplerin fiyatlarını göz önüne bulundurur musunuz?
3. Rakiplerinize göre fiyat avantajınız var mı, hammadde ve ürün girdi tedarik fiyatlarında maliyet avantajınız var mı?
4. İşletmenizin rakiplerine göre üstün olduğunu düşünüyor musunuz, varsa üstünlüğünüz nelerdir?
5. Müşterilerinizin sizinle çalışması için sizi tercih etmeleri için öne sürebileceğiniz ayrı üstünlükleriniz var mı? Müşteri isteklerine göre özel ürün ve çözümler geliştirir misiniz? Bu çözümler nelerdir?

EK 2 : BESD-BİR Kayıtlarına Göre Kanatlı Et İşletmeleri

No	Firmalar	Şirket Merkezi	E-Mail
1	AK PİLİÇ	BOLU	akpilic@akpilic.com.tr
2	ALP HİNDİ	İSTANBUL	alphindi@alphindi.com.tr
3	ASPİLİÇ	ADAPAZARI	info@astavuk.com
4	AYTAÇ GIDA	ÇANKIRI	huseyin.avci@aytac.com.tr
5	BAHAR TAVUKÇULUK	ANTALYA	bilgi@antbahar.com.tr
6	BAKPİLİÇ	ANKARA	bakpilic@bakpilic.com.tr
7	BANVİT	BALIKESİR	bilgi@banvit.com
8	BEYPİLİÇ (BEYPİ)	BOLU	beypilic@beypilic.com.tr
9	BOLU KALİTE (BOLCA HİNDİ)	BOLU	bolca@bolcahindi.com.tr
10	BU PİLİÇ	BALIKESİR	info@bupilic.com.tr
11	CP STANDART (CP PİLİÇ)	İSTANBUL	info@cpturkiye.com
12	CİVKUR (BGN/PİLYEM)	ADANA	info@pilyem.com.tr
13	ÇAMLI YEM BESİCİLİK	İZMİR	info@camli.com.tr
14	ERPİLİÇ	BOLU	erpilic@erpilic.com.tr
15	GARİP TAVUKÇULUK (LADES PİLİÇ)	ADANA	yusuf.uzun@ladespilic.com.tr
16	GEDİK PİLİÇ	UŞAK	gedikpilic@gedikpilic.com
17	KESKİNLİOĞLU	MANİSA	keskinoglu@kedkinoglu.com.tr
18	LEZİTA (ABALIOĞLU)	İZMİR	info@lezita.com.tr
19	MUDURNU PİLİÇ (PAK TAVUK)	İSTANBUL	mudurnu@mudurnupilic.com.tr
20	PINAR ET	İZMİR	info@pinaret.com.tr
21	ŞAHİN TAVUKÇULUK A. Ş.	ADANA	sahin_tavukculuk@hotmail.com
22	ŞEN PİLİÇ	İSTANBUL	senpilic@senpilic.com.tr
23	TAD PİLİÇ	GAZİANTEP	info@tadpilic.com.tr
24	YEM-SEL (KÖY-TÜR/FATPİLİÇ)	SAMSUN	yemsel@yemsel.com.tr

Kaynak: <http://besd-bir.org/uyeler>