

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PAZAR YÖNLÜLÜK VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ:
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seyit Ahmet SOLMAZ

**Enstitü Anabilim Dalı :Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı :Turizm işletmeciliği**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY

Temmuz-2012

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




PAZAR YÖNLÜLÜK VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ:
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seyit Ahmet SOLMAZ

Enstitü Anabilim Dalı :Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı :Turizm işletmeciliği

“Bu tez 17/7/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr.Mehmet SAZUOĞLU	KABUL	
Doç.Dr.Nilgün SAELKAYA	KABUL	
Doç.Dr.Öpür TÜRKAY	KABUL	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Seyit Ahmet SOLMAZ

17.07.2012

ÖNSÖZ

Bilimin büyük bir okyanus olduğu düşünülürse, yapılan akademik çalışmaların aslında bu büyük okyanusta sadece birer damla olacağı görülebilir. Bu anlamda, yaptığım çalışmanın bilim okyanusuna bir damla olabilmesini temenni ediyorum. Akademik hayatın ilk basamağı olan yüksek lisans sürecinde, bir eser ortaya koymanın ne denli zor ve emek gerektiren bir iş olduğunu idrak etmiş bulunuyorum. Bu süreçte, öğrendiğim en önemli şey “sabır” oldu. Bu nedenle, bu yola giren ve devam eden arkadaşlarıma en başta azim ve sabır diliyorum.

Bu eserin tüm zorluklara rağmen ortaya çıkmasında en çok emeği geçen; bu yola çıktığım günden bugüne bilgisini, desteğini ve yardımını benden esirgemeyen; ne zaman bir çalışma yapsak sıkılmadan, büyük bir sabırla beni yönlendiren değerli ve çok kıymetli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY’a bu vesile ile en derin şükranlarımı iletmek istiyorum.

Yüksek Lisans eğitimine başladığım günden itibaren yardım ve desteklerini her zaman hissettiğim başta bölüm başkanımız değerli hocam Prof. Dr. Orhan BATMAN olmak üzere, kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN’e, Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK’a ve Prof. Dr. Muhsin Halis’e teşekkürlerimi sunuyorum.

Akademik hayata beraber başladığım çok değerli arkadaşlarım Hasibe YAZIT ve Derya DEMİRDELEN, bu yola çıktığımız ilk günden beri bana destek oldunuz. Bu zorlu yolda sizinle beraber yürüdüğüm için mutluyum. Sizlere de teşekkürü bir borç biliyorum... Bu eserin ortaya çıkmasında yardım ve desteğini esirgemeyen, tezin veri toplama aşamasında benimle birlikte yorulmadan çalışan, büyük bir sabırla tezin her bölümünü benimle tartışan mesai arkadaşım, kardeşim Arş. Gör. Çağrı ERDOĞAN, desteğin için sonsuz teşekkürler... Bu zorlu süreçte her zaman yanımda olan; beni yalnız bırakmayan değerli ağabeyim, mesai arkadaşım, Arş. Gör. Abdulmenaf KORKUTATA’ya da teşekkürlerimi sunuyorum. Tezin veri toplama aşamasında yardım ve yönlendirmeleri ile önemli ölçüde katkı sağlayan Mia Pera Otel Satış Müdürü Hakan Arslan’a, ve veri toplama aşamasında gösterdikleri gayretlerinden ve yardımlarından dolayı sevgili öğrencilerime de teşekkür ediyorum.

Son olarak, hayata başladığım ilk günden bugüne, her zaman maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen, beni yetiştiren ve bildiğim birçok şeyi bana öğreten sevgili babam Adem SOLMAZ’a, desteğiyle bana güç veren, en zor zamanlarımda bana hep destek olan, sevgisini ve şefkatini her daim hissettiğim sevgili annem Hatice SOLMAZ’a ve bütün hayatım boyunca bana karşılıksız destek veren, sevgisini ve emeğini esirgemeyen, her türlü nazımı çeken sevgili kardeşim Buse Nur SOLMAZ’a ne kadar teşekkür etsem, ne söylesem yetersiz kalacak... İyi ki varsınız...

Seyit Ahmet SOLMAZ
17.07.2012

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
GRAFİK LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: PAZARLAMA ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM VE PAZAR YÖNLÜLÜK	7
1.1. Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi	7
1.2. Pazarlamanın Tanımı ve Özellikleri	10
1.3. Pazarlama Anlayışındaki Değişim	15
1.3.1. Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı	17
1.3.2. Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı.....	18
1.3.3. Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı	19
1.3.4. Modern Pazarlama Anlayışı.....	22
1.3.4.1. Müşteri Odaklılık ve Tüketiciye Yönelik Tutum.....	25
1.3.4.2. Bütünleştirilmiş (Koordineli) Pazarlama Çabaları.....	27
1.3.4.3. Uzun Dönemde Karlılık	27
1.4. Pazar Yönlülük.....	28
1.4.1. Pazar Yönlülük Tanımları.....	30
1.4.2. Pazar Yönlülük Yaklaşımları	32
1.4.2.1. Karar Verme Yaklaşımı	34
1.4.2.2. Pazar Bilgisi Yaklaşımı.....	36
1.4.2.3. Kültür Temelli Davranışsal Yaklaşım.....	40
1.4.2.4. Strateji Odaklı Yaklaşım.....	45
1.4.2.5. Müşteri Odaklı Yaklaşım	47
1.4.3. Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi	48
1.4.3.1. Müşteriye Verilen Önem.....	48
1.4.3.2. İşletme İçinde Paylaşılan Bilginin Önemi.....	49
1.4.3.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	50
1.4.3.4. Faaliyete Geçme.....	51
1.4.4. Pazar Yönlülüğün Belirleyicileri	52

1.4.4.1. Üst Yönetim ile İlgili Faktörler.....	54
1.4.4.2. Departmanlar Arası Dinamikler.....	55
1.4.4.3. Örgütsel Sistemler.....	56
1.4.5. Pazar Yönlülüğün Belirleyicilerinin Pazar Yönlülük Üzerindeki Etkileri.....	58
1.4.6. Pazar Yönlülüğün Önündeki Engeller	60
1.4.7. Pazar Yönlülüğün Çıktıları	62
1.4.7.1. Pazar Yönlülük ve İşletme Performansı.....	63
1.4.7.2. Pazar Yönlülük ve Örgütsel Bağlılık	66
1.4.7.3. Pazar Yönlülük ve Yenilik.....	67
1.4.7.4. Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme	68
1.4.7.5. Pazar Yönlülük ve Rekabet Avantajı Sağlama	69
1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE PAZAR YÖNLÜLÜK	71
1.5.1. Otel İşletmeciliği Alanında Pazar Yönlülüğe İlişkin Yapılan Çalışmalar	74
1.5.1.1. Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Pazar Yönlülük.....	78
BÖLÜM 2: TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ.....	80
2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi	80
2.2. Tedarik Zinciri	82
2.2.1. Tedarik Zincirinin Fonksiyonları	86
2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi	87
2.3.1. Yönetim Felsefesinin Bir Uygulaması Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi ve TZY faaliyetleri	90
2.3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları ve Yararları	92
2.4. Tedarik Zinciri Yönetim Süreci	96
2.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	96
2.4.2. Müşteri Hizmet Yönetimi	101
2.4.3. Talep Yönetimi	101
2.4.4. Sipariş İşleme.....	101
2.4.5. İmalat Akış Yönetimi.....	102
2.4.6. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme	102
2.4.7. İade Yönetimi.....	102
2.4.8. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi.....	103
2.5. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri	103
2.5.1. İlişkisel Pazarlama Kapsamında Alıcı-Tedarikçi İlişkileri	104

2.5.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Gelişiminin Aşamaları	108
2.5.2.1. Dikkat Aşaması	109
2.5.2.2. Keşif Aşaması	109
2.5.2.3. Genişletme Aşaması.....	109
2.5.2.4. Bağlılık Aşaması	110
2.5.2.5. Çözülme Aşaması	110
2.5.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Kalitesi	110
2.5.4. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Kalitesini Belirleyen Değişkenler	112
2.5.4.1. Güven.....	115
2.5.4.2. İlişki Tatmini.....	118
2.5.4.3. Bağlılık.....	119
2.5.4.4. Bilgi Paylaşımı	120
2.5.4.5. İletişim	121
2.5.4.6. Çatışma	123
2.5.5. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Kalitesinin Çıktıları.....	124
2.5.5.1. Tedarikçi İlişkileri ve İşletme Performansı.....	125
2.5.6. Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkileri	128
2.6. Turizmde Tedarik Zinciri Yönetimi.....	129
2.6.1. Otel İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi.....	136

**BÖLÜM 3: PAZAR YÖNLÜLÜK VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ 140**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	140
3.2. Araştırmanın Önemi.....	141
3.2. Araştırmanın Yöntemi	142
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	142
3.2.2. Veri Toplama Aracı	143
3.2.3. Veri Toplama Süreci.....	145
3.2.4. Araştırmanın Kısıtları	145
3.2.5. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği	146
3.2.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	148
3.2.7. Verilerin Analizi	150
3.3. Bulgular ve Yorum	150

3.3.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	157
3.3.2. Araştırma Değişkenlerinin Otel İşletmelerinin Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Analiz Sonuçları.....	166
3.3.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	178
3.3.4. Araştırmaya İlişkin Regresyon Modelleri	181
SONUÇ VE DEğERLENDİRME.....	188
KAYNAKÇA.....	197
EKLER	227
ZGEMİş.....	230

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Değişen Pazarlama Anlayışı ve Özellikleri	21
Tablo 2: Modern Pazarlama Anlayışı.....	24
Tablo 3: Pazar Yönlülük Yaklaşımlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	33
Tablo 4: Pazar Yönlülük ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar ve Bulguları.....	64
Tablo 5: Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer.....	95
Tablo 6: İlişki Kalitesinin Boyutları	114
Tablo 7: Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	147
Tablo 8: Pazar Yönlülük Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	158
Tablo 9: Tedarikçi İlişkileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	163
Tablo 10: İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	166
Tablo 11: Pazar Yönlülük Boyutlarının Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına Göre Farklılaşması.....	167
Tablo 12: Tedarikçi İlişkileri ve Performansın Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına Göre Farklılaşması	169
Tablo 13: Pazar Yönlülük Boyutlarının Otel İşletmelerinin Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması	170
Tablo 14: Tedarikçi İlişkileri ve Performans Boyutlarının Otel İşletmelerinin Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması	171
Tablo 15: Pazar Yönlülük Boyutlarının Otel İşletmelerinin Sahiplik Türüne Göre Farklılaşması	173
Tablo 16: Tedarikçi İlişkileri ve Performans Boyutlarının Otel İşletmelerinin Sahiplik Türüne Göre Farklılaşması.....	175
Tablo 17: Pazar Yönlülük Boyutlarının Hizmet Yılına Göre Farklılaşması	176
Tablo 18: Tedarikçi İlişkileri ve Performansın Hizmet Yılına Göre Farklılaşması.....	178
Tablo 19: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	179
Tablo 20: Pazar Yönlülüğün Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli	182
Tablo 21: Pazar Yönlülüğün Tedarikçilerle İşbirliği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli	183
Tablo 22: Pazar Yönlülüğün Tedarikçilere Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli	184

Tablo 23: Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modelleri.....	185
Tablo 24: Pazar Yönlülüğün İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli.....	186

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Pazarlama Anlayışının Tarihsel Gelişimi.....	16
Şekil 2: Shapiro (1988)'nin Karar Verme Yaklaşımı.....	35
Şekil 3: Kohli ve Jaworski (1990)'nin Pazar Bilgisi Yaklaşımı.....	37
Şekil 4: Pazar Bilgisi Dağıtım Süreci, Algılanan Bilgi Kalitesi ve Pazar Bilgisi Kullanımını Etkileyen Faktörler	39
Şekil 5: Narver ve Slater (1990)'ın Pazar Yönlülük Modeli	41
Şekil 6: Ruekert (1992)'in Strateji Odaklı Pazar Yönlülük Yaklaşımı	46
Şekil 7: Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Sentezi	49
Şekil 8: Pazar Yönlülüğün Belirleyicileri ve Sonuçları.....	52
Şekil 9: Tedarik Zinciri Modelleri	84
Şekil 10: Tedarik Zinciri Yönetiminin Şematik Görüntüsü	88
Şekil 11: Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi	90
Şekil 12: TZY Kapsamında İş Süreçlerinin Bütünleştirilmesi ve Yönetimi	97
Şekil 13: Turizm, Seyahat ve Ağırlama Endüstrisi Arasındaki İlişki.....	131
Şekil 14: Turizm Tedarik Zinciri	132
Şekil 15: Turizm Tedarik Zincirine Yönelik Bir Model.....	135
Şekil 16: Araştırma Modeli	148
Şekil 17: Araştırmada Sınanan Değişkenler ve Anlamlı Etki Üreten Boyutlar	187

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	150
Grafik 2: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	151
Grafik 3: Katılımcı Otel Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	152
Grafik 4: Otel Yöneticilerinin İşletme İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	153
Grafik 5: Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı	154
Grafik 6: Otel İşletmelerinin Yerleşim Yerine Göre Dağılımı	155
Grafik 7: Otel İşletmelerinin Sahiplik Türüne Göre Dağılımı.....	155
Grafik 8: Otel İşletmelerinin Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	156
Grafik 9: Otel İşletmelerinin Faaliyete Bulunduğu Döneme Göre Dağılımı.....	157

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AMA : American Marketing Association (Amerikan Pazarlama Birliği)

ANOVA : Analysis of Variance (Varyans Analizi)

F&B : Food and Beverage (Yiyecek-İçecek)

p : Anlamlılık Düzeyi (istatistiki)

TZY : Tedarik Zinciri Yönetimi

vb. : Ve benzeri

ve diğ., : Ve diğerleri

Tezin Başlığı: Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşlemeleri Örneği

Tezin Yazarı : Seyit Ahmet SOLMAZ **Danışman :** Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY

Kabul Tarihi : 17.07.2012 **Sayfa Sayısı:** xi (ön kısım) + 231 (tez)

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği **Bilim Dalı :** Turizm İşletmeciliği

Tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılamayı, hatta onlar için nitelikli değer yaratmayı amaçlayan önemli bir işletme fonksiyonu olarak pazarlama, tarihsel süreç içerisinde ekonomik ve teknolojik değişimlere paralel olarak önemli evrelerden geçmiş ve değişimlere uğramıştır. Bu süreç sonunda işletmelerde benimsenen yaklaşım, modern pazarlama yaklaşımı olmuştur. Modern pazarlama düşüncesinin işletmelerdeki tezahürü ise, pazar yönlülük olarak gerçekleşmiştir. Modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak ifade edilen pazar yönlülük, öğrenme, rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti gibi otel işletmelerinin yaşamsallığını etkileyecek düzeyde önemli çıktılar olan bir kavramdır. Bu doğrultuda, araştırmanın birinci bölümünde pazar yönlülük kavramı incelenmiştir.

Otel işletmeleri, müşterilerine konaklama hizmeti başta olmak üzere, yiyecek- içecek ve eğlence gibi çok sayıda yardımcı hizmeti de sunan işletmelerdir. Bunun yanında, sunulan hizmet çeşitliliğinin fazla olması, otellerin tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurmalarını gerekli kılmaktadır. Bir otel işletmesinin tedarikçileri ile yakın ve sağlıklı ilişkiler kurması, müşteri memnuniyetinin artmasını ve dolaylı yoldan performansının olumlu yönde gelişimine de katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda, çalışmanın ikinci bölümünde otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla otel işletmeleri üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemiyle; 3 yıldızlı, 4 yıldızlı, 5 yıldızlı ve S Class olmak üzere 140 otel işletmesinden anket yolu ile veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri boyutlarının otel işletmelerinin özelliklerine göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile tedarikçileri ile olan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, hem pazar yönlülüğün hem de tedarikçilerle ilişkilerin otel işletmelerinin performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazar Yönlülük, Alıcı-Tedarikçi İlişkileri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Otel İşletmeleri, İşletme Performansı

Title of the Thesis: Effects of Market Orientation and Supplier Relationship on Business Performance: A Research on Hotels

Author: Seyit Ahmet SOLMAZ **Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY

Date: 17.07.2012 **Nu. of pages:** xi(pre text)+231(main body)

Department: Tourism Management **Subfield:** Tourism Management

As an important business function, marketing that aims to meet consumer needs and requests and even to create sufficient value for them has gone through some important phases and undergone evolution in correlation with economical and technological changes throughout the historical process. At the end of the process the approach that is adopted by businesses was modern marketing approach. Appearing of modern marketing conception for businesses was market orientation. Market orientation expressed as a practice of modern marketing approach is a term that has substantial importance at a level of effecting vitality of hotel businesses by learning, competitive advantage and customer satisfaction. In this direction, the term of market orientation was examined at the first chapter of the study.

Hotel businesses provide numerous services such as food & beverage, entertainment and lodging in particular to their customers. In addition to this, considerable service variety that is provided makes essential to build a close relationship between hotels and their suppliers. For a hotel business, building close and healthy relationships with suppliers contributes increase of customer satisfaction and, in an indirect way, improvement of performance. Within this scope, relationship between hotels and their suppliers was examined at the second chapter of the study.

A field research on hotels was implemented with the intention of revealing the relationship between market orientation and supplier relationship. Within the scope of research, data is obtained by convenience sampling from in total 140 hotel businesses that comprise three-star, four-star, five-star and s-class. Data was obtained by questionnaire forms. Obtained data was analysed by using statistical methods. Results indicated that there are differences between hotel groups related to factors of market orientation and supplier relations. Results of the research presents that there is a positive relation between market orientation and supplier relationship of hotel businesses. In addition to this, it was determined that performance of hotel businesses is effected in a positive way by both market orientation and supplier relationship.

Keywords: Market Orientation, Buyer-Seller Relationship, Supply Chain Management, Hotel Businesses, Business Performance

*“İlim, ilim bilmektir; ilim kendin bilmektir.
Sen kendini bilmezsen, ya nice okumaktır.”*

Yunus Emre

GİRİŞ

Günümüzde işletmecilik yazını başta olmak üzere pek çok alanda sıklıkla dile getirilen bir kavram olan küreselleşme şüphesiz ki, dünyada önemli değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Küreselleşme sürecinin tetikleyicisi olan teknolojik gelişmeler de bu süreçte önemli bir rol oynamıştır. Küreselleşme sürecinden en çok etkilenen kurumların başında işletmelerin geldiğini ifade etmek mümkündür. Esasında bu süreçten işletmelerin oldukça fazla etkilenmesinin sebebi; tüketici ihtiyaç, istek ve beklentilerinde meydana gelen değişimlerdir.

Bilgi ve iletişim çağı olarak ifade edilen 21.yy.’da adeta açık bir pazar konumuna gelen dünyada değişim, işletmeler açısından gelişmenin temel unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda, küreselleşme süreci ile birlikte işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrenin de hızla değiştiği ve belirsizliğin arttığı görülmektedir. Açık sistemler olan işletmeler de bu süreçte dış çevrede yaşanan değişimlere daha duyarlı hale gelmiş ve söz konusu pek çok değişimden etkilenmiştir.

Küreselleşme sürecinin işletmeler açısından en önemli sonuçlarından biri de yaşanan rekabetin küresel boyutlara ulaşması olmuştur. Bu bakımdan işletmeler arası rekabetin geçen on yıllara göre çok daha fazla şiddetlendiği görülmektedir. Yaşanan bu rekabet işletmelerin yönetime daha stratejik açıdan bakmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Günümüzde işletmelerin yoğun rekabet şartları altında başarılı olabilmeleri temelinde proaktif bir düşünmeyi temel alan stratejik düşünmenin işletmeler açısından daha önemli hale gelmesini sağlamıştır.

Tüm dünyada yaşanan bu süreç otelcilik endüstrisinde yaşanan rekabetin de artmasına sebep olmuştur. Bu açıdan otel işletmelerinin varlığını devam ettirebilmesinin hem dış çevrede yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamasına; hem de değişen müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini etkin bir biçimde karşılmasına bağlıdır. Nitekim değişimler karşısında pasif tavırlar sergileyen işletmelerin de başarılı olma şanslarının diğer işletmelere göre daha az olduğu söylenebilir.

Otel işletmeleri açısından değişime uyum sağlamasının bir diğer gerekliliği de faaliyetlerini sürdürmekte oldukları çevrenin belirsiz ve karmaşık bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Turizm sektörünün, yapısı gereği ekonomik ve politik dalgalanmalardan hızlı bir biçimde etkilenmesi, otel işletmelerinde risk faktörünü artırıcı bir etki ortaya koymaktadır. Turizm talebinin de elastik bir yapıya sahip olması, otel işletmelerinin diğer işletmelere nazaran daha dinamik bir yapıya sahip olmasını gerekli kılmıştır. Bu anlamda, bir otel işletmesinin değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerine; moda ve eğilimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamasının rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından oldukça önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

Otel işletmeleri, ifade edilen değişim ve koşullara uyum sağlama noktasında modern yönetim yaklaşım ve araçlarını işletme içinde entegre bir biçimde uygulamak durumundadır. Bu bağlamda, müşteri merkezli bir örgüt yapısını ifade eden pazar yönlülük ve müşterilere daha nitelikli mal ve hizmetleri sunabilmek için işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, otel işletmelerinin müşteri memnuniyeti sağlama ve değişen çevreye uyum sağlamada kullandıkları iki önemli araç olarak değerlendirilebilir.

Modern pazarlama yaklaşımının işletmeler tarafından benimsenmesi ve uygulanması olarak ifade edilen pazar yönlülük, dünyada işletmeler tarafından kabul görmüş yaygın bir pazarlama anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin hem iç hem de dış çevresine üst düzeyde duyarlı olmasını gerektiren bir yaklaşım olan pazar yönlülük yaklaşımı; işletmelerin dış çevreden bilgi elde etmesiyle başlayan, elde ettikleri bilgi çerçevesinde işletme fonksiyonlarına yön verdikleri ve nihayetinde müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretme ile sonuçlanan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Otel işletmelerinin pazar yönlü bir örgüt yapısı kurması, iç ve dış çevresiyle yakın işbirliğini gerekli kılmaktadır. Aynı işletme çatısı altında yiyecek-içecek gibi fiziksel ürünlerin yanı sıra hizmet sunumunu da gerçekleştiren otel işletmelerinde hizmet devamlılığının sağlanması, işbirliği içinde olduğu tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurmasını gerektirmektedir. Tedarikçi işletmelerin otel işletmeleri açısından önemini ise, hem mal ve hizmet sağlama hem de bir bilgi kaynağı olma şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Turizm sektöründe tedarik zinciri yapısının farklı olması, bu konuda genel bir çerçevenin oluşturulmasını zorlaştırmıştır. Ancak tedarikçi işletmelerin otel işletmeleri açısından önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. Nitekim bir otel işletmesinin tam anlamıyla pazar yönlü olabilmesinin tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurması ile mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, gerek pazar yönlülük, gerekse tedarikçi ilişkilerinin işletmelerin performansları açısından son derece önemli çıktılarının olduğunu belirtmek gerekir. Her iki uygulamanın da temel amacı müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati de modern pazarlama yaklaşımında işletmelerin uzun vadede kar elde etmelerinin ilk koşulu olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinin işletmelerin performansı üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkinin literatürde çalışıldığı; ancak pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkinin detaylı olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu çalışmada, ilk olarak otel işletmelerinin müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmetleri üretmesinde önemli bir rolü olan pazar yönlülük kavramı, pazarlama anlayışlarındaki gelişim süreçlerine paralel olarak ele alınmış incelenmiş ve otel işletmeleri açısından yapılan kuramsal ve ampirik çalışmaların sonuçları çerçevesinde, pazar yönlülüğün otel işletmeleri açısından önemi irdelenmiştir. Çalışmanın ikinci değişkeni olan tedarikçi ilişkileri kavramı da tedarik zinciri yönetimi kapsamında ele alınmış ve incelenmiştir. Ayrıca çalışmada, literatürde ilişkisi sınırlı olarak ele alınan pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişki detaylı olarak incelenmeye çalışılmış, literatüre dayalı olarak ortaya koyulan araştırma sorularına, otel işletmeleri üzerinde yapılan alan araştırmasıyla cevap aranmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak için işletmeler çok farklı yönetim teknik ve araçlarını entegre bir biçimde uygulamak zorundadır. Bu anlamda işletmelerin kullandığı çok sayıda yöntem ve araçtan bahsetmek mümkündür. Ancak çalışmada çağdaş yönetim uygulamalarından yalnızca ikisi ele alınıp incelenmiştir. Bunlardan birincisi teknolojik gelişmeler, ürün geliştirme, dağıtım ve rekabet koşullarının işletmeler üzerinde yaptığı etkilerin bir sonucu olarak işletmelerde benimsenen bir yaklaşım olan modern pazarlama yaklaşımı ve buna bağlı olarak işletmelerdeki önemli

bir uygulaması olarak ifade edilen pazar yönlülüktür. Diğeri ise, değişen pazar gereksinimlerine işletmelerin cevap üretmesinde gerekli olan esnek örgüt yapısını sağlaması; tüketici ihtiyaç ve isteklerine daha hızlı cevap üretebilmeye olanak sağlayan tedarik zinciri yönetimi uygulamalarıdır. Bu kapsamda da özellikle tedarik zinciri yönetim sürecinde alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerinde durulmuş ve incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasının gerçekleştirildiği otelcilik endüstrisi de değişen çevre koşullarına ivedilikle cevap vermesi gereken ve dinamik bir yapı sergileyen endüstridir. Bu bağlamda, işletmeler açısından önemli çıktıları olan pazar yönlülük yaklaşımı ve alıcı-tedarikçi ilişkileri konusu otel işletmeleri özelinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, pazar yönlülük ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin otel işletmelerinin performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın bir diğeri ise, pazar yönlülüğün alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek ve pazar yönlü bir örgüt yapısının alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Araştırmanın Önemi

Pazar yönlü bir örgüt yapısının ve tedarikçilerle olan sağlıklı ilişkilerin, otel işletmelerinin yaşamsallığı açısından ne denli önemli olduğu hususu çalışmanın ilgili bölümlerinde dile getirilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda, araştırmada ele alınan ve incelenen her iki değişkenin de otel işletmelerinin müşteri memnuniyeti ve uzun vadede karlılığını sürdürmesinde önemli ölçüde etkisinin olduğu önceki çalışmaların sonuçlarına dayanarak ifade edilmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerin otel işletmelerine sağlayacağı en önemli üstünlüklerden birinin de sürdürülebilir rekabet avantajı olabileceğini belirtmekte yarar vardır. Bu bakımdan otel işletmelerinin başarısında önemli rol oynadığı belirtilen bu iki değişkenin arasındaki ilişkinin ele alınması ve Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin performansı üzerindeki etkisinin ortaya konmaya çalışılması otelcilik endüstrisi açısından önem arz eden bir konu olarak ifade edilebilir.

Literatüre bakıldığında, hizmet işletmeleri açısından pazar yönlülük konusunu ele alan çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Benzer şekilde hizmet endüstrisinin önemli bir alt kolunu oluşturan turizm sektöründe de pazar yönlülük uygulamalarını ele alıp inceleyen çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu kapsamda çok sayıda çalışmada pazar

yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ancak Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde, pazar yönlülük konusunun oldukça sınırlı bir biçimde ele alındığı, otel işletmeleri açısından konuyu değerlendiren araştırmaların ise yalnızca birkaç çalışma ile sınırlı kaldığı görülmüştür. Hâlbuki söz konusu değişkenler işletmeler için oldukça önemli çıktıları olan değişkenlerdir. Bu bakımdan otel işletmeleri bağlamında ele alınmaları oldukça önemlidir.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının da turizm sektörü açısından sınırlı şekilde ele alındığı görülmektedir. Bu açıdan otel işletmelerindeki tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını inceleyen çalışmaların oldukça az sayıda olması gerek ulusal gerekse uluslararası yazın bakımından önemli bir boşluk olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda literatüre bakıldığında, pazar yönlülük ile alıcı-tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısının da az olduğu görülmüş; pazar yönlülüğün doğrudan tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, çalışmanın Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde pazar yönlülük ve alıcı-tedarikçi ilişkileri konusunu ele almasıyla Türkçe yazına önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Diğer yandan, pazar yönlülük ve alıcı-tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkiyi ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyması bakımından da, hem ulusal hem de uluslararası literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın temel değişkenleri olan pazar yönlülük, tedarikçi ilişkileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla otel işletmeleri üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Türkiye’nin çeşitli il ve bölgelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, 3 yıldızlı, 4 yıldızlı, 5 yıldızlı otel işletmeleri ile S Class otel işletmelerinden meydana gelen 140 işletmeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen örnekleme ilişkin veriler anket yöntemiyle elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden meydana gelmektedir. Anket formunun birinci bölümünde Kohli ve Jaworski

(1990) tarafından ortaya koyulan pazar bilgisi yaklaşımı çerçevesinde otel işletmelerinin pazar yönlülüğünü ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde, otel işletmelerinin tedarikçileri olan ilişki düzeylerini tespit etmek amacıyla alıcı-tedarikçi ilişkilerine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, otel işletmelerinin performanslarını bir önceki yıla göre değerlendirdikleri subjektif performans ölçümüne yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket formunun dördüncü ve son bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile katılımcı otel işletmelerinin özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla hazırlanan kategorik sorular bulunmaktadır.

Araştırmada anket yolu ile elde edilen veriler, istatistikî metotlarla analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan SPSS for Windows paket programının 15.0 sürümünden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle SPSS programına girilen anketler kayıp veri analizine tabi tutularak eksik veri oranı, olması beklenen değerin (%10) üzerinde olan anketler analizden çıkarılmıştır. Ardından geçerli anketlerdeki eksiklikler seri ortalamaları ile tamamlanmış ve veriler analize hazır hale getirilmiştir.

İstatistiksel analizler kapsamında ilk olarak ölçekte yer alan ifadelerin güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, ifade toplam korelasyonu düşük olan ve negatif değer alan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Ardından ifadeleri daha az sayıda boyut altında toplamak amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucundan ortaya çıkan pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri boyutlarının birbirleri ile aralarındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sonrasında ise, pazar yönlülüğün tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisi; bununla birlikte, pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri değişkenlerinin her ikisinin birden işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla da çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin ve otel işletmelerinin özelliklerinin aktarılmasında frekans analizinden yararlanılmıştır. Pazar yönlülük, tedarikçi ilişkileri ve işletme performansı boyutlarının otel işletmelerinin, yıldız sayısı, sahiplik türü, yerleşim yeri ve diğer özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek adına tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

BÖLÜM 1: PAZARLAMA ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM VE PAZAR YÖNLÜLÜK

Pazarlama kavramı; ilk ortaya çıkmaya başladığı yıllardan itibaren, dünyada yaşanan değişme ve gelişmelere önemli ölçüde duyarlılık göstermiş, söz konusu değişim ve gelişimlere paralel olarak ilerleme kaydetmiştir. Pazarlama kavramının işletmeler açısından tam olarak ne ifade ettiğinin tartışılmaya başlandığı dönemlerden günümüze kadar pazarlama anlayışında hâkim olan felsefe ve bu felsefeye bağlı olarak gelişen pazarlama kuram ve uygulamaları önemli ölçüde evrim geçirmiştir. Tüm bu gelişmelerin sonrasında ortaya çıkan, günümüzde işletmelerin de yaygın olarak benimsediği anlayış olan modern pazarlama anlayışı ve bu anlayışın işletme içindeki bir uygulaması olan pazar yönlülük işletmelerde hâkim olan en temel yaklaşım olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda araştırmanın bu bölümünde, pazarlama anlayışının tarihsel gelişim süreci ve bu süreçte işletmeler tarafından benimsenen pazarlama anlayışları aktarılmaya çalışılacaktır. Sonrasında, modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak kabul edilen pazar yönlülük kavramı detaylı olarak ele alınacak ve pazar yönlülüğe ilişkin literatürde ortaya konulan bakış açıları ile pazar yönlülüğün işletmeler açısından çıktıları irdelenmeye çalışılacaktır. Son olarak, araştırmanın uygulama kısmını oluşturan turizm sektörü ve bu sektörün önemli bir alt kolunu oluşturan otelcilik endüstrisi bağlamında pazar yönlülük kavramı değerlendirilecektir.

1.1. Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

20. yy.'ın başlarında konuşulmaya başlanan ve 1930'lu yılların sonuna doğru bir bilim olma yoluna doğru giren pazarlamanın bir bilim olup olmadığı ve bir pazarlama teorisinden söz edilip edilemeyeceğine ilişkin tartışmalar 1940'lı ve 1950'li yıllara gelindiğinde hala devam etmekteydi (Özdemir ve diğ., 2002). Günümüzde işletmecilik alanında kullanılan en karmaşık kavramlardan biri olan pazarlama, kimi zaman tüketici ihtiyaç ve isteklerini yerine getirme, kimi zaman ise, satış ve reklam anlamında kullanılmaktadır (Tokol, 1996: 3). Tüketiciler tarafından pazarlamaya satış, dağıtım, reklam, alışveriş gibi anlamlar yüklense de; medyada reklamların yoğun olarak yer alması, herkesin bir şeyler satma çabası içinde olduğunu gösterdiğinden dolayı pazarlama kavramının yoğun olarak satış kavramı ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bazı kişiler ise, pazarlamanın araştırmaya yönelik eylemler bütünü

olduğu yönünde bir kaniya sahiptir (İçöz, 1996; Cemalcılar, 1999). Hâlbuki pazarlama, satıştan çok daha geniş bir anlamı ifade eden bir işletme fonksiyonudur. Cemalcılar (1999: 2)'in da belirttiği üzere satış, pazarlamayı oluşturan bir dizi eylemden yalnızca biridir; “*Satış, buzdağının su üstünde görünen parçasıdır.*”

Somut olarak sanayi devrimiyle birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayıp kristalize olan pazarlama kavram ve anlayışının (Tek, 1999: 10) tarihsel geçmişi, esasında oldukça eski yıllara dayanmaktadır. Şüphesiz ki, insanların kendi kendilerine yeterli oldukları; avcılık ve toplayıcılıkla yaşamlarını idame ettirdikleri dönemlerde üretim adına bir fazlalıktan bahsetmek mümkün değildi. Üretim fazlasının söz konusu olmaması da herhangi bir mübadelenin ortaya çıkmasını engellemiştir. Tabiatıyla bu dönemler için pazarlama kavramından bahsetmek olası değildir. Pazarlama faaliyetleri; ancak kendi kendine yetebilen ve küçük toplum yaşamından öteye gidebilen toplumlarda ortaya çıkmaya başlamıştır (Cemalcılar, 1999: 3).

İlkel dönemlerde törensel ayinlerle ya da zorunlu olarak gerçekleştirilen mübadeleler ticaretin temelini oluşturmuştur. Ancak artan nüfus ve ihtiyaçlar bu değişimlerin daha sık hale gelmesini zorunlu kılmıştır (İslamoğlu, 2008: 4). Tarihin ilk dönemlerinde başlayan bu mübadeleler, o dönemde malın malla değiştirilmesi şeklinde olmaktadır. Ancak verimli topraklarda ve su kenarlarında kurulan bu küçük kabileler zamanla şehir devletlerine dönüşmüşlerdir. Bu durum da, bireyler ve topluluklar arasındaki mübadele ilişkilerinin gelişmesine ve derinleşmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, Lidyalılar tarafından paranın bulunmasının da mübadelelerin gerçekleşmesinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmek gerekmektedir. Mübadelelerde paranın kullanılmasıyla özellikle pazarlamanın değişim işlevi (alım-satım) etkinlik kazanmaya başlamıştır (Ecer ve Canitez, 2004: 1).

15. yüzyılda meydana gelen iki önemli olay, pazarlamanın da gelişimini önemli ölçüde hızlandırmıştır. Bu olaylar: Osmanlı İmparatorluğunun İstanbul'u fethetmesi ve Doğu yollarının Türklerin eline geçmesi; diğeri ise, Amerika kıtasının keşfedilmesidir. Bu iki önemli olayın pazarlama üzerindeki tezahürü şu şekilde ifade edilebilir: İstanbul'un fethedilmesi ile birlikte doğu yollarının Osmanlı devletinin eline geçmesi Avrupalı devletleri alternatif yollar aramak zorunda bırakmıştır. Bu dönemde Avrupalı devletlerin deniz ticaret yolları vasıtasıyla buldukları sömürge ülkeler Avrupa'da ticari ve

ekonomik yaşamı önemli ölçüde geliştirmiştir. Diğer yandan bir çağın açılıp bir çağın kapanmasına yol açan fetih Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin de başlamasına sebep olmuştur. Özellikle Rönesans sonucu ortaya çıkan icatlar ve üretimde buhar gücünün kullanılmaya başlanması, sonraki yıllarda da bunlara elektrik enerjisinin eklenmesiyle üretimin daha da hızlanmasını sağlamıştır. Özellikle İngiltere'de yaşanan sanayi devrimi ve sonrasında Avrupa'da yaşanan ilerlemeler alım gücünü artırmıştır. Her ne kadar bu dönemde Merkantilist¹ düşünce sonucu Avrupa'daki krallıklar, zenginliği ülkelerin sahip olduğu altın miktarıyla eşdeğer görse de, ilerleyen yıllarda bu görüş değişmiş ve ülkelerin refahının üretim ve sanayileşmede yattığı fikri benimsenmiştir (İslamoğlu, 2008: 5-8; Ecer ve Canitez 2004: 1-4).

Çağdaş pazarlama, Sanayi devrimi ile başlayan ve sonraki yıllarda giderek artan kitle üretiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 18. yüzyılın ilk yıllarında başlayan sanayi devrimi, fabrika üretim sisteminin gelişmesine sebep olmuştur. Bu dönemde, üretim büyük miktarlarda yapılmaya başlanmış, bir yandan da değişim olanakları artmıştır. (Cemalcılar, 1999: 3). Avrupa'da meydana gelen yenilik ve bilimsel gelişmelerin yalnızca savaş malzemesi üretimi konusunda kullanılmayacağı fikri de bu dönemde benimsenmiştir. Bu fikrin benimsenmesinde de özellikle I. ve II. Dünya Savaşları'nda verilen önemli zayıflar ve hemen akabinde çekilen işgücü sıkıntılarının önemli oranda etkili olduğu ifade edilebilir (İslamoğlu, 2008: 8; Ecer ve Canitez, 2004: 4).

Kazanılan teknolojik ve bilimsel birikimlerin sadece silah üretiminde kullanılmayacağı fikri, beraberinde toplumu oluşturan bireylerin de istek ve ihtiyaçlarının giderilebileceği ve söz konusu kitlelerin de birer talep kaynağı olduğu fikrinin de doğmasına sebep olmuştur. Üretimde yaşanan ilerlemeler ve teknolojik gelişmeler, üretimi kısmen sorun olmaktan çıkarmıştır. Ancak bu noktada toplumu oluşturan bireylerin taleplerinin nasıl karşılanacağı sorunu ortaya çıkmıştır. İşte bu ve benzeri sorulara cevap üretmek üzere ilk kez bu dönemlerde pazarlama kavramı doğmaya başlamıştır (Ecer ve Canitez, 2004: 3-4).

¹**Merkantilizm**, Devletin zenginliğini, ülkeye değerli maden girişine bağlayan iktisadi doktrindir. Batı Avrupa'da on beşinci yüzyıldan 18. yüzyıla kadar yaygın olan bu anlayışa göre, bir ülkenin güçlenmesi ve itibar kazanması altın ve gümüşün fazlalığına bağlıdır. Merkantilistlere göre kalkınma, ithalatın az, ihracatın çok olmasıyla mümkündür. Bu sayede ülkeye giren maldan daha fazlası ihraç edilerek değerli maden miktarı artırılabilir.

Pazarlama bilgisi ABD’de doğup gelişmiş, sonrasında diğer ülkelere yayılmıştır. W. E. Kreusi “Malların Pazarlanması” adıyla 1905 yılında ABD’deki Pensylvania Üniversitesi’nde ilk pazarlama dersini okutmuştur. Kreusi’yi takiben 1910 yılında da Butler, Wisconsin Üniversitesi’nde “Pazarlama Yöntemleri” dersini okutarak pazarlamanın akademik bir disiplin olması yönünde ilk adımları atmıştır (Cemalcılar, 1999: 5).

Bir bilimsel araştırma disiplini olarak pazarlama; iktisat, sosyoloji ve psikolojiye nazaran nispeten yeni bir bilim dalıdır. 1900’lerin başında ABD’de ortaya çıkan pazarlama kavramı, II. Dünya savaşının hemen akabindeki yıllarda Robert Bartels’in Pazarlama literatürü ve düşüncesini konu alan doktora teziyle tartışılmaya devam etmiştir (Özdemir ve diğ., 2002: 4). Sonrasında hızlı bir gelişme göstererek diğer ülkelere yayılan pazarlama kapsamında; 1950’ye dek fiziksel dağıtım ve satış yönetimi konularına ağırlık verilmiş, ancak 1960’lardan sonra pazarlama karması, pazarlama yönetimi, sosyal pazarlama ve hizmet pazarlaması gibi kavramlar geliştirilerek pazarlamaya daha geniş bir bakış açısı kazandırılabilmiştir (Altunışık ve diğ., 2006: 5).

Günümüzde modern pazarlama anlayışı çerçevesinde pazarlama bilimi; psikoloji, sosyoloji, iktisat ve antropoloji gibi çeşitli sosyal bilimlere ait teori ve modelleri yapısına adapte ederek disiplinler arası, uygulamalı bir araştırma alanı haline gelmiştir (Altunışık ve diğ., 2011: 7).

1.2. Pazarlamanın Tanımı ve Özellikleri

Pazarlama kavramının doğduğu yıllardan 1960’lı yıllara kadar pazarlamanın ne olduğu ve kapsamı konusunda farklı yazarlar tarafından değişik tartışmalar ortaya atılmıştır. Bu dönemde özellikle pazarlamanın bir bilim olup olmadığı konusunda değişik düşünceler öne sürülmüş ve pazarlamanın rolü araştırılmaya çalışılmıştır (Convers, 1945; Bartels, 1951; Hutchinson, 1952; Baumol, 1957; Taylor, 1965). Sonraki yıllarda pazarlamanın ne olduğu konusundaki düşünceler yerini pazarlamanın kapsamının ne olduğuna bıraksa da (Kotler ve Levy, 1969; Hunt, 1976), pazarlamanın tanımı konusunda literatürde tartışmalar sürmeye devam etmiştir.

Pazarlama kavramının nasıl tanımlandığı pazarlama yöneticileri ya da pazarlamacılar tarafından çok dikkate alınan bir konu olmasa da, bu alanda çalışan akademisyenler için

önemli bir konu olmuştur. Bu noktada pazarlama kavramının net olarak tanımlanmasının, pazarlamanın hem halk hem de özel sektör tarafından daha iyi anlaşılmasına ve imajının gelişmesine önemli katkılar yapacağı belirtilmektedir (Ferrell ve Lucas, 1987). Nitekim çoğu zaman pazarlama kavramının, dağıtım, satış ve reklam kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Pazarlama esasında, bu kavramların hiçbirisi ile eş anlamlı değildir. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus da; pazarlamanın yalnızca halk tarafından değil, büyük işletmelerin yöneticileri tarafından da yanlış anlaşıldığı ve çoğu zaman pazarlama yöneticilerinden gereğinden fazla bir beklenti içine girildiğidir (Kotler, 2000: 25-28).

Özellikle geçtiğimiz son 30 yılda ekonomilerde liberalleşme dalgasının yayılması, pazarlamanın tanımında ve pazarlama yaklaşımlarında önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur (Torlak, 2008: 2). Bu değişimler; beraberinde hizmet pazarlaması, ilişki pazarlaması gibi yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlk dönemlerde pazarlamanın temelinde değişim düşüncesinin yattığı kabul edilirken (Bagozzi, 1975; Hunt, 1976), son yıllarda tedarikçilerle müşteriler arasındaki iletişimi güçlendirdiğinden “etkileşim” kavramı pazarlamanın merkezindeki kavram olarak ön plana çıkmaya başlamıştır (Grönroos, 2006: 395).

Dinamik bir kavram olan pazarlama, dünyada yaşanan değişim ve gelişimlerle birlikte gelişme göstermiştir. Uygulamacılar ve akademisyenler tarafından incelenen pazarlama konusunda, hem kuramsal hem de ampirik çok sayıda çalışma ortaya konmuştur. Çalışma yapan kişilerin farklı disiplinlerden olması, çoğu zaman üzerinde fikir birliğine varılan bir pazarlama tanımının yapılmasını güçleştirmiştir. Patel (2007)’ e göre bunun iki temel sebebi vardır: Birincisi, pazarlamanın her bir gelişim dönemindeki mevcut fonksiyonlarının potansiyelinin tam olarak bilinmemesi diğeri ise, pazarlamanın net bir teorik temelini olmamasıdır. Ancak literatürde yaygın olarak kabul edilen tanımın Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association, AMA) tarafından yapılan tanımlar olduğu da söylenebilir. Şüphesiz ki, AMA tarafından yapılan tanımlar da pazarlamanın gelişim seyrine paralel olarak güncellenmiştir (Ferrell ve Lucas, 1987; Grönroos, 2006). Pazarlama kavramındaki değişimi daha iyi anlayabilmek açısından literatürdeki bazı pazarlama tanımlarına değinmekte yarar vardır.

1960 yılında AMA tarafından pazarlama, “*Mal ve hizmetlerin tüketicilere veya kullanıcılara akışını sağlayan işletme faaliyetleridir.*” şeklinde tanımlanmıştır (Ferrell ve Lucas, 1987: 13). Tanım incelendiğinde, pazarlamanın yalnızca dağıtım fonksiyonu üzerine odaklandığı görülmektedir. 1965 yılında ise, Ohio State Üniversitesi Pazarlama Bölümü tarafından AMA’nın yaptığı tanım reddedilmiş ve alternatif olarak pazarlama, “*İktisadi mal ve hizmetlere olan talep yapısının, söz konusu mal ve hizmetlerin fiziksel olarak dağıtımı, değişimi ve tutundurulması yolu ile müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tatmin edilmesi, genişletilmesi ve önceden tahmin edilmesine ilişkin toplum içinde gerçekleşen bir süreçtir.*” (Marketing Staff of Ohio State University, 1965) şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımda dikkat çeken husus ise, pazarlamanın yalnızca işletmelerde gerçekleşen bir faaliyet olmadığı aynı zamanda sosyal bir kavram olduğunun ifade edilmesidir.

Literatürde yaygın olarak karşılaşılan tanımlardan biri de AMA tarafından 1985 yılında yapılan pazarlama tanımıdır. Bu tanıma göre pazarlama, “*Bireylerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama, ve uygulama sürecidir.*” (Cemalcılar, 1999: 6; Yükselen, 2008: 5). Ferrell ve Lucas (1987)’in çalışmasında bu tanımın diğer pazarlama tanımlarına göre pazarlamaya daha evrensel bir bakış açısı getirdiği ve daha anlaşılır olduğu ifade edilmiştir.

Ünlü pazarlama gurusu Philip Kotler (2002: 4) ise, pazarlamayı hem sosyal hem de yönetsel açıdan tanımlamaktadır. Ona göre yönetsel açıdan pazarlama, ürün satma sanatıdır. Ancak yönetim teorisyenlerinin öncülerinden Peter Drucker’a göre pazarlamanın asıl amacı, satışı gereksiz hale getirmektir. Bir diğer tanımında ise Kotler pazarlamayı “*Örgütsel amaçlara ulaşmak için hedef pazarlardaki değişimleri sağlamaya yönelik bir takım insan faaliyetleridir.*” şeklinde açıklamıştır (Kotler, 1972: 3).

Bir başka tanıma göre pazarlama, “*Bir kazanç sağlama amacı ile seçilmiş müşteri gruplarının ihtiyaç ve isteklerinin tatmini için firma kaynaklarının çözümlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, kullanılması ve denetlenmesidir.*” (Kozlu, 1982: 3). Bu tanımda da pazarlama, yalnızca kazanç amacı ile yapılan faaliyetler olarak anlaşılmaktadır. Ancak kar amacı gütmeyen dernekler ve kamu kurumları da olumlu

imaj yaratmak için pazarlama faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Aynı zamanda yukarıdaki tanım yönetsel fonksiyonları içerdiğinden daha çok pazarlama yönetimi tanımına karşılık gelmektedir. Geniş anlamda pazarlamayı tanımlayan Tek (1999)'e göre ise pazarlama, *“Ürün, hizmet, faaliyet, kişi, yer, örgüt ve fikirlerin, değişim süreci aracılığıyla istek ve gereksinimlerini belirlemeye, şekillendirmeye ve karşılamaya yönelik insan faaliyetlerinin bütünüdür.”* Bu tanımla pazarlama, yalnızca kar amacı güden kuruluşlar tarafından değil, her türlü örgüt, kurum ve kişi tarafından her alanda söz konusu olabilen bir faaliyet olarak ele alınmaktadır.

Pazarlama kavramında meydana gelen gelişmeler neticesinde Amerikan Pazarlama Birliği de pazarlama tanımında revizyona gitme ihtiyacı hissetmiştir. Nitekim günümüzde müşteriye değer sunma ve pazarlamanın değer temelli olarak algılanmasının da tanımın değişmesi üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir (Torlak, 2008: 5). AMA (2004) pazarlamayı, *“Müşteriler için değer yaratma, değeri tanıtma ve sunmayı hedefleyen; organizasyona ve paydaşlarına fayda sağlama amacıyla müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir süreçler dizisi ve örgütsel bir fonksiyondur.”* şeklinde tanımlamıştır (Altunışık vd., 2006: 8). Pazarlama kavramında değer önemli hale gelmesi ve tüketicilere değer sunmayan işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerinin mümkün olmaması hem akademisyenler hem de uygulamacılar açısından bir kafa karışıklığı yaratmaktadır. Bu noktada Torlak (2008), pazarlama kavramının yeniden tanımlanma ihtiyacının olduğunu ifade etmiş ve son gelişmeleri de değerlendirerek pazarlama kavramını aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

“Pazarlama; hedef pazardaki müşterilere değer sunacak ürünlerin geliştirilmesi ve pazara sunulmasını sağlamak amacıyla, pazardan elde edilen bilgilerin şirket içinde paylaşılması, uzun vadeli pazarlama hedeflerini sağlamak üzere müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ve bütün bunlarla birlikte, toplumsal kaynakların sürdürülebilirliği sağlanarak işletmenin paydaşlarını da dikkate alan değer temelli faaliyetler bütünüdür.”

Pazarlamaya ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde, araştırmacıların yaptıkları tanımlarda farklı noktalara temas ettikleri anlaşılmaktadır. Ancak tanımlarda ortak olarak ifade edilen bazı hususların da olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tanımlardan

hareketle pazarlamanın bazı önemli özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Mucuk, 2004: 5-6; Altunışık, 2009: 10):

- Pazarlama, insan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili bir faaliyettir.
- Pazarlama, çok sayıda faaliyet ve eylemler bütünüdür.
- Pazarlama, sadece kar amaçlı işletmeler veya ürünler için değil, kar amaçsız işletmeler için olduğu kadar, hizmetler ve fikirlerin pazarlanması ile amacıyla da kullanılmaktadır.
- Pazarlamanın görevi satış yapmak değil, satışın kolaylaşmasına yardımcı olacak şartların hazırlanmasını sağlamaktır.
- Pazarlama, sadece bir malın reklamı veya satışı faaliyeti olmayıp, daha üretim öncesinde ürünlerin fikir olarak planlanıp geliştirilmesinden başlayarak, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımı ile ilgilidir.
- Pazarlama, bir işletme faaliyetleri grubu olarak, çok dinamik yapıda, sürekli ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.
- Pazarlama bir yönetim sürecidir.
- Pazarlamada nihai amaç değer yaratma yoluyla müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla müşteri sadakati kazanmaktır.

Pazarlamanın yukarıda ifade edilen özelliklerinin dışında Palmer (2009)'in pazarlamanın temel ilkeleri olarak ifade ettiği diğer hususları ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Pazarlama hem bir felsefe, hem de uygulamalar ve teknikler bütünüdür. Ancak eğer işletmeler pazarlamanın felsefesine yeterince önem vermez ve benimsemezse, pazarlamanın teknik ve uygulamalarının işletmeler için ifade ettiği değer de azalacaktır.
- Pazarlamanın temel ilkeleri yeni kavramlar değildir. Ancak, sürekli değişen pazar koşulları yeni ilkelere başvurmayı gerekli kılmaktadır.
- Çok farklı paydaşların bulunduğu bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan pazarlamacılardan gün geçtikçe etik standartlara daha fazla uymaları beklenmektedir.

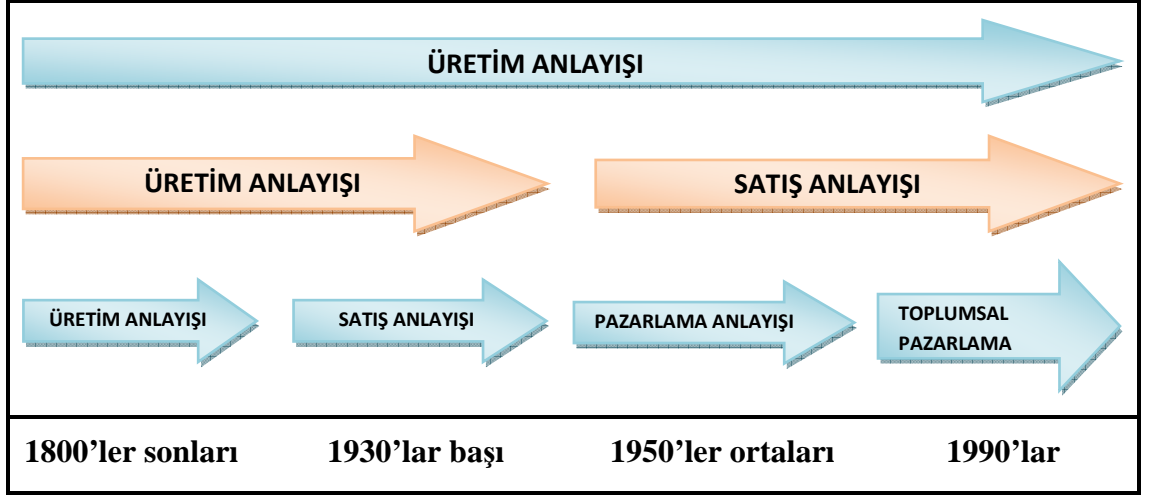
Palmer (2009)'in de ifade ettiği üzere pazarlama çevresi her geçen gün hızla değişmektedir. Bu noktada pazarlama faaliyetlerinin de bu değişime paralel olarak gelişmesi zorunlu görünmektedir. Pazarlamanın tarihsel gelişim seyri içinde farklı aşamalardan geçtiği ve her dönemde farklı felsefelerle hareket edildiği görülmektedir. Pazarlama paradigmasında meydana gelen değişimler ve pazarlama anlayışının değişmesi pazarlama tanımlarının da değişmesine sebep olmuştur. Yukarıda ifade edilen tanımlarla bu değişim kısmen açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak, bu değişim sürecini daha iyi açıklayabilmek adına pazarlamanın doğuşundan günümüze geçirdiği düşünsel evrimi irdelemek faydalı olacaktır.

1.3. PAZARLAMA ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM

Modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak kabul edilen (Heiens, 2000) ve kısaca modern pazarlama anlayışının tüm organizasyonca benimsenmesini ve uygulanmasını ifade eden (Altunışık ve diğ., 2006: 19) pazar yönlülük kavramının daha net anlaşılabilmesi ve üzerine oturduğu düşünsel temellerin kavranabilmesi açısından pazarlama anlayışında meydana gelen değişimlerin bilinmesi yararlı olacaktır. Söz konusu gelişim süreçleri, aynı zamanda işletmelerin o dönemlerdeki mübadele ilişkilerini yönlendirmesi bakımından da önem arz etmektedir (Karamustafa ve diğ., 2010: 45).

Pazarlama uygulama ve anlayışının ekonomik gelişimlere paralel olarak geliştii gözlenmektedir. Sanayi devrimiyle 1850'lerde ABD'de başlayan pazarlama kavram ve anlayışı yine ABD'de doruk noktasına ulaşmış, ancak gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde aynı sektörler içinde veya farklı sektörlerde eş zamanlı olarak farklı pazarlama uygulamaları devam etmiştir (Ünusan ve Sezgin, 2007: 35).

Karafakıoğlu (2005)'nin da belirttiği üzere, günümüzde bir pazarlama felsefesi olarak "müşteriye yönelik pazarlama", pek çok batı ülkesi tarafından kabul görmüş bir işletmecilik anlayışdır. Kısaca, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak işletme faaliyetlerine yön verme olarak ifade edilen modern pazarlama anlayışı; işletmeler tarafından hemen kabul görmüş bir anlayış değildir. Hatta pazarlama anlayışları bakımından işletmelerin geçirdiği evreler her ekonomik ortamda aynı zaman dilimlerinde ve aynı sürelerde geçilmediği gibi, aynı ekonomik ortamlarda da işletmeler bu evreleri farklı süreçlerde geçirmiştir (Tuncer, 1992: 1).



Şekil 1: Pazarlama Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Kaynak:Karamustafa ve diğ., 2010: 46

Literatüre bakıldığında pazarlama anlayışındaki değişimlerin genellikle aynı dönemler altında incelendiği görülmektedir. Her ne kadar Fullerton (1988) yapılan bu dönemsel ayırımın yeterli olmadığını ifade etse de, pazarlamanın yaygın olarak aşağıdaki anlayışlar bağlamında değerlendirildiği görülmektedir (Cemalcılar, 1999; Mucuk, 2004; Yükselen, 2006; Palmer, 2009; Kotler and Armstrong, 2011):

- Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı
- Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı
- Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı
- Modern Pazarlama Anlayışı
- Toplumsal Pazarlama Anlayışı

Ancak bazı kaynaklarda bu sınıflandırmanın daha değişik şekillerde yapıldığı da görülmektedir (Fullerton, 1988). Örneğin, Ünüsan ve Sezgin (2007), çalışmalarında üretim anlayışının öncesinde basit ticaret anlaşması dönemi olarak ifade ettikleri bir dönemi incelemiştir. Bir diğer çalışmada ise, Ersoy (2008), modern pazarlama anlayışı ile satışa yönelik pazarlama anlayışı arasında rekabete yönelik pazarlama anlayışı adı altında bir dönemi ele almıştır. Bazı çalışmalarda ise, toplumsal pazarlama anlayışının sonrasında postmodern pazarlama anlayışı ve global pazarlama anlayışı gibi dönemler de ifade edilmiştir (Ecer ve Cantez, 2004).

1.3.1. Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı

Üretim anlayışı işletmelerdeki en eski pazarlama anlayışlarından biridir. Mal ve hizmetlerin kıt olduğu, buna karşılık tüketici isteklerinin doyurulmasında eksikliklerin bulunduğu dönemin anlayışıdır (İslamoğlu, 2008: 11). Bu anlayışa göre, tüketiciler satın almak istedikleri malların satış yerlerinde bulunmasına ve fiyatlarının uygun olmasına önem vermektedirler. Dolayısı ile bu dönemin yöneticileri de üretim yönelimli yöneticiler olmuştur (Cemalcılar, 1999: 18). Üretim yönelimli yöneticiler ise bu dönemde özellikle yüksek üretim verimliliğine ulaşma, düşük maliyet ve kitlesel dağıtıma odaklanmışlardır (Kotler ve Keller, 2011: 18).

Üretim anlayışına, bir malın talebinin arzından çok fazla olduğu veya üretim maliyetlerinin düşürülmesi gerektiğinde başvurulmaktadır. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketiciler, çoğunlukla herhangi bir malın bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazırdırlar (Ünüsün ve Sezgin, 2007: 36). Nitekim 1900’lü yıllarda Henry Ford’un otomobil satışlarını artırmak için, otomobil üretimini verimli kılmak, seri halinde üretim yaparak maliyetleri düşürmek için uğraşması bu kavrama en iyi örnek olarak gösterilebilir (Cemalcılar, 1999: 18). Yine Henry Ford’un bu dönemde ifade ettiği şu cümle üretim döneminin kısaca özeti gibidir: “*Siyah olmak koşuluyla, müşteriler satın alacakları arabanın rengini seçebilirler.*” (Tuncer, 1992). İslamoğlu (2008) da bu dönemi bir cümleyle şu şekilde ifade etmiştir: “*Ne üretirsen üret, verimli üret; mutlaka satılır ve kar ortaya çıkar.*” (İslamoğlu, 2008: 11). Fullerton (1988) ise, üretim anlayışının hakim olduğu dönemlerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (Fullerton, 1988’den akt. Karamustafa ve diğ., 2010):

- Bu dönemde işletmeler yeni teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha etkili kullanmaya başlamışlar, eski üretim tekniklerinin oluşturduğu kısıtlılıkları aşmaya çalışmışlardır. Dağıtımı ikinci plana atmışlar ve daha çok fiziksel üretime yoğunlaşmışlardır.
- Sınırlı üretim alanlarında müşteri ihtiyaç ve isteklerinden ziyade üretimin ihtiyaçları dikkate alınmıştır. Bu sebeple bu dönemde müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamaya ilişkin araştırmalara gerek duyulmamış ve bu araştırmalar yeterince önemsenmemiştir.

- Bu dönemde harcanabilir gelirden oluşan kısmi artışlara paralel olarak pazarda yer alan ürünleri tüketicilerin satın alma isteği hızla artmaya ve bu bağlamda talep fazlası oluşmaya başlamıştır. Esasında, işletmeler bu nedenle tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini dikkate almamışlardır.
- Her bir ürün pazarında rekabetin yok denecek kadar az olmasından dolayı az sayıdaki üretici, pazara sundukları ürünleri rahatlıkla satabilmekteydiler.
- Bu dönemde üretilen ürünlerin satışı kolay olduğundan toptancı ve perakendeciler ürünlerin dağıtımını için ayrıca bir çaba içerisine girmemişlerdir.

Fullerton (1988)'in yukarıdaki şekilde özetlediği üretim anlayışının hakim olduğu dönemlerde üretimin artırılması ve üretimde verimliliğin sağlanması düşüncesi belirli bir süre işletmelerde hakim görüş olsa da, ilerleyen yıllarda artan rekabet ve kitlesel üretimin sonucunda üretilen büyük miktarlardaki malların satışlarının güçleşmesi, işletmeleri satış anlayışını benimsemek zorunda bırakmış ve işletmeler üretimden çok üretileni satma çabası içerisine girmişlerdir (Tokol, 1996: 5) Ancak satış anlayışının öncesinde işletmelerde hakim olan bir diğer anlayış ise, işletmelerin sürekli olarak ürün geliştirerek karlılıklarını artıracaklarına inandıkları ürüne odaklı anlayıştır.

1.3.2. Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı

Ürün yaklaşımı üretim yaklaşımına benzemekle birlikte, bazı yönlerden farklılık göstermektedir. Ürün yaklaşımına göre; tüketiciler en kaliteli, en yüksek performanslı ve en iyi özelliklere sahip ürünleri tercih edecektir. Bu nedenle, ürün yaklaşımında pazarlama stratejileri sürekli ürün geliştirme felsefesine odaklanmıştır (Kotler ve Armstrong, 2011: 9). Bu yaklaşımın ortaya çıktığı dönemlerde pazarda arz ve talep dengesinin birbirine yaklaşmaya başlamış durumda olması, rekabetin boyutlarının kalite üzerine yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Söz konusu yaklaşıma göre eğer rakiplerinizden daha iyi ürünler yaparsanız, tüketiciler sizin ürününüzü tercih edecektir (Altunışık ve diğ., 2006: 17).

Bu anlayışta, tüketicilerin tercihlerini ürünün kalite ve performansına göre yapacakları kabul edilmektedir. Bu sebeple, firmalar daha kaliteli ve pazarda var olanlardan daha iyi ürün üretmek için çaba sarf ederler. Bu noktada üreticiler “İyi mal veya hizmet, başka bir çabaya gerek olmaksızın kendiliğinden satılır.” şeklinde düşünmekteydiler. Ancak

çoğu kez tüketiciler kararlarını verirken, kalite dışında fiyat, ödeme koşulları gibi farklı faktörleri de değerlendirirler. Burada önemli olan malın teknik kalitesinden daha çok tüketicilerin mal veya hizmete vermiş olduğu değerdir ki, tüketiciler ürün veya hizmet alırken ürünlerin teknik özellikleri hakkında da çoğu zaman bilgi sahibi olmazlar. Örneğin bir bilgisayar alırken tüketiciler, bilgisayarın içindeki malzemelerin kalitesi ve dayanıklılığı hakkında bilgi sahibi değildir. Ancak burada tüketicilerin ilgilendiği farklı noktalar vardır. Ürünün garanti süresi, markası, satış elemanını davranışları gibi farklı faktörler tüketiciler tarafından değerlendirilir (Karafakıoğlu, 2005: 8).

Ürün kalitesi ve ürün geliştirme yaklaşımı pek çok pazarlama stratejisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Ancak işletmelerin yalnızca ürün geliştirmeye odaklanmaları pazarlama miyopluluğuna neden olabilmektedir. Bu konuyu şu şekilde örneklendirmek mümkündür: Üretici bir firmanın dünyanın en iyi fare kapanını ürettiği takdirde, bütün dünyada insanların evlerinin önüne bu aletten koyacağına inanması ve bunun sonucunda fare kapanlarını teknik ve fiziksel anlamda geliştirmeye çalışması büyük ölçüde hüsrana sonuçlanacaktır. Bunun sebebi, fare sorununa karşı kapandan daha etkili çözümlerin ortaya çıkabilmesidir. Nitekim fareler ile mücadelede kimyasal ilaçlar veya spreyle çok daha etkili olacaktır. Bu durumda üretici firma kapanı ne kadar kaliteli üretirse üretsün veya ne kadar ucuza satarsa satsın alacak bir kitle bulması söz konusu değildir (Kotler ve Armstrong, 2011: 10).

1.3.3. Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı

Satış anlayışında, bir kurum veya işletmenin, tüketicinin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği müddetçe tüketicilerin ya hiç satın alma yapmayacağı ya da yeterince mal almayacağı varsayılmaktadır. Satış anlayışı, tüketicilerin çok gerekli olmadığı sürece satın almaya direndiği ve çeşitli satış geliştirme çabaları ile daha fazla satın almaya ikna edilebilecekleri, müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir örgüt yapısı kurulması gerektiği düşüncelerine dayanmaktadır. Agresif satış yöntemlerinin kullanıldığı bu dönem “Klasik Pazarlama Anlayışı” olarak da ifade edilmektedir (Tek, 1999: 13).

1930’lu yıllarda baş gösteren büyük buhran üretim ve ürün anlayışlarında değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Kitlesele üretim in işletmeler in temel hareket noktası olmaya devam etmesi ürünlerin müşterilere nasıl satılacağına ilişkin düşünce ve

arayışların da hız kazanmasına sebep olmuştur. Bu koşullar altında 1930'lu yıllarda başlayan ve 1950'li yıllara kadar hakim olan bu anlayış çerçevesinde işletmeler tüketicilerin kendiliğinden satın alma faaliyetinde bulunmadığını anlamışlar ve ürünlerine yönelik talebi oluşturmak amacıyla yoğun bir kitlesel tutundurma faaliyetinin içine girmişlerdir (Karamustafa ve diğ., 2010: 50).

Satış anlayışı, önceki dönemlere kıyasla üretimin bolladığı ve tüketicinin kitlediği bir dönemde hâkim olan görüştür. Bu dönemde işletmelerin en temel sorunu, talebin yeterli olmayışıdır. Satış anlayışı döneminde, verimli üretim yapmak işletmelerde temel ilke haline gelmiştir. İslamoğlu (2008: 11) satış anlayışı dönemini şu cümle ile özetlemektedir : “*Verimli üret, reklam yap; satılır ve kar elde edilir.*” ancak buradaki kar, üretim anlayışındaki üretimden doğan kar değil, satıştan elde edilen kardır.

Mal ve hizmetleri üretmenin değil satmanın en büyük sorun haline geldiği bu dönemde, işletmelerin yoğun bir biçimde tutundurma çabalarına yöneldiği yukarıda ifade edilmişti. Bu dönemde tutundurma faaliyetleri kapsamında gerek kişisel satış ve gerekse reklam teknikleri ile insanları etkileme teknikleri geliştirilmiş; aldatıcı-yanıltıcı reklam ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu baskılı satış teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. Yöneticilerde yaratıcı reklam ve yaratıcı satışçılıkla tüketicinin ürün ve hizmetleri satın almaya ikna edileceği yönünde görüşün bu dönemlerde hâkim olduğu ifade edilebilir (Mucuk, 2004: 9).

1930 ve 1945 yılları arasında ABD’de pazarlamada en yaygın anlayış konumunda olan satış anlayışı, üretim kapasitesinden daha etkin bir biçimde yararlanmak ve maliyetleri düşürmek için kullanılmıştır. Bu anlayışın günümüzde de pek çok işletmede hala hâkim olduğu görülmektedir. Bu görüşe sahip olan işletmeler, başarıyı müşteri tatmini ile değil satılan mal ve hizmet miktarı ile ölçmektedir. Ancak satış anlayışı ile hareket eden bir işletmenin uzun dönemde başarılı olması mümkün değildir (Karafakıoğlu, 2005: 8).

Buraya kadar aktarılan kısımda, pazarlamada üretim anlayışından satış anlayışına kadar geçirilen evreler ve özellikle söz konusu anlayışların egemen olduğu dönemlerde işletmelerin göstermiş olduğu karakteristikler ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda İçöz (1996), pazarlamada temelde iki felsefenin hâkim olduğundan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi üretime ve satışa dönük (statik felsefe) felsefe, diğeri ise müşteriye ve pazara dönük (dinamik felsefe) felsefedir. İçöz (1996: 9) statik felsefe olarak ifade

ettiği üretim, ürün ve satış anlayışının hâkim olduğu dönemlerdeki pazarlama felsefesinin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Planlama kısa vadeli. Uzun vadeli planlamaya verilen önem azdır.
- Uzun vadeli kararlar, yalnızca ciddi bir sorun ortaya çıktığı zaman alınır.
- Değişime karşı açık bir direnç vardır.
- İşletmenin bugünkü iş hacmi kadar, büyümesi ve gelişmesi de garantili olarak görülür.
- Tüketici ihtiyaç ve istekleri fazla dikkate alınmaz.
- Tanıtım çabaları, tüketici ihtiyaçlarından çok hizmetin ya da ürünün özelliklerini vurgulamaya yönelmiştir.
- Tüketicilere istediklerinden fazlası ya da eksikliği sunulmaz.
- Pazarlamaya ilişkin kararlar üretim ve satış açısından verilir.
- Pazarlama bölümünün faaliyetleri diğer bölümlerden bağımsız olarak yürütülür, diğer bölümlerle işbirliği ve koordinasyona önem verilmez.
- İşletmedeki bölümler pazarlama ile ilgili sorumluluk ve faaliyetlerle aşırı yüklenmiştir. Bu faaliyet ve sorumluluklarla ilgili olarak bölümler arasında gizli ya da açık sürtüşmeler vardır.

Tablo 1
Değişen Pazarlama Anlayışı ve Özellikleri

Yaklaşım	Odak Noktası	Amaç ve Özellikler
Üretim	İmalat	<ul style="list-style-type: none">• Üretimin Artırılması• Maliyetlerin düşürülmesi ve kontrol edilmesi• Satış artışıyla karın azamileştirilmesi
Ürün	Mamuller	<ul style="list-style-type: none">• Kalitenin ön plana çıkması• Kalite seviyesinin yükseltilmesi• Satış artışıyla karın azamileştirilmesi
Satış	Üretilenin Satılması (Satıcının İhtiyaçları)	<ul style="list-style-type: none">• Promosyon ve satış faaliyetlerine ağırlık verilmesi• Satış devir hızının yükseltilmesi yoluyla kar artışı
Pazarlama (Modern Pazarlama)	Tüketici Ne İstiyor? (Tüketicinin İhtiyaçları)	<ul style="list-style-type: none">• Bütünleşik pazarlama• Üretimden önce ihtiyaçların belirlenmesi• Müşteri tatmini ve sadakati ile kar artışı

Kaynak: Altunışık ve diğ., 2006: 17

1.3.4. Modern Pazarlama Anlayışı

1850’li yıllarda başlayan ve çeşitli evreler geçiren pazarlama anlayışında meydana gelen en köklü değişiklikler, esasında 1950’li yılların ortasında meydana gelmeye başlamıştır. 1950’li yıllara kadar yukarıda özelliklerinin de ifade edildiği üretim, ürün ve satış anlayışı dönemlerinde tamamen işletme odaklı bir anlayış hâkim olmuş, tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Satış anlayışı ile kısmen tüketiciye yönelik bir takım faaliyetlerde bulunulsa da, bu faaliyetlerin temelinde müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate almaktan çok, baskıcı satış yöntemleri ve tutundurma araçları ile müşterilerin satın almaya ikna edilmesi yatmaktadır.

Modern pazarlama anlayışı ile birlikte işletmelerin pazarlama anlayışlarında bir devrim yaşanmış, pazarlama felsefesi tümünden değişmiştir. Modern pazarlama anlayışı ile işletme odaklı üretim anlayışı terk edilmiş, tüketicileri işletme faaliyetlerinin merkezine konuşturarak, onların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan bir yaklaşım ortaya çıkmaya başlamıştır. Sonraları pazar yönlülük olarak ifade edilecek kavramın da böylelikle doğmaya başladığı söylenebilir.

Pazarlama anlayışında meydana gelen değişimler, şüphesiz ki pek çok faktörün etkisiyle ortaya çıkmış değişimlerdir. Alabay (2010), bu değişimlerin altında yatan temel faktörleri, küreselliğin ve küresel rekabetin artması, insanların eğitim ve bilgi düzeylerinin artması, teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması olarak ifade etmektedir. Bu faktörlerden özellikle küreselleşme olgusu, işletmelerde rekabetin küresel bir boyut kazanmasına neden olmuştur. İşletmeler bunun sonucunda pazara ve pazarlamaya bakışta yeni bir anlayışın gerekliliğini hissetmeye başlamışlardır. Benzer şekilde, insanların bilgi ve eğitim düzeyinin artması da tüketicilerin bilinçlenmesinde önemli bir rol oynamış; bu husus da, işletmelerin yeni bir anlayış arayışlarına hız kazandırmalarına sebep olmuştur (Altunışık, 2009: 15).

Modern pazarlama anlayışı döneminde, işletme yöneticilerinin dikkati, üretim sorunlarından pazarlama sorunlarına, işletmelerin üretebileceği üründen tüketicilerin üretilmesini istediği ürüne, işletmeden pazarın kendisine yönelmiştir. Günay (2001)’a göre modern pazarlama anlayışı, örgütün amaçlarına ulaşmasında bütünleştirilmiş işletme faaliyetleri ve müşteri yönlü olmayı içeren bir pazarlama felsefesidir. Bu anlayış

aynı zamanda, müşteri memnuniyetinin sağlanması yolu ile örgütsel amaçlara ulaşmayı ifade etmektedir.

Kotler ve Armstrong (2011)' a göre modern pazarlama anlayışı, örgütsel amaçlara ulaşmak için müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin bilinmesine; aynı zamanda bu ihtiyaç ve istekleri rakiplerden daha iyi bir biçimde tatmin edecek üretimin gerçekleştirilmesine bağlı olduğu bir anlayışı ifade eder. Bu anlayışta satış ve kar elde etmenin temel koşulu, müşteri odaklı olmak ve değer yaratmaktır. Modern pazarlama anlayışında ürün merkezli “yap-sat” anlayışı, yerini müşteri merkezli “algıla-yanıtla” felsefesine bırakmıştır. Yine, Kotler ve Armstrong (2011)'un özellikle üzerinde durduğu nokta, bu anlayışta işletmelerin ürettikleri ürüne uygun müşteri bulması yerine, müşterilerin istedikleri ürünlerin üretilmesinin bu anlayışın temeli olduğu noktasıdır.

Tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine odaklanmış bir anlayış olan modern pazarlama anlayışının odak noktası, kısa dönem işletme performansı değildir. Aksine müşteri memnuniyeti ve sadakati yoluyla uzun dönemde performans ve karlılık bu anlayışın özünde bulunmaktadır (Mucuk, 2004; Karafakıoğlu, 2005; Yükselen, 2006). Modern pazarlama anlayışı çerçevesinde ifade edilen bütünleştirilmiş işletme faaliyetleri ve çabaları da yalnızca pazarlama departmanının faaliyetleri olarak algılanmamalıdır. Bütünleştirilmiş çabalar ile ifade edilmek istenen, üretim, finans, insan kaynakları vb. gibi tüm işletme bölümlerinin koordine edilmesi, pazarlama bölümünün bu bölümlerle uyumlu bir biçimde çalışmasıdır (Cemalcılar, 1999: 19-20).

Modern pazarlama anlayışı, pazarların, tüketicilerin/müşterilerin istek ve gereksinimlerine göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilmesi ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve gereksinimlerini en iyi karşılayanları tercih edecekleri görüşünden kaynaklanmaktadır. Tüketici odaklı ya da müşteri yönlü modern pazarlama kavramı, alıcılar pazarı koşullarında, tüketicilerin egemenliğin kabullenildiği bir anlayıştır ki, bu anlayışta “*Müşteri velinimetimizdir.*”, “*Müşteri kraldır.*”, “*Müşteri her zaman haklıdır.*” gibi temalar geçerlidir (Tek, 1999: 19). Basit bir biçimde, modern pazarlama anlayışı şematik olarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

Tablo 2
Modern Pazarlama Anlayışı

Başlangıç Noktası	Odak Noktası	Araçlar	Amaç (Sonuç)
Pazar	Hedef Müşterilerin İstek ve Gereksinimleri	Bütünleşik Pazarlama	Alıcıyı tatmin ederek kar sağlama ve örgütsel amaçlara ulaşma

Kaynak: Tek, 1999: 18

Modern pazarlama anlayışı, işletmenin bir bütün olarak tüketici odaklı ve müşteri yönlü olmasını gerektirir (Cemalcılar, 1999: 20). Zaten pazarlama anlayışında yaşanan felsefi değişim sonucunda pazarlama, kendi varlığı ile tüketici ve toplum varlığını bir tutan görüşü ifade eder hale gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak da pazarlama, işletme faaliyetlerinin tüketici ihtiyaç ve isteklerine yönelmesi ve bunun karlı bir biçimde yerine getirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (İslamoğlu, 2008: 16). Buradan hareketle, İslamoğlu (2008), modern pazarlama anlayışını, “*İşletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda tüketicileri ve toplumu tatmine yönelmiş, bütünleşmiş pazarlama çabaları ile desteklenen tüketiciye dönük tutum*” olarak tanımlamıştır.

Yükselen (2008)’in ise modern pazarlama anlayışında önemle belirttiği nokta, hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi ve rakiplerden daha etkin bir biçimde yeterli müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu nedenle Yükselen (2008), pazarlama çalışmalarının üretim aşamasından önce başlaması ve buna göre üretime yön verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda Yükselen (2008: 10), Tüketicilerden alınan geri bildirimlerin, tespit edilen ihtiyaç ve isteklerin karşılanması noktasında örgütsel kademelerde ve işletme içi bölümlerde de değişiklik yapılması ve tüketiciye uygun ürün ve hizmet üretecek bir organizasyon yapısının kurulması gerektiğini belirtmektedir.

Modern pazarlama anlayışına ilişkin olarak buraya kadar ifade edilen özellikleri toparlamak adına, dinamik felsefe olarak da adlandırılan modern pazarlama anlayışının özelliklerini sıralamak faydalı olacaktır. Bu bağlamda, modern pazarlama anlayışının özelliklerini İçöz (1996: 9-10) aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Tüketici ihtiyaçları ilk planda yer alır. Bu nedenle, tüketicilerin tatmini öncelik taşır ve işletmenin bütün bölümleri, yöneticileri ve personeli müşteri tatmini amacına yönelmiştir.
- Tüketicileri ve onların ihtiyaçlarını anlamak, temel ilke ve araştırma konusudur.
- Pazardaki rakiplere karşı işletmenin güçlü ve zayıf yanları sürekli olarak gözden geçirilir.
- Pazarlama araştırmaları, işletmelerde birinci derece önemli faaliyettir. Bu nedenle, tüketici ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikler kolaylıkla tespit edilebilir.
- Tüketicilerin işletme hakkındaki izlenimleri takip edilir.
- İşletme içinde bölümler arası işbirliği cesaretlendirilir ve özendirilir.
- Değişim kaçınılmaz olarak kabul edilir ve değişime mümkün olduğunca uyum sağlanır.

Günümüzde gelişmiş ülkelerin pek çoğunda benimsenmiş bir pazarlama anlayışı olan modern pazarlama anlayışının odak noktasında tüketicilerin istek ve gereksinimleri, bütünleştirilmiş işletme faaliyetleri ve müşteri tatmini yoluyla uzun vadede kar elde etme düşüncesinin yattığı ifade edilmişti. Bu kapsamda, literatürde de söz konusu düşüncelerin modern pazarlama anlayışının oluşmasında etkili olduğuna ilişkin bir fikir birliğinden bahsetmek mümkündür (Tek, 1999: 19-20; Mucuk, 2004: 10-11; Ecer ve Canıtez, 2004: 9-12; Yükselen, 2008: 12-13). Bu nedenle, bu kavramları kısmen açıklamak modern pazarlama anlayışının üzerine kurulduğu temel ilkelerin kavranması noktasında yardımcı olacaktır.

1.3.4.1. Müşteri Odaklılık ve Tüketicilere Yönelik Tutum

Bilgi ve teknoloji çağı olarak ifade edilen 21. yüzyılda gerek toplumsal değişimler, gerekse işletmecilik alanındaki gelişmeler, pazarlama alanında büyük değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Günümüzde tüketiciler farklı fiyat, kalite ve marka gibi çok sayıda alternatife rahatlıkla ulaşabilmektedir. Bu durum da, işletmeler arasındaki rekabeti artırmaktadır. Yoğun rekabet altında faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve başarıyı yakalayabilmeleri için temel koşul müşterileri kazanmak, sadık bir müşteri kitlesi edinebilmek, bir diğer ifadeyle müşteri odaklı olabilmektir (Uzunoğlu, 2007).

Müşteri odaklı düşünce yapısı, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil, müşterinin gözüyle belirlemesini gerektirmektedir (Uzunoğlu, 2007: 12). Tek (1999: 12) ise, müşteri odaklılık kavramını, piyasadan başlayarak alıcının ne istediğini, gereksinimlerini vb. onun açısından saptayıp, tanımlayarak ona göre üretim ve pazarlama yapmak olarak açıklamaktadır. Mucuk (2004)'un da belirttiği üzere, pazarlama, satış anlayışının aksine üretimin öncesinde başlayan bir süreç olarak bugünkü ve gelecekteki tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini tanımlayarak sürdürülen bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, pazarı ve pazarı oluşturan tüketicilerin iyi bir şekilde tanımlanması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Artık üzerinde durulması gereken husus mal ve hizmetler değil, söz konusu mal ve hizmetlerin tüketici ihtiyaç ve isteklerini ne kadar karşıladığı, hatta onlara ne değer kattığıdır (Ravald ve Grönroos, 1996; Doyle, 2000; Uzunoğlu, 2007)

Pazarlamada günümüzde sıkça zikredilen kavramlardan bir tanesi de “değer” kavramıdır. Kotler (2005)'in pazarlamanın yeni mantrası olarak ifade ettiği kavramın altında “**değer**”in yer aldığı görülmektedir. Değer, müşterinin satın aldığı üründen elde ettiği fayda olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle değer, ürünlerin müşterilere diğer ürün ve hizmetlerden farklı olarak ne kattığıdır (Uzunoğlu, 2007: 11). Buna göre Kotler (2005), yapılması gerekenin, (1) Değeri Tanımlamak, (2) Değeri Yaratmak ve (3) Değeri Sunmak olduğunu ifade etmektedir. Değeri tanımlamanın en iyi yolu hitap edilen müşteriye tanımlamaktan geçmektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse üretilen ürün ve hizmetlerde tüketiciyi yakalayan unsur nedir? sorusuna verilen cevap değerın tanımlanmasını sağlayacaktır. Bunun hemen akabinde değeri yaratmak gelmektedir ki, bunun da yeniliklerle gerçekleşeceği söylenebilir. Son olarak değeri sunma noktasında da işletmelerin kıvrak ve hızlı olmaları rekabet üstünlüğü sağlamada onlar için büyük öneme sahiptir.

Müşteri odaklı yaklaşım, çoğu zaman işletmeler açısından pazar bölümlendirme gereksinimini de beraberinde getirecektir. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine daha etkili cevap üretme noktasında pazar bölümlendirme önemli bir işleve sahiptir. Burada temel amaç, üst düzey müşteri tatmini sağlamaktır (Ecer ve Canitez, 2004: 9-10). Üst düzey müşteri tatminini sağlayarak işletmenin ulaşmak istediği nihai sonuç ise, müşteri

sadakati ve uzun dönemde kar elde etmektir (Karafakıoğlu, 2005; İslamoğlu, 2008; Kotler ve Keller, 2011).

1.3.4.2. Bütünleştirilmiş (Koordineli) Pazarlama abaları

Bütünleştirilmiş pazarlama çabaları ile ifade edilmek istenen, çeşitli işletme fonksiyonları ile pazarlama departmanı arasında; ayrıca pazarlama sistemlerinin kendi kontrolü altındaki fiyat, tutundurma, dağıtım ve ürün gibi elemanlar arasında tüketici yönlü uyum, eşgüdüm ve işbirliği sağlanmasıdır (Tek, 1999: 19). Esasında bütünleştirilmiş pazarlama çabalarının iki boyutundan söz etmek mümkündür Bu boyutlar şunlardır (Mucuk, 2004: 10)

- Pazarlama fonksiyonunun kendi içinde uyumlu bir biçimde çalışması ve bütünleştirilmesi
- Pazarlama fonksiyonunun işletmenin diğer bölümleri ile uyumlu çalışması, koordine edilmesi ve bütünleştirilmesi

Pazarlamanın kendi içinde uyumlu çalışması ile kast edilen, tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak ve onlara değer yaratacak mal ve hizmetlerin üretiminden önce iyi bir pazarlama araştırması, sonrasında iyi bir fiyatlandırma ve dağıtım politikası ve ideal tutundurma araçlarının tespit edilmesidir. Ancak yalnızca pazarlama faaliyetleri arasındaki uyum ve koordinasyon başarı için yeterli olmayacaktır. Bu nedenle, pazarlama bölümünün işletmenin diğer bölümleri ile de uyumlu çalışması önemlidir. Özellikle üretim ve araştırma departmanları başta olmak üzere finans, insan kaynakları ve diğer işletme bölümleri ile de pazarlamanın uyum içinde çalışması gerekmektedir (Ecer ve Canitez, 2004: 11-12).

1.3.4.3. Uzun Dönemde Karlılık

İşletmelerin en temel amaçlarından birisi de kar elde etmektir. Ancak modern pazarlama anlayışı öncesinde işletmeler klasik ekonomi teorilerinin çok fazla etkisi altında kaldığından, kısa dönemde satış artışı sağlanarak maksimum kar elde edilmeye çalışılmıştır (Ecer ve Canitez, 2004: 12).

Günümüzde işletmeler, kar elde amaçlarına ulaşmak ve varlıklarını sürdürebilmek için kendi çıkarları ile müşteri çıkarları arasında bir denge kurmak durumunda kalmıştır. Bu

yüzden de stratejik pazarlama planlaması çalışmaları ile müşterilerin ihtiyaç ve istekleri sürekli bir biçimde izlenmeli ve uzun dönemli planlamalar yapılmalıdır (Mucuk, 2004: 11). Modern pazarlama anlayışında da ön plana çıkan düşünce, müşteri tatmini ve sadakati sağlanarak uzun vadede kar elde edilmesidir. Bu anlayışa göre, rakiplerinden daha yüksek müşteri tatmini sağlayan işletme daha çok gelir ve kar elde edecektir (Yükselen, 2008: 13).

1.4. PAZAR YÖNLÜLÜK

Pazarlama anlayışında meydana gelen gelişmeler, modern pazarlama anlayışının doğmasına sebep olmuştur. Pazarlama anlayışındaki değişim sürecinde teknolojik gelişmelerin önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Teknolojik gelişmeler, gerek ürün geliştirme, gerek dağıtım, gerekse rekabet koşulları üzerinde yaptığı etkilerle bu değişim süreci içinde, modern pazarlama anlayışının işletmeler tarafından benimsenmesi yönünde önemli katkılar sağlamıştır (Aksulu ve Özgül, 1999).

Pazar yönlülük kavramı da modern pazarlama anlayışının işletmeler tarafından benimsenmesinin bir sonucu olarak zikredilmeye başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar 1980'li yılların sonlarına doğru pazar yönlülükle ilgili çalışmalar yapılmaya başlansa da (Webster, 1988; Shapiro, 1988), konu ile ilgili ilk kavramsallaştırmanın Kohli ve Jaworski (1990) tarafından yapıldığı söylenebilir. Kohli ve Jaworski, çalışmalarında modern pazarlama düşüncesinin pazarlama disiplini içinde önemli bir köşe taşı olduğunu ifade etmekte ve pazar yönlülük kavramını, bir işletme felsefesi olarak modern pazarlama anlayışına uygun işletme faaliyetleri şeklinde açıklamaktadır.

Kohli ve Jaworski, (1990)'nin ardından Narver ve Slater (1990) pazar yönlülüğün işletmelerin karlılık düzeyindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında pazar yönlülük kavramına Kohli ve Jaworski'den farklı bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Sonraları davranışsal ve kültürel bakış açıları olarak adlandırılan bu çalışmalar, pazar yönlülük literatüründe iki köşe taşı çalışma olarak, bu alanda yapılacak çok sayıda kuramsal ve ampirik çalışmaya temel oluşturmuşlardır. Nitekim sonraları pazar yönlülük literatüründe pek çok çalışmanın bu perspektiflerle ele alındığı görülmektedir (Ruekert, 1992; Desphande ve diğ., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994;

Greenley, 1995; Pitt, 1996; Slater ve Narver, 2000; akıcı ve Eren, 2005; Bulut ve diğ., 2009; Yılmaz ve diğ., 2009; Papatya ve diğ., 2011).

1990'lı yılların başlarında pazar yönlülükle ilgili yapılan çalışmaların büyük bir bölümünün pazar yönlülüğün kavramsallaştırılması ve ölçümü üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Kohli ve diğ., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Desphande ve diğ., 1993). Pazar yönlülüğü ölçmek amacıyla geliştirilen ölçekler doğrultusunda literatürde bu tarihlerden sonra, önemli ölçüde pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiyi ölçmeye ve özellikle pazar yönlülüğün performans üzerindeki etkilerini incelemeye dönük çalışmaların pazarlama akademisyenleri tarafından ilgi odağı haline geldiğini söylemek mümkündür (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Diamantopoulos ve Hart, 1993; Slater ve Narver, 1994; Pitt ve diğ., 1996; Avlonitis ve Gounaris, 1997; Han ve diğ., 1998; Harrison-Walker, 2001; Matsuno ve diğ., 2002).

Literatür incelendiğinde, pazar yönlülük kavramının çok farklı değişkenlerle birlikte ele alındığı ve incelendiği anlaşılmaktadır. Pazar yönlülük ile ilişkisi en çok araştırılan ve incelenen değişken yukarıda da ifade edildiği üzere işletme performansıdır. Bunun yanında, pazar yönlülüğün işletme başarısındaki önemi ve performans üzerindeki muhtemel etkileri kavramın daha iyi ölçülmesi yönünde ölçek geliştirme çalışmalarının da yapılmasını sağlamıştır (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve diğ., 1993; Gray ve diğ., 1998; Desphande ve Farley, 1998; Matsuno ve diğ., 2000).

Pazar yönlülük-yenilik ve ürün performansı ilişkisi de literatürde yoğun olarak çalışılan konular arasındadır (Baker ve Sinkula, 1999; Ferrell ve Lucas, 2000). Pazar yönlülük ile bir diğer ilişkisi araştırılan kavram da örgütsel öğrenmedir (Slater ve Narver, 1995; Hurley ve Hult, 1998; Morgan ve diğ., 1998). Bunların dışında pazar yönlülük kavramı literatürde, stratejik yönetim, rekabet, öğrenme, pazarlama ve müşteri memnuniyeti gibi daha pek çok farklı değişkenle birlikte ele alınmış ve incelenmiştir (Liao ve diğ., 2011).

Yukarıda ifade edildiği üzere, pazar yönlülük kavramı literatürde farklı değişkenlerle birlikte ve değişik perspektiflerden ele alınmıştır. Bu bağlamda, pazar yönlülük kavramının yukarıda ifade edilen kavramlarla ilişkisi ve bu alanda yapılan çalışmalar, bu kısımda incelenmeye çalışılacaktır. Ancak öncesinde, pazar yönlülüğün diğer kavramlarla olan ilişkisinin daha net anlaşılabilmesi açısından pazar yönlülük

kavramının ne olduğu, belirleyicilerinin ve çıktılarının işletmeler açısından ne ifade ettiği ve pazar yönlü bir organizasyon yapısı kurmak için gerekli koşulların neler olduğu konusu irdelenmeye çalışılacaktır. Yine, pazar yönlülük kavramına değişik araştırmacılar tarafından geliştirilen bakış açıları da bu kısımda aktarılacaktır.

1.4.1. Pazar Yönlülük Tanımları

Modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak kabul edilen (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Hence, 2000; Çatı ve Işkın, 2008: 78) ve 1980'li yıllardan sonra pazarlama literatüründe tartışılmaya başlanan (Shapiro, 1988; Desphande ve Webster, 1989) pazar yönlülük kavramının literatürde yoğunlukla müşteri yönlülük, rakip yönlülük, tüketici yönlülük gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak pazar yönlülüğu yalnızca müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklanan bir kavram olarak görmek, pazar yönlülüğu kısır bir bakış açısı ile değerlendirmek anlamına gelecektir. Zira pazar yönlülük, pazarın geniş bir şekilde algılanmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda pazar yönlülük, işletmenin mikro çevresini oluşturan müşteriler, rakipler, paydaşlar ve çalışanlar ile makro çevresini oluşturan ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel, teknolojik ve ekolojik unsurları anlama ve bunlara cevap verebilme kabiliyeti olarak değerlendirilebilir (Karamustafa ve diğ., 2010: 65).

Pazar yönlülük kavramının geniş bir anlam ifade etmesi esasında kavramın çok farklı yönlerden ele alınmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Nitekim pazar yönlülüğe ilişkin yapılan tanımlamaların araştırmacıların pazar yönlülüğe bakış açılarına göre şekillendiği görülmektedir. Örneğin pazar yönlülük kavramına karar verme perspektifinden bakan Shapiro (1988)'ya göre pazar yönlülük, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve paylaşılmasını da kapsayan bir örgütsel karar verme sürecidir. Pazar yönlülüğu davranışsal olarak ele alan Kohli ve Jaworski (1990)' ye göre ise, pazar yönlülük, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve isteklerine yönelik pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin işletme içindeki departmanlara yayılması ve söz konusu ihtiyaçlara örgütün genelinde bir cevap üretilmesidir. Kohli ve Jaworski (1990)'ın tanımları incelendiğinde, pazar bilgisi toplama yaklaşımı olarak da adlandırılan yaklaşımlarının üç temel bileşenini içerdiği görülmektedir. Bunlar, (a) pazar bilgisinin toplanması, (b) bilginin işletme içine yayılması ve (c) pazara cevap üretme boyutlarıdır.

Pazar yönlülükle ilgili bir diğer önemli bakış açısını geliştiren Narver ve Slater (1990) ise pazar yönlülüğün bir örgüt kültürü olduğunu ifade etmektedir. Narver ve Slater (1990) pazar yönlülüğü, müşteriler için üstün nitelikli bir değer yaratmak, bunun yanında yüksek işletme performansının devamlılığını sağlamak üzere gerekli olan etkin ve verimli işletme davranışlarını oluşturan bir örgüt kültürü şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca Narver ve Slater (1990), pazar yönlülüğün 3 temel davranışsal bileşenden meydana geldiğini belirtmektedir. Araştırmacılar, bu bileşenlerin (a) müşteri yönlülük, (b) rakip yönlülük ve (c) fonksiyonlar arası koordinasyon olduğunu ifade etmektedir. Buna ilaveten Narver ve Slater (1990), pazar yönlülükte uzun vadeli odaklanma ve karlılık olmak üzere iki temel karar kriterinin olduğundan bahsetmektedir.

Pazar yönlülük yaklaşımını Narver ve Slater (1990) gibi bir kültür olarak ele alan Desphande, Farley ve Webster (1993), Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990)'ın ifade ettikleri pazar yönlülük kavramının müşteri yönlülük kavramıyla eş anlamlı olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre yaklaşımın temelinde müşteri odaklılık yatmaktadır. Müşteri odaklı perspektiften pazar yönlülük, uzun dönemde karlı bir işletme yaratabilmek için işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar da dahil olmak üzere, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin işletme faaliyetlerinde ilk sıraya konulduğu bir inançlar bütünüdür (Desphande ve diğ., 1993).

Barney (1989) rekabet avantajı sağlamada pazar yönlülüğün çok önemli bir kültür olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, pazar yönlülüğü işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rolü olduğunu söyleyen ve pazar yönlülüğü rekabet avantajı elde etmede bir işletme kabiliyeti olarak ele alan Day (1994), pazar yönlülüğün müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlama ve onları tatmin etmeye yönelik üstün nitelikli davranışları yansıttığını belirtmektedir. Day (1994) ise, pazar yönlülük kavramını, müşteriler, dağıtım kanalındaki işletmeler ve tedarikçiler ile sağlıklı ilişkiler kurmayı, pazar gereklerini rakiplerden önce gerçekleştirmeyi, aynı zamanda iç ve dış çevre ile bağları kurmayı sağlayan bir işletme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde araştırmacıların tanımlarında pazar yönlülüğe ilişkin farklı boyutlar geliştirdiği görülmektedir. Bunlar temel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Pazar bilgisinin toplanması
- Pazar bilgisinin işletme içine yayılması
- Pazara cevap üretme
- Müşteri yönlülük
- Rakip yönlülük
- Fonksiyonlar arası koordinasyon

Esasında maddeler halinde ifade edilen unsurlar, Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya konulan pazar yönlülük boyutlarıdır. Bunların dışındaki tanımlarda da pazar yönlülüğe ilişkin farklı değerlendirmeler yapılmıştır.

1.4.2. Pazar Yönlülük Yaklaşımları

Pazar yönlülük kavramının pek çok araştırmacı tarafından müşteri ve rakip yönlülük olarak ifade edildiği anlaşılmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Kotler ve Armstrong, 2011), ancak bazı araştırmacıların pazar yönlülük kavramı ile müşteri odaklılık üzerinde daha fazla durmaktadır (Ruekert, 1992; Desphande ve diğ., 1993). Bununla birlikte, literatürde pazar yönlülük kavramının genel olarak üzerinde fikir birliğine varılan noktası da, kavramın bir işletmenin pazar yönelimli olması ve pazar yönelimli bir organizasyon yapısına sahip olması için gerekli koşulları ifade ettiğidir (Deng ve Dart, 1994; Javorski ve Kohli, 1996; Narver ve Slater, 1995; Hurley ve Hult, 1998).

Bu çalışmalar ışığında Lafferty ve Hult (2001), pazar yönlülüğe ilişkin beş farklı perspektifin ortaya konulabileceğini ifade etmiştir. Bu yaklaşımlar, Shapiro (1988) tarafından ortaya konan “Karar Verme Yaklaşımı”, Kohli ve Jaworski (1990)’nin “Pazar Bilgisi Toplama Yaklaşımı”, Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya koyulan ve pazar yönlülüğü bir işletme kültürü olarak ele aldıkları “Kültürel Odaklı Davranışsal Yaklaşım” Ruekert (1992)’in “Strateji Odaklı Yaklaşımı” ve Desphande, Farley ve Webster (1993)’in “Müşteri Odaklı Yaklaşımıdır”.

Tablo 3’te Lafferty ve Hult (1999)’un pazar yönlülüğe ilişkin yapılan çalışmaların pazar yönlülüğe ilişkin araştırmacılar tarafından ortaya koyulan perspektiflere göre sınıflandırılması görülmektedir. Bu yaklaşımların pazar yönlülük çalışmalarının pek çoğuna kuramsal bir temel oluşturduğunu da söylemek mümkündür. Bu nedenle pazar

yönlülük kavramının boyutlarının anlaşılabilmesi adına yukarıda ifade edilen yaklaşımları incelemek yararlı olacaktır

Tablo 3
Pazar Yönlülük Yaklaşımlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

YAKLAŞIMLAR	YAPILAN ÇALIŞMALAR
Karar Verme Yaklaşımı	Glazer (1991) Glazer ve Weiss (1993) Shapiro (1988)
Pazar Bilgisi Yaklaşımı	Avlonitis ve Gounaries (1997) Cadogan, ve Diamantopoulos (1995) Cadogan ve diğ. (1998) Hart ve Diamantopoulos (1993) Hooley ve diğ. (1990) Jaworski ve Kohli (1993) Jaworski ve Kohli (1996) Kohli ve Jaworski (1990) Kohli ve diğ. (1993) Maltz ve Kohli (1996) Selnes ve diğ. (1996)
Kültürel Temelli Davranışsal Yaklaşım	Cadogan, ve Diamantopoulos (1995) Han ve diğ.. (1998) Narver ve Slater (1990) Narver ve Slater (1998) Narver ve diğ. (1998) Siguaw ve Diamantopoulos (1995) Siguaw ve diğ. (1994) Slater ve Narver (1992) Slater ve Narver (1994)
Strateji Odaklı Yaklaşım	Day (1994) Day ve Nedungadi (1994) Gatignon ve Xuereb (1997) Morgan ve Strong (1998) Moorman (1998) Ruekert (1992) Webster (1992)
Müşteri Odaklı Yaklaşım	Deshpande ve Farley (1998a) Deshpande ve Farley (1998b) Deshpande ve diğ. (1993) Siguaw ve diğ. (1994)

Kaynak: Lafferty ve Hult, 2001: 95

1.4.2.1. Karar Verme Yaklaşımı

Shapiro (1988) tarafından ilk kez ortaya koyulan karar verme yaklaşımı pazar yönlülük literatüründe de ortaya konulan ilk bakış açısı olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşım çerçevesinde Shapiro (1988) pazar yönlülüğü örgütsel bir karar verme süreci olarak kavramsallaştırmaktadır. Ona göre bu sürecin içinde önemli olan, bilginin departmanlar arasındaki paylaşımı ve gerek bölümler, gerekse çalışanlar arasında şeffaf bir karar alma sisteminin oluşturulması ve bu sisteme üst yönetimin bağlılığıdır. Nitekim günümüzde, işletmelerin bilgiyi elde etmeleri ve zamanında işlemeleri de bu noktada işletmeler için önemli hale gelmiştir (Glazer ve Weiss, 1993). Shapiro (1988)'ya göre pazar yönlü olmak, işletmenin bütün yönlerini etkileyen bir süreçler dizisini ifade etmektedir. Shapiro (1988) aynı zamanda, pazar yönlülük kavramıyla müşteri yönlülük arasında da önemli bir ayrımın bulunmadığını öne sürmektedir. Ayrıca Shapiro (1988), sadece müşteriler ile yakın ilişkiler kurularak pazar yönlü olunamayacağını belirtmiştir. Ona göre pazar yönlülüğün üç temel koşulu bulunmaktadır. Bu koşullar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Tüketicileri satın almaya teşvik edecek tüm önemli hususlara ilişkin bilgiler, işletmenin bütün bölümlerine yayılmalı ve nüfuz etmelidir.
- Stratejik ve taktiksel kararlar, işletme fonksiyonları ve bölümleri arasında ortaklaşa alınmalıdır.
- Tüm bölümlerin işbirliği içinde alınan kararlar, yine bütün bölümlerin etkili koordinasyonu ve alınan kararlara bağlılığı ile hayata geçirilmelidir.

Shapiro (1988)'nin birinci özellik ile ifade etmek istediği, bir işletmenin ancak kendi mal ve hizmetlerini satın alan bireylerin ve pazarlarının istek ve ihtiyaçlarını tam olarak algılayabildiği ölçüde pazar yönlü olabileceğidir. Buradaki satın alma kararları ile ifade edilmek istenen husus, farklı tiplerdeki müşterilerin değişik ihtiyaç ve isteklerinin var olmasıdır. Shapiro (1988), bir işletmenin tüm müşteri ihtiyaçlarını etkin bir şekilde ve eşit olarak karşılamasının ve tatmin etmesinin mümkün olmadığını belirtmektedir. Ona göre bu noktadaki en önemli stratejik karar, hangi müşteri grubunun seçileceğine karar verilmesidir. İşletmelerin bu seçimi gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bilgi akışı da farklı mekanizmalar sayesinde gerçekleştirilebilmektedir. Bunlar, pazar raporları,

müşteri geri bildirimleri, üst yönetim tarafından yapılan ziyaretler ve endüstri analizleri gibi farklı kanallardan meydana gelmektedir.

Shapiro (1988), pazar yönlü organizasyonların ikinci özelliği olarak, pazar yönlü örgütlerin bölümler, arasında ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlar yerine, işletme içerisindeki bütün bölümlerin katılımıyla stratejik ve operasyonel kararlar alabilme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir.



Şekil 2: Shapiro (1988)'nin Karar Verme Yaklaşımı

Kaynak: Karamustafa ve diğ., 2010: 67

Shapiro (1988)'ya göre pazar yönlü bir işletmede bütün bölümler birbirlerini dinleme konusunda istekli olmalı, fikirlerini dürüstlikle açık bir şekilde ifade etmelidir. Aynı zamanda bölümler birbirlerini, fikirlerini ifade etme konusunda teşvik etmeli ve cesaretlendirmelidir. Ona göre, organizasyonun bütününe etkileyebilecek kararların alınmasında şeffaf ve demokratik bir sistem geliştirilmeli ve işletme içindeki her bir bölüm bu sistemden yararlanma noktasında istekli olmalıdır.

Pazar yönlü organizasyonların üçüncü özelliği olarak Shapiro (1988), işletme içerisinde ortaklaşa alınan kararların tüm bölümlerin koordineli bir biçimde hareket etmesi ve alınan kararlara bağlılığıyla hayata geçirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Shapiro (1988), bir işletme içinde fikirlerin paylaşılması ve alternatif çözüm yollarının tartışılmasını, pazar yönlü bir işletme için adeta itici bir güç olarak nitelendirmektedir. Aynı zamanda işletme içinde sağlanan güçlü iletişimin, etkili bir koordinasyon ve yüksek düzeyde bağlılık sağlayacağını, diğer taraftan işletme içindeki düşük

koordinasyonun ise, pazar fırsatlarını değerlendirme noktasında işletme kaynaklarının yanlış kullanımına ve pek çok hatanın yaşanmasına neden olabileceğini belirtmiştir.

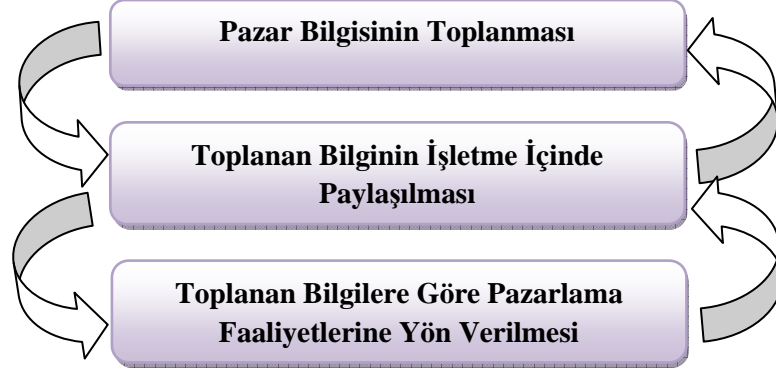
Shapiro (1988)'nin karar verme yaklaşımını kavramsallaştırmasında ilk olarak rakip yönlülük göz ardı edilmiş gibi görünse de pazar yönlü bir işletme için rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olunması önem arz etmektedir. Bu durumda, işletmelerin rakiplerine yönelik bilgi edinme ve toplama işini ihmal etmemesi gerekmektedir. Her ne kadar Shapiro (1988) pazar yönlülük kavramının müşteri yönlülükten daha kapsamlı olduğunu belirtse de, her iki kavram arasında çok büyük farkların olmadığını da ifade etmiştir. Bununla birlikte Shapiro'nun pazar yönlülüğün anlaşılması noktasında önemli katkılar yaptığı da göz ardı edilemez (Karamustafa ve diğ., 2010: 68).

1.4.2.2. Pazar Bilgisi Yaklaşımı

Pazar yönlülük kavramını pazar bilgisi perspektifinden ele alan Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülük literatüründe köşe taşı haline gelen ilk çalışmalarında, o döneme kadar modern pazarlama anlayışının yoğun ilgi gördüğü ancak işletmeler açısından ne anlam ifade ettiğine ilişkin kuramsal veya ampirik çalışmaların yeterince yapılmadığını ifade etmiştir. Bu sebeple, Kohli ve Jaworski (1990), farklı yönetim kademelerinden yöneticilerle ve ABD'nin işletme alanında saygın akademisyenleri ile görüşmeler gerçekleştirerek pazar yönlülüğe ilişkin kuramsal bir yapı geliştirmeye çalışmışlardır. Bu kapsamda Kohli ve Jaworski (1990)'nin yanıt aradığı en temel soru, pazar yönlülüğün ne anlama geldiği, pazar yönlülüğü işletme içinde destekleyen veya engelleyen faktörlerin neler olduğu ve pazar yönlülüğün işletmeler açısından olumlu veya olumsuz sonuçlarının neler olduğudur.

Yaptıkları araştırma sonucunda Kohli ve Jaworski (1990: 6), pazar yönlülük kavramını pazar bilgisi perspektifinden şöyle ifade etmiştir: Pazar yönlülük, *“Mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve isteklerine yönelik pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin işletme içindeki departmanlara yayılması ve söz konusu ihtiyaçlara işletmenin genelinde bir cevap üretilmesidir.”* Tanımdan da anlaşılacağı üzere, Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar bilgisi yaklaşımının 3 temel bileşen üzerine oturduğu anlaşılmaktadır. Bunlar: (a) Pazar Bilgisinin Yaratılması, (b) Bilginin İşletme İçerisine Yayılması ve (c) toplanan bilgilere göre Pazara Cevap üretilmesidir. Aynı zamanda Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönlülüğün, örgüt içindeki bireylerin ve bölümlerin, çaba ve projelerinin

örgütü üstün performansa ulaştıracak bir bileşimi olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Tek ve Özer, 1999: 59).



Şekil 3: Kohli ve Jaworski (1990)'nin Pazar Bilgisi Yaklaşımı

Kaynak: Karamustafa ve diğ., 2010: 70

A. Pazar Bilgisinin Toplanması

Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülüğün başlangıç noktasının pazar bilgisi olduğunu belirtmektedir. Ancak onlara göre pazar bilgisi, müşterilerin sözlü olarak ifade ettikleri ihtiyaç ve isteklerinden çok daha geniş bir anlama karşılık gelmektedir. Bunun sebebi, pazar bilgisinin müşteri ihtiyaç ve isteklerini etkileyen dışsal faktörlerin analizini de içeriyor olmasıdır. Özetle pazar bilgisinin toplanması, hem müşteri ihtiyaç ve isteklerini hem de bu ihtiyaç ve istekleri etkileyen dış çevre değişkenlerine ilişkin bilginin toplanması ve değerlendirilmesi olarak açıklanabilir (Kohli ve diğ., 1993: 468).

Kohli ve Jaworski (1990), dış çevre değişkenleri, teknoloji ve yasal düzenlemeler gibi dışsal faktörlerin etkilerinin analiz edilmesinin yanı sıra, rakiplerin faaliyetleri ve bunların müşteri tercihleri üzerindeki etkilerinin de izlenmesinin, pazar yönlülük kavramı içinde değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Yaptıkları görüşmeler sonucunda yöneticiler tarafından vurgulanan diğer bir önemli noktanın ise, pazar bilgisinin yalnızca mevcut müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklı olmaması, geleceğe dönük ihtiyaç ve istekler hakkında da ipuçları vermesinin gerekli olduğunu belirtmektedirler. Özellikle geleceğe dönük bilgilerin işletmelerin ürün geliştirme ve yenilik faaliyetleri üzerinde önemli bir rolü olduğunu da vurgulamaktadırlar.

Kohli ve Jaworski (1990), pazar bilgisinin pazar yönlülük açısından bir köşe taşı niteliğinde olduğunu ifade etmektedir. Pazar bilgisinin toplanması hususunda Kohli ve Jaworski (1990), formel ve informal mekanizmaların kullanılabilceğini belirtmiştir. Bu kapsamda, müşteri araştırmaları, satış raporlarının analiz edilmesi, tüketici davranışı araştırmalar, müşteriler, çalışanlar ve iş ortakları ile toplantılar yapılması ve buna benzer yöntemleri sıralamak mümkündür. Burada üzerinde durulması gereken nokta, Kohli ve Jaworski'nin pazar bilgisi toplama çalışmalarının yalnızca pazarlama bölümünün sorumluluğuna bırakılmaması gerektiğini ifade etmeleridir. Onlara göre pazar bilgisi, işletme içindeki tüm çalışanların ve tüm bölümlerin işbirliği ve desteği sonucunda oluşturulmadır.

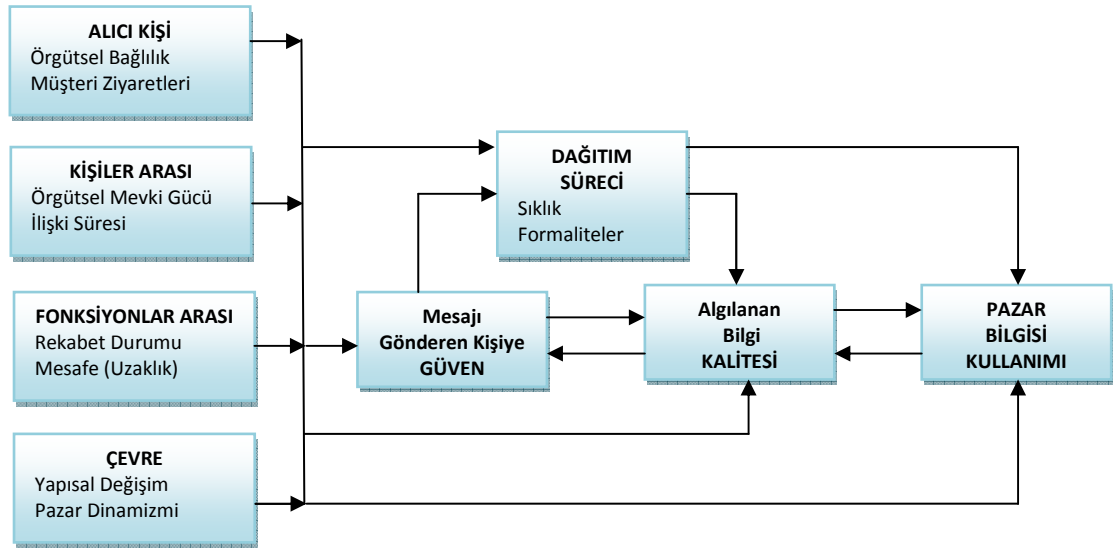
B. Pazar Bilgisinin İşletme İçine Yayılması

Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülüğe ilişkin ikinci boyut olarak toplanan pazar bilgisinin işletme içindeki bölümler arasında paylaşılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu süreçte özellikle işletme içinde yer alan bölümlerin pazar bilgisinin yayılması ve sonrasında bu bilgiler doğrultusunda pazarın istek ve ihtiyaçlarına uygun cevap üretme noktasında, işbirliğinin ve sürece dâhil olmalarının önemli olduğunu belirtmektedir. Kohli ve Jaworski (1990), işletme içinde yayılan bu bilginin yeni ürün geliştirme hususunda gereklilik arz ettiğini belirtmektedir.

Pazar bilgisinin işletme içinde yayılması, formel ve informal olmak üzere iki şekilde de gerçekleştirilebilmektedir (Kohli ve diğ., 1993: 468). Kohli ve Jaworski (1990)'ye göre işletme içinde formel bir bilgi dağıtım sisteminin kurulması önem arz etmektedir. Ancak işletme içinde informal yollardan -örneğin, ayaküstü sohbetler- bilgi yayılımının çok daha etkili olmaktadır.

Esasında işletme içinde bilginin yayılması sürecinin kendine özgü bazı özellikleri de mevcuttur. İşletme içinde bilginin oluşturulması, yayılması ve pazar bilgisinin işletme içinde kullanımında etkili olan bazı faktörler mevcuttur. Maltz ve Kohli (1996), yaptıkları çalışmalarında pazar bilgisini oluşturan kişiler ve bu kişilere duyulan güvenin, aynı zamanda işletme içinde paylaşılan pazar bilgisine yönelik algılanan kalitenin pazar bilgisi kullanımını etkilediğini ifade etmektedir.

Maltz ve Kohli (1996)'ye göre pazar bilgisinin işletme içinde yayılımı iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar, gerçeğe dayalı bilgi yayılımı ve spontane bilgi yayılımıdır. Gerçeğe dayalı bilgi yayılımında, planlanmış bilgi aktarımının formel yollardan işletme içindeki bireylere ve bölümlere aktarılması gerçekleştirilmektedir. İşletme içi duyurular veya memorandumlar buna örnek olarak gösterilebilir. Spontane pazar bilgisi yayılımında ise, planlanmış bir bilgi akışı yoktur. Anlık buluşmalarda kişiler arasında gelişen diyaloglarda pazar bilgisinin paylaşımı spontane bilgi paylaşımını açıklamaktadır. Ancak her iki durumda da geçerli olan bilginin kalitesinin önemli olmasıdır. Bilginin kalitesi, pazar bilgisinin doğru, kesin ve zamanında ulaşması ile ilgili kriterlerin bilgiyi kullanacak kişi tarafından algılanışını ifade etmektedir. Maltz ve Kohli (1996), pazar bilgisinin işletme içindeki kullanımında bilgi kalitesinin önemli ölçüde etkili olduğunu ifade etmektedir.



Şekil 4: Pazar Bilgisi Dağıtım Süreci, Algılanan Bilgi Kalitesi ve Pazar Bilgisi Kullanımını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Maltz ve Kohli, 1996: 49

C. Bilgiye Dayalı Olarak Pazara Cevap Üretme

Pazar yönlülüğün üçüncü boyutu işletme içerisinde paylaşılan bilgiye dayalı olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetlerin üretilmesidir. Kohli ve Jaworski (1990), bir işletmenin pazar bilgisini elde ederek, işletme içinde paylaşması ile tam

anlamıyla pazar yönlü bir işletme olunamayacağını belirtmiştir. Onlara göre bir işletme pazar bilgisine uygun mal ve hizmet üreterek pazara yanıt verdiğinde pazar yönlülük süreci nihayete ermiş olacaktır. Kohli ve Jaworski (1990), özellikle, hedef pazar seçimi, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tahmin edilmesinde pazar bilgisinin kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Nitekim pazar yönlülüğün ürün geliştirme performansı ve yenilik hususundaki etkilerini inceleyen çok sayıda çalışmanın da yapıldığı görülmektedir (Hurley ve Hult, 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Lukas ve Ferrell, 2000). Bu çalışmaların pek çoğunda pazar yönlülük ile yenilik arasında da pozitif yönlü ilişkiler tespit edildiğini belirtmekte yarar vardır.

Pazar yönlülüğü üç temel boyut altında inceleyen Kohli ve Jaworski (1990), pazar bilgisi yaklaşımını ortaya koydukları çalışmalarında ayrıca pazar yönlü organizasyonların belirleyicileri ve pazar yönlülüğün sonuçlarına ilişkin de bir model ortaya koymuşlardır. Sonrasında kuramsal temelini oluşturdukları pazar yönlülüğü ölçmek amacıyla MARKOR ölçeğini geliştirmişler (Kohli ve diğ., 1993). Pazar yönlülüğün belirleyicileri ve sonuçları çalışmada ayrı bir başlık olarak ele alınacağından Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar yönlülüğün belirleyicilerine ilişkin görüşlerine bu kısımda yer verilmeyecektir.

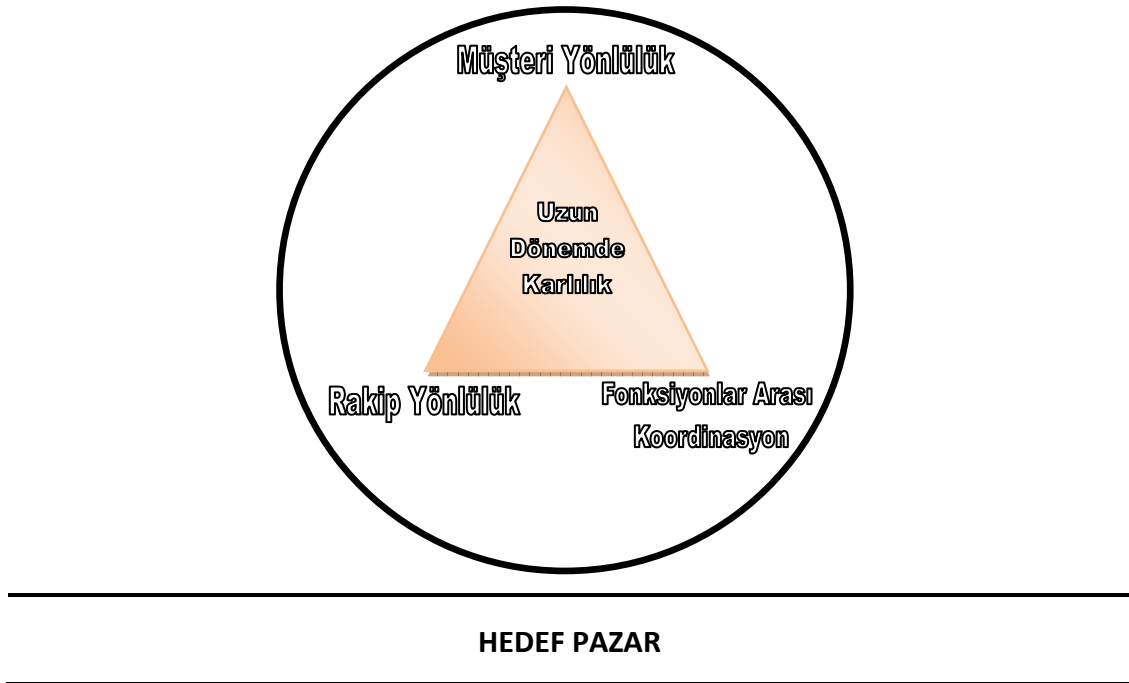
1.4.2.3. Kültür Temelli Davranışsal Yaklaşım

Pazar yönlülük kavramını bir işletme kültürü olarak ele alan Narver ve Slater (1990), pazar yönlülüğün, işletmelerin pazar performanslarını artırdığına ilişkin görüşün hem pazarlama akademisyenleri hem de pazarlamacılar tarafından yoğun olarak telaffuz edildiğini belirtmiştir. Bunun yanında, Narver ve Slater (1990) da Kohli ve Jaworski (1990) gibi pazar yönlülüğün modern pazarlama düşüncesinin temelinde yatan bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Ancak Narver ve Slater (1990) çalışmalarında, pazar yönlülüğün bu denli önemli olmasına karşın, işletme performansı üzerindeki muhtemel etkilerinin neler olabileceğine ve pazar yönlülüğün geçerli ölçümü için yeterli çalışmaların yapılmadığından bahsetmektedir. Narver ve Slater (1990) yaptıkları bu ilk çalışmalarında o dönemde literatürde eksik olan bu kısmı tamamlamaya yönelik hareket etmişlerdir. Bu kapsamda çalışmalarında, pazar yönlülük ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi ile pazar yönlülüğün müşteri değeri yaratmada neden etkin bir işletme

kültürü olduğunu irdelemeye çalışmışlardır. Bunların yanı sıra, pazar yönlülüğün ölçümü ve işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla da bir ölçek geliştirmişlerdir.

Pazar yönlülüğe bir işletme kültürü olarak yaklaşan Narver ve Slater (1990: 21) pazar yönlülük kavramını, “*Müşteriler için üstün nitelikli bir değer yaratmak, bunun yanında yüksek işletme performansının devamlılığını da sağlamak üzere gerekli olan etkin ve verimli işletme davranışlarını içeren bir örgüt kültürüdür*” şeklinde tanımlamıştır.

Narver ve Slater (1990), pazar yönlülüğün üç davranışsal bileşenden meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Bunlar (a) Müşteri Yönlülük, (b) Rakip Yönlülük ve (c) Fonksiyonlar Arası Koordinasyondur. Narver ve Slater (1990: 21)’a göre müşteri yönlülük hedef pazardaki tüketici ve rakiplere ilişkin bilgi elde edilmesi ve bu bilginin işletme içine yayılması ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Üçüncü davranışsal bileşen olarak ifade ettikleri fonksiyonlar arası koordinasyon ise, rakiplerden ve müşterilerden elde edilen bilgilere bağlı olarak müşterilere üstün değer yaratmak amacıyla işletme içinde pazarlama departmanının dışında kalan diğer departmanların da etkin koordinasyonunu gerekli kılan bir bileşendir.



Şekil 5: Narver ve Slater (1990)'ın Pazar Yönlülük Modeli

Kaynak: Narver ve Slater, 1990: 23

Genel olarak pazarlama yönlülüğün bileşenlerini yukarıdaki şekilde açıklayan Narver ve Slater, 1990 yılından sonra pazar yönlülüğe ilişkin ortaya koydukları bu modeli sınamak amacıyla da çok sayıda çalışma yapmıştır (Slater ve Narver, 1994; Narver ve Slater, 1995; Narver ve Slater, 1998).

A. Müşteri Yönlülük

Rekabet avantajı sağlayan unsurların her geçen gün değişmesi ile rekabette avantaj sağlayan en önemli faktör üstün müşteri değeri yaratma stratejileri olmaya başlamıştır (Papatya ve diğ., 2011: 757). Günümüzde neredeyse, bütün sektörler için geçerli olan yoğun rekabet altında işletmelerin başarılı olması ve ayakta kalabilmesi üretime değil, müşteri kazanabilmeye ve müşteriyi sadık bir kitle haline getirebilmeye, diğer bir ifade ile müşteri yönlü çalışmaya dayanmaktadır (Uzunoğlu, 2007: 11).

Pazar yönlülük ile ilgili çalışma yapan pek çok araştırmacı, pazar yönlülüğün müşterilere yakın olma ile yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir. Burada müşterilere yakın olma amacı ise, onların mevcut ve gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini belirlemek ve bunları tatmin etmektir. Bu tatminin sağlanabilmesi de, müşterilerden gerekli bilginin doğru ve eksiksiz olarak elde edilmesini gerekli kılmaktadır (Eskiler ve diğ., 2011: 36). Papatya ve arkadaşları (2011: 757)'na göre müşteri yönlülük, bir işletmenin müşteri ve pazarlardaki gelişmeleri kendisine odak noktası olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Yine onlara göre müşteri yönlülüğün en büyük ölçüsü de, mevcut ve olası müşterilerin gizli ve bilinen gereksinimlerine odaklanma derecesidir.

Narver ve Slater (1990) ise, müşteri yönlülük kavramını, yüksek müşteri değeri yaratmak ve bunun devamlılığını sağlamak için müşteriyi yeterli şekilde anlamak olarak ifade etmektedir. Narver ve Slater (1990), bir işletmenin yalnızca müşterilerinin mevcut istek ve ihtiyaçlarını bilmesi ile müşteri yönlü olamayacağını, bunun yanında gerek içsel koşullar, gerekse pazar koşullarının gelecekteki seyrine göre bu ihtiyaçların tahmin edilmesi ile müşteri yönlü olunabileceğini ifade etmiştir. Buna göre, müşterilere üstün değer yaratma ve bu değeri sürekli kılmak için işletmelerin izleyebileceği iki temel yol söz konusudur. Birincisi, müşterilere sağlanan faydaların artırılması için bu faydayı sağlamaya yönelik maliyetlerin azaltılması, ikincisi ise, gelecekteki politik ve hukuki

koşulları, aynı zaman müşteri algılamalarını tahmin ederek bu doğrultuda mal ve hizmet geliştirmesidir (Narver ve Slater, 1990: 21).

Bulut ve arkadaşları (2009), müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının tatmini ile taleplerinin sürekliliğinin sağlanmasına odaklanabilen felsefe ve uygulamalara sahip olan firmaların rekabette önemli bir avantaj kazandığını belirtmektedir. Aynı zamanda, müşteriler hakkında sürekli bilgi akışının sağlanması ve tüm çalışanlarca bu bilgilerin paylaşılması müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin organizasyon düzeyinde anlaşılmasını ve uygun çözüm yolları bulunmasına faydalı olacağını vurgulamaktadırlar. Bunların dışında müşteri yönlülük, pazardan elde edilen müşteri bilgisi, başta ürün geliştirme süreçlerini, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri yönetimlerini, firma paydaşlarını ve sonuç olarak firma performansını etkilemektedir (Bulut ve diğ., 2009: 519).

B. Rakip Yönlülük

Etkin rekabet analizleri müşteri bilgisiyle, onların beklenti ve taleplerine hızlı cevap verebilmesine fayda sağlarken, rakiplerin stratejik hamlelerini öngörebilmek ve rakiplerden farklılaşmak adına rakipler hakkında pazar bilgisi edinimi de stratejik kararlarının kapsamlılığını güçlendirecektir (Bulut ve diğ., 2009: 520). Bu sebeple, işletmelerin rekabet avantajlarını korumak amacıyla müşterileri hakkında bilgi edindikleri kadar, mevcut ve potansiyel rakipleri hakkında da bilgi edinmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda rakip yönlülük Bulut ve arkadaşları (2009) tarafından, “Mevcut ve potansiyel rakiplerin güncel hareketlerini görebilme, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme ve dahası gelecekteki faaliyetlerini de anlamaya yönelik faaliyetlerinin toplamıdır.” şeklinde tanımlanmaktadır.

Narver ve Slater (1990) da, pazar yönlülüğün ikinci önemli bileşeninin rakip yönlülük olduğunu ifade etmektedir. Rakip yönlülük, bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakiplerinin kısa vadede güçlü ve zayıf yanlarının, uzun vadede ise, kabiliyetlerinin ve stratejilerinin farkında olunması anlamına gelmektedir. Bu noktada Narver ve Slater (1990), müşteri analizinin paralelinde mevcut veya potansiyel rakiplerin analizi kapsamında, onların hedef pazardaki müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik teknolojik kabiliyetlerinin tamamının incelenmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir (Narver ve Slater, 1990). Bu çerçevede rakip yönlülük, mevcut ve potansiyel rakiplerin edinebileceği çeşitli yetenek ve stratejilerini öngörülebilir ve bu

tehditlere karşı önlem mekanizmasını geliştirebilen bir firma davranış biçimi, örgütsel bir felsefe ve güçlü bir firma kültürüdür şeklinde ifade edilebilir (Bulut ve diğ., 2009: 520).

C. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen kültür temelli pazar yönlülük yaklaşımının üçüncü davranışsal bileşeni fonksiyonlar arası koordinasyondur. Modern pazarlama anlayışının henüz işletmeler tarafından yeni yeni benimsenmeye başladığı dönemlerde Fullerton (1959), işletme içinde modern pazarlama anlayışının tam olarak uygulanabilmesi için bölümler arası koordinasyonun şart olduğunu ısrarla vurgulamıştır. Nitekim ilerleyen yıllarda, modern pazarlama düşüncesinin işletmeler tarafından benimsenmesiyle, pazar yönlülüğün yalnızca pazarlama bölümü ile sınırlı olamayacağı, bununla birlikte işletme içerisindeki tüm bölümlerin bu sürece dahil olmaları gerektiği fikri işletme yöneticileri tarafından kabul görmüştür (Han ve diğ., 1998: 34). Bu dönemde özellikle üst düzey işletme yöneticileri, müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap üretebilmek için tüm bölümlerin pazar bilgisine duyarlı olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Narver ve Slater (1990: 22)'a göre fonksiyonlar arası koordinasyon, hedef pazardaki müşteriler için üstün değer yaratmak amacıyla işletme kaynaklarının uyumlu bir biçimde kullanılmasıdır. Müşteriler için üstün değer yaratma, işletmenin pazarlama fonksiyonunda çok daha fazlasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada Narver ve Slater (1990), fonksiyonlar arası koordinasyonu bir senfoni orkestrasına benzetmektedir. Öyle ki, işletme içinde her bir bölümün kendi üzerine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirmesi, böylelikle sinerjik bir etki yaratarak müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap üretilmesi gerekmektedir. Bunun için işletmenin gerek insan kaynağını gerekse parasal kaynaklarını iyi bir şekilde değerlendirmeli ve uyumlu bir biçimde kullanmalıdır.

Pazardan elde edilen bilginin kullanım etkinliğinin artırılması da, işletme içindeki tüm birim ve bölümlerin koordinasyonunu gerekli kılmaktadır. Bu durum, aynı zamanda işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde taklit edilmesi zor bir yeteneği kazanması anlamına geleceğinden işletmenin performansına olumlu etkiler yapacaktır. Bununla birlikte, bir işletmenin kendi kültürüne has, bir diğer ifadeyle rakipleri tarafından taklit edilmesi zor bir işletme içi iletişimin oluşturulması, kurumsal bilginin oluşturulup

örgütsel hafızaya alınması noktasında da önemli katkılar sağlayacak ve uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için zemin hazırlayacaktır (Bulut ve diğ., 2009: 521-522).

Narver ve Slater (1990), fonksiyonlar arası koordinasyonun olmadığı bir işletme kültüründe bölümler arasında bilgi alışverişinin söz konusu olamayacağını ve bölümlerin birbirine izole bir şekilde faaliyetlerine devam edeceğini belirtmektedir. Bu durum da tabiatıyla, işletme içindeki bölümlerin pazar bilgisi ve müşteri beklentilerine yönelik sezgilerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, bir işletmenin pazar yönlü olabilmesi için her bir bölümün, diğer bölümlerin ihtiyaçları konusunda duyarlı olması gerekmektedir.

1.4.2.4. Strateji Odaklı Yaklaşım

Pazar yönlülüğe strateji perspektifinden yaklaşan Ruekert (1992), pazar yönlülük tanımını ortaya koyarken Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990)'ın yaptıkları çalışmalardan esinlenmiştir. Ruekert (1992), pazar yönlülük kavramında analiz birimi olarak bireysel ve örgütsel pazarlardan ziyade işletmeye odaklanmıştır. Ruekert (1992)'in çalışması, sonraları pazar yönlülüğe strateji odaklı yaklaşan çok sayıda çalışmaya da öncülük etmiştir. Bu doğrultuda pazar yönlülük, pek çok çalışmada strateji yaklaşımıyla ele alınmıştır (Day, 1994; Morgan ve Strong, 1998; Moorman, 1998). Ruekert (1992)'e göre bir işletmedeki pazar yönlülüğün seviyesi üç faktöre bağlıdır. Bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ruekert, 1992: 228):

- İşletme içindeki bir stratejik birimin müşterilere ilişkin bilgi toplaması ve toplanan bu bilgiyi kullanması,
- Toplanan bu bilgiye dayalı olarak müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak stratejilerin geliştirilmesi
- Bu stratejilerin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tatmin edilmesi için kullanılması

Ruekert (1992)'in strateji yaklaşımına göre yöneticiler, işletme içindeki bölümlerin amaç ve hedeflerini ortaya koymak ve kaynak tahsisi yapmak için dış çevreden bilgi toplamak ve toplanan bu bilgiyi yorumlamak durumundadır. Buna göre Ruekert (1992), işletmelerin pazar yönlü bir kültür geliştirebilmesi için en kritik öneme sahip unsurun dışsal çevre olduğunu belirtmektedir. Ruekert (1992)'e göre pazar yönlülüğün en

önemli ikinci bileşeni ise, müşteri odaklı stratejiler ya da faaliyet planları geliştirmektir. Bu bileşenle Ruekert (1992), müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan stratejik planlama sürecinin geliştirilmesini ve sonrasında müşterileri tatmin edecek spesifik stratejilerin oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir.



Şekil 6: Rukert (1992)'in Strateji Odaklı Pazar Yönlülük Yaklaşımı

Kaynak: Karamustafa ve diğ. 2010: 77

Ruekert (1992), pazar yönlülüğün üçüncü bileşenini ise, işletme içinde müşteri odaklı olarak geliştirilen stratejilerin, pazardaki istek ve ihtiyaçlara uygun olarak gerçekleştirilmesi olarak ifade etmektedir. Karamustafa ve arkadaşları (2010: 77-78), Ruekert (1992)'in strateji odaklı yaklaşımının temelini, işletme stratejilerinin uygulanmasında pazarlamanın rolüne ilişkin yaptıkları önceki çalışmalarına dayandığını belirtmektedir. Onlara göre, strateji odaklı yaklaşımın ön plana çıkan özellikleri şunlardır:

- Herhangi bir işletme biriminde uygulamaya alınan programların başarılı olabilmesi, işletmenin dış çevresinden bilgi toplamasına ve toplanan bilginin yorumlanmasına bağlıdır.
- Pazar yönlülüğü geliştirmenin en önemli çevresel boyutunu müşteriler oluşturmaktadır. Bu nedenle, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri sürekli olarak araştırılmalıdır.
- Yaklaşımın diğer boyutlarını faaliyet planları veya müşteri odaklı stratejiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda, müşteri ihtiyaç ve istekleri ile müşterilerin tatminine yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesi dikkate alınmalıdır.

- Hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerini dikkate almak ve bunlara cevap verebilmek amacıyla müşteri odaklı stratejiler uygulanmalı ve yürütülmelidir.

1.4.2.5. Müşteri Odaklı Yaklaşım

Desphande, Farley ve Webster (1993), pazar yönlülüğü müşteri odaklı bir yaklaşımla değerlendirdikleri çalışmalarında, öncelikli olarak örgüt kültürü kapsamında müşteri yönlülüğün örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini incelemeye çalışmışlardır. Japon firmaları ve onların müşterilerinden oluşan örneklem üzerinde kültür, müşteri yönlülük ve yeniliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu anlamda, Desphande ve arkadaşlarının (1993) bu çalışmalarının, söz konusu üç değişkenin işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen ilk çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

Desphande ve arkadaşları (1993), pazar yönlülük kavramını eleştirel bir bakış açısı ile irdelemişler ve Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990)'ın çalışmalarındaki pazar yönlülük kavramının müşteri yönlülük kavramıyla eş anlamlı olduğunu ifade etmişlerdir. Desphande ve diğ. (1993), Narver ve Slater (1990)'ın pazar yönlülük kavramını müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon olarak ayırmasına rağmen, yaptıkları bu ayrımın bütünüyle Kohli ve Jaworski (1990)'den farklı olmadığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, Narver ve Slater (1990)'ın pazar yönlülüğün üçüncü bileşeni olarak ifade ettiği fonksiyonlar arası koordinasyonun dahi müşterilerin işletme faaliyetlerinin merkezine oturtulmasından başka bir anlam taşımadığını belirtmişlerdir. Bu değerlendirmeler ışığında Desphande, Farley ve Webster (1993: 27), pazar yönlülük kavramını şu şekilde tanımlamıştır: *“Müşteri yönlülük, uzun dönemde karlı bir işletme yaratabilmek için işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar da dâhil olmak üzere, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin işletme faaliyetlerinde ilk sıraya konulduğu bir inançlar bütünüdür.”*

Desphande ve diğ., (1993), müşteri yönlülüğü, tüm işletme faaliyetlerinin üzerinde bir kültür olarak değerlendirmektedir. Onlara göre, müşteri odaklı yaklaşımı destekleyecek ve işletme bütününde hâkim olacak köklü inanç ve değerlerin yer almadığı bir organizasyonda, yalnızca müşterilerin mevcut veya gelecekteki ihtiyaçlarına odaklanmak işletmenin başarısı için yetersiz olacaktır. Bununla birlikte, Desphande ve arkadaşlarının (1993), önemli olarak belirttikleri bir diğer husus ise, bir işletmenin

kendine önce müşterilerini dikkate alabildiği ölçüde pazar yönlü olabileceğidir. Aynı zamanda, müşterilerin algıladığı müşteri yönlülük ile işletme sahiplerinin ve çalışanlarının algıladığı pazar yönlülük arasında da bir farklılığın olmaması gerekmektedir. Eğer bu noktada bir uyumsuzluk söz konusu ise, işletmenin kendini yeniden gözden geçirmesi gerekecektir.

1.4.3. Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

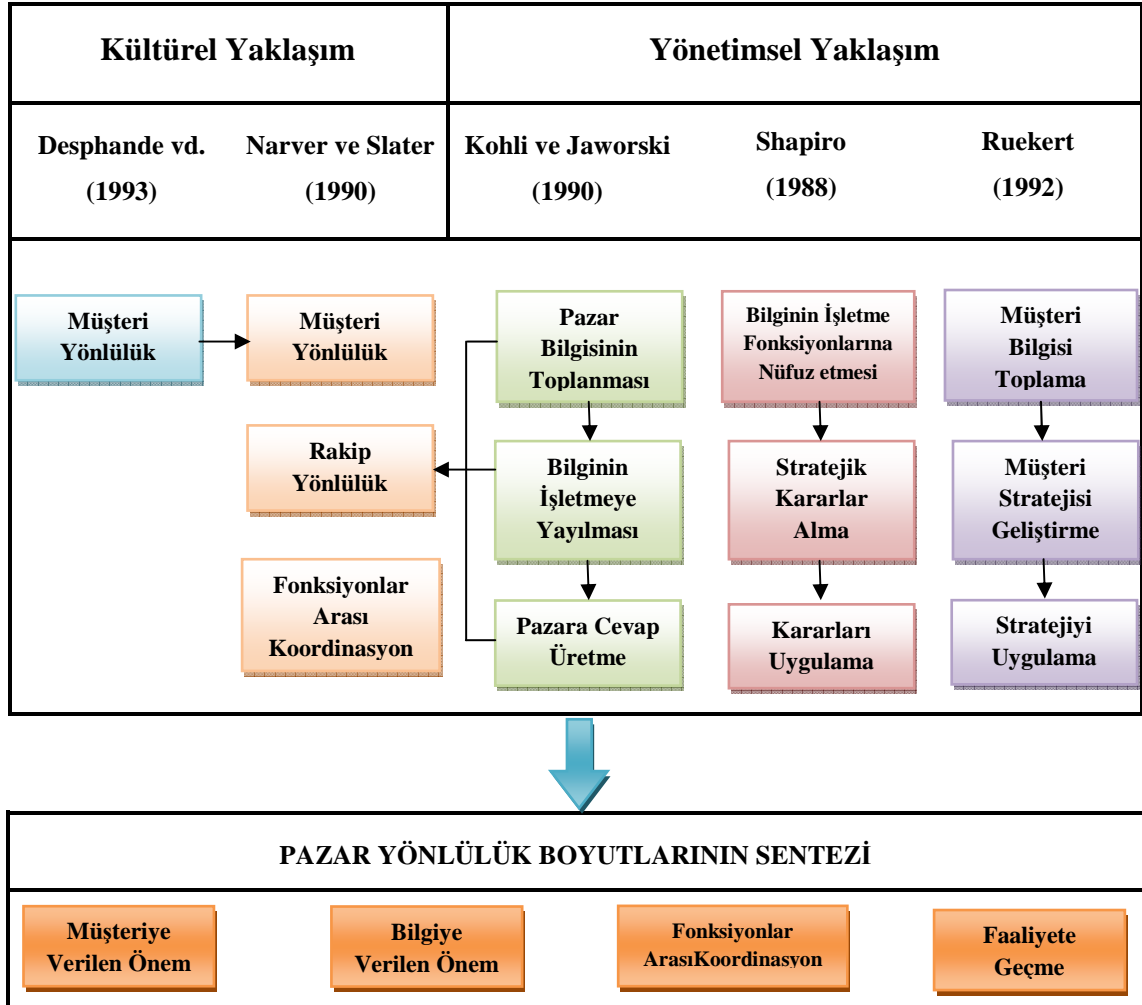
Pazar yönlülüğün kavramsallaştırılmasına yönelik olarak farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen yaklaşımlar yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, pazar yönlülük kavramına ilişkin beş temel yaklaşım ifade edilmeye çalışılmıştır. Bunlar Shapiro (1988)'nin “Karar Verme Yaklaşımı”, Kohli ve Jaworski (1990)'nin “Pazar Bilgisi Yaklaşımı”, Narver ve Slater (1990)'in “Kültürel Temelli Davranışsal Yaklaşım”ı, Ruekert (1992) tarafından geliştirilen “Strateji Odaklı Yaklaşım” ve son olarak Desphande ve arkadaşları (1993) tarafından ortaya koyulan “Müşteri Yönlü Yaklaşım” dır. Pazar yönlülüğe ilişkin sonraki yıllarda yapılan çalışmaların da bu beş temel perspektiften hareketle gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Şüphesiz ki, bu yaklaşımların benzer yanları olduğu gibi birbirinden ayrıldığı noktalar da mevcuttur. Ancak bu beş yaklaşım incelendiğinde, ortak olarak ifade edilen dört temel husus olduğu görülmektedir. Lafferty ve Hult (1999: 100), bu hususları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Müşteriye verilen önem
- İşletme içinde paylaşılan bilginin önemi
- Pazarlama faaliyetleri ve ilişkilerinden bölümler arası koordinasyon
- Uygun faaliyetleri gerçekleştirerek pazara cevap üretme

1.4.3.1. Müşteriye Verilen Önem

Modern pazarlama düşüncesinin işletmelerdeki bir tezahürü olarak ortaya çıkan pazar yönlülük anlayışı, işletmelerin mevcut veya potansiyel müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet üretme düşüncesine dayanmaktadır. Bu anlamda, pazar yönlü bir organizasyon yaratmak için en önemli unsurun “müşteriler” olduğu aşikârdır. Nitekim her yaklaşımda, müşteri yönlü olmanın pazar yönlü olmak için gerekli en temel husus olduğu belirtilmektedir. Öyle ki, Shapiro (1988), pazar yönlülük ve müşteri

yönlülük arasında önemli bir ayrım olmadığını belirtmiştir. Desphande ve arkadaşları (1993)' da pazar yönlülük ile müşteri yönlülüğün eş anlamlı olduklarını ifade etmiştir. Aynı zamanda pek çok yaklaşımda da müşterilere ilişkin bilgi toplama önemli bir pazar yönlülük boyutu olarak değerlendirilmiştir (Kohli ve Jaworski,1990; Ruekert, 1992). Narver ve Slater (1990) ise, müşterilere üstün değer yaratmak için pazar yönlü olunması gerektiğini belirtmiştir.



Şekil 7: Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Sentezi

Kaynak: Lafferty ve Hult, 1999: 100

1.4.3.2. İşletme İçinde Paylaşılan Bilginin Önemi

Pazar yönlülük yaklaşımları incelendiğinde, pazardan elde edilen bilginin pazar yönlü olma hususunda oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Nitekim Shapiro (1988), bir işletmenin tam anlamıyla pazar yönlü olabilmesinin, o işletmenin ürettiği mal ve

hizmetleri talep eden müşterilerin ve pazarların ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak anlaşılmasına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu düşüncenin diğer pazar yönlülük yaklaşımlarında da önemli ölçüde destek bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar yönlülük modelinin birinci boyutunun pazar bilgisi toplama olduğu görülmektedir. Kohli ve Jaworski (1990)'nin bu boyutu, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerine, bununla birlikte bunları etkileyen çevresel değişkenlere ilişkin bilgi toplanmasını ifade etmektedir. Buna göre Kohli ve Jaworski (1990), pazar bilgisinin, pazar yönlülük açısından bir köşe taşı olduğunu söylemektedir. Diğer bir yaklaşımda ise Narver ve Slater (1990), müşteriler için üstün nitelikli değer yaratma ve müşteri tatmini açısından pazar bilgisinin eksiksiz bir biçimde elde edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Strateji odaklı yaklaşımda Ruekert (1992), işletme içinde kaynak tahsisi yapılabilmesi, bunun yanında amaç ve hedeflerin ortaya koyulabilmesi için pazar bilgisine ihtiyaç duyulduğundan söz etmiştir.

Müşterilere yönelik bilgilerin yanı sıra, tüm yaklaşımlarda ortak olarak ifade edilen bir diğer husus ise, rakiplere ilişkin bilgi elde etmenin de en az müşteri bilgisi kadar önemli olduğudur. Bu yaklaşımlar içerisinde özellikle Dephante ve diğ. (1993) ile Ruekert (1992), rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin bilgilerin işletmeler için ayrıca önem arz ettiği üzerinde durmuşlardır. Kohli ve Jaworski (1990) de çalışmalarında, rakiplerin müşteri davranışları üzerindeki muhtemel etkileri sebebiyle izlenmeleri gerektiğinin altını çizmiştir. Narver ve Slater (1990) ise, rakip yönlülüğün de en az müşteri yönlülük kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.

1.4.3.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Pazar yönlülük yaklaşımlarında üzerinde fikir birliğine varılan bir diğer görüş ise, pazar bilgisinin işletme içine yayılması ya da işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu görüşüdür.

Pazar yönlülük konusunda ilk kavramsallaştırmayı yapan Shapiro (1988)'nin pazar yönlülük modelinin üçüncü boyutu, pazar bilgisinin işletme içerisinde yayılması ve bölümler arası koordinasyon ile ilgilidir. Shapiro (1988), gerek işletme içinde karar alınması, gerekse bilginin paylaşımı noktasında şeffaf bir sistemin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Kohli ve Jaworski (1990)'nin modelinde de pazar bilgisinin işletme içine yayılması ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır. Kohli ve Jaworski (1990)

pazar bilgisinin yayılmasının , özellikle yeni ürün ve hizmet geliştirme hususunda gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda Kohli ve Jaworski (1990), bilginin işletme içinde yayılması için formel ve informal mekanizmaların geliştirilebileceğini söylemektedir. Ancak yine de işletme içinde bilgi yayılımını etkileyen pek çok etkenin de olduğu ifade edilmektedir (Maltz ve Kohli, 1996). Narver ve Slater (1990)'ın, modelinde de fonksiyonlar arası koordinasyon ayrı bir pazar yönlülük boyutu olarak incelenmiştir. Narver ve Slater (1990)'da müşterilere üstün değer yaratmanın pazarlama bölümünün ötesinde tüm işletme faaliyetlerinin uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

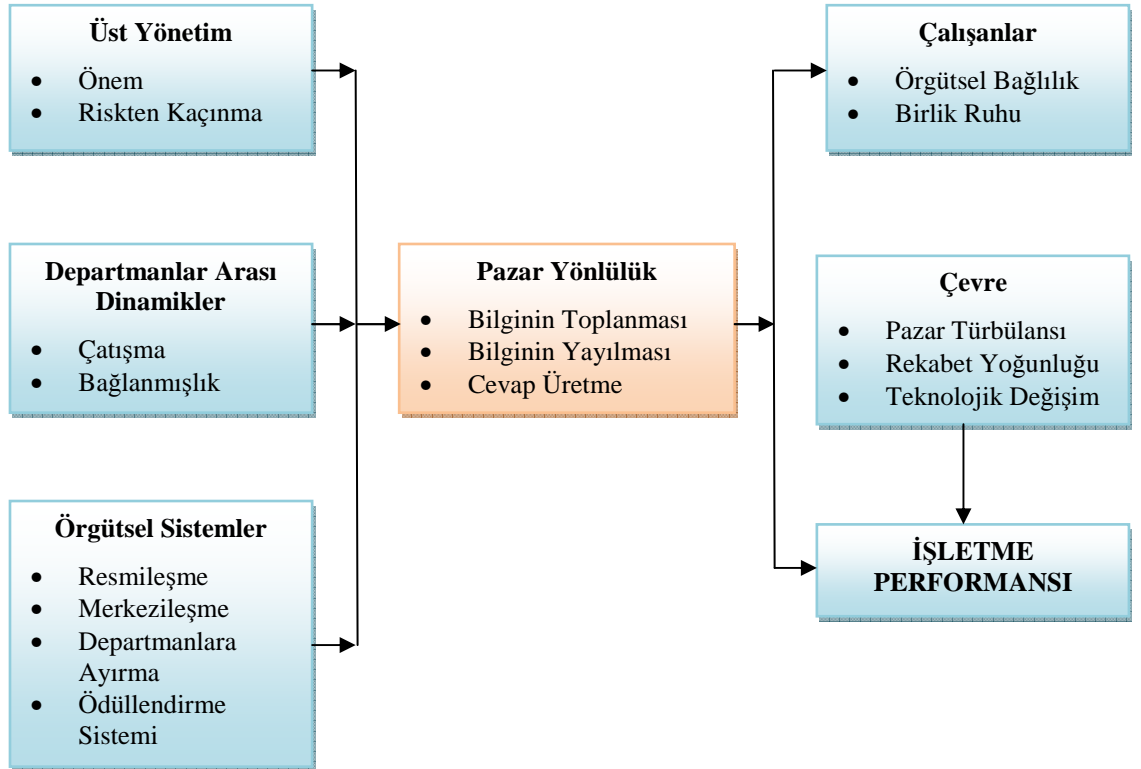
1.4.3.4. Faaliyete Geçme

Bütün pazar yönlülük modellerinde faaliyete geçme hususunda ortak olarak dile getirilen bir boyut da “faaliyete geçme” olarak karşımıza çıkmaktadır. Shapiro (1988), işletme içinde yayılan bilginin bölümlerin koordinasyonu ile hayata geçirilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülüğü nihayete erdirecek olan unsurun pazara uygun cevap üretme olduğunu belirtmiştir. Ruckert (1992) ise, müşteri tatminini hedef alan stratejilerin uygulamaya geçirilmesini pazar yönlülük modelinin son boyutu olarak ifade etmiştir.

Pazar yönlülük yaklaşımlarına ilişkin bir diğer ayırım ise, Lafferty ve Hult (1999) tarafından kültürel ve yönetsel olarak yapılmıştır. Bu bağlamda, pazar yönlülük yaklaşımlarının bir kısmının, pazar yönlülüğü bir işletme kültürü olarak ele aldığı (Narver ve Slater, 1990; Desphande ve diğ., 1993; Day, 1994), diğer yandan bazı çalışmaların ise, pazar yönlülüğü işletme içi yönetsel bir süreç olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır (Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Ruckert, 1992). Bu değerlendirmeler ışığında, pazar yönlülük, işletme faaliyetlerini en uygun şekilde yönlendiren ve yöneten örgüt kültürü olarak değerlendirilebilir. Esasında, işletmelerin pazar yönlü uygulamalarına yönelik yönetsel davranışları işletme içinde sergilemeleri sonucunda zaman içinde bu davranışların içselleştirilerek örgüt kültürünün önemli bir parçası haline gelmesi de sağlanabilir. Bu bağlamda, pazar yönlülüğün hem örgüt kültürüne ilişkin hem de yönetsel faaliyetlere ilişkin boyutlarının olduğu söylenebilir (Karamustafa ve diğ., 2010: 81).

1.4.4. Pazar Yönlülüğün Belirleyicileri

Pazar yönlülük konusunda ilk kavramsallaştırma çalışmalarından birini gerçekleştiren ve pazar yönlülüğe pazar bilgisi perspektifinden bakan Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülüğe ilişkin bir yapı ortaya koymaya çalıştıkları ilk çalışmalarında, ABD’de faaliyet gösteren üst düzey işletme yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda pazar yönlülüğün belirleyicileri ve sonuçları konusunda öngörü niteliğinde bir model ortaya koymuşlardır. Kohli ve Jaworski, bu çalışmalarının hemen akabinde ortaya koydukları bu modeli test etmek amacıyla yeni bir çalışma yapmışlardır (Jaworski ve Kohli, 1993). Bu çalışmada ise Jaworski ve Kohli (1993)’nin yanıt aradığı temel soru neden bazı işletmelerin diğerlerinden daha fazla pazar yönlü oldukları sorusu olmuştur. Bunun yanında çalışmalarında, pazar yönlülüğün çalışanlar ve işletme performansı üzerindeki etkisi ile pazar yönlülük-performans ilişkisinin çevresel değişkenlere bağlı olup olmadığını incelemeye çalışmışlardır. Jaworski ve Kohli (1993)’nin pazar yönlülüğün belirleyicileri ve sonuçlarına ilişkin modeli Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8: Pazar Yönlülüğün Belirleyicileri ve Sonuçları

Kaynak: Jaworski ve Kohli, 1993: 55

Pazar yönlülüğün belirleyicileri, modern pazarlama anlayışının temsil ettiği işletme felsefesinin uygulanmasını mümkün kılan ya da engelleyen faktörler olarak tanımlanabilir (Kohli ve Jaworski, 1990: 6). Şekil 8'den de anlaşılacağı üzere Jaworski ve Kohli (1993), bir işletmenin pazar yönlülüğünü etkileyen faktörleri 3 ana başlık altında incelemiştir. Bunlar, üst yönetimle ilgili faktörler, departmanlar arası dinamikler ve örgütsel sistemler ile ilgili faktörlerdir. Diğer yandan Matsuno ve arkadaşları (2005) ise, bir işletmenin pazar yönlülüğünü etkileyen değişkenleri içsel çevre faktörleri ve dışsal çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelemektedir. Matsuno ve arkadaşlarının ifade ettiği, pazar yönlü işletme yapısını etkileyen içsel ve dışsal çevresel faktörlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Matsuno ve diğ., 2005: 3):

a) İçsel Çevre Faktörleri

- Kültürel bileşenler (*Pazar yönlü kültür*)
- Örgütsel yapı ile ilgili bileşenler (*Formelleşme, merkezileşme, departmanlara ayırma*)
- Diğer örgütsel bileşenler (*Üst yönetim, departmanlar arası dinamikler ve örgütsel sistemler*)

b) Dışsal Çevre Faktörleri

- Rekabet yapısına ilişkin bileşenler (*Pazara giriş engelleri, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü*)
- Sektör/Pazar özellikleri (*Pazar büyüme oranları, teknolojik değişim oranları*)
- Hukuki ve düzenleyici çevre (*Devlet düzenlemelerinin derecesi*)

Matsuno ve arkadaşları (2005)'nin pazar yönlülüğün belirleyicileri olarak ifade ettikleri yapıda özellikle içsel çevre faktörlerinin Jaworski ve Kohli (1993)'nin ifade ettiği işletme içi koşullarla paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bir işletmenin pazar yönlülüğünü etkileyen içsel çevre değişkenlerini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

1.4.4.1. Üst Yönetim ile İlgili Faktörler

Bir işletmenin pazar yönlülük yaklaşımını benimsemesinde en önemli rolün üst yönetime ait olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim Kohli ve Jaworski (1990)'nin yöneticilerle yapmış oldukları görüşmeler de bu düşünceyi destekler niteliktedir. Diğer yandan Webster (1988)'de pazar yönlülüğün üst yönetimle başladığını belirtmekte ve müşteri yönlü inanç ve değerlerin oluşturulmasında temel sorumluluğun üst yönetime ait olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde Levitt (1969) de, üst yönetimden alınacak doğru sinyallerin pazar yönlü bir yaklaşımın işletme içinde benimsenmesinde ve uygulanmasından önemli ölçüde kolaylık sağlayacağını vurgulamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990: 7-8). Yukarıdaki ifadelerden hareketle, bir işletmede pazar yönlü bir örgüt yapısının kurulmasının ve başarısının büyük ölçüde üst yönetimin vereceği desteğe bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda üst yönetimin destek verirken aşağıdaki hususları da dikkate alması gerekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 7-9; Çatı ve Işkın, 2008: 82-84).

- ***Üst yönetimin söyledikleriyle uygulamada yaptıklarının birbiri ile çelişmemesi gerekir.*** Eğer işletme içinde üst yönetim pazar yönlü olmak gerektiğini belirtiyorsa, pazar araştırmaları için de gerekli olan kaynağı ayırmalıdır. Ayrıca, üst yönetimin pazar yönlülüğe destek konusunda her kademedeki aynı söylemleri geliştirilmesi ve destekleyici ifadelerde bulunması gereklidir.
- ***Üst yönetimin risk alma konusundaki endişelerinin giderilmesi gerekmektedir.*** Pazar yönlülüğün temelinde müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerine duyarlı olmak vardır. Bu yüzden işletme içinde yenilikçi pazarlama programlarına ve stratejilere ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak yeni fırsatlar içinde bazen riskleri de barındırmaktadır. Bu sebeple, pazar yönlülüğe ilişkin oluşabilecek riskler konusunda üst yönetim iyi bir şekilde bilgilendirilmelidir.
- ***Üst yönetimin hareket kabiliyetinin artırılması ve eğitimi gereklidir.*** Bu şekilde, üst yönetimin yeniliklere karşı hareket kabiliyeti ve esnekliği artacaktır. Yeniliklere karşı olan duyarlılığın artması da pazar yönlülük sürecini hızlandıracaktır.
- ***Üst yönetimin değişim ve yeniliklere karşı duyarlı olması gerekmektedir.*** Bir işletmenin tam manasıyla pazar yönlü olabilmesi, işletme içinde hem üst yönetimin

hem de diğer bölümlerin yeniliklere ve değişimlere karşı üst düzeyde duyarlı olması ile sağlanabilir.

- ***Pazarlama yöneticilerinin diğer bölüm yöneticilerinin güvenini kazanması ve onlarla iletişim içinde olması gerekir.*** Pazar yönlülük uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi, pazarlama bölümünün ötesinde işletme içindeki tüm birimlerin koordinasyonuna ve birbirleriyle iletişimüne bağlıdır. Nitekim, pazar yönlülüğe ilişkin ileri sürülen modellerin pek çoğunda fonksiyonlar arası koordinasyon ve iletişim pazar yönlülük için öncü bir koşul olarak değerlendirilmiştir.
- ***İyi bir iletişim ve bilgi paylaşım sisteminin oluşturulması gerekir.*** Özellikle Kohli ve Jaworski (1990)'nin ileri sürdüğü pazar bilgisi yaklaşımında, pazardan elde edilen bilginin işletme içine yayılmasının oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır. Buna ilaveten, Maltz ve Kohli (1996), işletme içinde bilgi paylaşımının hem formel hem de informal şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli sistemlerin oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.

1.4.4.2. Departmanlar Arası Dinamikler

Departmanlar arası dinamikler, bir örgütün bölümleri arasındaki formel ve informal ilişki ve etkileşimleri ifade etmektedir. İşletme içinde departmanlar arası dinamikler üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, departmanlar arası çatışma, departmanlar arası iletişim ve diğer departmanların görüşlerine gösterilen ilgidir (Kohli ve Jaworski, 1990). İşletme içinde bölümler kendi amaçlarını diğer birimlerden bağımsız olarak belirliyorsa, bu durumda kaynak dağılımı, iş akışı vb. konularda bazı çatışmaların yaşanması mümkündür. Bunun dışında işletme içi iletişim kopuklukları ve iyi belirlenmemiş mesaj kanalları yüzünden de bazı anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Departmanlar arasındaki dinamikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Pulendran ve diğ., 2000: 126-127; Çatı ve Işkın, 2008: 85-86; Ekberov, 2011: 49-50):

- ***Departmanlar arası çatışmalar***, işletme içerisinde bazı departmanların daha güçlü ve önemli bir konumda olmak istemesinde veya departmanların kendi iç yapısından kaynaklanabilmektedir. Bölümler arasında yaşanan çatışmalar, bölümlerin iletişiminde zarar vererek bilgi paylaşımını engeller. Bu nedenle, departmanlar arası çatışmaların büyüdüğü ölçüde işletmenin pazar yönlülüğünün azalacağını söylemek mümkündür. Bir işletmenin pazar yönlü olması, tüm departmanların uyumunu

gerektirmektedir. Bu sebeple, departmanların yetki ve iletişim alanları iyi bir şekilde belirlenmeli ve departmanların birbirlerini olumsuz yönde etkileyecek çatışmalara girmeleri önlenmelidir.

- ***Departmanlar arasındaki iletişim sorunları.*** Departmanlar arasındaki iletişim, bilgi paylaşımı ve etkileşimi artırmaktadır. İletişim, işletme içerisinde yeterli miktarda bilginin üretilmesini sağlamaktadır. Bunun yanında iletişim, üretilen bu bilginin doğru amaçlarla kullanımına da olanak vermektedir. Bir organizasyonun farklı, ancak birbirine bağlı departman ve fonksiyonlardan oluştuğunun ve kesin çözüm mekanizmalarının da bu sistemin içinde yer aldığı tam anlamıyla algılanması, işletme bölümleri arasında kaynak tahsisi ve iş akışının planlanması hususunda önemli bir rol oynar. Buna dayanarak Jaworski ve Kohli (1993), departmanlar arasındaki iletişimin, örgüt içinde karşılıklı dayanışmanın gelişmesine katkıda bulunacağını, aynı zamanda bilginin oluşturulması ve kullanılması sürecinde çalışanların ortak bir davranış tarzı benimsemelerini sağlayacağını ifade etmiştir.
- ***Diğer departmanların fikir ve önerilerini değerlendirmek gereklidir.*** Bir işletmenin pazar yönlü olabilmesinin, pazarlamanın dışında bütün bölümleri bu sürece dahil olmaları ile gerçekleşebileceği hususu daha önce de ifade edilmişti. Buradan hareketle ifade edilmek istenen şudur ki, bir işletmede pazarlama bölümü diğer bölümlerin getirdiği fikir ve önerileri dikkate almalı hatta, gerekli gördüklerini yeni projelere dahil etmelidir. Kısacası, işletme içinde pazarlama ve diğer departmanlar arasında çift yönlü ve etkileşimli bir ilişki olmalıdır.

1.4.4.3. Örgütsel Sistemler

Kohli ve Jaworski (1990)'nin örgütsel sistem olarak adlandırdığı, resmileşme, merkezileşme, departmanlara ayırma ve ödüllendirme sistemi pazar odaklılığın gerçekleşmesinde etkili bir unsurdur (Ekber ve Orhan, 2011: 13). Aynı zamanda örgütsel sistemler, pazar yönlülüğün alt boyutlarını da önemli ölçüde etkilemektedir (Çatı ve Işkın, 2008: 86). Organizasyonun genel özelliklerini ifade eden örgütsel sistemler içinde özellikle departmanlaşma ve uzmanlaşma Kohli ve Kaworski (1990)'ye göre iletişimin önünde bir engel oluşturmaktadır. Bunun yanında, örgüt içindeki formelleşme ve merkezileşme düzeyinin artması da örgütün pazar ve çevresel değişimlere adaptasyonunu azaltıcı bir etki yapmaktadır (s. 10). Kohli ve Jaworski

(1990)'nin örgütsel sistemin alt boyutları olarak ifade ettikleri unsurları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Pulendran ve diğ., 2000; Shoham ve Rose, 2001):

- **Resmileşme**, bir işletme içinde kuralların rolleri, yetki yapısını, iletişimi ve prosedürleri belirleme derecesi olarak ifade edilebilir. Bir diğer ifadeyle, resmileşme, işlerin standartlaştırılma derecesi ve bu standartlardan sapmanın müsaade edilen miktarıdır (Ekber ve Orhan, 2011: 14).
- **Merkezileşme**, işletme içerisindeki karar alma mekanizmalarına örgüt üyelerinin katılımından ziyade, yalnızca üst kademe yöneticilerinin karar verme yetkisine sahip olduğu merkezi bir örgüt yapısını ifade eder.
- **Departmanlara ayırma**, işletme içinde yürütülen faaliyetlerin birbirleriyle ilişki durumuna göre bölümlere ayrılması şeklinde tanımlanabilir.

Merkezileşme ve resmileşmenin teorik olarak, güncel bilginin paylaşımını ve informel iletişimi azaltması dolayısıyla işletmenin pazara olan duyarlılığını azalttığı yönünde bir etki ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Shoham ve Rose, 2001: 10). Bununla birlikte, her iki unsurun da işletmelerin yenilikçi davranışlarına karşıt bir etki sergilediği belirtilmektedir. Bu bağlamda, resmileşme, merkezileşme ve işletme içi departmanlaşmanın artmasının, işletme içinde bilginin yaratılmasını, oluşan bu bilginin işletme içine yayılmasını ve buna dayalı olarak işletmenin pazara cevap üretebilme kabiliyetini olumsuz yönde etkilediği söylenmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 11).

- **Ödüllendirme sistemi**, pazara dayalı bir ödüllendirme sistemi, bir işletmenin uzun dönemde pazar yönlülüğünü destekleyici rol oynamaktadır. Etkili bir ödüllendirme sisteminin, çalışan davranışlarını belirleyiciliğinde en güçlü etkiyi yapan araçlardan biri olduğu ifade edilmektedir (Shoham ve Rose, 2001: 11). Buradan hareketle Kohli ve Jaworski (1990), literatürde ödüllendirme sistemlerinin çalışan davranışlarının şekillendirilmesi ve ödüllendirme sisteminin etkilerinin ölçülmesine yönelik çok sayıda çalışmanın gerçekleştirildiğinden bahsetmiştir.

Ödüllendirme sistemi ile ilgili olarak Webster (1988), bir işletmenin pazar odaklı ve müşteri yönelimli bir yapı inşa etmesinde anahtar rolün yöneticilerin nasıl değerlendirildiği ve ödüllendirildiğine bağlı olduğunu söylemiştir. Webster (1988)'e göre, eğer bir işletmedeki yöneticiler öncelikle kısa dönem karlılık ve satış gibi

kriterlere göre değerlendiriliyorsa, işletme uzun dönemde sağlıklı bir örgüt yapısı kurmak için gerekli olan müşteri memnuniyeti gibi önemli bir faktörü ve müşteri sadakati sağlama yoluyla uzun dönemde karlılık düşüncesini ihmal ediyor demektir (Akt. Kohli ve Jaworski, 1990). Diğer bir değerlendirmede ise Dwairi (2007), pazara dayalı ödüllendirme ve değerlendirme ne kadar gelişmiş ise, örgütün pazar yönlülük derecesinin de o kadar yüksek olacağını belirtmektedir (Akt. Ekber ve Orhan, 2011).

1.4.5. Pazar Yönlülüğün Belirleyicilerinin Pazar Yönlülük Üzerindeki Etkileri

Pazar yönlülüğün belirleyicileri ve sonuçlarına ilişkin öngörü niteliğindeki ilk modelin Kohli ve Jaworski (1990) tarafından ortaya konduğu yukarıda ifade edilmişti. Bu çalışmalarının ardından Kohli ve Jaworski, ortaya koydukları bu modeli test etmek amacıyla yeniden bir çalışma yapmışlardır (Jaworski ve Kohli, 1993). Bunun yanında, Jaworski ve Kohli (1993)'nin pazar yönlülüğün belirleyicileri ve sonuçlarına ilişkin ortaya koydukları modelin farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan pek çok çalışmayla da sınındığı literatürden anlaşılmaktadır (Avlonitis ve Gounaris, 1999; Pulendran ve diğ., 2000; Shoham ve Rose, 2001; Özer ve diğ., 2006; Ekber ve Orhan, 2011).

Modeli ilk olarak ortaya koyan Jaworski ve Kohli (1993), yaptıkları alan çalışmalarını iki temel örneklem üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada birinci örneklem grubu, Marketing Science Institute (MSI)'a üye olan işletmelerden, diğer örneklem grubu ise American Marketing Association (AMA) üyesi işletmeler arasından seçilmiş işletmelerden oluşturulmuştur. Yapılan araştırmada her iki örneklemde de üst yönetim desteği ile pazar yönlülük boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, pazar yönlülüğün belirleyicileri olarak ifade edilen unsurların pazar yönlülük boyutları üzerindeki açıklayıcılık derecesinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir (I. Örneklem - %63; II. Örneklem - %58). Bununla birlikte departmanlar arası çatışmalar ile pazar yönlülük arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Jaworski ve Kohli (1993)'nin çalışmalarında bu sonuçlarla birlikte, resmileşme ve merkezileşme ile pazar yönlülük boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer yandan ödüllendirme sistemi ile pazar yönlülük arasında da pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Pazar yönlülüğün belirleyicileri ve sonuçlarına ilişkin bir diğer çalışmayı ise Pulendran ve arkadaşları (2000) Avustralya'da faaliyet gösteren 134 işletme üzerinde gerçekleştirmiştir. Pulendran ve arkadaşlarının (2000), çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar, Jaworski ve Kohli (1993)'nin çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde bu çalışmada da resmileşme ve merkezileşme ile pazar yönlülük arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca, pazar yönlülüğün belirleyicilerinin pazar yönlülük üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür (% 50). Bu alanda bir diğer çalışmayı gerçekleştiren Shoham ve Rose (2001)'un araştırmalarında da diğer araştırmalardan (Jaworski ve Kohli, 1993; Pulendran ve diğ., 2000) farklı olarak departmanlar arası çatışma ile pazar yönlülük arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bunun dışındaki sonuçlar, önceki çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Pazar yönlülük ile ilgili en son çalışmalardan birini gerçekleştiren Ekber ve Orhan (2011), alan çalışmalarını Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirmiştir. Ekber ve Orhan (2011), çalışmalarında Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından ortaya koyulan MARKOR ölçeği ile Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya koyulan MKTOR ölçeğinin boyutlarının pazar yönlülüğün belirleyicileri ile arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmıştır. Çalışma sonuçları, MARKOR ölçeği boyutlarının (Pazar Bilgisi Toplama, Bilginin İşletme İçine Yayılması ve Pazara Cevap Üretme) MKTOR ölçeği boyutlarına göre (Müşteri Yönlülük, Rakip Yönlülük ve Foksiyonlar arası Koordinasyon) daha fazla işletme içi belirleyicilerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu boyutlar içerisinde pazar yönlülük belirleyicilerinin açıklayıcılığının en yüksek olduğu boyut ise "Pazara cevap üretme" boyutu olduğu tespit edilmiştir (% 59,8)

Yukarıdaki çalışmalardan hareketle, pazar yönlülüğün belirleyicileri olarak ifade edilen üst yönetim desteği, üst yönetimin risk algısı, departmanlar arası çatışmalar, ödüllendirme sistemi gibi unsurların işletmelerin pazar yönlülüğü üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Buna karşın, örgütsel sistemler olarak da ifade edilen merkezileşme ve resmileşmenin pazar yönlülük üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Aynı zamanda departmanlar arasındaki yaşanan çatışmaların da işletmelerin pazar yönlülüğünü olumsuz yönde etkilediğini ifade etmek

mümkündür. Şüphesiz ki işletmelerin pazar yönlü olmasında içsel faktörlerin rolü büyüktür. Ancak işletmelerin pazar yönlü bir yapıya sahip olmasını engelleyecek bir takım farklı değişkenlerin de olduğu göz ardı edilmemelidir.

1.4.6. Pazar Yönlülüğün Önündeki Engeller

Harris (1998), işletme çalışanlarının inançlarının, tutum ve davranışlarının, işletmede pazar yönlü bir yapı geliştirmede önemli bir rolünün olduğunu ifade etmiştir. Ancak buna ilave olarak çalışanların bu inanç ve tutumlarının altında yatan faktörlerin de yönetim yaklaşımından veya örgütsel kademelerden kaynaklandığını ifade etmiştir. Harris (2000), pazar yönlülüğün önündeki kültürel engelleri 3 ana kategori altında ele almıştır. Bunlardan ilki, örgütsel yapı ile ilgili engellerdir. Harris (2000), pazar yönlü bir yapı geliştirilmesinin önündeki en önemli engelin örgütsel yapıdan kaynaklandığını belirtmektedir. Bu bağlamda, işletmede yapısal engel olarak ifade edilen ikinci husus ise, pazar yönlülük yaklaşımının işletme içindeki konumlandırılması ile ilgilidir. Bu yaklaşımın temelinde de pazar yönlülüğün ne olduğunu anlamaktan çok pazar yönlü bir yapı kurmaya çalışan ve örgütsel yapıyı sosyolojik bir perspektiften ele alan düşüncenin etkin olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel yapı ile ilgili diğer engeller olarak yine, yukarıda da ifade edilen, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından ortaya koyulan örgütsel sistemleri belirtmek yerinde olacaktır. Nitekim Jaworski ve Kohli (1993)'nin de çalışmalarında belirttiği üzere, resmileşme, merkezileşme gibi örgütsel sistemler ile departmanlar arası dinamikler ve departmanlar arası çatışmalar pazar yönlü bir yapı geliştirmenin önündeki en büyük engeller olarak ifade edilebilir.

Harris (2000)'in çalışmasında belirttiği bir diğer engel ise, işletmelerin izledikleri stratejilerdir. Bu anlamda, gerek işletmenin pazar bölümlendirme veya tutundurmaya ilişkin izlediği stratejiler gerekse izlediği fiyat stratejilerinin pazar yönlülük düzeylerini önemli ölçüde etkileyeceği belirtilmiştir. Bu bağlamda, Harris (2000), işletmedeki strateji formulizasyonunun pazar yönlülük önündeki engellerden en önemlilerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Yine işletmelerin düşük bir proaktif yapıya sahip olmaları da pazar yönlülük düzeylerini olumsuz yönde etkileyecek bir diğer değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Harris (2000)'in pazar yönlülük önündeki engellerin üçüncüsü olarak ifade ettiği husus ise sistemle ilgili engellerdir. Burada Harris (2000)'in ifade ettiği sistemler Jaworski ve

Kohli (1993)'nin ifade ettiği örgütsel sistemler ile benzerlik göstermektedir. Nitekim Harris (2000), işletmedeki eğitim, terfi, ödüllendirme ve cezalandırma gibi örgütsel sistemler ile ilgili unsurların pazar yönlülüğün önünde engel teşkil edebileceği yönünde bir fikir belirtmektedir. Harris (1998)'in yaptığı alan çalışmasının sonuçları da bu görüşünü destekler nitelikte sonuçlar üretmiştir. Harris (1998) çalışmasında işletme içinde eğitim verilen personellerin, eğitim verilmeyen personellere oranla pazar yönlü bir yaklaşıma daha az direnç gösterdiği ve pazar yönlülük ile örgütsel sistemlerin güçlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Bu alanda yapılan bir diğer araştırmada da Harris ve Piercy (1999), yönetim davranışlarının pazar yönlülük üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu araştırmada Harris ve Piercy (1999), pazar yönlülük önündeki engelleri insan odaklı ve sistem odaklı engeller olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu çalışmada ifade edilen pazar yönlülük önündeki engeller aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Harris ve Piercy,1999: 117):

- Finansal kaynaklardan meydana gelen sınırlılıklar
- İşletme departmanlarının diğer departmanlarla yaşadıkları sorunlar ve kaygıları
- Yetenekli yöneticilerin yokluğu
- Açık bir şekilde ifade edilmeyen pazar hedefleri

Harris ve Piercy (1999), yukarıda ifade ettikleri 4 temel engelin dışında çalışmalarında dikey iletişim, politik davranışlar, çelişkili davranışlar ve formalize edilmiş davranışların pazar yönlülük üzerindeki etkisini incelemiş, söz konusu bütün hususların pazar yönlülük üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda politik davranışlar ile formel davranışların pazar yönlülük ile negatif yönlü ve anlamlı ilişki içinde olduğunu belirtmiştir.

Pazar yönlülük üzerinde etkili olan bir diğer içsel değişkenin de işletme yöneticilerinin liderlik tarzı olduğu anlaşılmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2001). Yapılan araştırma liderlik tarzı ile pazar yönlülük boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu göstermektedir. Araştırma sonuçları, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzının pazar yönlülüğü olumlu yönde etkilerken Müdahaleci liderlik tarzının pazar yönlülüğü olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Harris ve Ogbonna, 2001). Buradan hareketle, işletme içinde katılımcı bir liderlik tarzının pazar yönlülük seviyesini

artıracağını ifade etmek mümkündür. Bunların dışında pazar yönlülük önündeki diğer muhtemel engelleri ise aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Kippenberg, 1998: 13):

Pazar Yönlülük Önündeki Olası Engeller

- İşletme yöneticilerinin pazar yönlü bir yapı oluşturmak için gerekli alt yapısının ve kabiliyetinin olmaması
- İşletmede farklı kademelerde çalışanların pazar yönlülüğe gösterecekleri direnç
- Yöneticilerin farklı nedenlerle gösterecekleri etik dışı tutum ve davranışlar
- Sürdürülebilir bir pazar yönlü yapı kurmak için gerekli olan örgütsel sistemlerin veya süreçlerin olmayışı ya da yetersiz oluşu
- Örgüt içindeki geleneksel düşünce ve uygulamaların değişiminde yaşanabilecek muhtemel sorunlar
- Yöneticilerin veya çalışanların pazar yönlülük ve bunun altında yatan modern pazarlama düşünce ve felsefesini benimsememeleri
- Departmanlar arası dinamikler ve üst yönetimin tutum ve davranışları pazar yönlülük önündeki muhtemel engeller olarak ifade edilebilir.

1.4.7. Pazar Yönlülüğün Çıktıları

Pazar yönlülük, pazarlama literatüründe akademisyenler tarafından oldukça ilgi gören bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, literatürde çok farklı değişkenlerle birlikte ele alınmış ve incelenmiştir. Bu alanda önemli çalışmalar gerçekleştiren Kohli ve Jaworski, konuyla ilgili ilk çalışmalarında yaptıkları görüşmeler sonucunda pazar yönlülüğün muhtemel sonuçlarını, çalışanlarla ilgili sonuçlar ve işletme performansı olmak üzere ikiye ayırmış (1990), sonrasında yaptıkları alan çalışmalarıyla da pazar yönlülük ile muhtemel sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Jaworski ve Kohli, 1993). Her ne kadar yaptıkları çalışmalarında pazar yönlülük ve performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş olsalar da, pazar yönlülüğün işletmeler açısından ifade ettiği önemi yalnızca işletme performansı olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Nitekim Jaworski ve Kohli (1996), pazar yönlülüğe ilişkin bir yol haritası niteliğinde olan bir diğer çalışmalarında o tarihe kadar yapılan ve pazar yönlülükle ilgisi araştırılan değişkenleri de göz önünde

bulundurarak pazar yönlülüğün işletmeler açısından önem arz eden sonuçlarını şu şekilde açıklamıştır: Finansal sonuçlar, yenilikle ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar ve çalışanlarla ilgili sonuçlar. Jaworski ve Kohli (1996)'nin ifade ettiği sonuçların paralelinde, pazar yönlülük kavramının işletmeler açısından taşıdığı önemli sonuçların bu çalışmada da sistematik olarak aktarılması amacıyla yeni bir tasnif yapılmaya çalışılacaktır. Şüphesiz ki, pazar yönlülük literatüründe, pazar yönlülük ile ilişkisi en çok araştırılan değişken işletme performansı olmuştur. Bu nedenle ilk olarak pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkinin ele alınması faydalı olacaktır.

1.4.7.1. Pazar Yönlülük ve İşletme Performansı

Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülüğe ilişkin bir yapı geliştirmeye çalıştıkları çalışmalarında pazar yönlülüğün işletmeler açısından en önemli sonuçlarından birini işletme performansını artırıcı bir etki yapması olarak ifade etmişlerdir. Nitekim, 1993 yılında yaptıkları alan çalışmaları bu tezlerini destekler nitelikte sonuçlar üretmiştir (Jaworski ve Kohli, 1993). Pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkinin, pazar yönlülük literatüründen akademisyenler tarafından yoğun bir ilgi odağı haline geldiğini ve bu alanda çok sayıda çalışmanın yapıldığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda yapılan çalışmaların pek çoğunda pazar yönlülük ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin bulunduğunu da belirtmek gerekir (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993; Greenley, 1995; Han ve diğ., 1998; Slater ve Narver, 2000; Shoham ve Rose, 2001; Shoham ve diğ., 2005).

Her ne kadar, pazar yönlülük ile ilgili olarak yapılan ilk araştırmalar gelişmiş ülkeler de gerçekleştirilmiş olsa da, sonraları pek çok farklı ülkede yapılan alan araştırmalarıyla pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkinin evrenselliği test edilmeye çalışılmıştır (Greenley, 1995; Athuahene-Gima, 1995; Caruana ve diğ., 1995; Appiah-Adu, 1997; Bhuian, 1997; Shoham ve Rose, 2001; Harrison-Walker, 2001). Bu araştırmalarda da genellikle, pazar yönlülük ve performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Desphande ve Farley (1998), pazar yönlülük ile işletme performansı arasındaki ilişkinin evrensel bir nitelik taşıdığını ileri sürmektedir. Pazar yönlülük ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ve bulguları Tablo 4'te aktarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 4. Pazar Yönlülük ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar ve Bulguları

Çalışma	Yapıldığı Ülke	Örneklem	Pazar Yönlülük Yaklaşımı	Araştırma Bulguları
Athuahene-Gima (1995)	Avustralya	275 İşletme	Ruekert	<ul style="list-style-type: none">Yeni ürün performansı (+)Proje Performansı (+)
Avlonitis ve Gounaris (1997)	Yunanistan	İki Örneklem: 162 ve 236 işletme	Kohli ve Jaworski	<ul style="list-style-type: none">Rakiplerine göre performans (+)
Avlonitis ve diğ., (1992)	Yunanistan	381 İşletme	Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater	<ul style="list-style-type: none">İşletme Karlılığı (+)
Au ve Tse (1995)	Hong Kong ve Yeni Zelanda	69 (HK) ve 250 (YZ) Otel İşletmesi	Çalışmaya Özgü	<ul style="list-style-type: none">Hong Kong Otelleri Doluluk Oranı (+)Yeni Zelanda Otelleri Doluluk Oranı (İlişki Yok)
Balakrishnan (1996)	ABD	139 İşletme	Kohli ve Jaworski	<ul style="list-style-type: none">Yeni müşteri elde etme (+)
Becker ve Homburg (1999)	Almanya	234 İşletme	Kohli ve Jaworski	<ul style="list-style-type: none">Pazar performansı (+)
Bhuiyan (1997)	Suudi Arabistan	92 Banka	Kohli ve Jaworski	<ul style="list-style-type: none">Özkaynak Karlılığı ve Yatırım Karlılığı (+)Kişi başına satış miktarı (İlişki Yok)
Breman ve Dalgic (1998)	Hollanda	105 İhracatçı Firma	Kohli ve Jaworski	<ul style="list-style-type: none">Rakiplere göre performans (+)
Cadogan ve Diamantopoulous (1999)	İngiltere	48 İhracatçı Firma	Narver ve Slater	<ul style="list-style-type: none">Subjektif işletme performansı (+)
Cadogan ve diğ. (1997)	İngiltere ve Hollanda	İki Örneklem: 198 ve 103 İşletme	Kohli ve Jaworski	<ul style="list-style-type: none">Müşteri memnuniyeti (+)Genel Performans (+)
Caruana ve diğ. (1997)	Avustralya	134 Kamu kurumu departmanı	Kohli ve Jaworski	<ul style="list-style-type: none">Örgütsel bağlılık (+)
Caruana ve diğ. (1998)	Avustralya ve Yeni Zelanda	84 Üniversite	Kohli ve Jaworski	<ul style="list-style-type: none">Subjektif performans değerlendirmesi (+)
Desphande ve Farley (1998)	ABD ve Avrupa	82 İşletme	Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater; Desphande vd.	<ul style="list-style-type: none">Subjektif performans değerlendirmesi (+)
Desphande ve diğ. (1993)	Japonya	50 İşletme	Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater	<ul style="list-style-type: none">Karlılık, büyüklük, pazar payı, büyüme oranları [Müşteri değerlendirmeleri (+), Yöneticilerin değerlendirmeleri (İlişki Yok)]
Diamantpoulous ve Hart (1993)	İngiltere	86 İşletme	Kohli ve Jaworski'den uyarlanarak çalışmaya özgü	<ul style="list-style-type: none">Endüstriye göre işletme performansı (+)
Gray ve diğ. (1998)	Yeni Zelanda	490 İşletme	Kohli ve Jaworski; Narver ve Slater	<ul style="list-style-type: none">Marka farkındalığı (+)Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı (+)Öz kaynak karlılığı (+)

Tablo 4'ün devamı

Çalışma	Yapıldığı Ülke	Örneklem	Pazar Yönlülük Yaklaşımı	Araştırma Bulguları
Homburg ve Pflesser (1999)	Almanya	160 İşletme	Kohli ve Jaworski	• Subjektif pazar performansı (+)
Horgn ve Chen (1998)	Tayvan	76 KOBİ	Kohli ve Jaworski	• Subjektif işletme performansı (+) • Örgütsel bağlılık ve takım ruhu (+)
Hulland (1995)	ABD ve Kanada	55 İşletme	Narver ve Slater	• Özkaynak karlılığı (+) • Satışlarda büyüme (İlişki Yok)
Kohli, Jaworski ve Kumar (1993)	ABD	230 İşletme	Kohli ve Jaworski	• Subjektif işletme performansı (+)
Jaworski ve Kohli (1993)	ABD	İki örneklem: 222 ve 230 İşletme	Kohli ve Jaworski	• Pazar Payı, Örgütsel Bağlılık, Özkaynak karlılığı, genel işletme performansı (+)
Moorman (1995)	ABD	92 İşletme	Narver ve Slater'dan uyarlanarak çalışmaya özgü	• Yeni ürün geliştirme performansı (+)
Narver ve Slater (1990)	ABD	365 İşletme	Narver ve Slater	• İşletme karlılığı (+)
Pelhalm ve Wilson (1996)	ABD	78 İşletme	Narver ve Slater	• Yeni ürün geliştirme başarısı, satış ve pazar payında büyüme; ürün kalitesi ve karlılık (+)
Rose ve Shoham (2002)	İsrail	124 ihracatçı firma	Kohli ve Jaworski	• Subjektif ve objektif performans (+) • Örgütsel bağlılık (+)
Rukert (1992)	ABD		Yönetecilerle Görüşme (Ruekert Yaklaşımı)	• Satışlarda artış ve karlılık (+)
Shoham ve Rose (2001)	İsrail	101 İşletme	Kohli ve Jaworski	• Subjektif ve objektif performans (+) • Örgütsel bağlılık (+)
Slater ve Narver (1994)	ABD	107 İşletme	Narver ve Slater	• Yatırım karlılığı, satışlarda büyüme, yeni ürün geliştirme başarısı (+)
Siguaw (1994)	ABD	278 İşletme	Narver ve Slater	• Müşteri bağlılığı (+)

Kaynak: Shoham ve diğ. (2005) referans alınarak genişletilmiştir.

Pazar yönlülüğün işletme performansı ile arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçlarının kısaca aktarılmaya çalışıldığı Tablo 4 incelendiğinde, pazar yönlülük ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çok farklı ülke ve örneklemeler üzerinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Dikkat çekici önemli bir husus ise, araştırmaların pek çoğunda pazar yönlülük ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin tespit edilmiş olmasıdır. Ancak yapılan çalışmaların sonuçları daha detaylı incelendiğinde, işletmelerin pazar yönlülük düzeylerinin farklı araştırmalarda ve ülkelerde değişik olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, Jaworski ve Kohli (1993)'nin iki farklı örneklem üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında, her iki örnekte de pazar yönlülüğün bütün boyutları ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Jaworski ve Kohli (1993)'nin çalışmalarında pazar yönlülük boyutlarının işletme performansını açıklayıcılık gücünün yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, Harrison-Walker (2001)'in çalışmasında benzer şeyleri söylemek mümkün değildir. Harrison-Walker (2001), Narver ve Slater (1990)'ın pazar yönlülük yaklaşımı ile ele aldıkları çalışmalarında pazar yönlülük boyutlarından yalnızca müşteri yönlülük ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Narver ve Slater (1990)'da çalışmalarında işletmelerin pazar yönlülüğü ile karlılık seviyeleri arasında bir paralellik olduğundan söz etmektedir. Narver ve Slater (1990), işletmelerin pazar yönlülüğünün karlılıklarını artıracaklarını ifade etmektedir. Shoham ve Rose (2001)'un çalışması da Narver ve Slater (1990)'ın çalışmasını destekler niteliktedir. Bu çalışmada da, pazar yönlülüğün satışlardaki gelişim ve karlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada ise Shoham ve diğ. (2005), pazar yönlülüğün işletmelerin pazar paylarını artırma yönünde olumlu bir katkı yapacağı sonucuna varmıştır.

1.4.7.2. Pazar Yönlülük ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmekte ve bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma süreci ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık, çalışanları örgüt amaçları ve örgüt değerleriyle özdeşleştirme noktasında önemli bir role sahiptir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 986). Bu bağlamda, pazar

yönlülüğün işletmeler açısından bir diğer önemli sonucunun da örgüt içinde bir takım ruhunun oluşmasına katkıda bulunması ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemesi olarak ifade etmek mümkündür. Caruana ve diğ. (1997), kamu kurumunda çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmalarında pazar yönlülüğün, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir. Siguaw ve diğ., (1994), ise pazar yönlülük ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Shoham ve Rose (2001) ile Rose ve Shoham (2002)'ın araştırmalarında da pazar yönlülük ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

1.4.7.3. Pazar Yönlülük ve Yenilik

Pazar yönlülüğün işletmeler açısından önemli sonuçlarından biri de yenilik üzerindeki olumlu etkisidir. Literatürde, pazar yönlülük ve yenilik ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Athuaene-Gima, 1995; Han ve diğ., 1998; Hurley ve Hult, 1998; Lukas ve Ferrell, 2000). Slater ve Narver (1994) ile Desphande ve arkadaşları (1993), örgütlerdeki pazar yönlü davranışların işletmenin yenilik yapma ve yeni ürün geliştirme performansını artıracağını ileri sürmektedir. Nitekim, Baker ve Sinkula (1999), ürün yeniliği ile pazar yönlülük arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

Hurley ve Hult (1998), çalışmalarında teorik olarak yenilik kavramını, pazar yönlülük içinde değerlendirmiştir. Hurley ve Hult (1998), işletmelerin pazar koşullarına cevap üretebilmek için kendilerini geliştirmeleri ve yeni faaliyet planları oluşturmalarının gerekliliğinden bahsetmiştir. Santoz ve Vazquez (1997) de bu tezi ampirik olarak doğrulamıştır. Onlara göre pazar yönelimli ve yüksek teknolojiye sahip işletmeler, yenilik konusunda kayda değer başarılar elde etmektedir (Santoz ve Vazquez'den akt. Aldas-Manzano ve diğ., 2005). Benzer şekilde, Han ve arkadaşları (1998) da pazar yönlülük boyutları ve bileşenlerinin teknolojik ve yönetsel yenilik üzerinde önemli ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Lado ve Olivares (2001) de pazar yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkiyi hem ABD hem de Avrupa'daki işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalarında, pazar yönlülük ile yenilik derecesi ve yenilik performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ifade etmiştir.

1.4.7.4. Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme

Pazar yönlülük ve örgütsel öğrenme kavramlarının her ikisi de esasında, bir işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi ve değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir (Hurley ve Hult, 1998: 42). Örgüt kültürünün bir parçası ve işletmeye özgü davranışlar seti olarak da ifade edilen pazar yönlülük, Slater ve Narver (1995)'a göre öğrenen organizasyonların ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Aynı zamanda bir işletmede pazar yönlülüğün gerçekleşebilmesi ve pazar yönlülüğe ilişkin değer ve normların işletme içinde benimsenmesi örgütsel öğrenmeyi gerekli kılmaktadır (Slater ve Narver, 1995: 63).

Kısaca örgütün yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak tanımlanan örgütsel öğrenme (Kalkan, 2006; Balay, 2004: 29), örgütlerin yaşamsallığı açısından önemli çıktıları olan bir kavramdır (Türkay ve diğ., 2011: 216). Huber (1991), örgütsel öğrenmeyi, bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak üzere örgütsel hafızada saklanması olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, pazar yönlülüğün ilk aşaması olan bilginin toplanması, işletme içinde yayılması fonksiyonları ile pazarın mevcut veya gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik cevap üretme hususunda örgütsel öğrenmeyle pazar yönlülük arasında yakın bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır. Örgütsel öğrenme aynı zamanda, işletmelerde pazar bilgisinin işlenmesi sürecinde de önemli fonksiyonu olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Sinkula, 1994).

Baker ve Sinkula (1999), çalışmalarında bir işletmenin öğrenme yönlülüğünün performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmiş ancak aynı çalışmada, pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde doğrudan bir etki saptayamamıştır. Ancak, Baker ve Sinkula (1999), gerek öğrenme yönlülük gerekse pazar yönlülüğün her ikisinin de yenilik üzerindeki etkileri dolayısıyla örgütün performansını etkilediğini ileri sürmüştür. Diğer yandan çalışmadaki bir diğer önemli sonuç ise, pazar yönlülük ile öğrenme yönlülük arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda, yukarıda ifade edilen pazar yönlülük ile örgütün öğrenmesi arasındaki yakın ilişki olabileceği hususunun, yapılan araştırmayla desteklendiği anlaşılmaktadır.

Bu alanda son çalışmalardan birinde ise Jimenez-Jimenez ve Navarro (2007), örgütsel öğrenme ile pazar yönlülüğün işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir.

Çalışmada örgütsel öğrenmenin boyutları ile pazar yönlülüğün boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde araştırmacıların, pazar yönlülük boyutlarından bilginin edinimi ve işletme içinde yayılmasının doğrudan örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin olduğu yönündeki hipotezleri araştırma sonuçları tarafından desteklenmiştir. Diğer yandan örgütsel öğrenmenin de işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir.

Yukarıda ifade edilen çalışmaların sonuçlarından hareketle, pazar yönlülük ve örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişkin varlığından söz etmek mümkündür. Aynı zamanda her iki kavramın gerek yenilik üzerindeki etkileriyle dolaylı olarak, gerekse işletme performansı üzerindeki doğrudan etkileri sebebiyle işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi açısından oldukça öneme sahip olduğunu belirtmek gerekmektedir. Belirtilmesi gereken bir diğer husus ise, işletmelerin pazar yönlülük seviyelerinin artmasıyla örgütsel öğrenme düzeylerin artacağıdır (Morgan ve diğ., 1998). Bu kapsamda Morgan ve arkadaşları (1998), işletmelerin pazar yönlülük seviyeleri ile örgütsel öğrenme kabiliyetlerinin paralellik gösterdiğini ifade etmektedir. Araştırmada Pazar yönlülük düzeyi yüksek olan işletmelerin stratejik farkındalık, operasyonel esneklik, yönetim ve stratejik yönetim sürecinde daha etkin oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

1.4.7.5. Pazar Yönlülük ve Rekabet Avantajı Sağlama

Artan rekabet ortamı işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yöntemleri bulmaya yönlendirmektedir. Buna paralel olarak gerek yönetim literatüründe gerekse pazarlama literatüründe işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına ilişkin farklı yaklaşımların geliştirildiği görülmektedir (Koçak ve diğ., 2005). Rekabetçi üstünlüğün öncesinde, firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri için faaliyetlerini başarılı bir biçimde devam ettirmeleri gerekmektedir. Bu durumda örgütler için en temel sorunun “Firmaların başarı ya da başarısızlıklarının nedeni nedir?” sorusu olduğunu söylemek mümkündür. Bu soruya cevap vermek üzere de 1980’li yıllardan sonra önemli gelişmeler gösteren stratejik yönetim paradigması ortaya çıkmıştır (Barca, 2002: 27).

Bir firmanın uzun vadede başarısını sürdürmesine ve yaşamını devam ettirmesine olanak sağlayan konular ve kararlarla ilgili olan stratejik yönetimin önemi, esasında bu önemli karar ve konuların firmaların başarısızlıkları üzerinde önemli ölçüde etkili

olmalarından kaynaklanmaktadır. Firmaların uzun dönemde varlıklarını devam ettirmeleri ve rakiplerinden üstün performans göstermelerinin sebebi stratejik yönetim alanının temel çalışma konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, stratejik yönetim alanında temelde iki paradigmanın hakim olduğu görülmektedir. Bunlar pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okuldur (Geyik, 2006). Pozisyon okulu, 1980'li yıllarda Porter tarafından ileri sürülen bir paradigma olarak karşımıza çıkmakta ve işletmelerin rekabetçi üstünlüğünün pazardaki konumlarından kaynaklandığını öne sürmektedir (Porter, 1980; Porter, 1985) Ancak 1990'lı yıllardan sonra işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasında iki farklı yaklaşımın egemen olmaya başladığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, Kohli ve Jaworski (1990) tarafından kavramsallaştırılan pazar yönlülük diğeri ise Wernerfelt (1984) tarafından ortaya atılan kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşımın ise özünde işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarının altından yatan en temel faktörün sahip oldukları taklit edilmesi zor kaynaklar ve kabiliyetlerin olduğu ileri sürülmektedir (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Hart, 1995).

Pazar yönlülük, stratejik pazarlama çerçevesinde, kaynak temelli görüş kapsamında ele alınmaktadır (Day, 1994). Srivastava ve diğ. (2001), kaynak temelli yaklaşım ile pazarlama arasındaki ilişkinin analiz edilmesinin faydalı olacağını belirtmiştir. Hem pazarlama kuramcıları hem de kaynak tabanlı görüşü önerenlerin ortak olarak ifade ettikleri nokta, işletmenin paydaşları (özellikle müşterileri) için değer yaratan ve sürdüren kaynakların bir kaldıraç olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda kaynak temelli görüş pazar yönlülüğün, pazarlama kuram ve uygulamalarının biçimlendirilmesinde başvurulan temel yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak tabanlı görüş kapsamında özellikle pazar tabanlı kaynakların, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamalarına ve geliştirmelerine katkıda bulunacağı ifade edilmektedir (Papatya, 2003: 147-148).

Kaynak tabanlılık görüşü çerçevesinde pazar yönlülük Srivastava ve diğ. (2001)'nin ayrımını ortaya koyduğu üzere pazar tabanlı yetenekler kapsamında ele alınmaktadır. Bu kapsamda Barney (1986), pazar yönlülüğün, rekabetçi üstünlük yaratan en önemli pazarlama kültürü olduğunu ifade etmiştir. Hunt ve Morgan (1995) da pazar yönlülüğü, rekabetçi üstünlük sağlamada potansiyel bir kaynak olarak görmüştür. Hunt ve

Morgan'a göre pazar yönlülük bir çeşit kurumsal yapıdır ve strateji seçimine rehberlik etmektedir. Daha açık bir biçimde pazar yönlülük işletme yönelim stratejilerinden biridir. Aynı zamanda pazar yönlülük, örgütsel öğrenme, örgütsel yetenekler, kaynak temellilik ve yenilikçilik ile bir bütün olarak değerlendirilmelidir (Papatya, 2003: 163-164). Nitekim pek çok araştırmacı pazar yönlülük ile sözü edilen kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemiş ve pek çoğu örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yapısıyla pazar yönlülük arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkiler tespit etmiştir. Bu açıdan örgütsel öğrenme, pazar yönlü stratejilerin bir bileşeni olarak kabul edilmektedir.

Morgan ve Hunt (1995), sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kapsamında pazar yönlülüğü bir işletme kaynağı olarak ele almıştır. Onlara göre pazar yönlülük, bazı pazar bölümlerinde rakiplerinden çok daha etkin ve etkili bir pazar sunumu sağlayabilir. Bu anlamda Morgan ve Hunt (1995), pazar yönlülüğü az bulunur ve taklit edilmesi zor bir kaynak olarak değerlendirmişlerdir. Aynı zamanda pazar yönlülük sosyal bir yapıdadır ve içsel bağlantısı yüksektir, kitlesel etkinliğe sahiptir ve oluşum yerinde uzun süre gittikçe artan bir etkililik sağlamaktadır. Bunlarla birlikte, genellikle yapılan çalışmaların sonuçları, pazar yönlülük ile sürdürülebilir rekabetçi üstünlük arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan işletmenin pazar yönlülük düzeyinin rekabetçi üstünlük sağlamada işlevsel düzeyde olduğunu belirtmek gerekmektedir (Papatya, 2003: 165-167).

1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE PAZAR YÖNLÜLÜK

Küreselleşme, teknolojik yenilikler, yeni gelişen ve sınırları ortadan kaldıran pazarlar, bilgiye verilen önemin artması, müşteri beklentilerinin farklılaşması gibi koşullar örgütleri daha iyi olmaya yöneltmektedir (Temel vd., 2007: 28). Küreselleşme olgusunun yarattığı hızlı değişimler, aynı zamanda örgütlerin de bu değişimlere uyum sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Açık sistemler olarak örgütler, küreselleşme sürecinde çevreden daha fazla etkilenir hale gelmiş ve kendilerini küresel bir yarışın ortasında bulmuştur (Öneren, 2008: 164).

Bilgi ve iletişim çağında adeta büyük ve açık bir pazar konumuna gelmiş olan dünyada, "değişim" bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdem ve Seymen, 2008: 59). Bununla birlikte, dünyada yaşanan bu hızlı değişimlere karşı işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajını sürdürmek için

meydana gelen değişimlere uyum sağlamak ve mevcut bilgilerini sürekli güncellemek durumundadır (Liao ve Wu, 2010: 1095). Özellikle geçtiğimiz son birkaç on yıl içerisinde tüm dünyada yaşanan küreselleşme süreci, otelcilik endüstrisinde de yaşanan rekabetin çok daha şiddetlenmesine sebep olmuştur. Bu bağlamda, bir otel işletmesinin ağır rekabet şartları altında varlığını devam ettirebilmesinin, hem değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını etkin ve verimli bir şekilde karşılamasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Sin ve diğ., 2005: 163).

Otel işletmeleri, değişen koşullara uyum sağlamak adına, yapılarını yeniden düzenlemek, pazara daha hızlı cevap üretmek, esnek olmak ve bu değişimi kontrol altına almak zorundadır (Erdem ve Seymen, 2008: 60). Zaten değişim karşısında pasif bir tavır alan herhangi bir örgütün varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Bir işletme için varlığını sürdürme denklemi, işletmenin dış dünyanın değişkenliğini algılaması, kendini bu değişiklik yönünde yenilemesi, bu yolla değişikliklere cevap üretip bu döngüyü sürekli kılması üzerine kurulmaktadır (Türkay, 2007: 1).

Günümüz koşullarında otel işletmelerinin başarısı, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarına bağlıdır (Erdem ve Seymen, 2008: 60). Otel işletmelerinin faaliyette bulunduğu çevrenin değişken ve belirsiz bir yapıya sahip olduğu (Özdemir, 2006; Kılınç, 2008) da göz önüne alındığında, otel işletmelerinin çevreye uyum sağlamasının ve meydana gelen değişimlere kendini adapte etmesinin, başarıları açısından büyük bir öneme sahip olduğu daha açık bir biçimde anlaşılacaktır.

Otel İşletmeleri genellikle işletmelerin uzmanlaşmış bir türü olarak görülmektedir. Emek-yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmeleri, kendi bünyelerinde üretim ve satışı birleştiren, çok farklı hizmetleri, pek çok değişik pazara sunan ve hizmetlerini satın alan müşterileri ile yakın temas halinde olan işletmeler olarak tanımlanmaktadırlar (Batman ve Soybalı, 2009: 93). Turizm talebinin ekonomik ve politik dalgalanmalardan hızlı bir biçimde etkilenmesi de otel işletmeciliğinde risk faktörünü artırıcı bir etki yapmaktadır. Bunun yanında, otel işletmeleri kendi alanındaki moda ve trendlere de hızlı bir biçimde uyum sağlamak zorunda olan işletmeler arasındadır. Bu anlamda otel işletmeciliğinin dinamik bir yapı sergilediğini söylemek mümkündür (Batman, 2008: 27).

İnsanın insana hizmetinin söz konusu olduğu otelcilik endüstrisinde, bir otel işletmesinin başarısı esasında müşterilerine sunmuş olduğu hizmetin kalitesine bağlıdır.

Bu açıdan bakıldığında, bir otel işletmesinin daha planlama aşamasında hitap edeceği pazarı iyi seçmesinin gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Şüphesiz ki, otel işletmelerinin bütün pazarlara uygun ürün ve hizmet üretmesi mümkün değildir. Ancak gerek bulunduğu destinasyon dolayısıyla ya da kendi pazar seçimine göre hitap edeceği müşterilerine uygun bir dizayn ve hizmet sunumu otel işletmesinin uzun vadede karlılığı için en elzem hususlardan birini teşkil etmektedir. Aksi halde, yoğun pazarlama çabalarının otelin başarısı için yeterli olmayacağı aşikârdır (Medlik, 1997: 28-29). Buradan hareketle, pazar yönlü bir işletme yapısının otel işletmesinin kuruluş aşamasından itibaren benimsenmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Çünkü, otel içerisinde oluşturulmak istenen konsept veya odaların dizaynı gibi hususlar, bunların yanında otelde sunulacak diğer yan hizmetlerin müşterilerin gereksinimlerine uygun şekilde planlanması gerekmektedir. Tabiatıyla, bunun için gerekli en temel faktörün pazar bilgisinin etkin bir şekilde toplanması ve işletme içine yayılması olduğunu söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinde pazar yönlü yapıyı gerekli kılan etmenlerden bir diğeri ise, turizm endüstrisinin genel bir özelliği olan marka imajına bağlılığın az olmasıdır (Hacıoğlu, 2005: 13). Her ne kadar bu eksiği işletmeler bir firma imajı yaratarak doldurmaya çalışsalar da, bir otel işletmesi için temel ürün niteliğinde olan temiz bir oda, sağlıklı yiyecekler ve güler yüzlü hizmet sunumu gibi faktörlerin, tatmin müşteriler yaratmak için bir otel işletmesinin vazgeçilmez hususları olduğunu belirtmek gerekmektedir. O halde, bir otel işletmesinin başarısının ancak müşterilerinin mevcut veya gelecekteki ihtiyaçlarına uygun hizmet üretmek ile gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

Dünyada yaşanan hızlı küreselleşme süreci, iç ve dış pazarlardaki rekabetin, müşteri isteklerinin ve kalite beklentilerinin artmasına neden olmuştur. Bu durum da, işletmeleri rekabet avantajı elde etmek için bazı uygulamalar geliştirmeye ve bunları uygulamaya yöneltmiştir (Erdem, 2006: 2). Bunların en başında 1990'lı yıllardan itibaren hızla yaygınlaşmaya başlayan pazar yönlülük anlayışı ve uygulamaları gelmektedir. Aynı zamanda değişen çevre koşulları içerisinde otel işletmelerinin dışsal çevreden oldukça etkilenir hale gelmesi, otel işletmelerindeki pazarlama uygulamalarının daha dinamik olmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu anlamda genel olarak, bir otel işletmesi için modern pazarlama uygulamalarının amacını, hedef pazarlarındaki müşterilerin

ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi bir şekilde karşılayarak tatmin müşteriler oluşturmak olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, günümüzde otel işletmelerinin müşteri ihtiyaçlarına uygun hizmet üretmesinin pazar yönlü uygulamalar ile gerçekleşebileceğini söylemek mümkündür (Çakıcı ve Eren, 2005: 158).

Gerek yaşanan yoğun rekabet, gerekse turizm talebinin dışsal faktörlere olan yüksek duyarlılığı, pazar yönlü bir yapıyı otel işletmelerinin yaşamsallığı açısından oldukça önemli bir konuma getirmektedir. Öyle ki, pazar yönlü bir yapıya sahip otel işletmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha fazla odaklanacak, değişen pazar ve çevre koşullarına daha duyarlı hale gelecektir. Pazar yönlülük kavramı şüphesiz ki sadece müşterilere odaklı bir kavram değildir. Narver ve Slater (1990)'ın pazar yönlülük modelinde de belirttiği üzere, rakip yönlülük de rekabet avantajı elde etme noktasında işletmeler için önemli fonksiyonu olan bir husustur. Tüm bunların yanında, pazar yönlü bir yapıya sahip otel işletmesi yeni hukuki düzenlemeler, teknoloji ve çevresel değişikliklere daha duyarlı bir yapı sergileyecektir. Tabi ki, bir otel işletmesi için pazar yönlülüğün en temel kazanımlarından biri de performansı üzerindeki pozitif etkileridir. Otel işletmeleri açısından oldukça önemli olan pazar yönlülük kavramını, otel işletmeciliği açısından ele alan çalışmalara ilişkin sonuçlar aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

1.5.1. Otel İşletmeciliği Alanında Pazar Yönlülüğe İlişkin Yapılan Çalışmalar

Pazar yönlülük kavramının 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yoğun bir şekilde incelenmeye başlandığı daha önce de ifade edilmişti. Ancak pazar yönlülük kavramını otelcilik açısından ele alan çalışmaların, diğer sektörlere yönelik yapılan çalışmalara nazaran daha az olduğu söylenebilir. Nitekim, Esteban ve diğ. (2002)'nin hizmet işletmelerinde pazar yönlülüğe ilişkin yapılan çalışmalara yönelik literatür incelemesi niteliğindeki çalışması incelendiğinde, hizmet işletmelerine yönelik yapılan çalışmaların bir büyük bir kısmının bankalar veya sağlık kurumları üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Tse ve arkadaşları da (2005), turizm pazarlamasına yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, otel sektörüne yönelik, özellikle pazar yönlülük ile ilgili çalışmaların yeterli seviyede olmadığını ifade etmektedir. Türkiye özelinde de baktığımızda, yapılan çalışmaların sayısının görece az olduğunu belirtmekte yarar vardır. Bu kısımda, otel işletmelerinde pazar yönlülük konusunu ele alan çalışmaların kısaca bulguları aktarılmaya çalışılacaktır.

Otel işletmelerinde pazar yönlülük anlamında ilk çalışmalardan birini yürüten Au ve Tse (1995), Hong Kong (69) ve Yeni Zelanda'da (250) faaliyet gösteren 319 otel işletmesi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmalarında otel işletmelerinin doluluk oranları ile pazar yönlülükleri arasında doğrudan bir ilişki tespit etmiş olsalar da (Yalnızca Hong Kong otelleri için anlamlıdır), performans ile pazar yönlülük arasında doğrudan bir ilişki tespit etmemişlerdir. Ancak, Tse ve diğerleri (2005), Au ve Tse (1995)'nin çalışmalarını yürüttüğü dönemdeki ekonomik koşullar dolayısıyla pazar yönlülük ve performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edemediklerini öne sürmüşlerdir. Nitekim Au ve Tse (2002) yılında yaptıkları çalışmalarında pazar yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Her iki çalışmanın sonuçlarını karşılaştıran Tse ve arkadaşları (2005), pazar yönlülük düzeyinde ekonomik koşulların ve resesyon dönemlerinin moderatör bir etki ortaya koyduğu yönünde bir değerlendirme yapmışlardır.

Bu alanda bir diğer çalışmada Sargeant ve Mohammad (1999), otelcilik sektöründe yoğun rekabetin yaşandığını ve bu durumun uzun vadede arz fazlasından kaynaklandığını belirtmektedir. Sargeant ve Mohammad (1999), bu durumun, dünyada yaşanan bazı krizlerden kaynaklandığını belirtmiş ancak otel işletmelerinin bu dönemlerde başvuracakları kısa vadeli saldırgan satış stratejilerinin uzun vadede etkili olamayacağını belirtmiştir. Aynı zamanda otelciliğin kendine özgü bir takım karakteristiklerinden dolayı, pazar yönlü bir yapı sergilemenin müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, Sargeant ve Mohammad (1999), İngiltere'de faaliyet gösteren 86 otel üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Narver ve Slater (1990) yaklaşımı ile ele alınan çalışmada, kümeleme analizi ile iki grup otelin pazar yönlülük düzeyleri karşılaştırılmıştır. Çalışmada pazar yönlülük ile performans arasında düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda İngiltere'de faaliyet gösteren otellerin orta düzeyde pazar yönlü oldukları belirtilmiştir.

Guo (2002) ise çalışmasında, literatür incelemesine dayanarak pazar yönlülük ile müşteri beklentilerinin karşılanması arasında pozitif bir ilişki olabileceğini öne sürmüştür. Aynı zamanda pazar yönlülük ile otel işletmesinde sunulan hizmet kalitesi arasında da pozitif bir ilişki olabileceğinden bahsetmiştir. Guo (2002), pazar yönlülüğün hizmet kalitesi ve sunumu üzerindeki olası olumlu etkilerinden dolayı otel

işletmelerinde sadık bir müşteri kitlesi oluşturulacağı hatta yeni müşteri elde etme noktasında da önemli yararlarının olacağını belirtmiştir.

Kim ve Cha (2002), Güney Kore'nin başkenti Seul'de otel işletmelerinde ilişki kalitesini incelemiştir. 12 adet 5 yıldızlı otelde 20 gecedan fazla konaklayan müşteriler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, pazar yönlülük boyutlarından müşteri yönlülüğün ilişki kalitesi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Qu ve Ennew (2003), Çin otelleri üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Pazar yönlülüğü, Kohli ve Jaworski (1990) perspektifi ile ele alan çalışmada Qu ve Ennew (2003), Kohli ve diğ. (1993), tarafından geliştirilen MARKOR ölçeğini geliştirerek 143 otel üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, pazar yönlülüğün alt boyutları ile otel işletmelerinin performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışmada, pazar yönlülük ile müşteri memnuniyeti ve müşteri tutma değişkenleri ile pazar yönlülük arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Qu ve Ennew (2003), diğer çalışmalardan farklı olarak araştırmalarında pazar yönlülük ile otel işletmelerinin sosyal sorumluluk düzeyi ve dağıtım kanalı ilişkisini de incelemiştir. Araştırmada pazar yönlü bir örgüt yapısı ile sosyal sorumluluk düzeyi arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($r, 0,55; p < 0,001$). Aynı zamanda, pazar yönlülük ile dağıtım kanalı ilişkisi de anlamlıdır. Ancak bu değişkenin pazar yönlülük ile ilişkisi diğer değişkenlere nazaran daha düşük olduğu ($r, 0,24$) görülmüştür.

Sandvik ve Sandvik (2003), 298 otel işletmesi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada, pazar yönlülük ve ürün yeniliği ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları, pazar yönlülük boyutlarının ürün yeniliği üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırmada otel işletmelerinde kapasite kullanımı üzerinde de pazar yönlülüğün etkisinin olduğu belirlenmiştir. 2003 yılında yapılan bir diğer araştırmada, Agarwal ve diğerleri (2003), Narver ve Slater (1990) ölçeğini kullanarak 201 uluslararası otel işletmesinde pazar yönlülük yenilik ve performans ilişki incelenmiştir. Araştırmada pazar yönlülük ile yenilik performansı ve subjektif ve objektif performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinde pazar yönlülük üzerinde Sin ve arkadaşları (2005) da Hong kong'da faaliyet gösteren 63 otel işletmesi üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

Araştırmada subjektif bir performans ölçümü gerçekleştirilmiştir. Buna göre performans boyutları, satışlardaki gelişme, pazar payı, özkaynak karlılığı (finansal performans), müşteri memnuniyeti, güven ve müşteri tutma değişkenleri de pazar performansı olarak ele alınmıştır. Araştırma bulguları, pazar yönlülük ile finansal performans, pazar performansı ve genel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Pazar yönlülük boyutlarının söz konusu performans boyutları üzerindeki açıklayıcılığı da yüksek olarak tespit edilmiştir.

Qu ve diğerleri (2005), Çin hizmet sektöründe pazar yönlülüğü incelemiştir. Bu anlamda araştırmada otel işletmelerinin sahiplik türü ve örgütsel yapılarının pazar yönlülükleri üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda araştırma kapsamında otel işletmeleri ile seyahat acentalarının pazar yönlülükleri karşılaştırılmıştır. Bu bağlamda, araştırma sonuçları otel işletmelerinin seyahat acentalarına göre daha fazla pazar yönelimli olduğu, üst yönetimin risk algısı, ödüllendirme sistemi ile yasal düzenlemelerin otellerin pazar yönlülükleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada pazar yönlülüğün belirleyicileri olarak ifade edilen merkezileşme ve resmileşme ile de pazar yönlülük arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir.

Narver ve Slater (1990)'ın yaklaşımı ile otel işletmelerinde pazar yönlülük ile karlılık arasındaki ölçen bir diğer çalışmayı Haugland ve arkadaşları (2007) gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar aynı zamanda, pazar yönlülük ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, müşteri yönlülük ile algılanan karlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte Haugland ve diğerleri (2007), pazar yönlülük ile performans arasında açık bir ilişkinin olmadığını belirtmiştir. Nitekim objektif performans ölçümü yapıldığında performans ile pazar yönlülük ilişkisinin azaldığını ifade etmişlerdir. Verimlilik ile ilişkisi olan tek boyut ise rakip yönlülük olarak belirlenmiştir.

Pazar yönlülüğü otel işletmeleri açısından ele alan yakın tarihli çalışmalardan birinde, Zhou ve diğerleri (2009), 184 otel işletmesi üzerinde bir araştırma yapmış ve otel işletmelerinden rekabet avantajı ve performans ile pazar yönlülük ilişkisini incelemiştir. Müşteri yönlülük ile pazar performansı ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmanın en önemli bulgularından biri de, otel işletmelerinin

rekabet avantajı elde etmesi ile pazar yönlülükleri arasında pozitif bir ilişkinin tespit edilmiş olmasıdır. Aynı yapılan bir diğer araştırmada Tiedemann ve arkadaşları (2009), otel işletmelerinde müşteri isteklerine cevap üretme ile pazar yönlülük arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda otel işletmesinin bölümleri arasındaki bilgi paylaşımının da müşteri isteklerine cevap üretme noktasında önem derecede etkili olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda pazar yönlülük, otel işletmelerinin tedarikçileri olan bilgi alışverişi üzerinde de etkilidir. Tajeddini (2010) da, İsviçre'deki 156 otel işletmesi üzerinde yaptığı çalışmada, kar amacına ulaşma, satış amacına ulaşma ve yenilik performansı ile müşteri yönlülük arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Wang ve diğerleri (2012) ise, toplam kalite yönetimi (TKY) ve pazar yönlülüğün performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Çin'de faaliyet gösteren 588 otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, TKY yaklaşımı ve pazar yönlülüğün subjektif performans üzerinde etkisinin olduğu, aynı zamanda TKY yaklaşımının da otel işletmesinin pazar yönlülük düzeyi üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

1.5.1.1. Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük ile ilgili yapılan çalışmaların uluslararası literatürdeki sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Ancak Türkiye özelinde aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Türkiye'de pazar yönlülük ile ilgili çalışmalar olmakla birlikte (Uzkurt ve Torlak, 2007; Poyraz ve diğ., 2009; Hamşioğlu, 2011; Eskiler ve diğ., 2011), bu çalışmaların genellikle turizm sektörü dışındaki sektörlerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Otelcilik alanında ise yapılan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, Türkiye'de pazar yönlülük performans ilişkisini otelcilik anlamında ele alan ilk çalışmanın Eren (2003) Araştırma sonucunda, otellerin belli düzeyde pazar yönlü faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırma, otellerin pazar yönlülüğünün yönetim türüne ve yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Zincir oteller, bağımsız otellere göre; beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı otellere göre daha fazla pazar yönlüdür. Ancak, şehir oteli ve resort otel olma durumlarına göre otel işletmelerinin pazar yönlülüğü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmada, otel işletmelerinin pazar yönlülüğü ile performansları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Papatya ve diğerklerinin (2011) alışmasında ise, Isparta'da 32 belediye ve turizm belgeli konaklama tesisinin pazar yönlülük düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, söz konusu işletmelerin pazar yönlü olmak için çaba sarf ettikleri ancak, tam anlamıyla pazar yönlü bir yapıya sahip olmadıklarını göstermektedir.

Karamustafa ve arkadaşları da (2010), Kapadokya bölgesindeki otellerin pazar yönlülük düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma kapsamında 38 otel işletmesinden şef üzeri yönetici seviyesinde olan 161 otel yöneticisinden veri elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, pazar yönlülük ile performans boyutları arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bir diğerk önemli sonuç ise, 3 yıldızlı, butik ve daha küçük otel işletmelerindeki yöneticilerin pazar yönlülükle ilgili ifadelere daha fazla katılım gösterdiğidir.

BÖLÜM 2: TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

Otel işletmeleri konaklama hizmeti başta olmak üzere, yiyecek-içecek ve eğlence gibi müşterilerine çok sayıda hizmeti aynı çatı altında sunmaya çalışan işletmelerdir. Bu anlamda, otel işletmelerinin müşterilerine taahhüt ettikleri hizmetleri sunmaları, kendi içsel süreçlerine bağlantısının yanında, mal ve hizmet tedarikçileri ile de yakın ilişkiler kurmasını ve sürdürmesini gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bir otel işletmesinin uzun vadede başarılı olması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin tedarikçileri ile kuracağı yakın diyaloglarla kolaylaşacağı ifade edilebilir. Buradan hareketle bu bölümde, bir otel işletmesi açısından tedarik zinciri yönetimi kavramı ile tedarikçiler ile ilişkilerini belirleyen ve etkileyen değişkenler aktarılmaya çalışılacaktır.

2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde işletmeler 21. yüzyılın küresel pazarında rekabet edebilmek için örgütsel rekabetçi yapılarını geliştirme yarışındadır. Bu nedenle, işletmeler değişen pazar gereksinimlerini karşılayabilmek adına daha esnek olma ve tüketici ihtiyaç ve isteklerine daha hızlı cevap verme yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Bunu başarabilmek için de birçok işletme dışkaynak kullanarak veya sanal işletme kurarak katma değer yaratan faaliyetlerini merkez dışına dağıtmış durumdadır (Özdemir ve Doğan, 2010: 20). Bununla birlikte, artan rekabet koşullarında firmalar sürekli olarak pazar paylarını artırmaya çalışmakta, bir yandan da maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedir (Yıldırım, 2009: 176).

Bakıldığında, son otuz yıl içerisinde gelişen teknolojiye paralel olarak yeni üretim tekniklerinin geliştiği, işletmelerde yeni süreçlerin ve yeni yönetim yaklaşımlarının benimsenmeye başladığı görülmektedir (Güleş ve Çağlayan, 2010: 31). Bu bağlamda, Perçin (2005), günümüzde işletmelerde JIT (Just in Time, Tam Zamanında Üretim), TKY (Toplam Kalite Yönetimi), Reengineering (İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması) gibi yönetim felsefesi ve pratiklerinin bilgi teknolojileri ve süreç geliştirme yöntemleri ile birlikte uygulanmaya başladığını ve böylelikle işletmelerin müşterilerine üst düzey kalitede ve nitelikte mal ve hizmetleri sunmayı

başarabildiklerini ifade etmiştir. Ancak Perçin (2005)'e göre, bütünleşmeye yönelik tüm bu teknolojik ve yönetsel paradigmalardan sürdürülebilmesi gerekmektedir. Bu durum da, işletmelerin tedarik ve dağıtım zincirlerindeki maliyetlerini ve döngü zamanlarını azaltmaya ve süreçlerinde esnekliği artırmaya yönelik yeni fırsatların arayışını gerekli kılmaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı da işletmeler için bu fırsatları araştıran ve birçok iş gerekliliklerine cevap vermek üzere, aynı zamanda bu sözü edilenlerin bütünleşmesiyle gelişmiş bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir ve Doğan, 2010: 20; Perçin, 2005: 175).

İşletmelerde kabul görüp uygulanmaya başlayan toplam kalite yönetimi gibi yönetim pratiklerinin vurguladığı hususlardan biri de, tedarikçiler ile ilişkiler olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, 1980'li yıllardan itibaren batılı otomotiv üreticileri başta olmak üzere pek çok sektörde işletmelerin yeni tedarik zinciri ağları oluşturmaya başladıkları ve bu kavramın işletmelerde giderek yaygınlaşan bir yaklaşıma dönüşmeye başladığı görülmektedir (Güleş ve Çağlayan, 2010: 31). Tedarik zinciri yönetimi kavramı, esasında firmaların kendileri dışındaki işletmelerle işbirliği yapmalarının önemini ve faydalarını fark etmeye başladıkları 1980'li yıllardan itibaren zikredilmeye başlanan bir kavram olmuştur (Lummus ve Vokurka, 1999: 11). Bugünkü anlamıyla tedarik zinciri yönetimi kavramıyla da ilk kez lojistik literatüründe karşılaşmaktadır (Cooper ve Ellram, 1993: 14).

Tedarik Zinciri Yönetimi, kavramı son 20 yıl içerisinde büyük gelişmeler gösteren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu en güzel örneklendirebilecek olaylardan biri de, Lojistik Yönetimi Konseyi'nin yıllık olarak düzenlediği konferanslardaki oturumlarda tedarik zinciri kavramının telaffuz edilme sıklığı verilebilir. Öyle ki, 1995 yılında düzenlenen, konferanstaki oturumlarda tedarik zinciri kavramı ortalama % 13 oranında telaffuz edilirken, bu rakamın, 1997 yılında % 22'ye çıktığı görülmektedir. Bu tarihlerden sonra da TZY, oldukça popüler bir kavram olarak üretim, dağıtım, pazarlama ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlarla sıkça birlikte anılmaya başlanan bir kavram haline gelmiştir (Mentzer ve diğ., 2001: 1-2).

Her ne kadar TZY, 1980'li yıllarda popüler olmaya başlayan bir kavram olsa da, TZY'nin kökleri 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Bu anlamda TZY'nin ilk aşaması olan fiziksel planlama ile ilgili ilk vurgunun Bowersox tarafından yapıldığı

belirlenmektedir. Bu bağlamda Bowersox, firmaların dağıtım fonksiyonunun firma dışında, kanal içi entegrasyonla rekabetçi bir avantaj sağlayacağını öne sürmüştür. 1970'li yıllara gelindiğinde ise, Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sisteminin tanıtılmasından sonra yöneticiler; süreç içi çalışmaların, üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirme ve teslimde tedarik zamanları üzerine olan önemli etkisini anlamışlardır. Bu dönemde işletmeler, her bir operasyon maliyetini azaltmak yerine, bütün sistemin maliyetini bir bütün olarak ele alan tüm lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımını geliştirmişlerdir. Böylelikle, farklı depolar arası depolama ve taşıma fonksiyonları ve müşteri hizmet seviyeleri bütünleştirilmiş ve TZY'nin ilk safhası olarak belirtilen fiziksel dağıtım yönetimi aşamasına geçiş sağlanmıştır (Özdemir, 2004: 89)

1980'lerde global rekabetin artması dünya klasmanındaki firmaları daha düşük maliyetle, yüksek kalitede ve daha çok tasarım esnekliği ile güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır. Bu dönemde artık tedarik zinciri yönetiminin ikinci aşaması olan lojistik safhasına geçilmiştir. 1990'ların ortasından sonra yöneticiler, tedarikçilerden alınan mal ve hizmetlerin, firma müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu fark etmişlerdir. Yöneticiler aynı zamanda kaliteli mal üretmeninde tek başına yeterli olmadığını anlamışlardır.

Ürünleri müşteriye ne zaman, nerede, nasıl ve istenen miktarda, maliyet-etkin bir yöntemle ulaştırmak yeni başarı yöntemi olmuştur. Bütün bu gelişmeler sonucunda, firma yöneticileri yalnızca kendifirmalarını yönetmenin yeterli olmadığını farkına varmışlardır. Böylece, kendilerine girdi temin eden yukarı yöndeki (upstream) bütün firmaların yer aldığı ağın ve aynı zamanda son müşteriye ürünleri ulaştıran ve satış sonrası hizmetleri veren aşağı doğru (downstream) bütün firmaların yer aldığı ağın bütününün yönetiminde yer almaları gerektiğini anlamışlardır. Bu döneme deliteratürde, tedarik zinciri yönetimi aşaması denilmektedir (Özdemir, 2004: 89-90).

2.2. Tedarik Zinciri

Tedarik zinciri yönetimi kavramını anlamak açısından tedarik zinciri kavramının tanımlanmasında yarar vardır. Bu bağlamda, tedarik zinciri kavramını açıklamaya yönelik literatürde çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. Çallı (2007: 2), nispeten yalın bir tanımla, tedarik zinciri kavramını, "*Müşterinin doğru ürünleri veya hizmetleri, doğru yerde, istediği zamanda elde edebilmesini sağlayan faaliyetleri, sistemler ve*

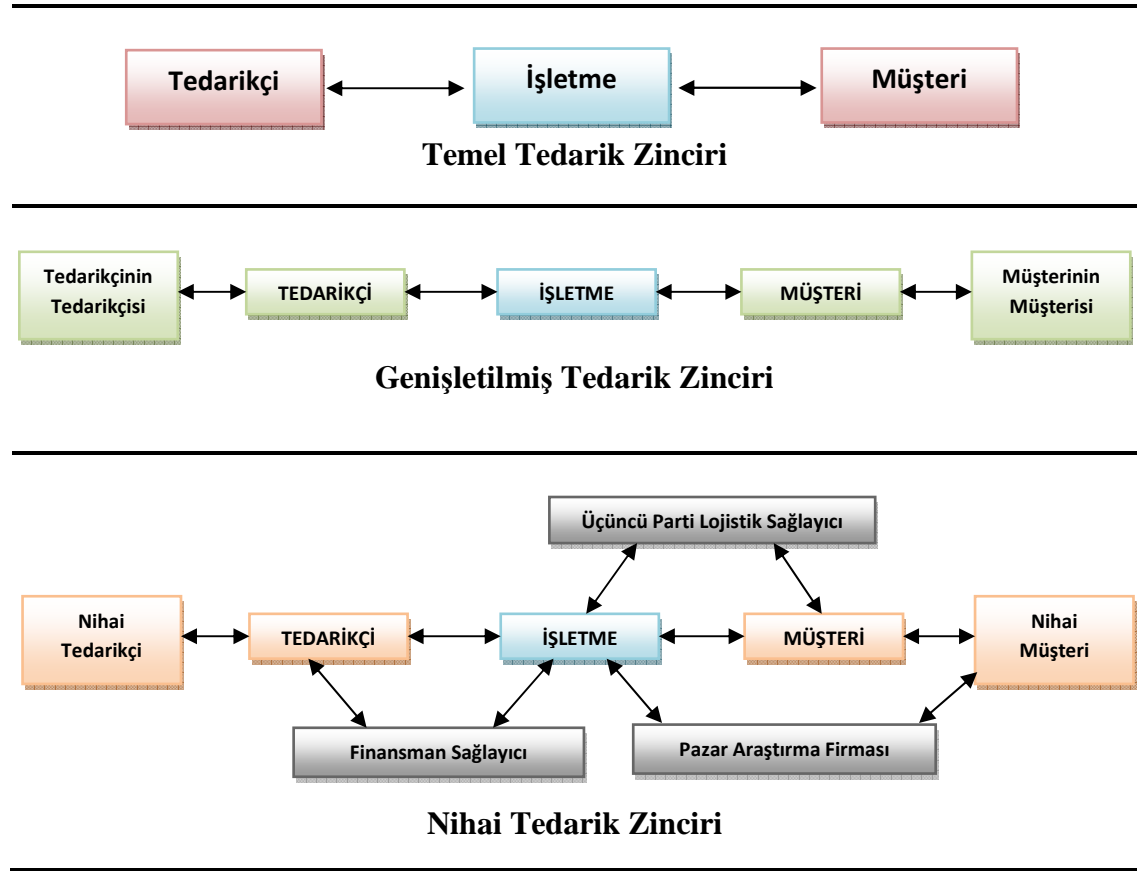
varlıklar ağı” olarak ifade etmektedir. Özdemir ve Seçme (2009: 44) ise tanımı biraz daha genişleterek tedarik zincirini, *“Hammaddeleri temin etmek, bu hammaddeleri bitmiş ürünlere dönüştürmek ve söz konusu ürünleri müşterilere dağıtmak için organize edilmiş tedarikçiler, üretim tesisleri, depolara ve dağıtım kanallarından oluşan bir ağ.”* olarak tanımlamaktadır. Onlara göre, tedarikçi ve müşteri arasındaki bağlantıyı sağlayan tedarik zinciri, tedarikçilerin hammaddeleri üretmesiyle başlamakta ve ürünün müşteriler tarafından tüketilmesiyle son bulmaktadır.

Bir diğer tanımda ise Eymen (2007), teknik anlamda tedarik zincirini, *“Malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan bir şebeke”* olarak ifade etmiştir. Eymen (2007: 7)’e göre bu şebeke, malzemelerin sağlanması, söz konusu malzemelerin ara ve tamamlanmış ürünlere dönüşümü ve tamamlanmış ürünlerin müşterilere dağıtım fonksiyonlarını yerine getirmektedir.

Paksoy (2005)’a göre tedarik zinciri, *“Tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler gibi çeşitli iş aktörlerinden oluşan bir ağda, hammadde temininden ürünlerin son tüketicilere dağıtım ve pazarlanmasına kadarki tüm iş süreçlerinin birlikte uyum içinde hareketini sağlamak üzere, malların ve bilginin akışını yöneten bütünlüklü bir sistemdir.”* Bu anlamda bir tedarik zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsadığını söylemek mümkündür. İş süreçleri açısından bakıldığında ise, tedarik zinciri, satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır (Şen, 2006: 4).

Tedarik zincirinin yapısı, işletmeden işletmeye ve endüstriden endüstriye büyük değişiklikler gösterse de, hem hizmet hem de üretim organizasyonlarında görülebilen bir yapı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Tedarik zinciri mal hareketiyle ilgili başlangıçtan son tüketim noktasına kadar ki tüm faaliyetlerdir. Müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik gerçekleştirilen olaylar dizisidir (Yıldırım, 2009: 178). Aynı zamanda, bir işletmenin tedarik zinciri; hammadde üreticileri, hammadde ve yarı mamulleri işlenmiş ürüne dönüştürenler yani imalat işlemleri sırasında tedarik işleri ile uğraşanlar ve son olarak bitmiş ürünleri dağıtım kanallarında nihai tüketiciye kadar

ulaştırılmasını sağlayanların içinde bulunduğu unsurlardan oluşmaktadır (Sarıoğlan, 2011: 241).



Şekil 9: Tedarik Zinciri Modelleri

Kaynak: Mentzer ve diğ., 2001: 5

Şekil 9'dan da anlaşılacağı üzere tedarik zinciri modellerinin yapısı birbirinden farklı olmakta ve zincir içerisinde yer alan üye işletmelerin sayısı arttıkça tedarik zinciri modelleri de daha karmaşık bir hal almaktadır. Güçlü (2010), tedarik zincirlerini tek safhalı ve çok safhalı tedarik zinciri olmak üzere ikiye ayırmıştır. Tek ve çok safhalı tedarik zincirlerini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Güçlü, 2010: 6-7):

- **Tek Safhalı Tedarik Zinciri**, günümüzde genellikle üretim aşamasında bağlantısız çalışan firmaların kullandığı yöntem tek aşamalı tedarik zinciridir. Bu yöntemde, alınan hammadde ve malzeme, imalat veya dönüşüm sürecinden geçtikten sonra ürün haline gelir. Ürün, belirlenen dağıtım sistemi aracılığıyla müşteriye ulaştırılır. Tek safhalı tedarik zinciri hammaddelerin elde edilmesini sağlar, üretim ve dağıtımın malzeme akış fonksiyonlarını birleştirir. Fazla

karmaşık olmadığından küçük işletmelerde kullanılan bir tedarik zinciridir. İşletmenin küçüklüğünden dolayı işletme sahibi zinciri kolaylıkla yönetebilmektedir.

- **Çok Safhalı Tedarik Zinciri**, tipik olarak çok işletmeli tedarik zincirlerinden oluşmaktadır. Özellikle işletme süreçlerinde dış kaynak kullanımının yaygın olduğu işletmelerde sıkça karşılaşılmaktadır. Tek safhalı tedarik zincirlerinin birleşmeleridir (Karasu, 2006). Çok safhalı tedarik zincir yapısına örnek olarak Wolksvagen firması verilebilir. Şöyle ki, üretici Wolksvagen firması, ilerideki sipariş bilgilerini ve gerçek siparişleri elektronik olarak almak üzere satıcılarıyla birlikte çalışmakta ve günlük otomobil üretim planlaması için verileri girmektedir. Bu veriler aynı zamanda tedarikçi işletmeye de aktarılarak zamanında montaja girecek parçaların tedarik edilmesi sağlanmaktadır. Böylece gereksiz envanter (döküm) bulundurma maliyetine katlanılmamaktadır.

Tedarik zinciri dinamik bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte, sabit bilgi, ürün ve diğer tüm malzemelerin aşamalar arası akışını da içermektedir. Tedarik zincirinin her aşaması değişik süreçlerden geçmekte ve tedarik zincirinin diğer aşamaları ile etkileşimli olmaktadır (Lambert ve Cooper, 2000: 76). Bu bağlamda, Yıldırım (2009) da uluslar arası işletmelerde tedarik zinciri yapılarının karmaşık olmakla birlikte, bir tedarik zincirinde üç tür akışın gerçekleşebileceğinden bahsetmiştir. Yıldırım (2009: 178-179), bu akış türlerini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- **Malzeme Akışı**, tedarikçilerden müşterilere uzanan fiziksel ürün akışı ile iade, servis, geri dönüşüm ve imhalardan oluşan ters yönlü akışlardan oluşmaktadır.
- **Bilgi Akışı**, Bilgi akışı, sipariş bildirimleri ve sevkiyat durum bilgisini kapsamaktadır. Bilgi akışı iyi yönetildiği zaman geribildirimler tedarik zincirinin tüm ilgili halkalarına ulaşmaktadır. Ayrıca tedarik zincirindeki her bir halkanın amacı, en yeni bilgiyi zincirdeki diğer şirketlere iletmek, bilgi paylaşımını sağlamak ve bu şekilde daha mükemmel arz ile talep dengesini oluşturmaktır.
- **Finansal Akış**, kredi bilgileri, ödeme çizelgeleri ve patent hakkı düzenlemelerini içermektedir. Tedarik zincirindeki para akışını düzenlemektedir.

2.2.1. Tedarik Zincirinin Fonksiyonları

Tedarik zinciri, kısaca pek çok işletmenin bir araya gelmesiyle oluşan bir ağ olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, tedarik zincirinde yürütülen faaliyetlerin de bütünleşik bir biçimde birbirine entegre olarak gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, tedarik zinciri yönetiminin bazı fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Eymen, 2007: 10-13):

a) Talep ve Sipariş Yönetimi

Talep ve sipariş yönetiminde temel amaç, müşteri talep ve siparişlerinin mümkün olan en hızlı süreç içerisinde etkin ve entegre bir biçimde cevaplamaktır. Bu bağlamda işletmede oluşturulacak sistemlerin taşınması gereken özellikler aşağıdaki şekilde olmalıdır:

- Müşteriye ait tüm bilgiler bir bilgi havuzunda toplanmalıdır.
- Müşteri siparişleri ve üretim kapasitesi ile entegre edilmiş planlama sistemleri kurulmalıdır.
- Müşteri istek ve taleplerini tedarik zincirinin üst halkalarına hızlı bir biçimde iletebilecek bir altyapı kurulmalıdır.
- Ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri müşteri istek ve beklentilerine göre hızla şekillendirilmelidir.

b) Satın Alma

Müşteri siparişlerini zamanında, kaliteli ve uygun maliyetle karşılayacak malzeme ve ürünlerin optimum maliyet, kalite ve hızda temini fonksiyonudur.

c) Planlama

Bir yönetim fonksiyonu olarak planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle bu süreç, yönetimin bilgi toplaması ve bu sayede amaç ve politikalara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını belirlemesi sürecidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 112). Tedarik zinciri kapsamında planlamanın fonksiyonu ise, müşteri isteklerinin ve siparişlerinin zamanında karşılanması için üretim planlarını, malzeme alım planlarını, malzeme alım planları oluşturmak, bunları dinamik bir yapıda revize ederek yönetmek

ve aynı zamanda üretim ve diğer işletme maliyetlerini ve kısıtlarını etkin bir şekilde yönetmektir.

d) Stok Yönetimi

Stok problemi en basit anlamda, bir ürün veya malzemenin tedarik zincirinde bir aşama geride olan zincir üyesinden ne zaman ve ne miktarda sipariş edilmesi gerektiğine ilişkin problemleri içermektedir. Ancak basit bir şekilde ifade edilen bu durum, talepteki belirsizlikler, üretimdeki aksamalar veya farklı nedenlerle çoğu zaman çok karmaşık bir hale gelebilmektedir (Sezen, 2004: 57). Bu bağlamda tedarik zinciri içinde stok yönetim fonksiyonu, üretim planına uygun, işletmenin stok hedeflerine göre mal ve malzeme stok seviyesinin belirlenmesi ve stokların verimli yönetimi şeklidir ifade edilebilir.

e) Depo Yönetimi

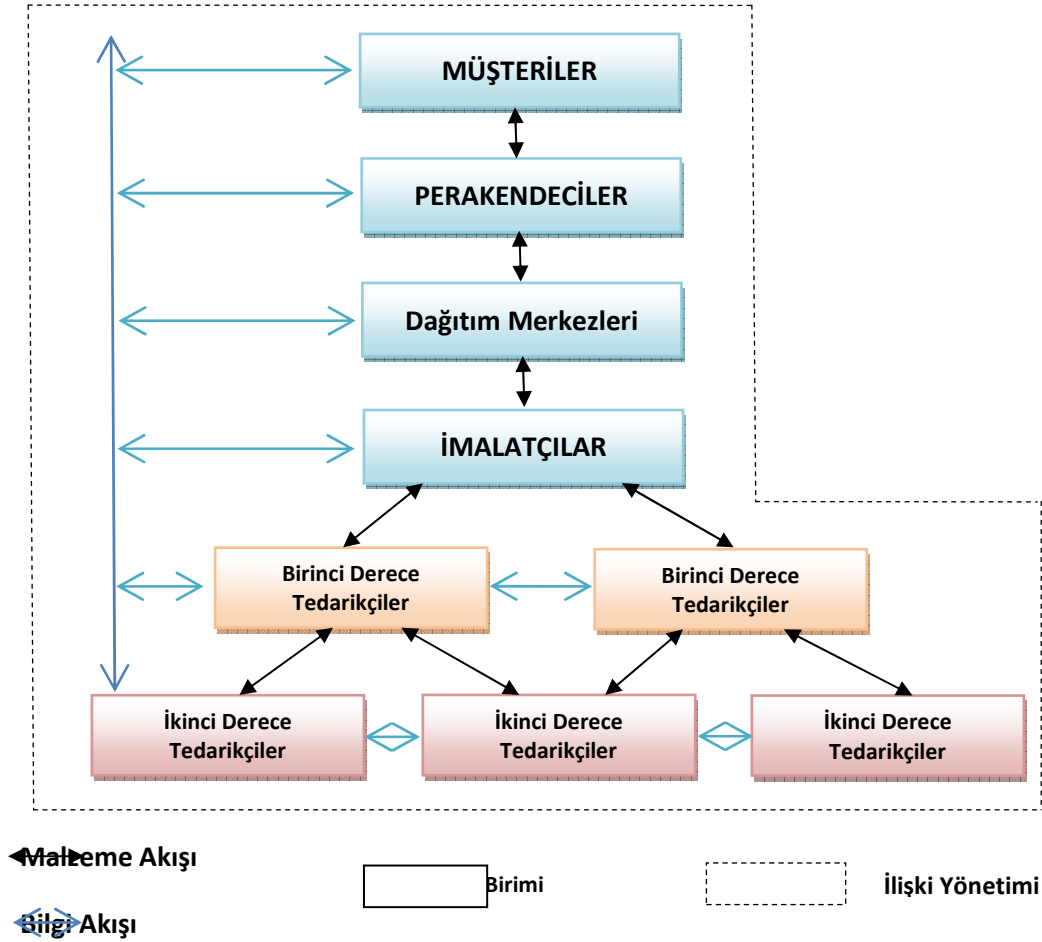
Stokların uygun şartlarda, uygun maliyetlerle, hızlı hareket sağlayacak altyapılarla ve nerelerde depolanacağı kararları tedarik zinciri kapsamında depo yönetiminin fonksiyon alanı içerisine girmektedir.

2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi

Literatüre bakıldığında tedarik zinciri yönetimi olgusunu açıklamaya yönelik olarak çok farklı kavramların geliştirildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bütünleşik satın alma stratejisi, tedarikçi entegrasyonu, tedarikçilere dayalı yönetim, stratejik tedarikçi birlikleri, tedarik zinciri senkronizasyonu vb. pek çok kavram, yeni bir yönetim felsefesini açıklamaya yönelik olarak kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Tan, 2001: 39). Tüm bu kavramlar, bir işletmenin tedarikçileri üzerine odaklanan kavramlardır. Ancak bu kavramların tümünün yerine literatürde en sık kullanılan kavram tedarik zinciri yönetimidir.

Tedarik zinciri yönetimi kavramı, literatürde farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır (Houlihan, 1988; Cooper ve diğ., 1997; Lummus ve Vokurkar, 1999). Literatürde yaygın olarak kullanılsa da kavramın tanımı konusunda bir fikir birliğinden bahsetmek mümkün değildir (New, 1997). Ancak, Mentzer ve arkadaşları (200: 5-6), tedarik zincirine yönelik olarak yapılan tanımların temelde 3

kategori altında incelenebileceğini belirtmiştir. Bu kategoriler ise, yönetim felsefesi, yönetim felsefesi uygulaması ve yönetim süreçleri bütünüdür.



Şekil 10: Tedarik Zinciri Yönetiminin Şematik Görünümü

Kaynak: Çallı, 2007: 3

Yalın bir biçimde tedarik zinciri yönetimini, tedarikçiden nihai tüketiciye kadar olan dağıtım kanallarının akışının bütününe yönetmeye yönelik bütünlük bir yönetim felsefesi olarak ifade etmek mümkündür (Ellram ve Cooper, 1990). Cooper ve arkadaşları (1997: 2), tedarik zinciri yönetimini, “Müşterilere değer katan bilgi, ürün ve hizmetleri sağlayan tedarikçilerden son tüketiciye kadar olan işletme süreçlerinin bütünlükleştirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. New (1997: 20) ise, tedarik zinciri yönetimini, “Ara ürün sağlayıcıları, üretim bileşenleri, dağıtım kanalları ve alıcıları gibi birbirini tamamlayan bileşenlerin oluşturduğu bir sistem” olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanımda ise TZY, son kullanıcıdan; asıl tedarikçilere kadar ürünleri, hizmetleri

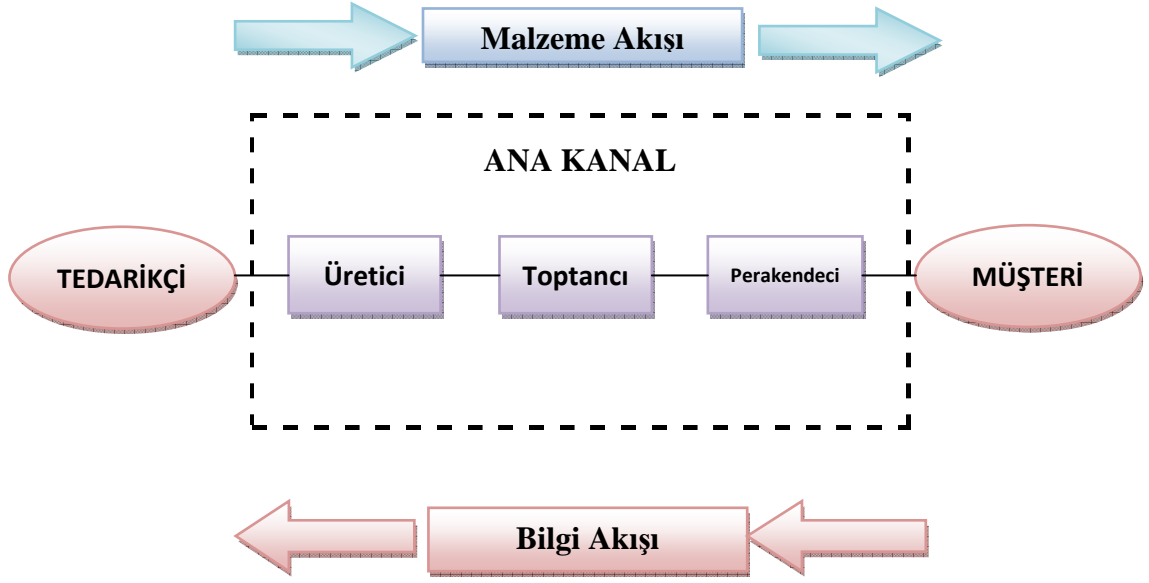
ve bilgiyi sağlayan ve böylece müşteriler ve diğer paydaşlar için değer yaratan önemli işletme süreçlerinin entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır (Özdemir ve Doğan, 2010: 20).

Şen (2006: 4)'e göre Tedarik zinciri yönetimi, *“Müşteriye doğru ürünün doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir.”* Bir başka deyişle, zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır.

Ünüvar (2009) tanımın kapsamını biraz daha genişleterek, Tedarik Zinciri Yönetimi'ni *“Bir ürünün arzında çeşitli roller üstlenmiş firmaların kendilerine özgü yeteneklerinin ve kritik iş süreçlerinin tedarik zinciri boyunca bütünleşik yönetimi yoluyla performansı arttırmayı, yapısal ve operasyonel belirsizliği azaltmayı ve sonuç olarak şirketler arası rekabette tedarik zincirleri arası rekabete geçmeyi hedefleyen yeni bir stratejik çalışma modelidir”* şeklinde tanımlamıştır.

Bir yönetim felsefesi olarak ise TZY, sistem yaklaşımını esas alır ve işletmeyi tekil bir varlık olarak görmekten çok bir bütünün parçası olarak gören bir yaklaşımı kabul eder. Bir diğer ifadeyle, tedarik zinciri yönetimi felsefesi, ürün veya hizmetlerin tedarik aşamasından son tüketiciye ulaştırılıncaya kadar olan süreçte yer alan çok sayıda işletmenin karşılıklı işbirliği ve partnerliğinin gerekli olduğu bir yaklaşımı benimsemektedir (Mentzer ve diğer., 2001: 6).

Bu açıdan değerlendirildiğinde, TZY, tedarik zincirinde yer alan tüm işletmelerin doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerinin performanslarını etkilediğini kabul eden bir davranış seti olarak da ifade edilebilir. Öyle ki, tedarik zincirinde yer alan işletmeler, bir diğer işletmenin tedarikçisi veya tüketicisi olarak bireysel performanslarını dolaylı olarak da zincirin performansını etkileyebilecek durumdadır (Cooper ve diğer., 1997). Buradan hareketle bir yönetim felsefesi olarak tedarik zinciri yönetiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Mentzer ve diğer., 2001: 7; Min ve Mentzer, 2004: 65):



Şekil 11: Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: Özdemir, 2004: 89

- Tedarik zinciri yönetimine sistem yaklaşımı çerçevesinde bir bütün olarak bakıldığında, TZY'nin mal ve hizmetlerin tedarikçilerden nihai tüketicilere kadar olan bütün mal ve hizmet akışının yönetilmesidir.
- TZY, bir bütün olarak stratejik kabiliyet kazanmak üzere firma içinde ve firmalar arasında belirli bir noktaya odaklanan işbirliğini ve strateji yönlü olmayı gerektirir.
- TZY, müşteri memnuniyetini sağlamak üzere, müşterilere üstün nitelikli değer yaratmak üzere kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını hedefler.

2.3.1. Yönetim Felsefesinin Bir Uygulaması Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi ve TZY faaliyetleri

Yönetim felsefesinin uygulaması olarak çeşitli faaliyetler bütününden meydana gelen tedarik zinciri yönetimi kapsamında işletmelerde gerçekleştirilen faaliyetleri Mentzer ve arkadaşları (2001) aşağıdaki şekilde ifade etmektedir. Onlara göre tedarik zinciri yönetimi kapsamında işletmeler tarafından yerine getirilen faaliyetler: Bütünleştirilmiş davranışlar, karşılıklı bilgi paylaşımı, karşılıklı risk paylaşımı, işbirliği, müşterilere

hizmet etme amacına yönelik olarak aynı amaç ve hedeflere yönelme, süreçlerin entegrasyonu ve işletmeler arasında uzun vadeli ilişkilerin kurulması ve partnerlik anlayışının geliştirilmesidir.

A. Bütüncül Davranış Tarzı

Günümüzde işletmelerin rekabetçi çevrede varlıklarını sürdürebilmek için müşterileriyle ve tedarikçileriyle yakın ilişkiler kurması ve tüm bu unsurlara karşı bütüncül bir davranış tarzını benimsemesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bir işletmede TZY felsefesinin hayata geçirilebilmesi için bazı hususların yerine getirilmesi gereklidir. Öyle ki, bu süreç, nihai tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap üretmek üzere, üreticiler, nakliyeciler ve tedarikçi işletmeler gibi tedarik zinciri üyeleri ile olan ilişkilerin ve faaliyetlerin entegre bir biçimde gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır.

B. Karşılıklı Bilgi Paylaşımı

İşletmelerin bütünleştirilmiş davranış biçimiyle ilişkili olan bir diğer husus ise, işletmeler arası karşılıklı bilgi paylaşımıdır. Pek çok araştırmacı TZY felsefesinin, tedarik zinciri üyeleri arasında özellikle planlama ve izleme sürecinde bilgi paylaşımını gerekli kıldığını belirtmiştir (Cooper ve diğ., 1997; Ellram ve Cooper, 1990). Bu bağlamda, Cooper ve arkadaşları (1997), tedarik zincirinin etkin bir şekilde yönetilmesi için bilgi paylaşımının ve bu süreç içerisinde paylaşılan bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi gerektiğini ifade etmiştir. T

edarik zinciri üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı ile kast edilen, tedarik zinciri üyelerinin diğer üyelere stratejik veya taktiksel bilgileri sağlama noktasında gönüllü olmalarıdır. Bilgi paylaşımı çerçevesinde işletmeler arasında paylaşılan bilgiler, envanter düzeyi, satış ve tutundurma stratejileri, pazarlama stratejileri ve çeşitli tahminler gibi zincir üyeleri arasında belirsizliği giderecek ve performansa olumlu yönde katkı yapacak bilgilerden oluşmaktadır (Mentzer ve diğ., 2001).

C. Riskin Karşılıklı Olarak Paylaşılması

Etkili bir tedarik zinciri yönetimi rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak karşılıklı risk paylaşımını gerektirmektedir (Cooper ve Ellram, 1993). Bu anlamda karşılıklı risk paylaşımının uzun soluklu olmasının gerekli olduğu (Cooper ve diğ., 1997) ve uzun

vadede tedarik zinciri üyelerinin işbirliği açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Cooper ve diğ., 1997; Ellram ve Cooper, 1990).

D. İşbirliği

Tedarik zinciri üyeleri arasında işbirliği, tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin gerçekleştirilmesinde oldukça öneme sahiptir. İşbirliği, firmaların bireysel olarak elde etmeyi bekledikleri faydanın çok daha fazlasını, diğer işletmelerle birlikte hareket ederek elde etmesi durumudur (Mentzer ve diğ., 2001). Ancak, Cooper ve arkadaşları (1997), işletmeler arasındaki işbirliğinin yalnızca üst yönetim kademesi ile sınırlı tutulmaması gerektiğini, işletmelerin bölümleri arasında da çapraz-fonksiyonel işbirliğine gidilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.

E. Müşteriye Hizmet Sunmak İçin Aynı Amaç ve Hedeflere Odaklanma

Müşteri memnuniyetinin sağlanması, modern pazarlama düşüncesinin de bir sonucu olarak bütün işletmelerde nihai amaç olarak ortaya çıkmış durumdadır. Bu bakımdan, en temel amaçlarından biri müşterilerini memnun etmek olan tedarik zinciri üyelerinin de gerek endüstriyel, gerekse nihai tüketicileri memnun etmeye yönelik olarak ortak politikalar oluşturmak ve bu politikalar doğrultusunda ortaya koyulan amaç ve hedeflere odaklanmaktır. Kısaca tedarik zinciri üyeleri arasındaki politika birliğidir şeklinde de ifade edilebilir.

F. Süreçlerin Entegrasyonu

Tedarik zinciri yönetiminin uygulaması, ilk kaynaktan üreticiye ve dağıtıcı işletmelere kadar süreçlerin entegrasyonunu gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler arasındaki süreçlerin birbirine entegre edilmesinin, işletmeler içinde tedarik ile ilgili çapraz-fonksiyonel takımların oluşturulması, tedarik personelleri ve 3. Derece hizmet sağlayıcılarla birlikte gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Mentzer ve diğ., 2001).

2.3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları ve Yararları

Tedarik zinciri yönetimi kısaca hammadde temininden üretime ve dağıtımla son müşteriye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin yönetimi şeklinde ifade etmek mümkündür (Özdemir, 2004: 89). Bir diğer ifadeyle

tedarik zinciri yönetimi, sistem çapında maliyetleri minimize edebilmek ve aynı zamanda hizmet seviyesi için gerekli ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla malın üretilmesi ve doğru miktarda, doğru yerlere ve doğru zamanda dağılabilmesi için tedarikçileri, üreticileri, depoları ve mağazaları etkin bir şekilde entegre etmek üzere kullanılan yaklaşımlar kümesidir (Yıldırım, 2009: 180).

Tedarik zinciri yönetiminin hedefi, müşteri ihtiyaçlarının tedarikçilerden mal akışıyla çoğunlukla yüksek müşteri hedeflerinin yansıtılmasındaki amaçlarının düşük envanter yatırımı ve düşük birim maliyetinin ne olduğu arasındaki bir dengeyi etkilemektir (Çallı, 2007: 2). Paksoy (2005), tedarik zinciri yönetiminin amaçlarını karı maksimize etmek, daha verimli ve daha düşük maliyetle çalışmak olarak ifade etmektedir. Cooper ve Ellram (1993) ise, tedarik zinciri yönetimi süreci ile işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri amaçlarını zincirdeki envanter yatırımlarını azaltmak, müşteriye daha nitelikli hizmet sunmak ve rekabet avantajı sağlayacak bir kanal oluşturmak şeklinde ifade etmiştir. Bunların dışında tedarik zinciri yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özdemir, 2004; Karasu, 2006):

- Üretimi düzenli gerçekleştirecek kesintisiz malzeme, servis ve bilgi akışını gerçekleştirmek
- Stok maliyetlerini ve seviyelerini en düşük seviyede tutmak
- Ürünün kalitesini korumak
- Güvenilir tedarikçiler bulmak ve korumak
- Elde edilen hammadde, yardımcı madde ve hizmeti standart hale getirmek
- İşletme için gerekli olan hammadde ve malzemeyi en düşük fiyatla temin etmek
- İşletmenin pazarlık ve rekabet gücünü yükseltmek
- İşletme içindeki diğer gruplarla iyi iletişim kurmak
- En düşük yönetim gideri ile çalışmak
- Çevrim zamanını azaltmak
- Faaliyet maliyetini azaltmak

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ve onların tedarikçiler ile müşterileri ve onların müşterileri arasında tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını artırması gerekmektedir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması zincir etkinliğini ve rekabetçiliğini artırabilir. Aynı zamanda etkin bir

tedarik zinciri yönetimi işletmenin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Böylelikle daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli bir işletme olunmasını sağlayacak ve karlılığı artırma yoluyla uzun vadede büyümeye yardımcı olacaktır. Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağlayacağı kazanımları ise Şen (2006: 5), aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- Girdilerin teminini garantileyerek, üretimin devamlılığını sağlar.
- Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar.
- Tüketici taleplerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlayarak, kaliteyi artırır.
- Teknoloji kullanarak yeniliği teşvik eder.
- Toplam maliyetleri azaltır.
- İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışını yönetebilir duruma gelir.

Tedarik zinciri yönetiminin etkin şekilde uygulanmasının işletmeler açısından önemli kazanımlarının olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bir işletme için tedarik zinciri yönetiminin en önemli faydasının maliyetlerin düşürülmesi ve müşteri taleplerine daha hızlı cevap üretilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Bunun nedeni, günümüzde modern pazarlama anlayışı gereği, işletmelerin müşteri merkezli bir yapıya sahip olması, müşteri tatmini sağlayarak uzun vadede kar elde etme düşüncesinin işletmeler tarafından yaygın şekilde benimsenmiş olmasıdır. Bu anlamda, gerek müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması, gerekse, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesinde işletmenin tedarikçileri ile olan yakın işbirliği ve tedarik zinciri sürecindeki etkinliğine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmelere kazanımlarına yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Özdemir (2004), tedarik zinciri yönetiminden işletmelerin söz konusu yararlarından daha fazlasını aynı zincirde yer alan firmaların (tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci vb.) arasında iletişimin tam olarak kurulması, zincir boyunca faaliyetlerin birlikte koordinasyonu ve kontrolü sayesinde ortak amaç olarak belirlenen zincirin bütününde maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, karlılık ve müşteri tatmini gibi amaçlara ulaşmak üzere elde edilebileceğini belirtmiştir. Ayrıca Özdemir (2004)'e göre tedarik zinciri yönetimi ile işletmeler arası koordinasyon ve bilgi paylaşımı sayesinde

talepteki belirsizlikler azalacak ve stoklara yapılan maliyetler de bu çerçevede azalacaktır.

Tablo 5
Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer

İyileşme Sağlanan Alanlar	Net Katkı (%)
Teslim Performansının İyileştirilmesi	15-28
Envanterin azaltılması	25-60
Sipariş Karşılama Oranının İyileştirilmesi	20-30
Talep Tahmin Başarısı	25-80
Tedarik Çevrim Zamanının Kısalması	30-50
Lojistik Masraflarının Azalması	25-50
Verimlilik ve Kapasite Artışı	10-20

Kaynak: Şen, 2006: 6

Tedarik zinciri yönetim süreci sonunda işletmeler arasında kurulacak işbirliği ve güven, zincir içerisinde yer alacak işletmelerin daha esnek bir yapıya kavuşmasını sağlayarak, yeni ürün ve hizmet geliştirme noktasında işletmeleri teşvik edecektir. Böylelikle işletmeler, müşterilerinin beklentilerine veya gelecekte doğabilecek ihtiyaç ve isteklerine daha hızlı yanıt verebilecek duruma gelerek rakiplerinin bir adım önüne geçeceklerdir. Bu şekilde müşteri memnuniyeti sağlayacak olan işletmelerin en temel kazanımı ise rekabet avantajı elde etme ve karlılık seviyesini artırma olacaktır.

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmelere kazanımları yukarıda ifade edilmeye çalışılmıştı. Ancak Tedarik zincirinin kötü yönetilmesinin işletmeler açısından bazı olumsuz sonuçlarının da olduğunu belirtmekte yarar vardır. Bu bağlamda, kötü bir tedarik zinciri yönetiminin işletmeler için muhtemel olumsuzluklarını aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Şen, 2006: 9):

- Gerektiğinden fazla ve işlevsiz envanterden kaynaklanan kar kayıpları
- Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve yanlış yürütülen tahsis işlemlerinden kaynaklanan gelir kayıpları
- Taleplerin karşılanmaması ve beklentilerin yanlış yönlendirilmesi neticesinde oluşan müşteri kayıpları
- Müşteri hizmetleri ve ürün geliştirme taleplerini daha iyi karşılayabilen rakiplere karşı kaybedilen pazar payı

- Operasyonel belirsizlikleri ortadan kaldırmak için çok fazla zaman ayrılan planlama çevrimleri neticesinde oluşan üretim ve zaman kayıpları
- Zamanında ve istenilen miktarda ürün teslim etmek konusunda yaşanan yetersizlikler dolayısıyla fırsatların kaçırılması

Şüphesiz ki etkin bir tedarik zinciri yönetimi, TZY içinde yer alan süreçlerin her bir aşamasında etkin ve verimli çalışmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda etkin bir tedarik zinciri yönetimi uygulaması için işletmelerin geçirmesi gereken aşamalar tedarik zinciri yönetim süreci başlığı altında ele alınmaya çalışılacaktır.

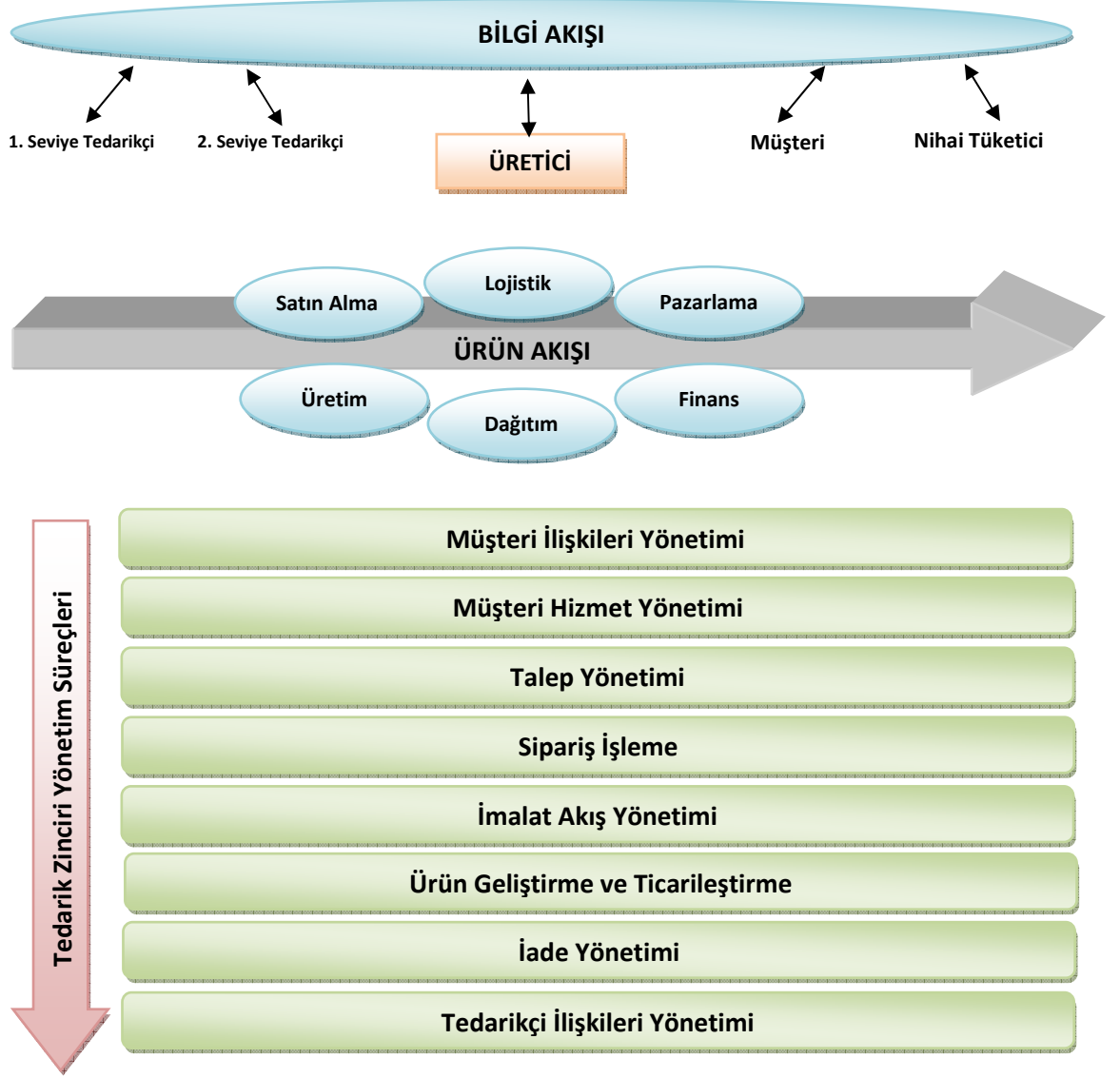
2.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİM SÜRECİ

1990'ların ortasından beri akademik anlamda lojistik ve pazarlama alanında çalışanlar tedarik zinciri yönetimi kavramını tanımlamaya çalışmışlardır. 1994 yılında ise, Global Tedarik Zinciri Forumu (Global Supply Chain Forum), literatürde yer alan tanımları bütünleştirerek yeni bir tanım geliştirmiştir. Global Tedarik Zinciri Forumu'nun yaptığı tanıma göre tedarik zinciri yönetimini "Müşterilere ve diğer paydaşlara değer katan bilgi, ürün ve hizmetleri sağlayan ilk tedarikçilerden son tüketiciye kadar olan tüm önemli işletme faaliyetlerinin entegrasyonudur." şeklinde tanımlanmıştır (Lampert ve diğ., 2005: 28). Tedarik zinciri yönetiminin tanımı konusunda ortak bir kanaate varılan forumda tedarik zinciri yönetiminin süreçleri de ortaya konmuştur. GSCH, tarafından ortaya koyulan tedarik zinciri yönetimi aşamaları 8 başlık olarak ifade edilmiştir. Her ne kadar literatürde tedarik zinciri yönetiminin aşamalarına sıklıkla rastlanmasa da GSCH'nin ortaya koyduğu 8 temel aşamanın kabul gördüğü anlaşılmaktadır (Croxtton ve diğ., 2001; Özdemir, 2004; Lampert ve diğ., 2005; Yıldırım, 2009).

2.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, esasında modern pazarlama anlayışının bir sonucu olarak işletmelerde benimsenmeye başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz rekabet şartlarının yoğun olması ve işletmelerin belirsizliklerin çok fazla olduğu piyasalarda faaliyetlerini sürdürmek zorunda olmaları, rekabet avantajı elde etmede diğer işletmelerden farklı olmalarını gerektirmektedir. Bu anlamda, Demir ve Kırdar (2006), işletmelerin yoğun rekabet ortamında başarılı olmaları için gerekli en temel stratejilerden birinin müşterileri işletmenin odak noktasına yerleştiren ve müşteri

memnuniyetinin ötesine geçip müşteriye değer sağlamayı hedefleyen müşteri ilişkileri yaklaşımı olarak ifade etmektedir.



Şekil 12: TZY Kapsamında İş Süreçlerinin Bütünleştirilmesi ve Yönetimi

Kaynak: Croxton ve diğ., 2001: 14

Şüphesiz ki, Demir ve Kırdar (2006)'ın bu yaklaşımı modern pazarlama anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkan pazar yönlülük yaklaşımı (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990) ile de paralellik göstermektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, doğru müşteri seçmeyi, bu müşterileri işletmeye bağımlı hale getirmeyi ve bu şekilde rekabet avantajı elde ederek karlılığı maksimum düzeye çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşımdır

(Ersöz ve diğ., 2008: 760). Müşteri ilişkileri yaklaşımı yukarıda ifade edilen hususların neticesinde ortaya çıkmış bir kavramdır. Demir ve Kırdar (2006: 296-297), müşteri ilişkileri yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenlerini aşağıdaki şekilde sırlamıştır:

- Kitlese pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması
- Var olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği.
- Yoğun rekabet ortamı
- İletişim teknolojileri ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler

Müşteri ilişkileri yönetiminin bir diğer amacı ise, sadık ve kazançlı müşterilerin oluşturulmasıdır. Sadık müşteri yaratmanın da işletme adına en büyük getirisi, müşterilerin işletmeye gönülden bağlanmaları ve rakip işletmelere kayma ihtimalinin azalmasıdır (Demirel, 2007). Müşteri sadakati, karlılığı ve sürekliliğini amaç edinen müşteri ilişkileri yönetimi, işletme içinde hem teknik hem de beşeri kaynakların etkin bir şekilde kullanımını öngörmektedir. Uygulamada işletmelerde çoğu zaman teknik bir süreç olarak ele alınsa da müşteri ilişkileri yönetimi beşeri süreçlerden meydana gelmekte ve üç temel öğeden oluşmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Demirel, 2007: 58-59):

- **Müşteri**, MİY’de müşteri, işletmenin şu anda ve gelecekte büyümesi için temel kaynak olarak kabul edilir. Fakat her müşteri işletme için kazanç kaynağı değildir. Kârlı müşterilerin araştırılması ve bu müşteriler hakkında yeterince bilginin toplanması ve analiz edilmesiyle gerçek kazanç getiren müşteriler tespit edilir.
- **İlişki**, MİY’in temel öğelerinden olan “ilişki”, işletme - müşteri arasındaki ikili etkileşim veya iletişim sürecinden doğar. İlişki, müşteriyle sosyal bağlamda bir bağın kurulmasıdır. İşletme ile müşteriler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve yönlendirilen bir süreç olan MİY, mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesini,

yeni müşteriler kazanılmasını, en kârlı müşterilerin elde tutulmasını ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar.

- **Yönetim**, MİY’de yönetim, örgüt üyeleri arasında tam katılım, ekip çalışması ve paylaşım kültürüne dayalı bir süreçtir. MİY, sadece pazarlama bölümündeki bir aktivite değildir. MİY daha çok kurum kültürü ve süreci içindeki ortak paylaşımı ve değişimi içerir. Müşteriler hakkında toplanan bilgiler, pazar fırsatları tüm işletme düzeyinde kullanılabilir bilgi düzeyine getirilerek tüm departmanlarda kullanılır.

İşletme stratejisi olarak müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin bilgi ve bilinç düzeylerinin artmasına bağlı olarak, isteklerinin değişimi, ortaya çıkan yeni pazarlama teorileri ve mevcut teknolojilerin birleşimini vurgulayan bir kavramdır (Hamşioğlu, 2000). Bir diğer tanımda ise, MİY, modern pazarlamanın üzerinde en fazla durduğu kavram olarak, işletmenin amaçlarının açıkça belirtilmesi, ölçülmesi, müşteriler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, depolanması, müşteri merkezli iş stratejilerinin uygulanması ve teknolojik imkânların katkısıyla müşterilerle olan ilişkilerin yönetilmesi süreci şeklinde ifade edilmektedir (Demirel, 2007: 58). Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili tanımlardan hareket ederek Demir ve Kırdar (2006: 298), müşteri ilişkileri yönetiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendisini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteriyi tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işleme stratejisi / kültürüdür.
- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.

- MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.
- MİY, müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

Hizmetlerin kendilerine özgü özelliklerinden dolayı, pazarlanması ve bu süreçte müşteri memnuniyetinin sağlanması oldukça zordur. Hizmet pazarlanması açısından da müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelere önemli faydalar sağladığını belirtmek mümkündür. Müşteri memnuniyeti ise, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve bunların ötesinde müşteriye değer yaratılmasıyla ilgili bir kavramdır (Özgüven, 2008: 657). Bu çerçevede işletmeler, müşteri ilişkileri yönetim süreci ile gerek müşteri memnuniyeti yaratmak gerekse sadık ve karlı müşteriler oluşturmak gibi bazı amaçlar gütmektedir. Müşteri ilişkileri yönetim sürecinde işletmelerin amaçlarını aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Demirel, 2007: 59-60; Özgüven, 2008: 664):

- Önceden oluşturulmamış değerler yaratmak ve müşteri sadakati oluşturmak
- Bütünleştirilmiş bilgileri, mükemmel olarak nitelendirilebilecek hizmetler için kullanmak
- Proaktif çözüm stratejilerini artırıp, uygulamak
- Süreçlerin ve uygulanan prosedürlerin daha rutin özelliklere sahip bir içeriğe sahip olmasını sağlamak
- Mevcut ilişkilerin daha fazla satış amacı sağlamaya yönelik olarak kullanmak
- Sadık müşteriler oluşturarak, müşterilerle olan ilişkileri sürekli hale getirmek
- Mevcut müşterilerin elde tutulmasını sağlamak
- Sadık müşteriler vasıtasıyla yeni müşteriler elde etmek
- Yeni müşteri elde etme maliyetlerini minimize etmek

2.4.2. Müşteri Hizmet Yönetimi

Müşteri Hizmet Yönetimi firmanın müşteri ile yüz yüze olduğu süreçtir. Bu süreç ürünün elde edilebilirliği, yükleme zamanı ve siparişin durumu gibi konularda müşterileri bilgilendirmede birincil bilgi kaynağı olma hizmetini sağlar. Müşteriye sağlanan tam zamanlı gerçek bilgiler, firmanın imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler sayesinde sağlanır. Aynı zamanda müşteri hizmet yönetimi müşterilerle yapılan ürün ve hizmet anlaşmasının yürütülmesinden sorumludur (Özdemir, 2004: 92).

2.4.3. Talep Yönetimi

Talep Yönetimi Süreci, müşterilerin ihtiyaçları ile firmanın arz imkanlarını dengelemeye çalışır. Talep yönetimi süreci, talep tahmini ve bu tahminle üretim, satın alma ve dağıtım uyumlaştırmayı kapsamaktadır. Bu süreç aynı zamanda faaliyetlerin durduğu beklenmedik durumlara dönük alternatif planlar geliştirmek ve bu planları yönetmekle de ilgilenir (Özdemir, 2004: 92).

Tedarik zincirinde en önemli konulardan birisi satın alma ya da üretme kararının verilmesidir. Tedarik zincirinde satın alma kararı verildiğinde satın alınacak ürün veya hizmet girdilerinin nihai tüketiciye sunulacak olan nihai ürünün niteliğine uyumlu olması ve bu nitelikteki fonksiyonu yerine getiren koşulların belirlenmesi gerekir. Satın alınacak ürün ya da hizmetin sağlanacağı tedarikçinin bu ürün kapsamında yenilik yapmasına imkân verilmelidir (Yıldırım, 2009: 181).

2.4.4. Sipariş İşleme

Yıldırım (2009)'a göre, etkin bir tedarik zinciri yönetiminde kilit rol oynayan unsur, siparişleri yerine getirme bakımından müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ve etkin bir sipariş işleme süreci de şirketin imalat, lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesini gerekli kılmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteriye toplam teslim maliyetini azaltabilmek için işletmeler, tedarik zincirindeki önemli üyelerle işbirliklerini geliştirmelidir. Bunların yapılması durumunda, işletmenin yer aldığı tedarik zinciri içinde etkin bir sipariş işleme süreci oluşabilecektir.

2.4.5. İmalat Akış Yönetimi

İmalat akış yönetimi süreci, işletmenin hedef pazarlardaki müşterilere hizmet sunabilmek için işletmenin ürün ve hizmet üretim sürecinin ihtiyaç duyduğu esnekliğin oluşturulması ile ilgilidir. Bu süreç, üretim faaliyetleri, ürünün elde edilmesi ve süreç yönetimi gibi imalat akış sürecinin aşamalarını içermektedir. Stratejik boyutta bakıldığında ise, imalat akış yönetiminin amacının müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek amacıyla gerekli olan üretim alt yapısının belirlenmesi ile ilgili çalışmalar olduğu görülmektedir. Stratejik boyutta imalat akış süreci de, işletmedeki mevcut üretim takımlarının incelenmesi ile başlamakta, pazarlama, lojistik ve üretim stratejilerinin gözden geçirilmesi ile son bulmaktadır (Croxtton ve diğ., 2001: 22).

2.4.6. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

Ürün geliştirme süreci firmanın başarısını sürdürülebilmesi için oldukça önemlidir. Yeni ürünleri hızlı bir biçimde geliştirip etkin bir yolla pazara sunmak işletme başarısının en önemli bileşenidir. Bu sürecin en önemli amacı pazara zamanında girebilmektir. Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dâhil edilmesini kapsamaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile firmaların rekabetçi kalabilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir (Croxtton ve diğ., 2001: 23).

2.4.7. İade Yönetimi

Etkin bir iade yönetimi tedarik zinciri yönetiminin kritik bir kısmıdır. Birçok firmanın iade sürecini, yöneticilerinin bu sürecin önemsizliğine inanması nedeniyle, ihmal etmesine rağmen bu süreç firmaya sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamasında yardımcı olabilir. Etkin bir iade yönetimi süreci, firmalara verimliliklerini artırma yollarını bulamalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olabilir (Özdemir, 2004: 93).

2.4.8. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, firmanın tedarikçileri ile nasıl ilişkiler geliştireceğini tanımlayan bir süreçtir. İsminden de anlaşılacağı üzere bu süreç müşteri ilişkileri yönetiminin bir yansımasıdır. Firmaların müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri gibi tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmesi gerekir. Bir işletmenin tedarik zinciri yönetim sürecinde başarılı sonuçlar elde edebilmesi, süreç içinde yer alan ve tedarik zincirine üye olan işletmelerle sağlıklı ilişkiler kurması ve bunları sürdürülebilir kılması ile mümkün olacaktır. Bu nedenle çalışmanın bundan sonraki kısmında, işletmelerin tedarikçileri olan ilişkileri, tedarikçi ilişkilerinin başarısını belirleyen faktörler ve işletmeler açısından başarılı tedarikçi ilişkilerinin sonuçları incelenmeye çalışılacaktır.

2.5. ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

Tedarik zinciri yönetim sürecinin en önemli aşamalarından birisini oluşturan tedarikçi ilişkileri yönetimi, TZY sürecinin işletmeler açısından başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasında kritik bir öneme sahiptir (Çağlıyan, 2009: 467). Özellikle hızlı bir biçimde değişen rekabetçi çevre koşulları, işletmeleri daha yaratıcı, hızlı ve esnek pazarlama çalışmaları ile rekabetçi çevre koşullarına karşı koymaya zorlamaktadır. Bu durumda pek çok işletme, gerek müşterileri ile gerekse mal ve hizmet tedarikçileri ile işbirliği içine girerek ve yakın ilişkiler kurarak dışsal çevrenin rekabetçi zorlukları ile mücadele etmeye çalışmaktadır (Doney ve Cannon, 1997: 35).

Alıcı-tedarikçi ilişkileri aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir kaynak olarak da değerlendirilmektedir (Dwyer ve diğ., 1987; Power ve Regan, 2007; Claycomb ve Frankwick, 2010). Bu bağlamda, işletmelerin tedarikçileri ile kuracakları yakın ilişkiler sadece alıcı işletmeler için değil aynı zamanda satıcı işletmeler için de sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme noktasında oldukça öneme sahip bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler için bir rekabet avantajı aracı haline gelen alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletmeler açısından pek çok kazanımı da söz konusudur. Claycomb ve Frankwick (2010), bu kazanımları şu şekilde ifade etmektedir:

- Yeni teknolojilere daha hızlı erişim sağlama
- Daha geniş mal ve hizmet skalasına sahip olma
- Firmalar arasında hızlı bilgi akışının sağlanması

- Riskin paylaşılmasında bir köprü görevi üstlenme

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletmeler açısından önem arz ettiği bazı hususların yanında Claycomb ve Frankwick (2010), alıcı-tedarikçi ilişkilerinin tüm bu faydaların işletmeye kazandırılması noktasında bütüncü bir yaklaşım olduğunu da belirtmektedir.

Dwyer ve arkadaşları (1987), alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi için üzerinde durulması gerekli olan hususları tartıştıkları çalışmalarında, o tarihe kadar pazarlama alanında yapılmış olan çalışmalarda işletmeler arasındaki mübadele ilişkilerinin pazarlama açısından kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Buna karşın, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin yeterince ele alınmadığını ve bu alandaki bilgilerin pazarlama bilgisi açısından oldukça ciddi bir eksiklik olduğunu dile getirmişlerdir. Bu tarihlerden sonra literatüre bakıldığında, alıcı-tedarikçi ilişkilerini ele alan çalışmaların arttığı görülmektedir (Ganesan, 1994; Wilson, 1995; Bejou ve diğ., 1998; Kalafatis, 2000; Fynes ve Voss, 2002).

Pazarlama ile ilgili literatür incelendiğinde, 1970’li yıllardan sonra özellikle hizmet pazarlaması alanında sıkça zikredilmeye başlanan bir kavram olarak ilişki pazarlama kavramını görmekteyiz. İşletmenin çeşitli paydaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurması ve böylelikle sadık müşteriler elde etmeyi öngören ilişki pazarlama yaklaşımı, alıcı-tedarikçi ilişkilerini de ele alan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin pazarlama bağlamında ele alınmış biçiminin anlaşılması noktasında ilişki pazarlama kapsamında alıcı-tedarikçi ilişkileri ve endüstriyel pazarlardaki ilişkileri incelemek faydalı olacaktır.

2.5.1. İlişki Pazarlama Kapsamında Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Sanayi devrimiyle birlikte kitlesel üretimin artması ve böylelikle işletmelerde benimsenen kitlesel pazarlama ve dağıtım anlayışı o dönemde işletmeler tarafından yaygın olarak benimsenen yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Şüphesiz ki, o dönemlerde pazarlama anlayış ve uygulamaları da günümüzdekinden çok farklı bir durumdaydı. Sanayi devrimiyle birlikte kitlesel üretim artmaya başlasa da, bu dönemlerde mevcut talep, üretimi yapılan mal ve hizmetlerden çok fazlaydı. Bu nedenle, pazarlar işletmelerin hâkimiyetindeydi. Bu durum da beraberinde yüksek üretim verimliliğine odaklanan ve “Ne üretirsem onu satarım.” Cümlesiyle özetlenen bir

yaklaşım olan üretim odaklı pazarlama anlayışını getirmiştir. Söz konusu konjonktürde bu anlayışın işletmeler tarafından benimsenmesi doğal karşılanabilir.

1960'lı yıllara kadar devam eden bu anlayışların, bu tarihlerden sonra yeterli olmadığı görülmüş ve işlemsel pazarlama anlayışı ve pazarlama karması ile ilgili çeşitli eleştiriler ortaya çıkmaya başlamıştır. Nakıboğlu (2008: 22-23), bu dönemde pazarlama alanına yönelik yapılan eleştirileri şu şekilde özetlemiştir: Bu dönemde pazarlama anlayışına yöneltilen eleştirilerin ana temasında işlemlere dayalı pazarlama anlayışının işletme odaklı bir bakış açısı sergilediği, yalnızca kar marjlarına ve kısa dönemli satıcı-müşteri ilişkilerini ele alan bir yapıya sahip olduğu ve bu yapının hızla değişen çevre koşullarına uygun olmadığı yer almaktaydı. Aynı zamanda o dönemde oldukça popüler olan pazarlama karması yaklaşımı olan 4P'nin de tüketicileri işletme gözlüğünden değerlendirdiği ve müşterilerle, rakiplerle ve tedarikçiler ile olan ilişkiler gibi önemli hususları göz ardı ettiği fikri yaygınlaşmaya başlamıştı.

Pazarlama karması yaklaşımı, 1960'lı yıllardan itibaren pazarlama alanında baskın bir paradigma olarak varlığını devam ettirmiştir. Ancak, 1990'lı yıllardan sonra bu paradigma önemini yitirmeye başlamıştır. Tüm dünyada yaşanan globalleşme ve iş çevrelerinin değişmeye başlamasıyla birlikte müşterileri elde tutmanın işletmeler açısından oldukça önemli hale gelmesi, pazarlama alanında yeni araştırmaların yapılmasını zorunlu hale getirmiştir (Grönroos, 1994: 4). Bunlarla birlikte, son yıllarda yaşanan teknolojik ilerlemeler, tüketici davranışlarında meydana gelen değişiklikler, artan rekabet ve ürün odaklı endüstrilerden, hizmet odaklı endüstrilere geçiş gibi pek çok faktör ilişkisel pazarlama kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Nakıboğlu, 2008: 16).

1980'li yılların sonları ve 1990'lı yılların başlarında popüler olmaya başlayan ilişkisel pazarlamanın (Sheth, 2002), popüler olmasının temelde iki önemli olaya dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi, 1970'li yıllarda dünyada yaşanan enerji krizleri ve buna bağlı olarak artan hammadde maliyetleri diğeri ise, işletmeler arasındaki rekabetin global düzeyde şiddetlenmesidir. Bu süreçte pek çok Amerikan firması zarar görmüş ve bunun sonucunda müşterileri tutma ve kendine bağlama düşüncesi ön plana çıkmaya başlamıştır (Gülmez ve Kitapçı, 2003: 83).

Yukarıda ifade edilen iki önemli olay ilişkisel pazarlamanın işletmeler açısından öneminin anlaşılmasına öncülük etmiş olsa da, kavramın felsefesi ve teorisinin iki alandaki gelişmelere paralel bir seyir izlediğini ifade etmek mümkündür. Bunlar İskandinav Okulu'nun yaklaşımı olan hizmet pazarlaması ve yönetimi ile Endüstriyel/Uluslararası Pazarlama ve Satın Alma Grubu (IMP) tarafından geliştirilen şebeke yaklaşımıdır. Bu bağlamda, her iki alandaki gelişmeler pazarlama alanında çalışan akademisyenlerin ilgisini çekmiştir. Bu anlamda, ilişkisel pazarlama, etkileşim ve şebeke yaklaşımlarının bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir (Armutlu, 2006: 2).

Bireyler ve kurumlar arası etkileşim sistemi olarak ifade edilen ilişkisel pazarlama (Nakıboğlu, 2008: 17), gelişmiş batılı ülkelerde 1980'li yılların sonlarında, Türkiye'de ise 1990 yılların başlarında benimsenmeye başlanan bir pazarlama yaklaşımı olmuştur. Bu anlamda ilişkisel pazarlama, özellikle hizmet ve sanayi işletmelerinde müşteri sadakatini ve müşteri tatminini artırmaya, korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak mevcut müşterileri elde tutmayı ve ilişkileri geliştirmek suretiyle daha fazla mal ve hizmet satışı gerçekleştirmeyi hedefleyen stratejik bir eğilim olarak açıklanmaktadır (Haciefendioğlu ve Çolular, 2008: 107-108).

İlişkisel pazarlama ilk kez bir kavram olarak Leonard Berry tarafından 1983 yılında kullanılmıştır (Sheth, 2002: 590; Nakıboğlu, 2008). Berry'e göre ilişkisel pazarlama, çeşitli hizmet örgütlerinde müşteri ilişkilerini artırmak, korumak ve çekici kılmaktır (Yurdakul ve Dalkılıç, 2006: 256). İlişkisel pazarlama, işletmelerin faaliyetlerini, hem müşterilerle hem de işletme çevresini oluşturan tedarikçiler ve dağıtıcılar gibi üçüncü kişilerle kurdukları ilişkiler üzerine odaklamayla ilgilidir (Özer, 2006: 2). Morgan ve Hunt (1994: 21-22), ise çalışmalarında ilişkisel pazarlama kavramını biraz daha genişleterek şu şekilde açıklamışlardır: İlişkisel pazarlama, işletmelerin mal ve hizmet tedarikçileri, rakipler, kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar, iç müşteriler, nihai tüketiciler ve işletme içi birimler arasında sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi ve kurulan bu ilişkilerin sürdürülebilir olması hususunda yapılan bütün çabalarıdır.

Morgan ve Hunt (1994), ilişkisel pazarlama kavramının çerçevesini çok geniş olarak ele almıştır. Ancak bu tanımda üzerinde durulması gereken önemli bir husus da, ilişkisel pazarlama kavramında öncelikle mal ve hizmet tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurulmasının ifade edildiğidir. Esasında, ilişkisel pazarlama günümüzde nihai

tüketicilere odaklı çalışmalarda daha yoğun olarak zikredilse de, çıkış noktasının endüstriyel pazarlar olduğu ifade edilmektedir. Şüphesiz ki, nihai tüketicilerle işletme arasında yakın ilişkiler kurabilmek ve sadık müşteriler oluşturmayı amaçlayan ilişkisel pazarlama kavramında sağlıklı ilişkiler kurulması gereken bir diğer önemli grup da işletmelerin mal ve hizmet tedarikçileridir. Bu bakımdan endüstriyel pazarlarda ilişkisel pazarlamanın önemi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Özellikle günümüzde artan rekabet ortamında endüstriyel pazarlarda, müşteri memnuniyeti ve sadakati giderek daha önemli bir hal almıştır. Bu nedenle, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerinin sadakatini artırmak ve daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak için ilişkisel pazarlama uygulamalarına sıklıkla başvurmakta, uzun vadeli ve sağlıklı ilişkiler geliştirmek üzere gayret sarf etmektedirler (Kılıç ve Kendirli, 2005: 21).

Endüstriyel pazarlar kısaca ifade etmek gerekirse, üretici pazarı, satış ya da başkalarına kiraya verilecek yeni malların ve hizmetlerin üretiminde kullanılması zorunlu görülen mal ve hizmetleri satın alan örgütler ve bireylerden oluşan pazarlardır (Kılıç ve Kendirli, 2005: 22). Endüstriyel alıcılar çok çeşitlidir. Bunların başlıcaları olarak mal ve hizmet üreticileri, tekrar satmak üzere satın alan toptancı ve perakendeciler, hükümet birimleri ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardır (Mucuk, 2004: 84). Şüphesiz ki endüstriyel alıcıların özellikleri de, tüketici pazarlarından daha farklı niteliklere sahiptir. endüstriyel alıcıların özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Mucuk, 2004: 87; Kılıç ve Kendirli, 2005: 22-23):

- Endüstriyel alıcılar, nihai tüketiciden daha rasyonel davranırlar, duygusal güdülerle değil, mantıksal güdülerle hareket ederler.
- Endüstriyel alıcılar, mallarda kalite, belirli bir standardizasyon, satış sonrası servis ve ödeme kolaylığına bakarlar.
- Endüstriyel alıcılar, genellikle belirli bölgelerde toplanırlar.
- Reklam yerine kişisel satış yaygındır.
- Satıcı ve alıcı az, ancak işleme konu olan ürün çeşidi fazladır.
- Endüstriyel alıcılar, genellikle tecrübelidir.

Gerek endüstriyel alıcılara gerekse nihai tüketicilere hitap eden geniş kapsamlı bir pazarlama yaklaşımı olarak ilişki pazarlamanın amaçları ise şu şekilde ifade edilebilir (Şahin ve Demir, 2001):

- Birbirleriyle uzun dönemli ilişki içinde bulunan firmaların en önemli amaçlarından biri faaliyet gösterdikleri sektördeki gelişmeleri kontrol etmektir.
- Alıcı ile satıcılar arasında kurulan yakın ilişkinin amaçlarından biri de yeni pazarlar, mallar/hizmetler, teknolojik gelişmeler ve örgütsel süreçler hakkında birbirlerinden bir şeyler öğrenmektir.
- Alıcı ile satıcılar dağıtım kanalındaki işlem maliyetlerini azaltmak ve verimliliklerini artırmak için uzun süreli işbirliği yaparlar.
- Alıcı-satıcı arasındaki uzun vadeli ilişkilerin bir diğer amacı da pazardaki kontrol edilebilen değişkenleri kontrol edebilmek ve bu değişkenlerde olabilecek değişiklikleri tahmin etmek ve belirsizlikleri en aza indirmektedir.

Yukarıda ifade edilen ilişki pazarlama amaçları, özellikle endüstriyel boyutta alıcı ve satıcılar için geçerli olan amaçları ifade etmektedir. Bunların dışında ilişki pazarlamanın amaçları genel hatlarıyla şu şekilde ifade edilmektedir (Şendur, 2009: 29):

- Müşteri sadakati oluşturma
- Güven oluşturma
- Rekabet üstünlüğü sağlama
- Hizmet kalitesini artırma
- Uzun dönemli müşteri ilişkileri geliştirme
- Müşteriyi elde tutma ve yeni müşteriler elde etme

2.5.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Gelişiminin Aşamaları

Gummesson'a göre ilişkiler en az iki tarafın birbiriyle ilgili olmasına neden olan herhangi bir olayın varlığında ortaya çıkmakta ve sadece sosyal değişim amaçlı olabildiği gibi ekonomik değişim amaçlı bir mübadelenin beklentisi ile de birbirinden ayrılabilir (Nakıboğlu, 2008: 18). Nitekim pazarlama kavramının da temeline bakıldığında, bir değişim olgusundan söz edildiği anlaşılmaktadır. Zira Dwyer ve arkadaşları (1987) da pazarlamanın teori ve uygulamalarının ısrarla alıcı ve satıcılar arasındaki ilişkiler üzerine odaklandığından bahsetmektedir. Ancak araştırmacılar aynı

çalışmalarında pazarlama alanında yoğun ilgi odağı olan alıcı ve satıcılar arasındaki ilişkilerin gelişim aşamaları ve bu gelişim sürecinde etkili olan faktörlerin neler olduğu konusuna yeterince önem verilmediğinden yakınmaktadır. Bu bağlamda, Dwyer ve arkadaşları (1987), alıcı ve satıcılar arasındaki ilişkilerin gelişim aşamalarını beş ana başlık altında incelemiştir. Sonraları yapılan çalışmalarda da ilişki gelişiminin temel aşamaları olarak Dwyer ve arkadaşlarının ortaya koyduğu bu aşamaların pek çok araştırmada benzer şekilde kullanıldığı görülmektedir (Nakıboğlu, 2008; Claycomb ve Franckwick, 2010). Bu aşamaları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

2.5.2.1. Dikkat Aşaması

İlişkiye girecek her bir tarafın diğerinin uygun iş ortağı olup olmadığına karar vermeye çalıştığı, bu kararın verilmesinde tarafların dikkat çekiciliğinin önemli bir rol oynadığı aşamadır. Bu aşamada henüz bir etkileşim başlamamış olsa da taraflar birbirini incelemektedir. Bu aşamada özellikle firmalar iş yapacakları diğer firmaların potansiyel iş davranışlarını incelemeye çalışırlar. Yine taraflar tek taraflı bir ilişki ile kendilerini konumlandırarak cazibelerini artırmaya çalışırlar.

2.5.2.2. Keşif Aşaması

Keşif aşaması, ilişkiye girecek olan tarafların birbirini tanımaya, ölçmeye ve denemeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirdiği aşamadır. Bu aşamada ilişkinin tarafları ilk olarak karşılıklı değişimin muhtemel faydalarını, zararlarını ve kendilerine getireceği yükü tanımlamaya çalışırlar. Firmalar arasındaki deneme satın alımları bu aşamada gerçekleştirilir. Yine bu dönemde, firma, tedarikçilerine yönelik anlaşma koşullarının görüşülmesi, ürün özelliklerinde kendilerini yönelik olarak birtakım özel düzenleme isteklerinde bulunma gibi bazı davranışlar sergilerler. Bu davranışların amacı, tedarikçiler ile kayda değer bir ilişki kurulup kurulamayacağını test etmektir. İlişkisel keşif aşaması, hassas ve kırılabilir bir dönemdir. Bu dönem içinde, çekiciliği arttırma, iletişim ve pazarlık, güç geliştirme ve beklentilerin belirlenmesi olmak üzere beş ayrı faaliyet daha gerçekleştirilmektedir.

2.5.2.3. Genişletme Aşaması

Bu aşamada tarafların birbirlerine olan bağlılıkları ve risk alabilme kapasiteleri sürekli artmaktadır. Keşif aşamasındaki beş alt faaliyet bu aşamada da uygulanabilir. Ancak

keşif ve genişletme aşamalarının en büyük farkı, güvenin ve birliktelik tatmininin oluşumu ile tarafların bunlara dayanarak risk alma kapasitelerini arttırmalarının genişleme aşamasında oluşmasıdır. Bundan dolayı tarafların karşılıklı bağlılıklarının etki alanı ve derinliği artmaktadır. Genişleme aşamasında alıcı firma tedarikçilerinden yüklü miktarlarda ve çok çeşitli satın alımlar gerçekleştirir. Bu aşamada gerçekleşmesi olası bir diğer durum ise, alıcı firmanın alternatif tedarikçiler aramak yerine mevcut tedarikçilerinden daha fazla faydalanabilmek amacıyla uzun vadeli satın alım sözleşmeleri gerçekleştirmek için tedarikçileri ile görüşmeler gerçekleştirmesidir.

2.5.2.4. Bağlılık Aşaması

Taraflar arasında var olan ilişkinin sürdürülmesi için üstü açık olarak söylenen veya ima edilen sözler ve vaatlere dayanmaktadır. Alıcı firma ve tedarikçileri arasındaki bu ileri ilişki aşamasında artık tarafların tatmin seviyeleri ve bağlılıkları üst düzeydedir. Bu aşamada, hem alıcı firma hem de tedarikçileri aralarında kurulan ilişkinin devamlılığı açısından karşılıklı fedakârlıkta bulunabileceklerini ifade ederler. Firmalar arası karşılıklı özverinin de gerçekleştiği bu dönemde firmaların birbirlerine olan güven düzeyleri de en üst seviyelerdedir.

2.5.2.5. Çözülme Aşaması

Bu aşama, ilişki taraflarının çeşitli anlaşmazlıklar veya uyuşmazlıklar sonucu ilişkiden çekilmesini ifade etmektedir. Ancak bütün alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bu aşamanın gerçekleşeceğini ifade etmek güçtür. Alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin her halükarda biteceği söylenemez. Ancak birçok ikili ilişkide duygusal veya işlemsel sorunlardan dolayı ilişki oluşumu ve gelişiminin herhangi bir aşamasında meydana gelebilecek olası problemler bu tip çözümleri beraberinde getirebilmektedir.

2.5.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Kalitesi

İlişki kalitesi kavramı, alıcı-tedarikçi ilişkileri literatüründe yoğun olarak kullanılan bir kavram olsa da, ilişki kalitesinin gerek tanımı gerekse ölçümü noktasında akademisyenler ve uygulamacılar arasında bir fikir birliğinden bahsetmek mümkün değildir. Literatüre bakıldığında, ilişki kalitesi kavramının farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir (Crosby ve diğ., 1990; Wray ve diğ., 1994; Bejou, 1996; Athanasopoulou, 2008). Bu durum da

beraberinde kavramın tam olarak açıklanamamasına neden olmakta ve bu yönde teorilerin geliştirilmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

İlişki kalitesi kavram olarak ilk kez Levitt (1986) tarafından alıcı ve satıcılar arasında değişimi gerçekleştirilen mal ve hizmetlerin değerinin artmasını sağlayan soyut değerlerin bir bütünü olarak ifade edilmiştir. Gummesson (1987) ise ilişki kalitesini, firma ve müşterileri arasındaki etkileşim olarak tanımlamış; değerlerin bir toplamı olarak açıklamıştır (akt. Nakıboğlu, 2008). Crosby ve arkadaşları (1990) ise, kavrama daha farklı bir açıdan yaklaşarak ilişki kalitesini, “Müşterilerin satış personelinin önceki hizmetlerinden duyduğu memnuniyetten ötürü gelecekte de alacağı hizmet konusunda satış personeline güvenmesi ve onların dürüstlüğüne inanmasıdır.” şeklinde tanımlamıştır. Ndubisi (2007: 832), ilişki kalitesinin çerçevesini ilişkinin derinliği ve iklimi olmak üzere iki kısımda çizmiştir. Ndusibi (2007)’ye göre ilişki kalitesi tüm yönleri ile ele alındığında, müşterinin satıcı ile olan ilişkisinin beklentilerini, tahminlerini, amaçlarını ve isteklerini ne derecede karşılandığına ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır (akt. Tektaş ve Kavak, 2010: 54).

Literatüre bakıldığında, ilişki kalitesi kavramının genellikle endüstriyel işletmeler bağlamında tanımlandığı anlaşılmaktadır. Nihai tüketiciler açısından ise ilişki kalitesini Henning-Thurau ve Klee (1997: 751), müşterilerin ilişkiyle alakalı beklentilerini karşılamada ilişkinin uygunluk derecesi olarak ifade etmiştir. İlişki kalitesi kavramını müşteri perspektifinden ele alan bir diğer bir tanımda ise Smith (1998: 78) ilişki kalitesini, müşterilerin firma ile geçmişteki ilişkilerindeki başarı veya başarısızlık durumuna bağlı olarak mevcut ilişkideki beklentilerinin karşılanabilme derecesine yönelik olarak yaptıkları bütüncül bir değerlendirmedir şeklinde açıklamıştır.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle, ilişki kalitesinin hem nihai tüketiciler hem de endüstriyel tüketiciler olmak üzere iki yönlü açıklanmaya çalışıldığını söylemek mümkündür. Buradaki tanımların ortak noktaları dikkate alındığında, ilişki kalitesini, firma ile müşteriler arasında kurulan iletişim ve duygusal bağın derecesidir şeklinde de ifade etmek mümkündür.

Yapılan araştırmalarda ortaya koyulan tanımlardan ilişki kalitesi kavramının sınırlarının tam olarak çizilmediği anlaşılmaktadır. Bu durumun, kalite kavramının açıklanmasındaki karmaşıklıktan da kaynaklandığını söylemek mümkündür. İlişki

kalitesi kavramının daha net anlaşılabilmesi açısından ilişki kalitesini oluşturan değişkenlerin neler olduğu hususunun da ele alınması faydalı olacaktır. Zira literatüre bakıldığında, farklı araştırmalarda ilişki kalitesini açıklamaya yönelik ortaya koyulan boyutların ortak noktaları olmakla birlikte, birbirinden farklı boyutlarının da olduğu gözlenmektedir. Literatürde ilişki kalitesine ilişkin ortaya koyulan değişkenler aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

2.5.4. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Kalitesini Belirleyen Değişkenler

İlişki kalitesine yönelik olarak yapılan önceki çalışmalar incelendiğinde, farklı boyutların ortaya koyulduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Tektaş ve Kavak (2010: 54) da, ilişki kalitesinin çok boyutlu bir yapısının olduğunu ve bu boyutlardan hiçbirisinin tek başına bir ilişkinin yapısını ve derinliğini tam olarak ortaya koyamayacağını ifade etmiştir.

Literatüre bakıldığında, ilişki kalitesinin tam olarak hangi boyutlardan meydana geldiği konusunda araştırmacılar arasında bir konsensüs olduğundan bahsetmek olası değildir. Bu alanda bir çalışma gerçekleştiren Dwyer ve Oh (1987), yüksek düzeyde memnuniyet, güven ve asgari düzeyde fırsatçılığın ilişki kalitesinin boyutlarını yansıtacağını ileri sürmektedir. Kumar ve arkadaşları (1995) ise ilişki kalitesinin güven, çatışma, bağlılık, yatırım istekliliği ve devam beklentisinden meydana geldiği tezini savunmaktadır. Bu araştırmaların yanı sıra, Crosby ve arkadaşları (1990) ile Wray ve arkadaşları (1994) da ilişki kalitesinin güven ve memnuniyet olmak üzere iki temel boyuttan meydana geldiğini belirtmektedir.

İlişki kalitesi boyutlarını alıcı perspektifinden ele alan bir diğer çalışmada Jap ve arkadaşları (1999), ilişki kalitesinin boyutlarını diğer çalışmalara nazaran daha fazla çeşitlendirmiştir. Jap ve arkadaşları (1999)'na göre ilişki kalitesinin boyutları, güven, çatışma, devam beklentisi, çözülme (serbest bırakma), alıcı-satıcı etkileşimi, uyuşmazlık, şikâyet ve arkadaşlıktan oluşmaktadır. Benzer şekilde, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin performans üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında Wilson (1997)'un ortaya koyduğu boyutlar da diğer çalışmalara paralellik göstermektedir. Ona göre ilişki kalitesi boyutları, iletişim, güç, güven, memnuniyet, bağlılık ve alternatiflerin varlığı olmak üzere 6 temel boyuttan meydana gelmektedir.

Alıcı-tedarikçi arasındaki ilişki kalitesine yönelik bütünleşik bir model ortaya koyan Wilson (1995), çalışmasında ilişki kalitesini belirleyebilecek olan değişkenlerin genişletilmiş bir listesini sunmaktadır. Ona göre ilişki kalitesini belirleyebilecek muhtemel değişkenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Bağlılık
- Güven
- İşbirliği
- Uyum
- Geri Dönüşümsüz Yatırımlar
- Teknoloji Paylaşımı
- Sosyal Kefalet
- Yapısal Kefalet
- Karşılıklı Amaçlar
- Bağımsızlık / Güç Dengesi

Tablo 6
İlişki Kalitesinin Boyutları

<i>Çalışmanın Yazarı ve Yılı</i>	<i>Uygulandığı Pazar</i>	<i>İlişki Kalitesi Boyutları</i>
Dwyer ve Oh (1987)	Endüstriyel	İlişki Tatmini/Güven/Fırsatçılık
Crosby ve diğ. (1990)	Tüketim	İlişki Tatmini/Güven
Legace ve diğ. (1991)	Endüstriyel	Güven/Tatmin
Palmer ve Bejau (1994)	Tüketim	İlişki Tatmini/Güven/Müşteri Yönlülük/Satış Yönlülük/Satıcının Deneyimi/Etik Profil
Wray ve diğ. (1994)	Tüketim	Güven/Tatmin
Kumar ve diğ. (1995)	Endüstriyel	Güven/Bağlılık/Çatışma/Devam Beklentisi
Bejou ve diğ. (1996)	Tüketim	Güven/Tatmin
Jap ve diğ. (1999)	Endüstriyel	Etkileşim/Güven/Çatışma/Devam Beklentisi/Çözülme
Dorsch ve diğ. (1998)	Endüstriyel	Güven/Tatmin/Bağlılık/Fırsatçılık/Müşteri Yönlülük/Etik Profil
Wilson (1997)	Endüstriyel	İletişim/Güç/Güven/Alternatiflerin Varlığı/Tatmin/Bağlılık
Walter ve diğ. (2003)	Endüstriyel	Güven/Bağlılık/Tatmin
Ndusibi (2004)	Tüketim	Güven/Bağlılık/İletişim
Lages ve diğ. (2005)	Endüstriyel	İlişki Tatmini/Bilgi Paylaşımı/İletişim/Devam Beklentisi
Tektaş ve Kavak (2010)	Endüstriyel	İlişki Tatmini/Bilgi Paylaşımı/Güven/Bağlılık/İletişim
Halis ve Türkay (2010)	Endüstriyel	Dağıtım Performansı/Coğrafi Yakınlık/Güven/Bilgi Paylaşımı/Fiyat Desteği/Firma Büyüklüğü

Kaynak: Tektaş ve Kavak, 2010: 55'tan faydalanılarak genişletilmiştir.

Otel işletmeleri alanında alıcı tedarikçi ilişkilerini ele alan Halis ve Türkay (2010) ise çalışmalarında tedarikçi ile ilişkinin yoğunluğunu ve kalitesini ortaya koyan boyutları şu şekilde ifade etmiştir: tedarikçi esnekliği, tedarikçi desteği, dağıtım performansı, ürün kalitesi, coğrafi uzaklık, ürün fiyatı, tedarikçi işletmenin büyüklüğü, güven ve devam beklentisi. Bu alanda yapılan çalışmalar ve ortaya koyulan ilişki kalitesi boyutları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6 incelendiğinde, alıcı ve satıcılar arasındaki ilişki kalitesini ortaya koymaya çalışan araştırmaların pek çoğunda farklı boyutların ortaya konulduğu anlaşılmaktadır. Ancak Tablo 6'da dikkat çeken önemli bir husus, bu alanda yapılan çalışmaların

neredeysi tamamında güven, bağlılık ve ilişki tatmini boyutlarının alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin kalitesini ortaya koyan önemli ve ortak boyutlar olduğudur. Bununla birlikte, iletişim ve bilgi paylaşımı da ilişki kalitesini belirleyen önemli değişkenler olarak görölmektedir. Bu araştırmada da literatüre paralel olarak ilişki kalitesi boyutları, iletişim, bilgi paylaşımı, güven, tatmin, uyuzmazlık ve işbirliği olmak üzere altı başlık altında ele alınacaktır. Bu doğrultuda hem mevcut çalışmadaki değişkenler hem de literatürde yer alan ilişki kalitesinin belirleyicisi olan değişkenler aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

2.5.4.1. Güven

Güven kavramı, belirsizliklerin ve öngörölmezliğin giderek arttığı günümüz dünyasında toplumu bir arada tutan en önemli kavramlardan ve insani değerlerden biri olarak ifade edilmektedir (etinel, 2008: 17). Bununla birlikte güven konusunda yapılan çalışmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda birleşmektedir (Yücel, 2006: 3). Esasında güven kavramı çok boyutlu bir kavram olup yalnızca psikoloji alanında ele alınmamıştır. Psikolojinin yanı sıra politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin pek çok disiplininin de araştırma konusu olmuştur (Tüzün, 2007: 95). Bu bağlamda Worchel güven kavramına yönelik bakış aıllarını üç temel kategori altında toplamıştır. Bu kategorileri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (etinel, 2008: 5; Tüzün, 2007: 96):

- *Kişilik Teorisyenlerinin görüşüne göre güven*, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven, bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklı bir histir.
- *Ekonomistler ve Sosyologlara göre güven*, kurumsal bir olgudur. Bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.
- *Sosyal psikoloji alanında ise güven*, bireyler arasında ya da grup düzeyinde güven duygusu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketlerdir. Bu bağlamda sosyal psikologlar güven kavramını, diğer tarafın beklentisi olarak ifade etmektedirler.

İşletmecilik alanında güven kavramı yoğun olarak kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan güvenin işletmeler açısından çok yeni bir kavram olmadığını söylemek mümkündür. Demir ve Şahin (2002: 219), güven kavramının özellikle işletmeler arasındaki e-ticaret uygulamalarının artmasıyla birlikte eskiye nazaran daha fazla önem kazandığını belirtmektedir. Demir ve Şahin (2002: 219)'e göre, güven ticaretin temel taşlarından biridir ve işletmeler arası başarılı ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde kilit bir öneme sahiptir. Nitekim, alıcı-tedarikçi ilişkisini inceleyen çalışmaların neredeyse tamamında “güven” boyutu işletmeler arasındaki ilişki kalitesini belirleyen en temel hususlardan birisi olarak ifade edilmiştir (Wray ve diğ., 1994; Doney ve Cannon, 1997; Jap ve diğ., 1999; Tektaş ve Kavak, 2010; Halis ve Türkay, 2010).

Kelime anlamı itibariyle güven, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilmektedir (TDK, 1998). İşletmecilik yazınında ise güven kavramının daha farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Morgan ve Hunt (1994: 21) güveni “Alıcı ile satıcı ilişkisindeki tarafların birbirlerinin güvenilirlik ve dürüstlüğüne inanmalarıdır.” şeklinde tanımlamıştır.

Diğer bir tanımda ise Anderson ve Weitz (1990: 312), güven kavramını, Alıcı ve satıcı ilişkisindeki tarafların birinin gereksinimlerini diğer tarafın gelecekte karşılayacağına ilişkin davranışları göstermesi ve gereksinim sahibinin onun bu davranışlarına inanmasıdır şeklinde açıklamıştır (akt. Demir ve Şahin, 2002: 220). Dwyer ve arkadaşları (1987) ise güvenin, alıcı ve satıcı ilişkisindeki tarafların birbirlerinin beklentilerini karşılayabileceklerini düşünerek aralarında bir uyum yaratmaları ve ilişki içinde sorumluluklarını yerine getirdiklerinde oluşabilecek durum olduğunu ifade etmişlerdir.

Ganesan (1994: 3) güvenle ilgili olarak yapılan tanımlardan hareketle güven kavramının temelde iki unsurdan meydana geldiğini belirtmektedir. Bu unsurlardan birincisi güvenilirliktir. Ganesan (1994: 3)'a göre güvenilirlik, alıcıların satıcılarla olan ilişkilerindeki söz konusu faaliyetlere yönelik gerekli uzmanlık ve performansı, işin etkin şekilde yürütülebilmesi için sağlayacaklarına olan inancı ifade etmektedir. Güven kavramının ikinci unsurunu ise Ganesan (1994: 3) yardımseverlik olarak açıklamaktadır. Yardımseverlik, alıcı işletmelerin satıcılarından ortaya çıkabilecek yeni

durumlar, koşullar ve fiyat artışları gibi hususlarda kendilerini motive edecek yönde desteklemeleri ve yardımcı olmalarına yönelik inancı ortaya koymaktadır.

Ganesan (1994), güven kavramının güvenilirlik ve yardımseverlik olmak üzere iki bileşenden meydana geldiğini ifade etmiştir. Demir ve şahin (2002: 221) ise, güven tanımlarından yola çıkarak güvenin öğelerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Güven, alıcı-satıcı ilişkisinde taraflardan birinin diğerinin içindeki uzmanlığa, güvenilirliğe ve iyi niyete dayalı olarak karşı taraftan bir beklenti düşüncesinde olmasıdır.
- Alıcı ve satıcı arasındaki güven ilişkisinin kurulmasında tarafların birbirlerine geğmişte ve halen gösterdikleri iyi davranışlar ilişkinin kolayca zedelenmesini engeller.
- Alıcı ve satıcılar arasında kaliteli bir ilişki kurulması için güven en temel hususlardan biridir.
- Alıcı ve satıcılardan her iki tarafın da birbirlerinin iyi niyetine, dürüşlüğüne ve yardımseverliğine inanması güven ilişkinin kurulması açısından önemli hususlardır.

Güven kavramı, esasında hem işletme içi hem de işletmeler arası bir olgudur. Bu bağlamda, işletme içinde güvenin takımlar, liderlik, amaç belirleme, performans değerlendirme ve pazarlık süreçlerinde önemli bir rolünün olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte güven kavramı işletmeler arası ilişkilerde de oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle ilişkilerin ilk aşamalarında önemli izler bırakması dolayısıyla ilişkinin sonraki evrelerinde de etkinliği süren bir kavram olması, güveni işletmeler açısından daha önemli hale getirmektedir. Bu açıdan güvenin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının başarısında anahtar bir rol oynadığı yazında oldukça fazla vurgulanmış ve alıcı tedarikçi ilişkilerindeki önemi tartışılmıştır. Nitekim alıcı-tedarikçi ilişkileri kapsamında güven unsurunun mübadele performansı üzerindeki olumlu etkisi göz önünde bulundurulduğunda, güvenin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır (şengün, 2007: 6-7).

Endüstriyel pazarlarda güvenin alıcıların tedarikçilerine karşı geliştirdikleri tutumlar üzerinde etkili olduğu ve taraflar için problemlerini tartışabilecekleri bir temel

oluşturduğu ayrıca, ilişkinin de istikrarını sağladığı belirtilmektedir (Tektaş ve Kavak, 2010: 55). Ganesan (1994: 3), uzun dönemli alıcı-satıcı ilişkilerinde güvenin üç şekilde etkili olduğunu ifade etmektedir:

- Satıcıların olası fırsatçı davranışlarına ilişkin alıcı firmalar tarafından algılanan riski azaltır.
- Alıcı ve satıcılar arasında oluşabilecek haksızlık veya adaletsizliklerin alıcılar nezdinde uzun zaman yerine kısa zamanda çözülebileceğine yönelik inançlarını artırır.
- Alım-satım ve işlem maliyetlerini azaltır.

Alıcı ve tedarikçiler arasında güvenin varlığı her iki taraf içinde ilişki içinde oldukları partnerlerini gözeterek, işbirlikçi yatırımlar yapma konusunda firmaları teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra, güven düzeyinin yüksek olduğu alıcı-tedarikçi ilişkilerinde firmalar arası formel anlaşmalar yerini informel anlaşmalara bırakabilmektedir. Bu durum, hem işlem maliyetlerinin azalmasını sağlamakta hem de firmalara esneklik kazandırmaktadır (Wilson, 1997: 12).

2.5.4.2. İlişki Tatmini

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin gelişiminde kritik öneme sahip bir diğer değişken de ilişki tatminidir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bilhassa alıcılar tedarikçilerinin yerine getirmekte oldukları faaliyetlerinde üst düzey performans göstermelerini beklerler. Aynı zamanda kendilerine teslim etmekle yükümlü oldukları mal ve hizmetlerin tam zamanında teslim edilmesini arzu ederler (Wilson, 1995: 338). Bu sebepten ötürü, ilişki tatmini alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin uzun soluklu olmasının bir ön koşulu olarak değerlendirilebilir.

İlişki tatmini kısaca, ilişki içerisindeki tarafların birbirlerinin performansları hakkında yaptıkları bütüncül değerlendirmelerdir şeklinde ifade edilebilir (Wilson, 1997: 11). Tektaş ve Kavak (2010: 55) ise ilişki tatminini, alıcı firmanın tedarikçileri ile olan ilişkisindeki geçmiş performansa dayalı olarak tüm ilişki sürecinin aşamalarını kapsayacak şekilde aralarındaki ilişkiye atfettiği duygusal ve bilişsel değerlendirmeler şeklinde tanımlamıştır. Ganesan (1994: 4)'a göre ise ilişki tatmini, tedarikçilerle olan

geçmiş deneyimler hem de ilişkiden elde edilen kazanımlara dayalı olarak alıcıların tedarikçileri ile ilgili geliştirdikleri olumlu kanaatler olarak açıklamıştır.

Selnes (1998), alıcı-tedarikçi ilişkilerinde yeniden satın alma kararlarında ve ilişkinin devam etmesinde tatminin etkili olduğunu belirtmiştir. Selnes (1998: 307)'a göre alıcı işletmelerin tatmin olması ancak tedarikçi işletmelerin sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde yerine getirmesine bağlıdır. Tedarikçi işletmelerin sorumluluklarını tam manasıyla yerine getirmesi alıcı işletmeleri ilişkinin devamı konusunda motive eder ve risk algısının da azalmasını sağlar. Aynı zamanda tedarikçisi ile ilişkisinde tatmin olan bir alıcının, tedarikçisinin üstlenmesi gereken rolleri daha iyi anlayacağı, daha anlayışlı olacağı ve bu şekilde ilişki kalitesinin gelişmesi yönünde bir tutum sergileyeceği ifade edilmektedir (Tektaş ve Kavak, 2010: 55).

Selnes (1998)'ın bu konuda yaptığı alan araştırmasından elde ettiği bulgular da tatminin ilişki açısından önemi ortaya koymaktadır. Bu çalışmada Selnes (1998), ilişki tatmininin güven üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan iletişim ve bağlılık da tatmini pozitif yönde etkileyen iki değişken olarak tespit edilmiştir. Buradan hareketle, ilişkinin oluşum evresinden ilişkinin devamına kadar etkisi devam eden güveni pozitif yönde etkilemesi dolayısıyla uzun dönem ilişkiler için tatminin ikinci derecede önemli bir değişken olduğunu söylemek mümkündür.

2.5.4.3. Bağlılık

Firmalar arası ilişkilerin gelişiminde önemli bir aşama olan bağlılık, Dwyer ve arkadaşları (1987: 19) tarafından ilişki içinde olan firmaların ilişkinin devamlılığı konusunda birbirlerine verdikleri sözün veya vaatlerin bir ifadesidir şeklinde açıklanmaktadır. Nitekim bağlılık literatürde ilişki kalitesinin önemli bir boyutu olarak da değerlendirilmektedir (Dorsch ve diğ., 1994; Wilson, 1997; Walter ve diğ., 2003; Tektaş ve Kavak, 2010). Moorman ve arkadaşları (1992: 316) bağlılığı, işletmeler arasındaki sağlıklı ilişkilerin devamlılığına yönelik istekleri olarak kavramsallaştırmaktadır.

Bağlılık, ilişki kalitesinde önemli bir rol oynamaktadır. Smith (1998), bağlılığın ilişki kalitesi üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Smith (1998)'in alan çalışmasında elde ettiği bulgular da bu tezini desteklemiştir. Wilson (1995), alıcı-

tedarikçi ilişkilerinde bağlılığın en önemli değişkenlerden biri olduğunu ifade etmekte ve ilişkilerde kalan tarafla giden tarafın tespit edilmesinde etkin olduğunu vurgulamaktadır. Diğer yandan bağlılık, karşılıklı paylaşılan değerlerin çoğaldığı ve güvenin üst düzeyde olduğu aşamada gerçekleşen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Claycomb ve Frankwick, 2010: 257). Bu alanda yapılan araştırmalarda güven ve ilişki tatmininin bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Selnes, 1998; Smith, 1998).

İlişki kalitesinde önemli ölçüde etkili olan bağlılık kavramı temelde duygusal, araçsal ve zamansal olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Duygusal boyut, ilişkinin gelecekte de devam etmesine yönelik oluşturulan tutumu, araçsal boyut, ilişkiye zaman ve diğer kaynaklar gibi yatırım yapma isteğini, zamansal boyut ise, ilişkinin uzun vadede var olacağı düşüncesini ifade etmektedir (Tektaş ve Kavak, 2010: 56). Bağlılık konusunda farklı bir yaklaşım sergileyen Dwyer ve arkadaşları da (1987: 19-20), bağlılığın ölçümünde üç temel kriterin etkin olduğundan bahsetmektedir. Bunlar girdiler, süreklilik ve tutarlılıktır. Bağlılık kapsamında girdi olarak ifade edilebilen değişkenler, ilişki tarafları arasında değişimi gerçekleştiren ekonomik, duygusal veya iletişime dayalı kaynaklar olabilmektedir. Süreklilik, ilişkinin belirli bir zaman periyodunun üzerine çıktıktan sonra firmalar için sağlayacağı olası faydaların farkına varabilmeleridir. Tutarlılık ise, alıcı-tedarikçi ilişkisi içinde olan tarafların birbirlerine sunmakla yükümlü oldukları hizmetin dışındaki hususlarda da aynı özveriyi göstermeleridir.

2.5.4.4. Bilgi Paylaşımı

Küreselleşme, teknolojik yenilikler ve sınırları ortadan kaldıran pazarlar işletmelerin bilgiye daha fazla önem vermesine neden olmuştur. 21. yy.'da işletmeler açısından bilgi, hem işletmelerin yeni şeyler öğrenmesi, öz yetkinlikler geliştirmesi, hem mevcut hem de gelecekteki koşullara adapte olması bakımında önem arz etmektedir (Türkay ve diğ., 2011: 229).

Tedarik zinciri yönetimi bağlamında da bilginin önemli bir fonksiyonunun olduğu görülmektedir. İşbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkileri kapsamında işletmeler arasında sıkı işbirliğinin ancak sağlıklı bilgi paylaşımı ile gerçekleşeceği ifade edilmektedir (Çağlıyan, 2009).

Tedarik zinciri yönetim sürecinde işletmeler arasında paylaşılan bilginin tedarik zincirinin etkinliği üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu belirtilmektedir. Özellikle günümüzde tedarik zincirlerinde paylaşılan bilginin türü ve miktarının artmasına paralel olarak da bilgi paylaşımının etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi için yeni sistemlerin geliştirildiği görülmektedir. Bu bakımdan bilgisayar ve bilişim sistemlerinin yaygın olarak kullanıldığı ifade edilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi kapsamında alıcı işletmelerin tedarikçi işletmelere sağlayacağı bilgiler tedarikçi işletmelerin üretim planlamalarını ve dağıtım kararları üzerinde etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca alıcı-tedarikçi ilişkilerinin devamlılığı açısından da paylaşılan bu bilgilerin güncelliği önem arz etmektedir (Atakan ve diğ., 2009: 2-3).

Bilgi paylaşımı, işletmeler arasında her iki tarafın da kullanabileceği açık bilginin taraflar arasındaki değişimi şeklinde ifade edilebilir. Tedarik zinciri yönetim sürecinde paylaşılacak bilgi, eğer ilişki ilk evrelerinde ise, alıcı işletmenin vermiş olduğu bilgilere göre ürün dizaynı ve maliyetlerinde bazı değişikliklerin yapılmasını sağlayabilir. Diğer yandan alıcı işletmelerin talep tahminleri veya üretim planları ile ilgili bilgileri tedarikçi işletmelere sağlaması, mal veya hizmet tedarik sürecinde istenmeyen sürprizlerle karşılaşılmasını engelleyecektir (Cannon ve Perrault, 1999: 441-442).

Alıcı-tedarikçi ilişkisinde bilgi paylaşımı ilk olarak alıcıdan tedarikçiye gibi bir görüntü çizse de, tedarikçilerden de alıcı işletmelere verilen bilgi önemli bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Öyle ki, Türkay ve arkadaşları (2011), otel yöneticilerinin dış çevreden elde ettikleri bilginin önem düzeyini inceledikleri çalışmalarında tedarikçilerden elde edilen bilgilerin otel yöneticileri açısından yüksek derecede önemli olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda otel işletmelerinin pazar çevresi ve rakipleri hakkında bilgi elde etmelerinde de tedarikçi işletmelerin paylaştıkları bilgiler büyük öneme sahiptir. Bu anlamda, gerek tüketici ihtiyaç ve isteklerinin doğru bir şekilde algılanması, gerekse üretim sürecinin aksamaması açısından alıcı ve tedarikçi açısından çift yönlü bir bilgi akışının olması gerekliliği ifade edilmelidir.

2.5.4.5. İletişim

İletişim, bir birey ya da grubun, diğer birey ya da grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir öğenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir. Sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim gibi türleri bulunan iletişim, esasında çok geniş bir kavramı

ifade etmektedir. Ancak burada söz konusu olan örgüt dışı iletişimidir. Örgüt dışı iletişim ise, işletmelerin tedarikçiler, kamu kurumları, rakipler gibi dışsal çevrede yer alan aktörlerle gerçekleştirdikleri iletişim süreçlerini ifade etmektedir (Gürüz ve Gürel, 335-362).

Alıcı-tedarikçi ilişkileri bağlamında ise iletişimi alıcı ve tedarikçiler arasında bilgi değişimini sağlayan araç olarak tanımlamak mümkündür. Bu açıdan pek çok araştırmacı, gerek geleneksel endüstriyel ilişkilerde gerekse modern anlamdaki alıcı-tedarikçi ilişkilerinde iletişimin en önemli unsurlardan birisi olduğunu ifade etmektedirler (Selnes, 1998: 6). Özellikle uzun dönemli alıcı-tedarikçi ilişkilerinin oluşturulması ve devamında iletişimin kritik bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Sanzo ve diğ., 2003: 339).

Alıcı tedarikçi ilişkilerinde alıcı işletmelerin memnuniyeti açık bir iletişime bağlıdır. Diğer yandan iki taraf arasındaki açık iletişim ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne geçilmesinde de engelleyici bir rol oynayacaktır. Bunun dışında ilişki tarafları arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişim varlığı güven duygusunun gelişimini de olumlu yönde etkileyecektir (Selnes, 1998: 6).

İletişim, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bütün evrelerinde olması gereken ve merkezi bir rol oynayan konumdadır (Wilson, 1995: 341). İletişimin ilişki içinde bulunan taraflar arasında belirli amaç ve hedeflerin oluşturulmasında etkili olduğu vurgulanmaktadır. Şüphesiz, burada paylaşılan bilginin boyutu ve iletişim kalitesinin de etkisinin olduğunu belirtmekte yarar vardır. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde iletişimin önemini ortaya koyan bir diğer husus ise, iletişim kaynaklı sorunlar veya zorlukların ilişki kalitesini olumsuz yönde etkilediği ve bu durumun da işletmeler arasında çatışmalara neden olduğudur (Tektaş ve Kavak, 2010: 56).

Yukarıda ifade edildiği üzere, işletmelerin sağlıklı ve devamlı ilişkiler kurabilmelerinin ilk koşulu etkili bir iletişim geliştirmeleridir. Bu anlamda hem alıcı hem de tedarikçilerin açık iletişim politikasını benimseyerek hareket etmeleri ilişkilerin devamlılığı açısından önemlidir. Diğer taraftan güven ve çatışma gibi ilişki kalitesi boyutları da iletişimle ilişkilidir. Bu açıdan iletişim, ilişki kalitesi içerisinde kritik rol üstlenen bir ilişki kalitesi değişkeni olarak ifade edilebilir.

2.5.4.6. Çatışma

Alıcı-tedarikçi ilişkisi içinde olan işletmeler bazı dönemlerde belirli çatışma ve uyuşmazlıklar yaşayabilmektedir. Ancak bu durumun her ilişki için kesinlikle gerçekleşeceğini ifade etmek mümkün değildir. Çatışma, ilişki içindeki tarafların birbirlerini amaçlarına ulaşma noktasında olumsuz yönde etkilemeleri veya engellemeleri olarak ifade edilmektedir (Bruggen ve diğ., 2005: 143).

Kumar ve arkadaşları (1995), çatışmayı ilişki kalitesinin önemli bir boyutu olarak değerlendirmektedir. Ancak Bruggen ve arkadaşları (2005), çatışmanın işletmeler arasındaki ilişki kalitesini olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Öyle ki, çatışma içinde olan işletmeler doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarını engelleyecek davranışlar sergilemektedir. Brown ve Day (1981: 263), işletmeler arasındaki bu tip çatışmaların genellikle aynı dağıtım kanalı içerisinde yer alan işletmelerde, birbirlerini etkin bir rakip olarak görmeye başladıklarında ortaya çıktığını belirtmektedir.

Kumar ve arkadaşları (1995: 58) çatışmaların, çatışma sinyalleri, çatışmanın algılanması, açık çatışma, zarar verici çatışma ve çatışma sonrası davranışların bütününden oluştuğunu ifade etmekte, ancak endüstriyel pazarlarda açık ve zarar verici çatışmaların daha yoğun olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Onlara göre açık çatışma, alıcı-tedarikçi ilişkisinde tedarikçilerin alıcıların amaçlarına ulaşması yönünde negatif etkileyecek davranışları açıkça sergilemesi ve anlaşma maddeleri veya mal ve hizmet tedarik etmeme ya da anlaşma yenilememe gibi hususlarla alıcıları tehdit etmesi durumunda meydana gelmektedir. Brown ve Day (1981), bu tip çatışmaların her iki işletmenin çıkarlarına ters düşen durumlarda ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Çatışma, insan ilişkilerinde söz konusu olduğu gibi işletmeler arasında da söz konusu olmaktadır. Bu noktada çatışmanın ilişkilerin doğası gereği, ortaya çıkabilecek bir durum olduğunu ifade etmek gerekir. Ancak işletmeler arasında meydana gelecek çatışmalar, hangi tür olursa olsun, alıcı ve tedarikçi arasındaki sağlıklı iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bakımdan alıcı-tedarikçi arasında uzun dönemli ve işbirliğine dayalı bir ilişkide, mümkün olduğunca çatışma ortamı yaratılmadan amaçlar konusunda uzlaşılması ve çözümün ertelenmemesi ilişki devamlılığı açısından önem arz etmektedir.

2.5.5. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde İlişki Kalitesinin Çıktıları

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde ilişki kalitesinin işletmeler açısından oldukça önemli çıktıları mevcuttur. Alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin çıktılarını ekonomik ve ekonomik olmayan çıktılar olmak üzere iki kısımda incelemek mümkündür.

Literatüre bakıldığında, ilişki kalitesi ile farklı değişkenlerin ele alındığı görülmektedir. Ancak bunlar içerisinde en önemli olanlar ilişki kalitesinin işletmelerin performansları üzerindeki etkiyi inceleyen çalışmalardır. Literatürde ilişki kalitesinin doğrudan işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen (Wilson, 1997; Lages, 2005; Çağlıyan, 2009) çalışmaların yanı sıra müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri (Örs, 2007), işletmelerin kalite performansı üzerindeki etkileri (Fynes ve diğ., 2005), satın alma etkinliği (Han ve Wilson, 1993) ve hizmet kalitesi üzerindeki etkileri (Woo ve Ennew, 2004) inceleyen çalışmalar da mevcuttur. İlişki kalitesinin çıktılarını genel olarak aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Athanasopoulou, 2008: 488-489):

- **Devamlı Müşteriler**

Alıcı-tedarikçi ilişkisinde ilişkinin devamlılığı, alıcı işletmelerin tedarikçiler açısından devamlı müşteriler olması sonucunu beraberinde getirir. Bu anlamda bu ilişkinin en başta tedarikçi işletmeler açısından faydası söz konusudur. Şöyle ki, tedarikçileri ile ilişkisi iyi olan bir işletme, küçük sorunlara daha hoşgörü ile yaklaşacak, bu tip durumlardan şikâyet etme durumları azalacaktır.

- **Alıcı İşletme için Psikolojik Faydalar**

Tedarikçisi ile kaliteli bir ilişki içinde olan işletme onlardan alacağı mal ve hizmet konusunda tereddüt yaşamaz ve böylelikle işletme içinde daha huzurlu bir çalışma ortamı doğar. Bu durum da şüphesiz işletme verimliliğine olumlu katkı yapacaktır.

- **İşgören Memnuniyeti**

Tedarikçileri ile sorunsuz ilişkiler yürüten işletmelerin çalışanları da bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Bu durumda çalışan memnuniyetinin oluşmasını sağlar. Aynı zamanda tedarikçi işletme çalışanları ile daha yakın ilişkiler kurmak suretiyle etkin bir iletişimin oluşması da sağlanabilir.

- **Yüksek Karlılık**

Tedarikçi işletmelerle yakın ilişkiler kuran alıcı işletmeler, uzun dönemli ilişkinin faydalarını mal ve hizmet alımlarında fiyat indirimleri ya da işletmeye özgü ürünlerin üretimi gibi konularla görecektir. Mal ve hizmetlerin tedarikinde alıcı-tedarikçi ilişkisinin kalitesi ve devamlılığı fiyat gibi önemli bir rekabet avantajını işletmelerin elde etmesine olanak verir. Aynı zamanda, tedarikçilerden elde edilen mal ve hizmetlerin kalitesinin de artması, alıcı işletmenin mal ve hizmetlerine yansımaktadır. Her iki durum da işletmenin uzun vadede karlılığı üzerinde pozitif bir etki ortaya koyacaktır.

- **Yeni Hizmet Fikirleri**

Tedarikçi işletmeler, alıcı işletmeler için önemli bir bilgi kaynağı konumundadırlar. Bu anlamda, alıcı işletmeler tedarikçilerinin uzmanlık ve deneyimlerinden faydalanabilir, piyasa ve rakipleri hakkında pek çok bilgiyi elde etme olanağına kavuşabilir. Aynı zamanda, işletme içinde sunulacak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi hususunda tedarikçiler önemli birer istişare partneri olabilirler. Bu durum da işletmelerin performansına olumlu yönde katkı yapacaktır.

2.5.5.1. Tedarikçi İlişkileri ve İşletme Performansı

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde ilişki kalitesinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki türlü etkisinden bahsetmek mümkündür. Nitekim literatürde de ilişki kalitesinin performans üzerindeki etkileri yukarıda ifade edildiği şekliyle ele alınmış ve incelenmiştir. Ancak alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisini inceleyen çalışmaların sayısının nispeten az olduğunu belirtmekte yarar vardır.

İlişki kalitesi kavramı, yalnızca tedarik zinciri yönetimi kapsamında ele alınan ve incelenen bir konu değildir. Pazarlama alanında ilişki kalitesi kavramı yoğun olarak çalışılmıştır. Alıcı-tedarikçi ilişkileri, ilişki pazarlama alanında önemli ölçüde ilgi odağı olmuş bir konudur. Araştırmanın ilgili bölümünde bu ilişki detaylı olarak ele alınmıştır. Ancak burada ifade edilmesi gereken önemli bir husus, ilişki kalitesini belirleyen iki önemli değişken olan güven ve iletişimin ilişki pazarlama çalışmalarında da ele alındığı ve incelendiğidir.

İlişkisel pazar yönlülüğün işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda güven ve iletişim boyutunun işletme performansı ile arasında güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yine bu alanda yapılan çalışmaların bulguları, tedarikçi ilişki kalitesi boyutlarından iletişim ve güvenin işletme performansını açıklamada önemli ölçüde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Sin ve diğ., 2002; Sin ve diğ., 2005).

Alıcı-tedarikçi ilişki yapısının firmaların performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir diğer çalışmada Lages ve arkadaşları (2005), İngiltere'deki ihracatçı firmalar üzerinde yaptıkları alan araştırmasında, tedarikçi ilişkileri ile firmaların ihracat performansları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Bu alanda bir diğer çalışmayı gerçekleştiren Wilson (1997) ise, ABD'de yürüttüğü çalışmasında alıcı-tedarikçi ilişkisinin kalitesini belirleyen değişkenlerin bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonuçları, iletişim, tatmin ve güven boyutunun bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu göstermiştir. Bağlılık da işletme performansını pozitif yönde etkileyen bir değişken olarak tespit edilmiştir.

Türkiye'de alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen Çağlıyan (2009), Konya'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma da tedarikçileri ile işbirliği esasına dayalı yakın ilişkiler gerçekleştiren işletmelerin performanslarının geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkileri gerçekleştirenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Fynes ve arkadaşları (2005), alıcı-tedarikçi ilişki kalitesini daha farklı bir açıdan incelemiştir. Söz konusu çalışmada, Fynes ve diğ. (2005), alıcı-tedarikçi ilişkilerinin kalite performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada tedarikçilerle olan ilişki kalitesinin işletmelerin ürün ve hizmet tasarım kalitesi üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine benzer bir çalışmada Fynes ve Voss (2002), tasarım kalitesinin de kalite uygulamaları ile mal ve hizmet maliyetleri üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Her iki çalışmada da ifade edilen değişkenlerin müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Burada hareketle, işletme performansı ölçümünde önemli bir değişken olan müşteri memnuniyeti üzerinde ilişki kalitesinin etkisinin olduğunu, dolaylı olarak da firma performansı üzerinde etkisinin olabileceği ifade edilmelidir.

Alıcı-tedarikçi ilişkileri esasında tedarik zinciri yönetimi kapsamında tedarik zinciri yönetim sürecinin önemli bir aşaması olan tedarikçi ilişkileri yönetimi kapsamında ele alınmaktadır. Bu bakımdan tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin tedarikçilerle olan ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Aynı zamanda yapılan araştırmalar, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin tedarik zinciri performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Fynes ve diğ., 2004; Fynes ve diğ., 2005). Diğer yandan Shin ve arkadaşları (2000) da tedarik yönetim yönlü bir örgüt yapısının performansı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Yapılan bir araştırma, tedarikçi seçimi ve alıcı-tedarikçi bağlılığının ve işletme alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ve işletme performansı üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada tedarikçi seçiminin alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin belirlenmesinde önemli bir rolünün olduğunu, ilişki kalitesinin ise işletme performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir (Kannan ve Tan, 2006).

Başarılı tedarik zinciri yönetim uygulamaları da işletme performansı üzerinde pozitif bir etki ortaya koymaktadır. Genel boyutta müşteri memnuniyetini sağlamaya büyük katkı sağlayan tedarik zinciri yönetimi hem işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde hem de kârlılığını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Mentzer ve diğ., 2001: 15). Nitekim yapılan çalışmalarda tedarik zinciri yönetimi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Tracey ve diğ., 2005; Li ve diğ., 2006; Kim, 2006).

Yukarıdaki çalışmaların sonuçlarından hareketle, işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin performansları üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim bu alanda yapılan araştırmaların sonuçları da bu tezi destekler niteliktedir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin kalitesinin işletmeler açısından önemli çıktılarının olduğu ifade edilmişti. Bu kapsamda gerek müşteri memnuniyeti, gerekse hizmet kalitesi ya da pazar bilgisi kullanımı üzerindeki etkileri alıcı-tedarikçi ilişkilerini işletmeler açısından daha önemli bir konuma getirmektedir.

2.5.6. Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkileri

Modern pazarlama anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkan pazar yönlülük yaklaşımı müşteri merkezli örgüt yapısını temel alan bir yaklaşım olarak ifade edilebilir. Pazar yönlülük kavramı birinci bölümde detaylı olarak tartışıldığından dolayı bu kısımda yalnızca pazar yönlülüğün işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkileri üzerindeki rolü irdelenmeye çalışılacaktır.

Pazar yönlülük kavramına yönelik olarak literatürde farklı yaklaşımların ileri sürüldüğü bilinmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Day, 1994). Ancak tüm bu yaklaşımların ortak noktasında müşteriye verilen önem ve müşteri memnuniyetinin sağlanması bulunmaktadır. Nitekim pazar yönlülük anlayışı, işletmelerin mevcut veya potansiyel müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet üretme düşüncesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımların bir diğer ortak noktası ise bilgiye verilen önemdir. Bu noktada bilgi, işletmelerin dış çevre değişkenlerine uyum sağlamasında kritik bir rol üstlenmektedir. Şüphesiz ki, işletmelerin değişime ayak uydurmaları da müşterilerin mevcut veya gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini algılayıp, bu yönde harekete geçmeleri ile mümkün olacaktır.

Bilginin işletmeler için hayati öneme sahip olduğu gerçeği göz önüne alındığında, bilgiyi elde etmek için işletmeler tarafından yürütülen tüm faaliyetlerin de anlamlı olduğu açıkça görülecektir. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları da işletmelerin bu yönde gayret sarf ettiği önemli bir işletme faaliyeti olarak göze çarpmaktadır. Pazar yönlülükte olduğu gibi TZY faaliyetlerinin de temelinde müşteri memnuniyeti yatmaktadır. Öyle ki her iki uygulamada da müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek nitelikli mal ve hizmetlerin üretimi ve nihai tüketiciye ulaştırılması fikri vardır (Cooper ve Ellram, 1997; Perçin, 2005).

Tedarik zincirinde yer alan işletmeler, alıcı işletmeler için önemli birer bilgi kaynağı durumundadır. Aynı zamanda tedarik zinciri yönetim sürecinde de gerçekleştirilen en önemli üç akıştan biri de bilgi akışı olarak ifade edilmektedir (Yıldırım, 2009: 178-179). Yapılan bir araştırma, tedarikçilerden elde edilen bilgilerin işletme yöneticileri tarafından stratejik düzeyde önemli olarak algılandığını ortaya koymuştur (Türkay ve diğ., 2011). Diğer yandan tedarik zinciri yönetimi kapsamında yürütülen en önemli faaliyetlerden birinin de karşılıklı bilgi paylaşımı olduğu ifade edilmektedir (Ellram ve

Cooper, 1990; Cooper ve Ellram, 1997). Burada kast edilen bilgi paylaşımı, ilişki içindeki tarafların birbirlerine taktiksel veya stratejik öneme sahip bilgileri sağlamada gönüllü olmalarıdır.

Pazar yönlü bir örgüt yapısının oluşturulmasında en önemli girdilerden birisi olan bilginin işletmelere sağlanmasında tedarikçilerinin önemli bir rolünün olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan müşteri istek ve beklentilerinin tespitinde de tedarikçi işletmeler önemli birer istişare partneri konumundadır. Pazar yönlülüğe stratejik açıdan yaklaşan Day (1994) de pazar yönlü bir işletme yapısının ancak tedarikçilerle sağlıklı ilişkiler kurularak mümkün olduğunu ifade etmiştir. Ona göre tedarikçiler, işletmelerin dış çevreleriyle bağlantı kurmalarında önemli bir role sahiptir.

Pazar yönlülük ile yakın ilişki içinde olan tedarikçi ilişkilerinin birlikte literatürde çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Ancak bu alanda yapılan az sayıdaki çalışmalarda da elde edilen bulgular, pazar yönlülük ile tedarikçi ilişkileri arasındaki yakın ilişkiyi destekler niteliktedir. Bu alanda yapılan bir çalışmada Kim ve Cha (2002), Narver ve Slater (1990)'ın pazar yönlülük yaklaşımlarının önemli bir boyutu olan müşteri yönlülük ile tedarikçi ilişki kalitesi boyutları arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Aynı zamanda müşteri yönlülüğün tedarikçi ilişkileri üzerinde de önemli ölçüde açıklayıcılığının olduğu ortaya konulmuştur. Müşteri yönlülük kavramı, Rukert (1992)'e göre pazar yönlülükle aynı şeyi ifade etmektedir. Bir diğer çalışmada ise Sanzo ve arkadaşları (2003), pazar yönlü bir işletme yapısının alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu tespit etmiştir. Buradan hareketle, pazar yönlülüğün tedarikçi ilişkileri üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir.

2.6. TURİZMDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Geçtiğimiz son otuz yılda turizm sektöründe meydana gelen evrimler ve modernleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan yeniden yapılanma, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin de yeni uygulama arayışlarına girmelerine neden olmuştur. Bu anlamda bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve küreselleşme süreci de rekabet avantajı elde etme noktasında işletmeleri teşvik edici bir rol oynamıştır. Turizm işletmeleri açısından bu yönde yeni keşfedilen uygulamalardan biri de tedarik zinciri yönetimi uygulamalarıdır (Zhang ve diğ., 2009: 345).

Tedarik zinciri yönetimi, günümüzde pek çok endüstri işletmesi tarafından yoğun olarak kullanılan bir uygulama olmasına karşın, gerek turizm yazınında gerekse turizm uygulamalarında yeterince yer bulamamıştır. Güçlü (2010: 41)'ye göre bu durumun nedeni, tedarik zinciri uygulamalarının tarihinin çok eski olmaması, turizm işletmeleri tarafından TZY faaliyetlerinin öneminin farkına varılmaması ve turizm sektörünün doğası gereği tedarik zincirin diğer endüstrilere göre farklı olmasıdır.

Turizm sektörünün ülke ekonomileri açısından taşıdığı önem, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin de güncel uygulamaları takip etmesini gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan Zhang ve arkadaşları (2009), tedarik zinciri uygulamalarının turizm alanında çalışılması gereken en önemli konuların başında geldiğini belirtmektedir. Aynı zamanda tedarik zinciri uygulamaları işletmeler için de bir rekabet avantajı aracı olarak değerlendirilmektedir (Kim ve Oh, 2004).

Turizm açısından tedarik zinciri uygulamaları oldukça önemli bir gereklilik olmasına rağmen, tedarik zinciri yönetimine ilişkin yapılmış olan çalışmaların pek çoğunun sanayi sektörüne odaklanmış olduğu, hizmet sektörüne ilişkin az sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Turizme ilişkin tedarik zinciri yönetimi çalışmaları, son zamanlarda turizm sektörünün göstermiş olduğu gelişim düzeyine paralel boyutta bir ilerleme kaydedememiştir. Söz konusu alanda turizm sektörüne yönelik bu denli az çalışmanın yapılmış olması bir açıdan şaşırtıcı olarak ifade edilmektedir (Zhang vd., 2009: 347).

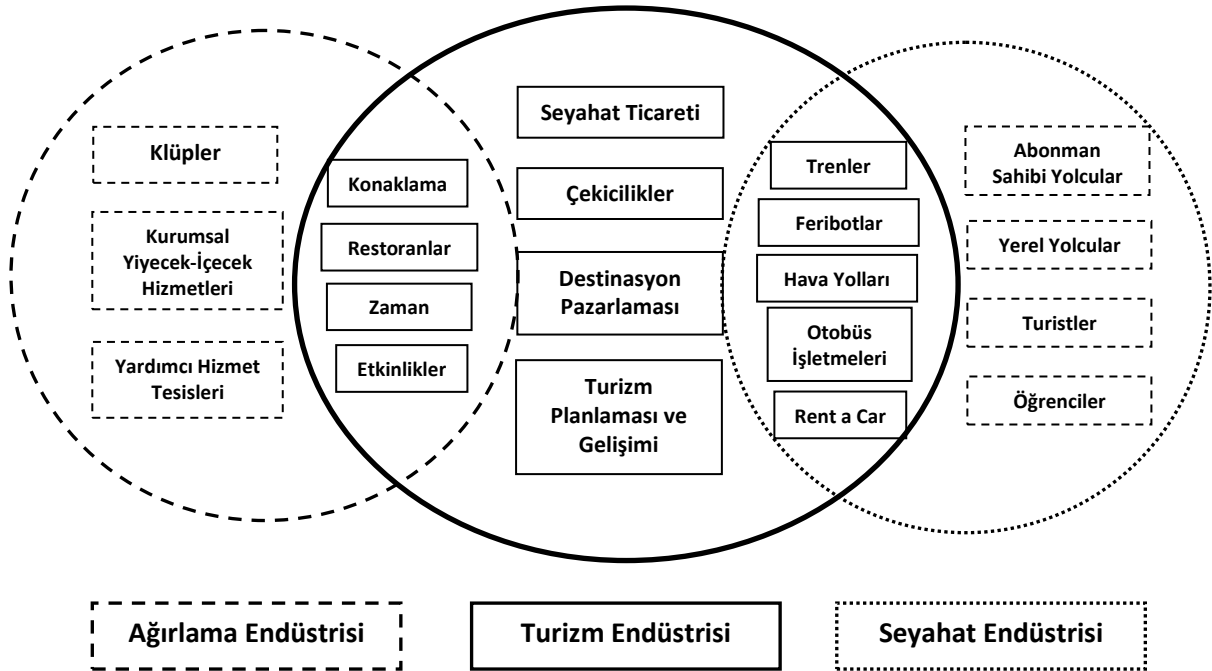
Gerek otel işletmelerinde gerekse diğer hizmet ve sanayi işletmelerinde faaliyetlerin belirli ölçülerde minimize edilip müşteri taleplerinin tatmin edici boyutlarda karşılanması için üretim ve dağıtımın doğru miktar, yer ve zamanda olması gerekmektedir; bu sebeple perakendeci, toptancı, üretici ve tedarikçiler uygun bir şekilde entegre edilmelidir. Tedarik zinciri yönetiminin üst seviyede müşteri memnuniyetinin düşük maliyetle sağlanmasının yanında (Ungan, 2011: 308) malzeme ve bilgi akışının daha verimli ve etkin bir şekilde sağlanması (Ünüvar, 2009: 562) ürün geliştirme, inovasyonu hızlandırma, esnekliği artırma ve ürün geliştirme hızını artırma gibi işletmelere sağladığı önemli avantajları da bulunmaktadır (Ungan, 2011: 308).

Bununla birlikte tedarik zinciri üyelerinin tamamı ile kurulmuş olan ilişkinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi oldukça önemlidir, aksi halde bir tedarik zinciri üyesi ile gelişen

olumsuz bir durum, diğer tüm üyelerle olan ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu hususta gelişebilecek herhangi bir potansiyel tehdidin önlenmesi adına tedarikçi seçim ölçütlerinden faydalanılabilmektedir (Tuncay ve Yakhno, 2011: 69).

Oluşturulan tedarik zincirleri turizmde de işletmeler arası ilişkiyi kapsamaktadır. Ancak turizm tedarik zincirlerini diğer endüstrilerden ayıran en büyük unsur turistlerin ürüne gitmesi ve ürünün emek yoğun bir yapı teşkil etmesidir (Tapper ve Font, 2004: 3). İkamesi yüksek olan turistik ürünlerin farklılaştırılıp mevcut arzın talep edilirliliğini arttırmada ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında tedarik zinciri yönetimi önemli bir araç niteliğindedir (Toureg, 2009: 10; Sigala, 2008: 1598).

Turizm sektörü açısından tedarik zinciri uygulamaları diğer endüstrilerden belirli noktalarda ayrılmaktadır. Turistik ürün pek çok aktörün üretim-tüketim ilişkisinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni turistik ürünün bileşik ürün özelliği göstermesidir. Yani, bir turistik ürün, konaklama, yeme-içme, ulaştırma ve eğlence gibi çok sayıda hizmetin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Hacıoğlu, 2005: 42)



Şekil 13: Turizm, Seyahat ve Ağır Endüstri Arasındaki İlişki

Kaynak: Piboonrungronj ve Disney, 2009: 135

Bu açıdan yalnızca turistler ve turistlere seyahat hizmeti sağlayan tur operatörü, acenta veya otelden oluşan bir ilişki söz konusu değildir.

Bu ilişkiye dâhil olan grupların sayısı çok daha fazladır. Öyle ki turizm sektöründe, restoranlar, eğlence işletmeleri, su sporları merkezleri, sağlık merkezleri, animasyon işletmeleri, rehberlik hizmeti veren işletmeler gibi pek çok işletme birbirleri ile dağıtıcı ya da tedarikçi ilişkisi içindedir. Bu anlamda turizm sektörünün çok aktörlü yapısı tedarik işletmeler açısından tedarik fonksiyonunu karmaşıklaştırmakta ve daha önemli hale getirmektedir (Halis ve Türkay, 2010: 7).

Turizm sektöründe tedarik zincirinin yapısının diğer endüstrilere göre farklılık gösterdiği ifade edilmişti. Turizm sektörünün genel yapısı dikkate alındığında, bu zincir içerisinde yer alan işletmelerin birbirlerinin hem tedarikçisi hem de müşterisi oldukları görülecektir. Bu durumu şu şekilde ifade etmek mümkündür:



Şekil 14: Turizm Tedarik Zinciri

Kaynak: Sigala, 2008: 1591

Nihai tüketici olan turiste mal ve hizmet sunan işletmelerin başında gelen tur operatörleri, seyahat acentaları ve otel işletmelerini ele alırsak, bu işletmeleri turizm tedarik zincirinin birer parçaları olduğunu ancak diğer taraftan bakıldığında da birbirlerinin tedarikçileri konumunda olduğu görülecektir. Yani bir seyahat işletmesi yalnızca oteller için dağıtım kanalında bulunan bir işletme değil, aynı zamanda ona müşteri tedarik eden bir kurumdur. Diğer taraftan bir seyahat acentası için de otel işletmeleri kendilerine gelen müşterilerinin turistik seyahatinin tamamlayabilmesi içinde gerekli olan konaklama ve yeme-içme, eğlence gibi hizmetleri tedarik eden bir kurumdur. Bu nedenle turizm endüstrisindeki tedarik zincirleri, diğer endüstrilere benzememekte ve karşılıklı bir etkileşimin olduğu yapı sergilemektedir.

Pibobrungronj ve Disney (2009: 136-139), turizm tedarik zincirinin bileşenlerini 5 grup altında incelemiştir. Bunları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

a) Girdi Sağlayıcılar

2. derece tedarikçiler olarak ifade edilen girdi sağlayıcılar, birinci derece tedarikçilerin hizmet faaliyetlerini rahat bir şekilde yürütmesi için gerekli olan materyalleri sağlayan işletmelerdir. Örneğin oteller için 2. Derece tedarikçilerden en önemlileri olarak yiyecek ve içecek tedarikçileri sayılabilir.

b) Hizmet Sağlayıcılar

Hizmet sağlayıcılar, turizm tedarik zincirinin görünen yüzü olarak düşünülebilir. Bunlar birinci derece tedarikçilerdir. Turizmde müşterilerle doğrudan temas halinde olan işletmelerden meydana gelmektedir.

c) Araçlar: Seyahat Acentaları ve Tur Operatörleri

Seyahat acentaları ve tur operatörleri turizm tedarik zincirinin en önemli halkalarını oluşturmaktadır. Bunun nedeni, potansiyel turistin satın alma kararını vermesinin öncesinde ve satın alma esnasındaki rolüdür. Bu nedenle turizm tedarik zincirinin başarısından rolü kritik öneme sahiptir. Aynı zamanda bu zincirde tur operatörlerinin en önemli fonksiyonu da turist akışı ve zincir akışının kontrolüdür.

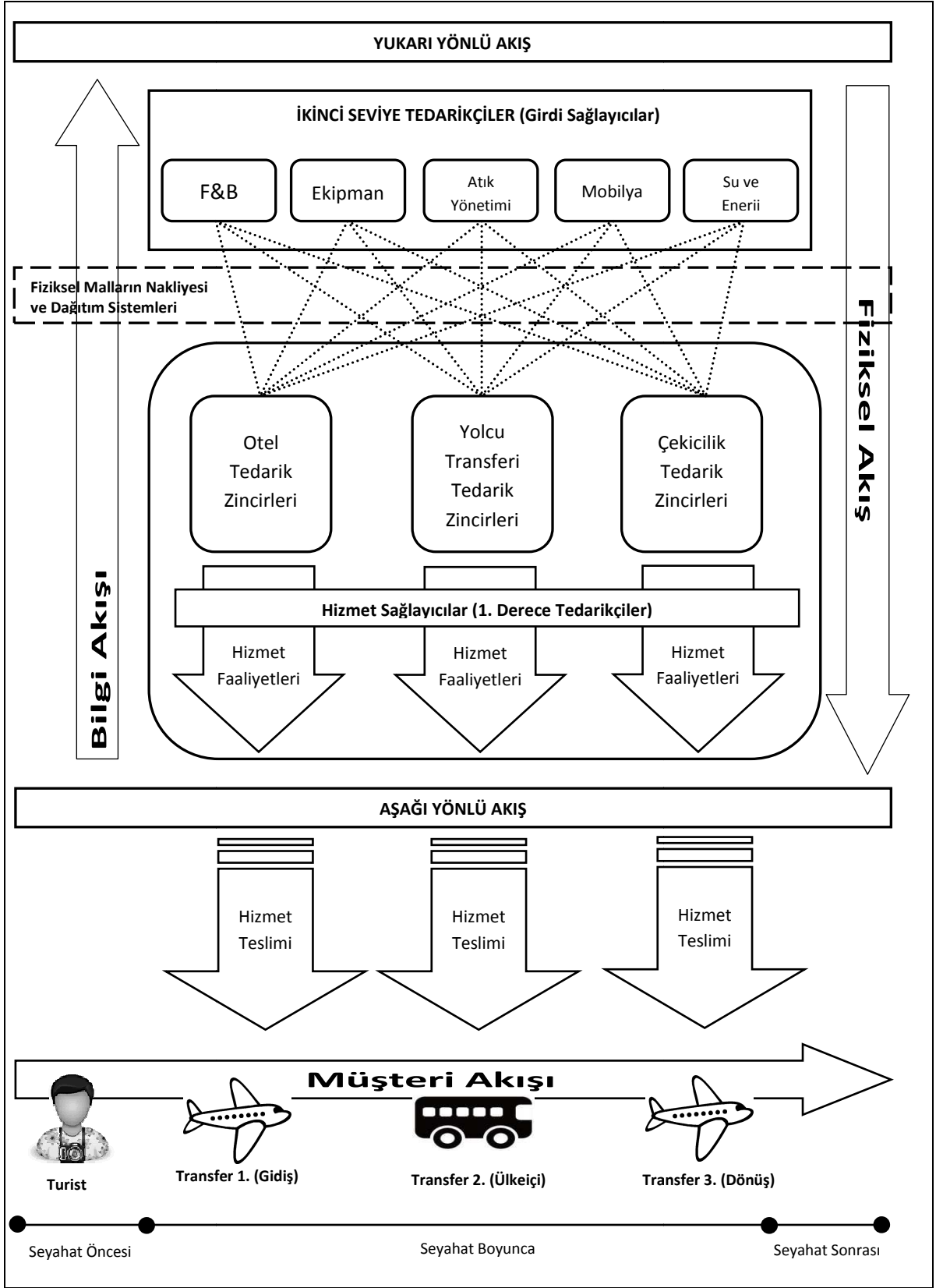
d) Fiziksel Malların Nakliyesi

Turizm tedarik zincirinin bir diğer halkasını ise, 2. Derece tedarikçilerden sağlanan fiziksel ürünlerin nakliyesi ile ilgili işletmeler oluşturmaktadır. Bu

işletmelerin temel faaliyeti, fiziksel malların birinci derece tedarikçilere ulaştırılmasıdır. Fiziksel malların nakliyesinde farklı taşıma ve teslim Őekilleri söz konusudur.

e) Yolcuların Transferi

Turizm tedarik zincirlerinde iki tip taşımadan bahsetmek mümkündür. Bunlardan birincisi, yukarıda ifade edildiği üzere, fiziksel malların nakliyesi, ikincisi ise turizmin öznesi konumunda olan ve tedarik zincirinde nihai tüketici



Şekil 15: Turizmde Tedarik Zincirine Yönelik Bir Model

Kaynak: Piboonbrungroj ve Disney, 2009: 139

konumunda olan turistleri transferleridir. Bu noktada pek çok işletmenin de bu faaliyeti yerine getirmek üzere çalıştığını belirtmek gerekir. Bunların başında, havayolu işletmeleri, otobüs işletmeleri ve transfer işletmeleri gelmektedir.

Şekil 15'te de görüldüğü üzere turizm endüstrisindeki tedarik zincirleri oldukça kompleks bir yapı sergilemekte; bu anlamda pek çok işletme birbiri ile gerek nihai müşteri gerekse tedarikçi konumunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu durumun en temel sebebinin de turistik ürünün bileşik ürün özelliği göstermesi şeklinde ifade etmek mümkündür.

Turistik ürünün pek çok işletmenin kolektif katkısı sonucu ortaya çıkmasının, tedarik zincirindeki bu karmaşık yapıyı doğurduğu açıktır. Ancak genel anlamda bir hizmet sektörü olarak değerlendirilen turizmde müşteri memnuniyetinin, turizm tedarik zincirlerinde yer alan halkaların faaliyetlerini hatasız bir şekilde yapmalarına bağlı olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Nihayetinde turistik ürünün müşteriler tarafından değerlendirilmesinde subjektif kriterlerin etkili olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, bu zincirde yer alan tüm işletmeler için işleyen bir tedarik zincirinin kurulması ve bu halkada yer alan alıcıların ve tedarikçilerin uzun vadeli ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurması, kaliteli turistik ürünün nihai tüketici olan turiste ulaştırılmasında ve turist tatmininin sağlanmasında son derece etkili olabileceğini belirtmek gerekir.

2.6.1. Otel İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi

Turizm sektörünün önemli bir alt kolunu oluşturan otel işletmeleri, işletmelerin uzmanlaşmış bir türü olarak kabul edilmektedir. Otel işletmeleri ilk bakışta, misafirlerin geceleme, dinlenme gibi ihtiyaçlarını karşılayan hizmet işletmeleri gibi algılansa da, misafirlerine sunduğu değişik ürünlerle bir endüstri işletmesi özelliğine bürünebilmektedir. Bu durumu Batman ve Doğdubay (2010: 3) şu şekilde açıklamaktadır: Bir otel işletmesinin yiyecek-içecek departmanında hammadde olarak giren gıda malzemeleri, çeşitli fiziksel ve kimyasal dönüşümlerden sonra yemek veya içecek olarak misafirlere sunulmaktadır. Diğer yandan bir otel işletmesinde ön büro ve diğer birimlerde yapılan satışlar ise bir hizmet niteliği taşımaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, otel işletmeleri hem hizmeti hem de fiziksel ürünleri aynı çatı altında birleştirip paket bir ürün halinde misafirlerine sunumunu yapan işletmelerdir.

Turistik amaçlı konaklama ve yeme-içmeye ilişkin mal ve hizmetleri üreten ve pazarlayan işletmeler olarak otel işletmeleri, doğrudan üretime giren hammadde, yarı mamul ya da bitmiş ürün satın alırlar. Otel işletmelerini endüstriyel bir alıcı olarak değerlendiren Tektaş ve Kavak (2010: 52), otel işletmelerinin endüstriyel satın alım alanlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Otel departmanları için gerekli tesisat ve donanım
- Mobilya ve dekorasyon malzemeleri
- Soğutma araçları
- Temizlik maddeleri
- Yiyecek-içecek maddeleri

Tektaş ve Kavak (2010: 52)'a göre ürüne kısmen dahil olan ya da ürüne tamamen dahil olan bu ürünlerin satın alımları otelin kuruluş aşamasından itibaren tümünün satın alınması, sonraları ise yeni satın alma, düzeltilmiş satın alma veya rutin satın alma şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Zengin ve diğ. (2001)'e göre bir otel işletmesi için en sık satın alınan ürünler, yiyecek-içecek departmanı ve odalar bölümü için alınan ürünlerden meydana gelmektedir. Aynı zamanda bu iki birim bir otel işletmesi için gelir getirici iki temel departman olarak da ifade edilebilir. Nitekim otel işletmelerinin toplam gelirlerinin yaklaşık % 35'lik bir kısmının yiyecek-içecek departmanı tarafından sağlandığı ifade edilmektedir (Batman ve Yıldırğan, 2001).

Bir otel işletmesinin karlılığına önemli ölçüde etki eden bir birim olarak yiyecek-içecek bölümünde hammadde tedariki ve satın alma ayrıca önem arz etmektedir. Aynı zamanda bu birim kendi içinde yapısal olarak bir endüstri işletmesi özelliği de göstermektedir. Bu birimde satın alınan ürünlerin tedarikinden, saklama koşullarına ve depolamasına kadar her bir aşaması uzmanlık gerektiren birtakım faaliyetleri gerekli kılmaktadır (Sökmen, 2006: 195-203). Diğer yandan özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanında ortaya çıkan kayıpların da otel işletmesinin karlılığı açısından son derece önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda Doğdubay (2005), genellikle endüstri işletmelerinde uygulanan JIT (Tam Zamanında Üretim), OPT (Optimize Üretim Teknolojisi) ve MRP (Üretim Kaynakları Planlaması) gibi üretim

yönetimi tekniklerinin otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında da uygulanabileceğini belirtmiştir.

Otel işletmeleri açısından gelir getirici bir diğer departman olan odalar bölümü de en fazla satın alınan gerçekleştirildiği birimlerden bir diğer olarak ifade edilebilir. Odalar bölümü kapsam olarak oldukça geniş bir alanı ifade etmektedir. Bu sebeple bu birim için satın alınacak ürünlerin çok çeşitli olduğunu söylemek mümkündür (Bkz. Seymen ve diğ., 2011: 222). Benzer şekilde otel misafirlerinin konforlu, sağlıklı ve hijyenik koşullarda konaklamalarını gerçekleştirmeleri için çaba sarf eden kat hizmetleri bölümü de odalar bölümü içerisinde ele alınmaktadır. Bu birimde yürütülen faaliyetlerde kullanılan araç, gereç ve ekipmanlarda otel işletmeleri açısından önemli bir tedarik alanı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Yine bu departmanda misafirlerin sağlığı için gerekli olan hijyeni sağlamak adına çok çeşitli temizlik malzemeleri de kullanılmaktadır (Kozak, 2009: 109-129).

Bir otel işletmesi açısından yalnızca otele gelen misafirlere yönelik mal ve hizmetlerin oluşturulması esnasında bile, tedarik edilecek mal ve hizmetleri çok çeşitli olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda otel işletmelerinin en başta temel yeteneği olan sağlıklı ve hijyenik konaklama imkanını sağlaması için pek çok tedarikçi işletme ile ilişki içinde olmasının gerekli olduğu görülmektedir. Diğer yandan turizm sektöründe üretim ile tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği göz önünde bulundurulursa, otel işletmelerinin tedarikçileri ile kuracağı ilişkilerin önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Bir otel işletmesi için tedarikçilerden temin edilen mal ve hizmetlerin zamanında ve istenen muhteviyatta otele ulaştırılması, işletmedeki hizmet devamlılığının bir ön koşuludur. Aynı zamanda günümüzde tam zamanında üretim, ürün maliyeti, üretim zamanı ve sipariş süreleri de otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan önemli faktörler olarak ifade edilmektedir (Kim ve Oh, 2004; Coşar, 2008). Dolayısı ile otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesinde de tedarikçileri ile olan ilişkilerinin önemli rol oynayacağı söylenebilir.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, yalnızca müşterilere sunulan mal ve hizmetin devamlılığı noktasında önem arz etmemektedir. Tedarik zinciri uygulamaları aynı zamanda otel işletmelerinin performansı açısından da önemlidir. Yapılan araştırmalar otel işletmelerinde yürütülen tedarik zinciri uygulamalarının performansları üzerinde

pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Öztüren, 2008; Güçlü, 2010; Yağcı, 2010).

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları otel işletmeleri açısından önem arz etmektedir. Ancak bu alanda yapılan çalışmaların ve otel işletmelerindeki uygulamalarında yetersiz olduğu söylenebilir. Daghfous ve Barkhi (2009)'nin Birleşik Arap Emirlikleri'nde bulunan 36'sı beş yıldızlı, 41'i dört yıldızlı olmak üzere toplamda 77 otele yapmış oldukları çalışmada beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı otellere kıyasla tedarik zinciri yönetimine ilişkin bilgi edinmeye yönelik daha fazla yatırım yaptığı belirtilmiştir. Ayrıca beş yıldızlı otellerin %44,4'ünün tedarik zinciri yönetimine ilişkin danışman istihdam ettiği, dört yıldızlı otellerin ise %29,3'ünün benzer istihdamı sağladığı ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak beş yıldızlı otellerin %61,1'inin çalışanlarının tedarik zinciri yönetimi içerikli konferans ve çalıştaylara katılımını sağladığı, dört yıldızlı otellerin ise %39'unun benzer uygulamaları gerçekleştirdiği ortaya konulmuştur. Buradan hareketle beş yıldızlı otellerin tedarik zinciri yönetimini daha fazla benimseyip uygulamalar gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür.

Literatüre bakıldığında otel işletmelerinin tedarik zinciri uygulamalarını ele alan çalışmaların sayısının oldukça az olduğu gözlenmektedir. Bu alandaki çalışmalarda ya genel olarak turizm sektörü ele alınmış ya da sektör içindeki farklı gruplara odaklanılmıştır. Benzer şekilde otel işletmeleri bağlamında alıcı-tedarikçi ilişkilerini inceleyen çalışmaların sayısı da son derece azdır. Bu alandaki çalışmalardan birini gerçekleştiren Halis ve Türkay (2010), otel işletmelerinin tedarikçilerinden aradığı en temel unsurun güven olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda çalışmada, güven unsurunun ilişkinin devamlılığı üzerinde de önemli ölçüde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada ise Tektaş ve Kavak (2010), otel işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin alıcılar olarak otel işletmelerinin algıladığı değer üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, alıcı-tedarikçi ilişki kalitesinin müşterinin algıladığı değer üzerinde önemi ölçüde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma da bağlılık, güven ve iletişim boyutlarının algılanan müşteri değeri ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

3. BÖLÜM: PAZAR YÖNLÜLÜK VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler, teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak küreselleşmenin hız kazanması, işletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin de sürekli bir biçimde değişmesine ve belirsizliklerin artmasına neden olmuştur. Aynı zamanda hızla değişen dış çevre koşulları, teknoloji ile birlikte sınırları ortadan kalkan pazarlar işletmeler arasındaki rekabetin de şiddetlenmesine sebep olmuştur. Şüphesiz ki, bu değişim ve gelişim süreci içerisinde müşteri ihtiyaç ve isteklerinde de bir takım değişiklikler olmuştur. Bu bağlamda günümüzde müşteri tatmininin de güçleştiğini ifade etmek gerekmektedir. Tüm bu hususlar bir arada düşünüldüğünde, işletmelerin en temel amacı olan varlığını devam ettirme amacına ulaşmaları için kendilerini yenileme ve değişen dış çevre koşullarına hızlı bir biçimde adapte etmelerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak için işletmeler çok farklı yönetim teknik ve araçlarını entegre bir biçimde uygulamak zorundadırlar. Bu anlamda işletmelerin kullandığı çok sayıda yöntem ve araçtan bahsetmek mümkündür. Ancak çalışmada çağdaş yönetim uygulamalarından yalnızca ikisi ele alınıp incelenmiştir. Bunlardan birincisi teknolojik gelişmeler, ürün geliştirme, dağıtım ve rekabet koşullarının işletmeler üzerinde yaptığı etkilerin bir sonucu olarak işletmelerde benimsenen bir yaklaşım olan modern pazarlama yaklaşımı ve buna bağlı olarak işletmelerdeki önemli bir uygulaması olarak ifade edilen pazar yönlülüktür. Diğer ise, değişen pazar gereksinimlerine işletmelerin cevap üretmesinde gerekli olan esnek yapıyı sağlaması; tüketici ihtiyaç ve isteklerine daha hızlı cevap üretebilmeye olanak sağlayan tedarik zinciri yönetimi uygulamalarıdır. Bu kapsamda da özellikle tedarik zinciri yönetim sürecinde alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerinde durulmuş ve incelenmiştir.

Araştırmanın uygulamasının gerçekleştirildiği otelcilik endüstrisi de değişen çevre koşullarına ivedilikle cevap vermesi gereken ve dinamik bir yapı sergileyen endüstridir. Bu bağlamda işletmeler üzerinde önemli çıktıları olan pazar yönlülük yaklaşımı ve alıcı-tedarikçi ilişkileri konusu otel işletmeleri özelinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, pazar yönlülük ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin otel işletmelerinin performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, pazar yönlülüğün alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek ve pazar yönlü bir örgüt yapısının alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisini tespit etmektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinin dinamik bir yapıya sahip olduğu daha önce ifade edilmiştir. Ayrıca, pazar yönlü bir örgüt yapısının ve tedarikçilerle olan sağlıklı ilişkilerin de otel işletmelerinin yaşamsallığı açısından ne denli önemli olduğu hususu çalışmanın ilgili bölümlerinde dile getirilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda, araştırmada ele alınan ve incelenen her iki değişkenin de otel işletmelerinin müşteri memnuniyeti ve uzun vadede karlılığını sürdürmesinde önemli ölçüde etkisinin olduğu önceki çalışmaların sonuçlarına dayanarak ifade edilmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerin otel işletmelerine sağlayacağı en önemli üstünlüklerden birinin de sürdürülebilir rekabet avantajı olabileceğini belirtmekte yarar vardır. Bu bakımdan otel işletmelerinin başarısında önemli rol oynadığı belirtilen bu iki değişkenin arasındaki ilişkinin ele alınması ve Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin performansı üzerindeki etkisinin ortaya konmaya çalışılması otelcilik endüstrisi açısından önem arz eden bir konu olarak ifade edilebilir.

Literatüre bakıldığında, hizmet işletmeleri açısından pazar yönlülük konusunu ele alan çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Benzer şekilde hizmet endüstrisinin önemli bir alt kolunu oluşturan turizm sektöründe de pazar yönlülük uygulamalarını ele alıp inceleyen çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu kapsamda çok sayıda çalışmada pazar yönlülük ve işletme performansı ilişkisi incelenmiştir. Ancak Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde, pazar yönlülük konusunun oldukça sınırlı bir biçimde ele alındığı, otel işletmeleri açısından konuyu değerlendiren araştırmaların ise yalnızca birkaç çalışmadan ibaret olduğu görülmüştür. Halbuki, söz konusu değişkenler

işletmeler için oldukça önemli çıktıları olan değişkenlerdir. Bu bakımdan otel işletmeleri bağlamında ele alınması oldukça önemlidir.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının da turizm sektörü açısından sınırlı şekilde ele alındığı görülmektedir. Bu açıdan otel işletmelerindeki tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını inceleyen çalışmaların oldukça az sayıda olması gerek ulusal gerekse uluslararası yazın bakımından önemli bir boşluk olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda literatüre bakıldığında, pazar yönlülük ile alıcı-tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısının da az olduğu görülmüş; hatta pazar yönlülüğün doğrudan tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Ulusal ve Uluslararası literatür incelendiğinde, çalışmanın Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde pazar yönlülük ve alıcı-tedarikçi ilişkileri konusunu ele almasıyla Türkçe yazına önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Diğer yandan, pazar yönlülük ve alıcı-tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkiyi ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyması bakımından da, hem ulusal hem de uluslararası literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler, evren ve örneklem, veri toplama aracı, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, araştırma kısıtları ve varsayımları, araştırma modeli ve hipotezleri başlıkları altında ele alınacaktır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve elde edilen sonuçların genelleştirilmeye çalışıldığı büyük grubu ifade eder (Altunışık ve diğ., 2007: 123). Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren 3 yıldızlı, 4 yıldızlı, 5 yıldızlı otel işletmeleri ile S Class (Özel Belgeli) otel işletmelerinden meydana gelmektedir. Araştırma evrenine 1 ve 2 yıldızlı otel işletmeleri dahil edilmemiştir. Bunun sebebi, araştırma örnekleme dahil edilen otel işletmelerinin 1 ve 2 yıldızlı otel işletmelerine göre nispeten daha profesyonelce yönetilmesidir.

Bilimsel araştırmalarda doğru bilgi elde etmek ve elde edilen bilgileri genelleme ihtiyacı vardır. Ancak bazı durumlarda evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmayabilmektedir. Bu sebeple örnekleme yöntemiyle örneklem oluşturma yoluna gidilir (Arıkan, 2004: 129). Bu araştırmada da evrenin tamamına ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yöntemiyle araştırma için örneklem oluşturma yoluna gidilmiştir. Örnekleme, bir araştırmanın konusunu oluşturan evrenin bütün özelliklerini yansıtan bir parçasının seçilmesi işlemini ifade etmektedir (Gökçe, 1988: 77). Örneklem ise, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir (Karasar, 2009: 110).

Araştırmada olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle örneklem oluşturulmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi, tanımlanan evrendeki her elemanın eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olduğu, aynı zamanda diğerlerini engellemediği bir yöntemdir (Altunışık ve diğer., 2007: 129; Al, 2010: 34). Araştırmanın örnekleme söz konusu yöntemle seçilen 140 otel işletmesinden meydana gelmektedir.

3.2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği tercih edilmiştir. Anket, cevaplayıcının daha önce belirlenmiş bir sırada oluşturulan soru listesine cevap vermesiyle veri elde etmeye yarayan bir yöntemdir. Anket tekniği, sosyal içerikli araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 75). Bu araştırmada anket tekniğinin tercih edilmesinin sebebi ise, anketin ekonomik bir veri toplama aracı olması ve verilere hızlı erişim sağlamasıdır. Bunun yanında, anket yolu ile elde edilen verilerin bilgisayar ortamında analiz edilmesinin diğer tekniklere göre görece kolay olması (Altunışık ve diğer., 2007: 69) anket tekniğinin seçilmesini bir diğer sebepini oluşturmaktadır.

Anket formu temelde 4 bölümden meydana gelmektedir. Anket formunu birinci, ikinci ve üçüncü bölümünde Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ifadeler yer almaktadır. Likert ölçeği, katılımcıların herhangi bir konuya ilişkin ifadelere katılıp katılmama derecesinin ölçülmesi amacıyla kullanılan bir ölçek türüdür. Aynı zamanda Likert ölçeği aralıklı ölçüm yapılmasına olanak vermektedir (Sekaran ve Bougie, 2010: 146-152). 5'li, 7'li gibi grupları olan Likert ölçeği, kişilerin tutum ve eğilimlerinin tespitinde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Altunışık ve diğer., 2007: 108). Anketin birinci, ikinci ve

üçüncü bölümünde yer alan ve Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ifadeler en olumsuzdan (1-Kesinlikle Katılmıyorum), en olumluya (5-Kesinlikle Katılıyorum) doğru derecelendirilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde, otel işletmelerinin pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olup olmadığını belirlemek üzere pazar yönlülük ölçeği kullanılmıştır. Anketin bu bölümünde 40 ifade yer almaktadır. Burada kullanılan ölçeğin orijinali, Kohli ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Matsuno ve diğ. (2000), tarafından ölçeğe yeni ifadeler eklenmiş ve yeni geliştirilen bu ölçeğin MARKOR ölçeğine göre daha yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilmiştir. Araştırmada Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar bilgisi yaklaşımı benimsendiğinden söz konusu ölçek tercih edilmiştir. Aynı zamanda, otel işletmeciliği alanında yapılan çalışmaların da pek çoğunda Kohli ve Jaworski (1990), yaklaşımının benimsendiği ve söz konusu ölçeğin kullanıldığı görülmektedir (Guo, 2002; Qu ve Ennew, 2003; Eren, 2003; Çakıcı ve Eren, 2005; Zhou, 2009; Papatya ve diğ., 2011). Araştırmada kullanılan pazar yönlülük ölçeğinde yer alan ifadeler daha önce Çakıcı ve Eren (2005) tarafından otelcilik sektörüne uyarlanmıştır. Bu açıdan Çakıcı ve Eren (2005) tarafından otelcilik sektörüne uyarlanan ilgili ifadelerden yararlanılmış; ifadeler, orijinal ölçekteki ifadeler ile karşılaştırılarak gözden geçirilmiş, eksiklikler düzeltilerek kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde, otel işletmelerinin tedarikçileri ile olan ilişki düzeyinin kalitesini ortaya koyabilmek amacıyla alıcı-tedarikçi ilişki kalitesi ölçeğinden yararlanılmıştır. Alıcı-tedarikçi ilişkisinin boyutları değişik araştırmalarda farklı şekillerde ortaya konulmuştur (Dwyer ve Oh, 1987; Wray ve diğ., 1994; Jap, 1999). Bu bağlamda, söz konusu boyutları ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ifadelerin birbirine benzer olduğu görülmüştür. Tedarikçi ilişkilerini ölçmeye yönelik kısım 25 ifadeden meydana gelmektedir. Tedarikçi ilişkilerini ölçmeye yönelik olarak kullanılan ifadeler, Sanzo ve arkadaşları (2003), ile Doney ve Cannon (1997)'un araştırmalarında kullandığı tedarikçi ilişkileri ölçeğinden faydalanılarak Türkçeye uyarlanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde yer alan performans ifadeleri ise, subjektif işletme performansını ölçmek için kullanılan ifadelerden meydana gelmektedir. Burada yer alan ifadelerin değerlendirilmesi de en olumsuzdan (1-Çok Kötü), en olumluya (5-Çok İyi) doğru derecelendirilmiştir. Otel işletmesi yöneticilerinin işletme performansını bir

önceki yıla göre değerlendirmeleri istenen bu kısımda 7 ifade yer almaktadır. Sübjektif performans ölçümü için kullanılan ifadelerde Çakıcı ve Eren (2005)'in çalışmasından yararlanılmıştır.

Anket formunun dördüncü ve son bölümünde ise, araştırmaya katılan yöneticilerin ve katılımcı otel işletmelerinin özelliklerini tespit etmeye yönelik kategori soru şeklinde hazırlanmış 9 soru bulunmaktadır. Bu sorular içerisinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon soruları yöneticilere ilişkin olarak hazırlanmıştır. Otel işletmelerinin özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan sorular da otel işletmesinin yıldız sayısı, sahiplik durumu, yerleşim yeri, hizmet yılı ve açık olduğu dönem sorularını kapsamaktadır.

3.2.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla kullanılan anket formu 3 şekilde otel işletmelerine ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamındaki anketlerin bir bölümü yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Diğer bir bölümü ise EMITT 2012 (Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı) fuarında stant açan otel işletmelerine dağıtılarak elde edilmiştir. Araştırmada her bir otel, bir yönetici tarafından temsil edilmiştir.

Veri toplama amacıyla kullanılan bir diğer yöntem ise online anket yöntemidir. Online anket yönteminde, araştırmada kullanılan anket formu, online hale getirilmiş ve internet üzerinden yanıtlamaya olanaklı hale getirilmiştir. Bunun için www.online-anket.gen.tr sitesinden faydalanılmış ve bu kısımda oluşturulan link, otel işletmeleri yöneticilerine ulaştırılmaya çalışılmıştır. Online anketlerin ulaştırılmasında ise telefon ve e-mail yöntemi kullanılmıştır. Aynı zamanda sosyal medyada yer alan otel yönetici gruplarına da online anket linki gönderilerek veri elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında anket uygulaması, Kasım 2011 - Nisan 2012 tarihleri arasında yukarıda ifade edilen yöntemlerle gerçekleştirilmiştir.

3.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar söz konusu olmuştur. Bu bağlamda araştırmanın en temel kısıtı olarak alan araştırması sürecinde veri elde etmeye ilişkin yaşanan güçlükler ifade edilebilir. Araştırma kapsamında

özellikle yüz yüze görüşmeler dışında, online anket ve e-mail yöntemiyle yöneticilere ulaştırılan anketlerin geri dönüş oranı oldukça düşüktür. Nitekim, online anket yöntemi ile geri dönüş alınan anket sayısı yalnızca 52'dir. Bunun dışında EMITT 2012 fuarından elde edilen anketlerin de büyük bir bölümü eksik verilerin çok fazla olması sebebiyle analize dâhil edilememiştir. Bir diğer araştırma kısıtı ise, otel yöneticilerinin anket doldurma konusunda isteksiz olmalarıdır. Ayrıca, araştırma yapılacak zaman periyodunun sınırlı olması ve maddi imkanların yeterli olmaması nedeniyle araştırma örnekleminin daha fazla genişletilmesi mümkün olmamıştır. Bu durum da araştırmanın bir diğer kısıtı olarak değerlendirilebilir.

3.2.5. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bir araştırmanın doğru sonuçlar üretmesi ve aradığı soruya cevap verebilmesi hiç şüphesiz araştırmanın geçerli olmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir şeklinde ifade edilmektedir (Altunışık ve diğ., 2007: 113). Araştırmanın iki temel değişkenini oluşturan pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerine yönelik olarak hazırlanan ölçeklerin literatürde çok fazla sayıda çalışmada kullanıldığı görülmektedir (Avlonitis ve Gounaris, 1997; Shoham ve Rose, 2001; Rose ve Shoham, 2002; Eren, 2003; Çakıcı ve Eren, 2005) Nitekim, araştırma ölçeği oluşturulmadan önce literatür taraması yapılmış ve bu alanda geçerliliği önceki çalışmalarla ispatlanmış ölçekler araştırmada tercih edilmiştir. Bu çalışmaların büyük bir bölümü uluslar arası çalışmalardan meydana gelmektedir

Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinalinin İngilizce olmasının geçerlilik sorunu yaratmaması adına, daha önce benzer ölçekleri kullanan Türkçe çalışmalar incelenmiş (Çakıcı ve Eren, 2005; Papatya ve diğ., 2011) ve ölçeklerin Türkçeye uyarlanması bu şekilde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ölçeklerde yer alan ifadeler Türkçeye uyarlandıktan sonra bu alanda uzman akademisyenlerin de görüşü alınarak ölçek meydana getirilmiştir. Ölçeğin oluşturulmasının ardından yapılan yüz-yüze anketlerde anlaşılmayan ifadeler yeniden düzenlenmiş ve anket formuna son hali verilmiştir. Bu anlamda araştırmada kullanılan anket formunun geçerli olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında oluşturulan ölçeğin güvenilir olması da araştırmada sağlıklı sonuçlar almak bakımından önemlidir. Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık, 2007: 114). Bu

bakımdan araştırmada kullanılan ölçeğın güvenilirliğini tespit etmek açısından yaygın bir yntem olan Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır.

Güvenilirlik analizi gerçekteştirilmeden önce analize dahil edilen anketler kayıp veri analizine tabi tutulmuştur. Kayıp veri analizi neticesinde eksik veri oranı % 10'un üzerinde olan anketler analizden ıkarılmıştır. Bu bağlamda, sisteme girilen 162 anketten 22 tanesi eksik veri oranı % 10'un üzerinde olması dolayısı ile analiz dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 140 anket analize dahil edilmiştir.

Güvenilirlik analizi gerçekteştirilmeden önce ters kodlanmış ifadeler yeniden kodlanarak düzeltilmiştir. Pazar yönlülük ölçeğinde yer alan ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu ölçekte yer alan ifadelerden 10 tanesinin ifade-toplam korelasyonu 0,25'in altında olduğundan ölçekten ıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Güvenilirlik analizi neticesinde ifade-toplam korelasyonu 0,25'in altında olan veya negatif değer alan 15 ifade pazar yönlülük ölçeğinden ıkarılmıştır. Geriye kalan ifadeler için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı, **(0,929)** olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğın yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2005: 405).

Tedarikçi ilişkileri ve performans ölçeğinde yer alan ifadeler de güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Analiz neticesinde, tedarikçi ilişkileri ölçeğinden 8 ifade ıkarılmıştır. Geriye kalan 17 ifade için Cronbach Alfa katsayısı **(0,901)** olarak hesaplanmıştır. Performans ölçeğinden ise bir ifade ıkarılmıştır. Performans ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı **(0,815)**'tir. Bu değerler de, her iki ölçeğın yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 7
Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

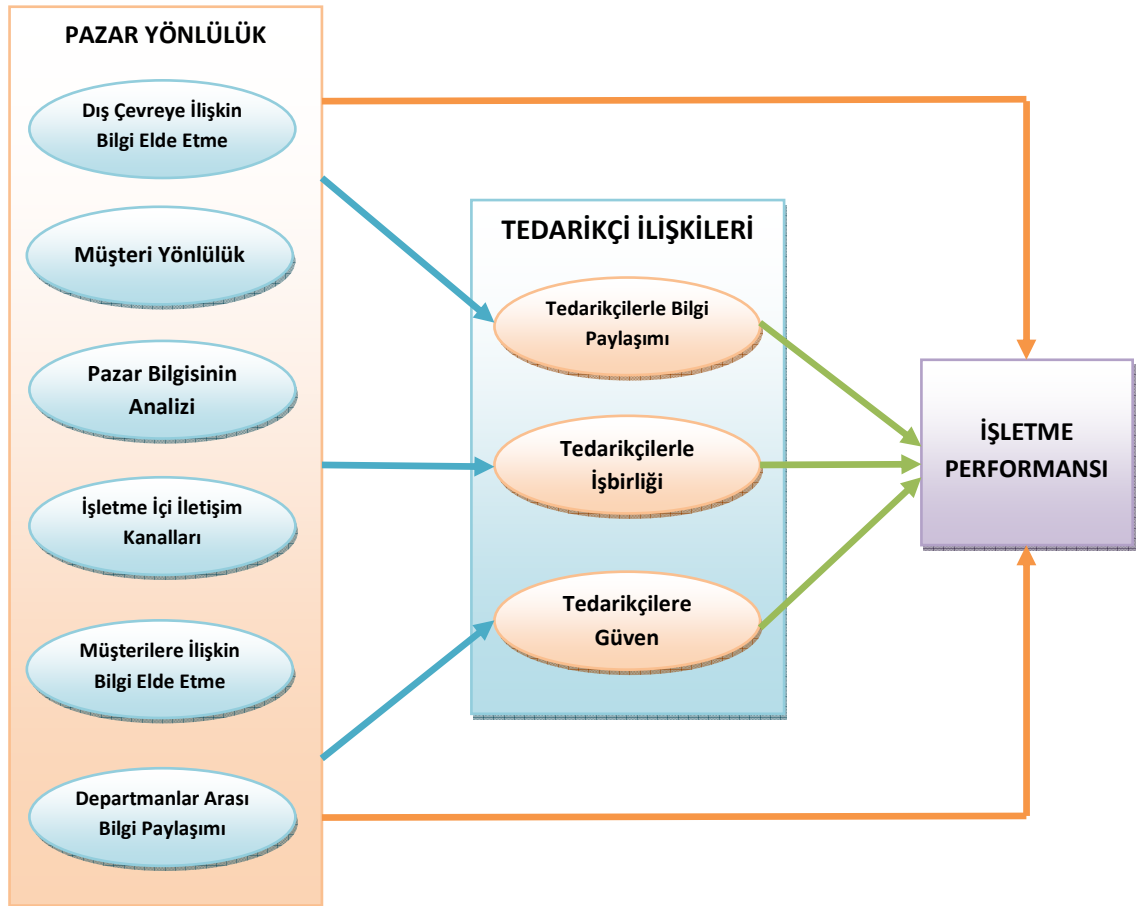
Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Pazar Yönlülük	25	0,929
Tedarikçi İlişkileri	17	0,901
Performans	6	0,815
Ölçek (Genel)	48	0,937

3.2.6. Araştırma Soruları ve Modeli

Modern pazarlama anlayışı ile birlikte işletmelerde gelişmeye başlayan pazar yönlülük kavramı, esasında yalnızca müşteri merkezli bir yaklaşımı ifade etmemektedir. Day (1994) bir örgütün tam anlamıyla pazar yönlü bir yapı sergileyebilmesi için tedarikçileri ile de yakın ilişkiler kurmasının gerekli olduğundan bahsetmektedir. Bir işletmenin müşterilerine sunmayı taahhüt ettiği hizmeti zamanında ve eksiksiz olarak sunabilmesi, şüphesiz ki tedarikçileri ile yakın ilişkilerini gerekli kılar. Bu bağlamda pazar yönlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerine, pazar yönlü olmayan ya da daha az pazar yönlü bir yapıya sahip işletmelere göre daha fazla önem vereceği ifade edilebilir.

S1: Otel işletmeleri pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip midir?

S2: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü sahip oldukları özelliklere göre farklılık göstermekte midir?



Şekil 16: Araştırma Modeli

Pazar yönlü bir örgüt yapısının tedarikçilerle sıkı işbirliğini gerektirdiği ifade edilmektedir. Nitekim literatür taraması kısmında da pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişki detaylı olarak incelenmiştir. İlgili bölümdeki çalışmaların sonuçları da pazar yönlülüğün tedarikçilerle olan ilişki düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur. Buradan hareketle, bir işletmenin pazar yönlü bir yapıya sahip olmasının tedarikçileri ile olan ilişkileri üzerinde etkisinin olacağı ifade edilebilir.

S3: Otel işletmelerinin pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olması, tedarikçileri ile olan ilişkilerini etkilemekte midir?

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde ilişki kalitesinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki türlü etkisinden bahsetmek mümkündür. Nitekim literatürde de ilişki kalitesinin performans üzerindeki etkileri yukarıda ifade edildiği şekliyle ele alınmış ve incelenmiştir. İlişkisel pazar yönlülüğün işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda güven ve iletişim boyutunun işletme performansı ile arasında güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yine bu alanda yapılan çalışmaların bulguları, tedarikçi ilişki kalitesi boyutlarından iletişim ve güvenin işletme performansını açıklamada önemli ölçüde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Sin ve diğ., 2002; Sin ve diğ., 2005).

S4: Otel işletmelerinin tedarikçileri ile olan ilişkileri işletme performansı üzerinde etkili midir?

Literatüre bakıldığında, pazar yönlülük ve işletme performansı ilişkisini ele alan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Nitekim yapılan pek çok çalışmanın sonucu da işletmelerin pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olmaları ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Pazar yönlülük ve işletme performansına ilişkin otel işletmeleri açısından da benzer şeyleri söylemek mümkündür. Pazar yönlülük ve işletme performansı başlığı altında bu konu detaylı olarak irdelenmiş ve pazar yönlülük-performans ilişkisini ele alan çalışmalar ve bulguları Tablo 4’de listelenmiştir.

S5: Otel işletmelerinin pazar yönlülüğü işletme performansı üzerinde etkili midir?

3.2.7. Verilerin Analizi

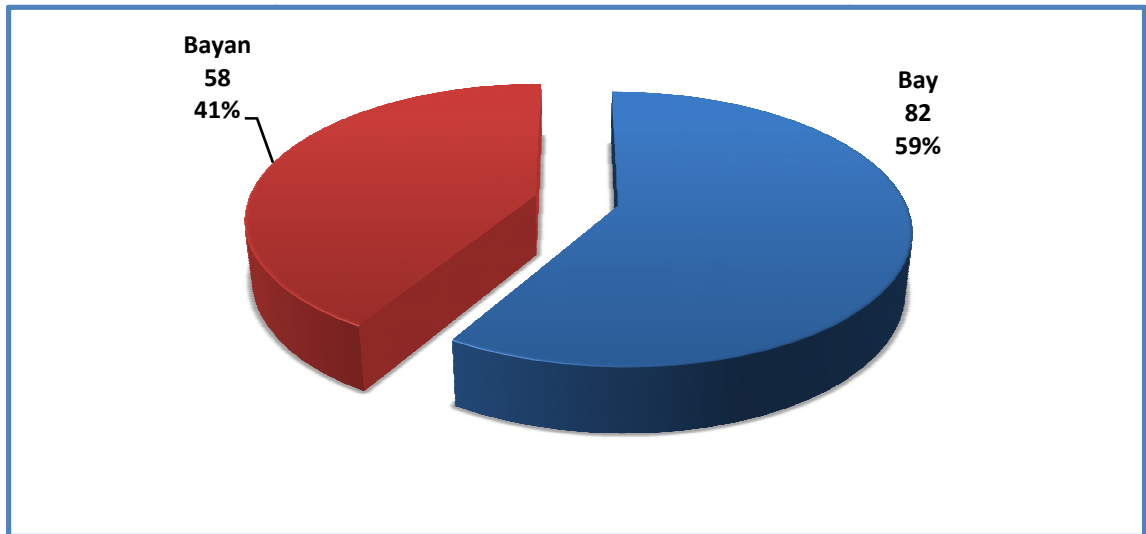
Araştırmadan elde edilen veriler, istatistiki metotlarla analiz edilmiştir. Bu kapsamda verilerin analizinde, SPSS for Windows paket programının 15.0 sürümünden yararlanılmıştır. Araştırmada anket katılımcılarının demografik özellikleri ve katılımcı otel işletmelerinin özelliklerinin aktarılmasında frekans analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma ölçeğinde yer alan ifadeleri daha az sayıda boyut altında toplamak amacıyla faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların otel işletmelerinin özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla tek yönlü ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların birbirleriyle ilişkisini, bu ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak, pazar yönlülüğün tedarikçi ilişkileri üzerindeki açıklayıcılığını ortaya koyabilmek ve her iki değişkenin birden araştırmanın bağımlı değişkeni olan işletme performansı üzerindeki açıklayıcılığını tespit etmek amacıyla da çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

3.3. Bulgular ve Yorum

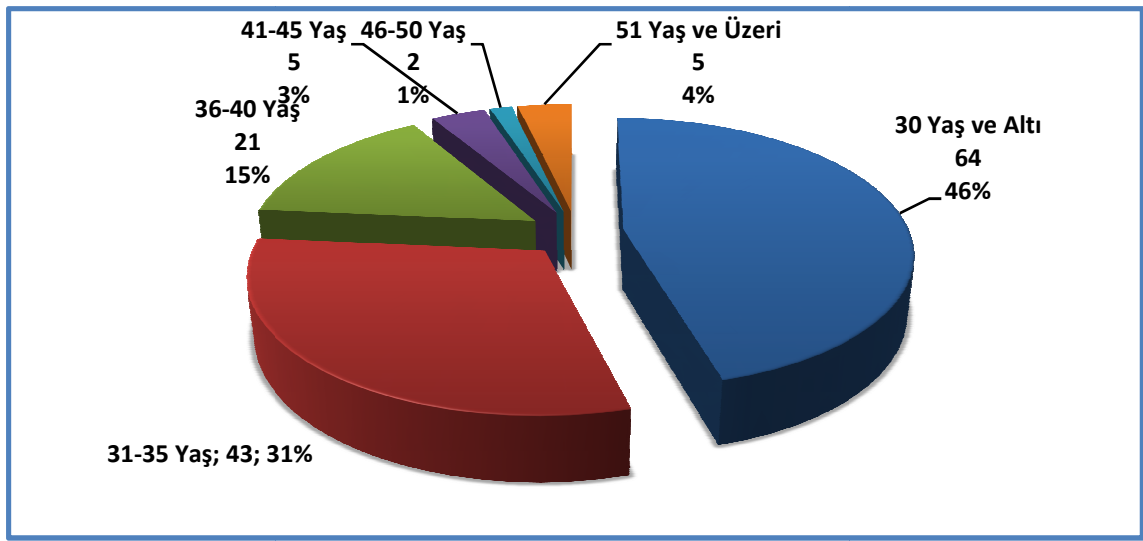
Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımının verildiği Grafik 1'e bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin 58 (% 41) kişininin bayan, 82 (% 59) kişininin ise erkek yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.



Grafik 1: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

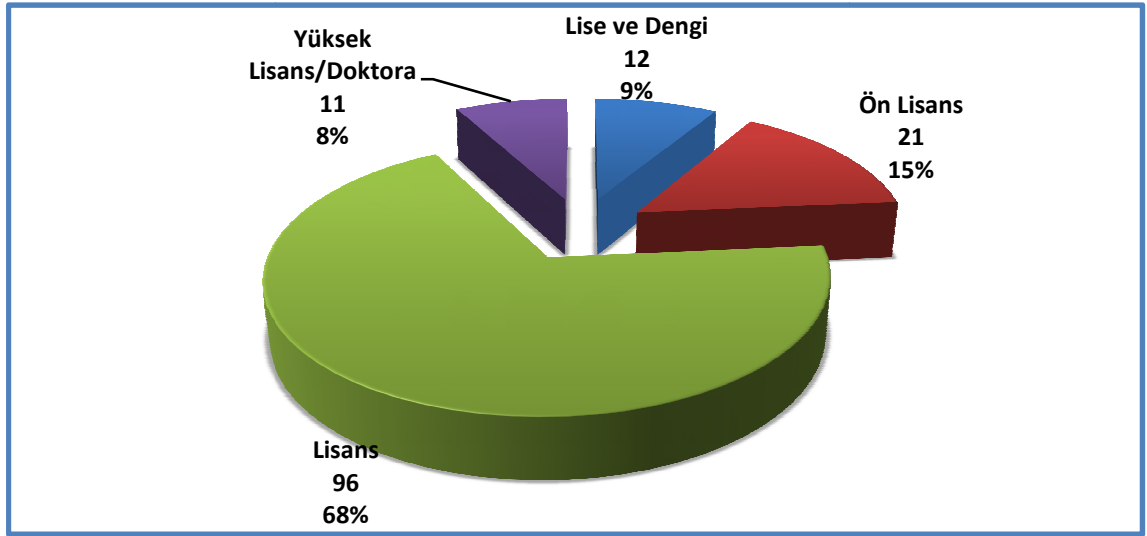
Grafik 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan bayan ve erkek yöneticilerin oranları arasında çok büyük bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle, araştırma örneklemini içerisinde her iki yönetici grubunun da birbirine yakın bir şekilde temsil edildiğini söylemek mümkündür.

Ankete katılan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımına bakıldığında, 64 (%46) kişinin 30 yaş ve altında, 43 (%31) kişinin 31-35 yaş aralığında, 21 (%15) kişinin ise, 36-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunların dışında araştırmaya katılan yöneticilerden 40 yaş ve üzerinde olanların oranı ise % 7 (12 kişi)'dir.



Grafik 2: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Yaşlara Göre Dağılımı

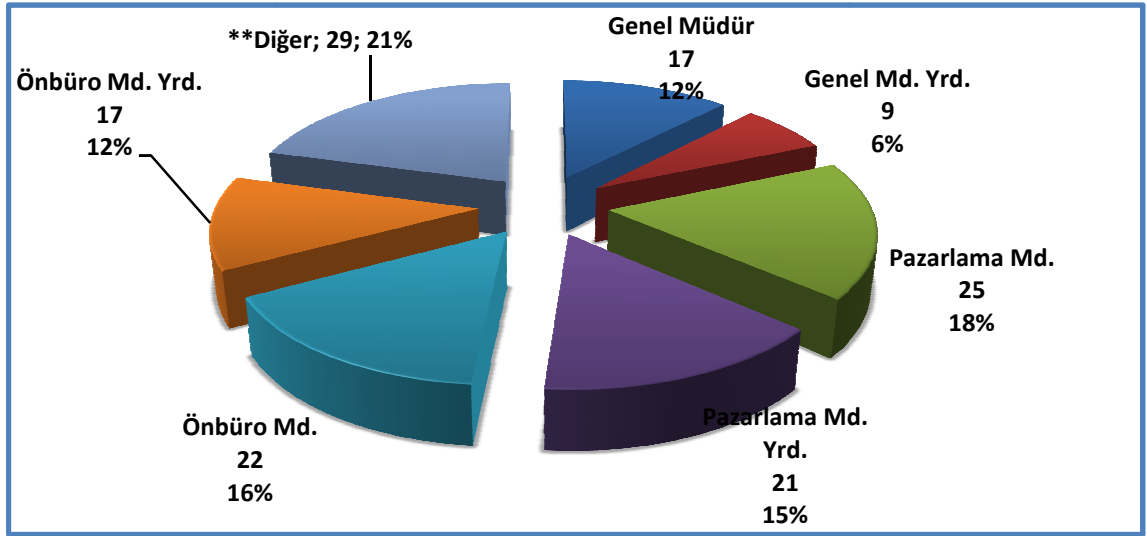
Grafik 2, incelendiğinde otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan kişilerin büyük bir bölümünün 30 yaş ve altında bireylerden meydana geldiği (% 46) görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 31 ise 31-35 yaş arasındaki kişilerden meydana gelmektedir. Bu oranlar, otel işletmelerinin dinamik yapısına uyum sağlamada diğer yaş gruplarına göre nispeten daha az zorlanacak genç ve orta yaşlı bireylere yönetim kademelerinde daha fazla yer verildiğini göstermektedir. Otelcilik sektörünün doğası gereği bu sonuç anlamlı olarak değerlendirilebilir.



Grafik 3: Katılımcı Otel Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin çok büyük bir bölümünün lisans eğitimi aldığı Grafik 3'ten anlaşılmaktadır (% 68, 96 kişi). Lisans eğitimi alan otel yöneticilerinin oranını ön lisans eğitimi alan otel yöneticileri takip etmektedir (% 15, 21 kişi). Aynı zamanda araştırmaya katılan otel yöneticileri içerisinde lisansüstü eğitim düzeyinde eğitim almış 11 (%8) yönetici de bulunmaktadır.

Özellikle, araştırmaya katılan otel yöneticileri içerisinde lisans eğitimi alan yöneticilerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Buna karşın lise ve dengi düzeyde eğitim alan yönetici sayısını ise yalnızca 12 (%9) kişi olduğu tespit edilmiştir. Bu oranlar, otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda görev yapacak olan bireylerde eğitimin önemli bir husus olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim yoğun rekabet koşullarında otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir koşulu da nitelikli ve kaliteli işgücünü işletmeye kazandırmak ve insan kaynağından mümkün olduğunda etkili şekilde faydalanmak olarak ifade edilebilir. Bu anlamda eğitim düzeyi yüksek yöneticiler otel işletmeleri için önemli bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

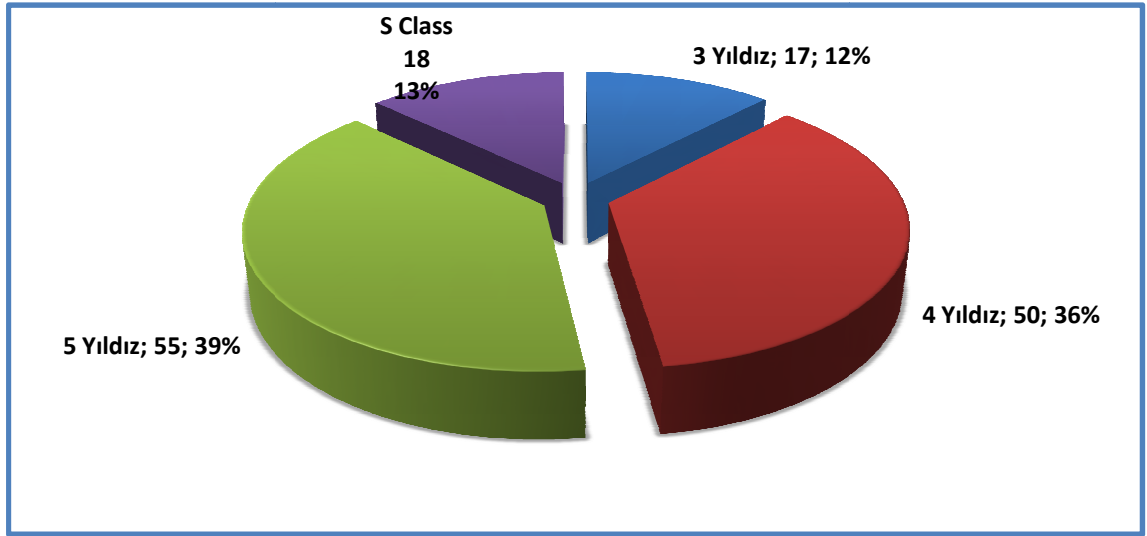


** Diğer Yönetici Grubu: Sales Executive (11); Satın Alma Müdürü (8); Satış Koordinatörü (6); Yiyecek-İçecek Müdürü (2); İşletme Koordinatörü (1); İnsan Kaynakları Müdürü (1)

Grafik 4: Otel Yöneticilerinin İşletme İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin % 33 (46) kişisi pazarlama müdürü ve pazarlama müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Bunun yanında, % 23 (26)'ünün ise otel işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcısı olarak görev yaptığı Grafik 4'ten anlaşılmaktadır.

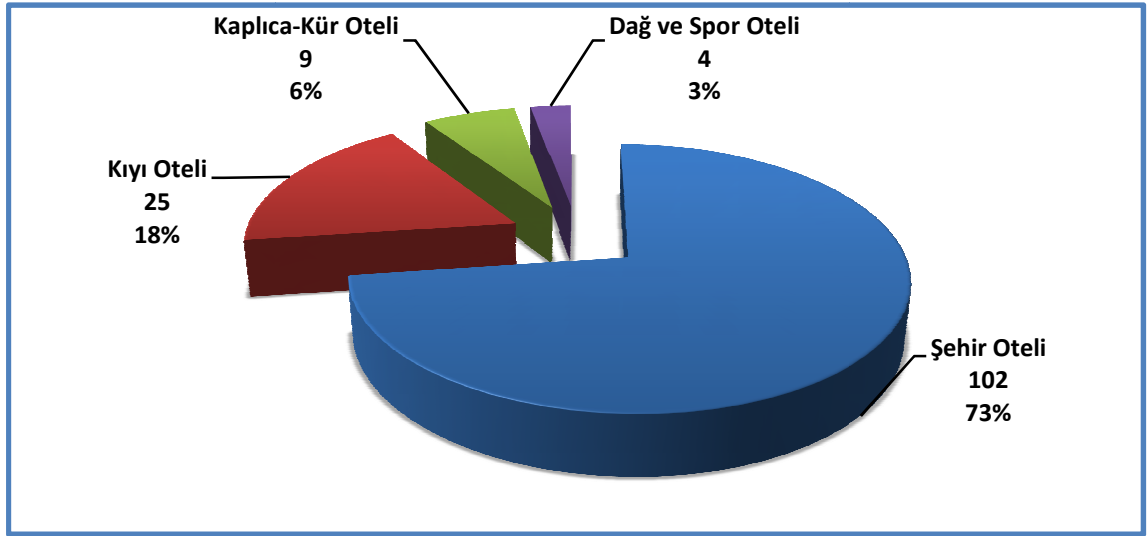
Önbüro müdürü ve önbüro müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin oranı ise, % 28 (39)'dir. Grafik 4'te diğer yönetici grubu altında verilen yöneticilerin ise büyük bir bölümü, sales executive (11) ve satın alma müdürlerinden (8) meydana gelmektedir. Grafik 4'e bakıldığında, araştırma kapsamında otel işletmelerini temsil eden yöneticilerin tamamına yakın bir kısmının orta ve üst düzey yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.



Grafik 5: Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı

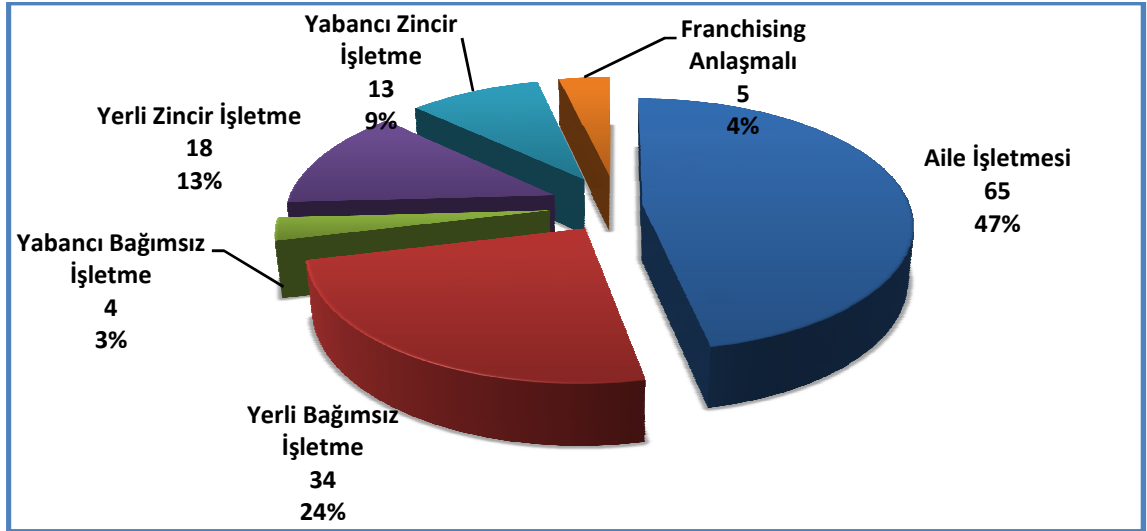
Araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 39 (55)'u 5 yıldızlı otel işletmeleri, % 36 (50)'sı ise 4 yıldızlı otel işletmelerinden meydana gelmektedir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 13 (18)'ü S Class (Özel Belgeli) ve % 12 (17)'si de 3 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Grafik 5'e bakıldığında, araştırma örnekleminde 4 ve 5 yıldızlı otellerin diğer otellere göre daha ağırlıklı olarak temsil edildiğini söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinin yerleşim yerlerine göre dağılımları Grafik 6'da aktarılmaya çalışılmıştır. Grafik 6'ya bakıldığında, araştırmaya katılan otellerin büyük bir bölümünün (% 73; 102 Otel) şehir otellerinden meydana geldiği görülmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılan otellerin % 18 (25)'i ise, kıyı oteli olarak faaliyet göstermektedir. Bu oranları % 6 (9) ile kaplıca-kür otelleri, % 3 (4)'lük bir oran ile de dağ ve spor otelleri takip etmektedir. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir husus şudur ki, esasında örneklem içerisinde şehir oteli olarak ifade edilen otellerin içinde önemli bir kısmının da önemli tatil destinasyonlarında kıyı oteli olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak, söz konusu bu otellerin şehir merkezlerine yakın olması ve turizm sezonu dışında da faaliyetlerini sürdürmesi sebebiyle kendilerini şehir oteli olarak ifade ettikleri düşünülmektedir. Bu sebeple, araştırma örnekleminde, yalnızca şehir otelleri değil, kıyı otelleri ve termal tesislerin de temsil edildiğini söylemek mümkündür.



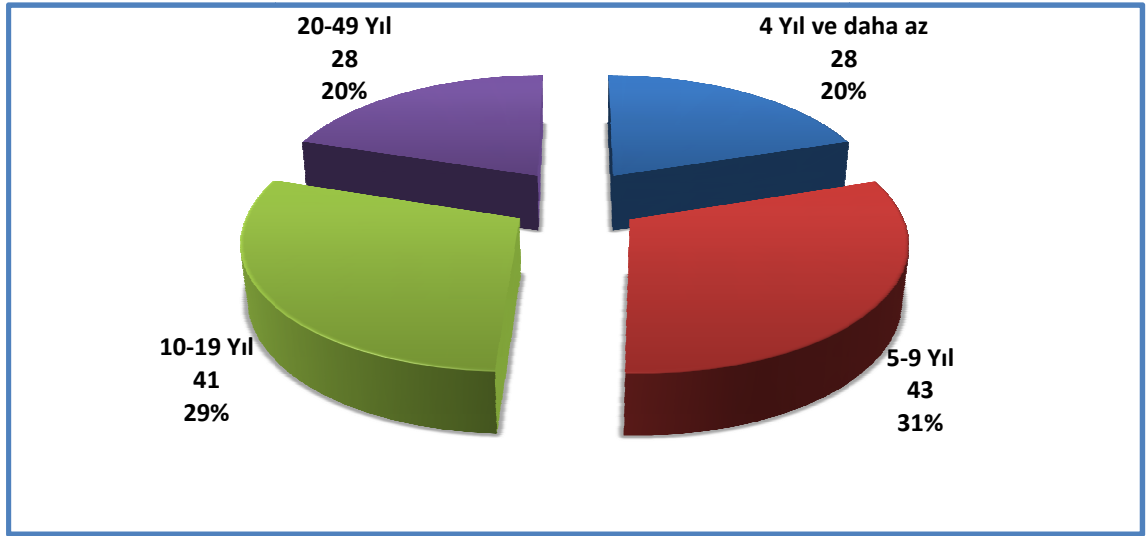
Grafik 6: Otel İşletmelerinin Yerleşim Yerlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin sahiplik türüne göre dağılımı Grafik 7’de aktarılmaya çalışılmıştır. Grafik 7’ye göre araştırmaya katılan otellerin % 47 (65)’si, aile işletmelerinden, % 24 (34)’ü yerli bağımsız işletmelerden meydana gelmektedir.



Grafik 7: Otel İşletmelerinin Sahiplik Türüne Göre Dağılımı

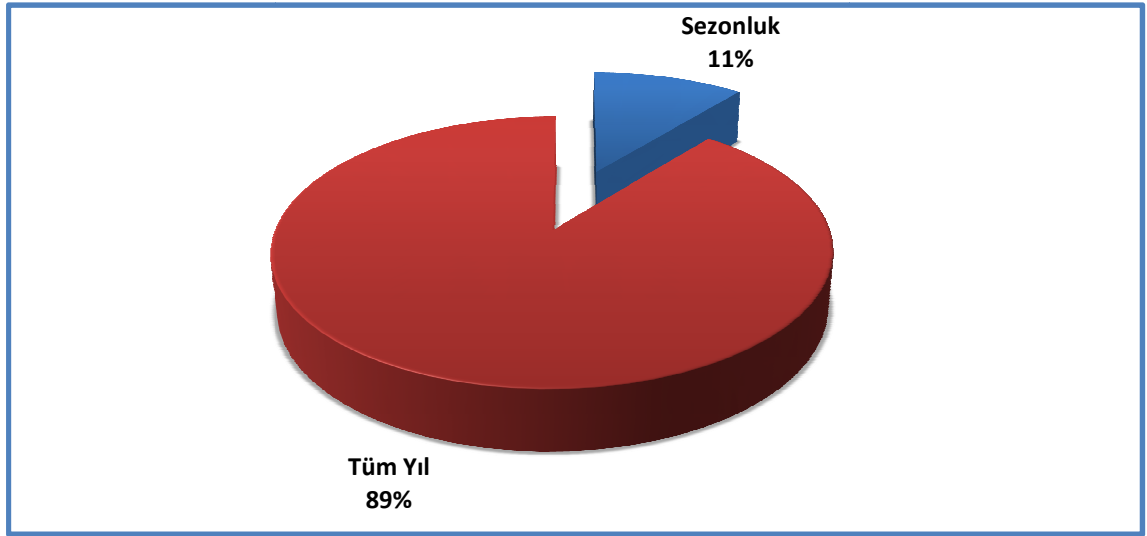
Araştırmaya katılan otellerin % 22 (31)’si yerli ve yabancı zincir işletmelerden meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan franchise anlaşmalı otel işletmelerinin oranı % 4 (5), yabancı bağımsız işletmelerin oranı ise % 3 (4)’tür. Araştırmaya katılan oteller içerisinde aile işletmeleri ile yerli bağımsız işletmelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir.



Grafik 8: Otel İşletmelerinin Hizmet Yılına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 31 (43)'i 5-9 yıl arasında hizmet veren işletmelerden, % 29 (41)'u 10-19 yıl arasında hizmet veren otel işletmelerinden meydana gelmektedir. 4 yıl ve daha az hizmet yılına sahip otel işletmelerinin oranı ise % 20 (28)'dir. Aynı oranla 20-49 yıl arasında hizmet veren otellerin sayısı da 28'dir. Grafik 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan otellerin büyük bir bölümünün hizmet yılının 5 yıl ile 19 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Bu anlamda, araştırmaya katılan otel işletmelerinin köklü kurumlar olduğunu ifade etmek mümkündür.

Grafik 9'da araştırmaya katılan otel işletmelerinin faaliyete bulunduğu dönemler itibariye dağılımları gösterilmektedir. Grafik 9 incelendiğinde, araştırmaya katılan otellerin çok büyük bir bölümünün (% 89) tüm yıl boyunca faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bunun yanında, sezonluk olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinin oranı ise % 11 (15)'dir. Grafik 8'de araştırmaya katılan otel işletmelerinin büyük bir bölümünün şehir otellerinden meydana geldiği görülmektedir. Ancak bu otellerin içinde önemli oranda kıyı oteli olarak faaliyet gösteren otellerin de bulunduğu ifade edilmişti. Buradan hareketle, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin sezonluk çalışmadan ziyade tüm yıl faaliyet gösterme eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür. Bu durum, turizm sezonunun Türkiye açısından yaz mevsiminin dışında, diğer mevsimlere de yayılmaya başlamasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.



Grafik 9: Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Döneme Göre Dağılımı

3.3.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma ölçeğinde yer alan ifadeleri daha az sayıda boyut altında toplamak, aynı zamanda yapı geçerliliğini de test etmek amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi, arasında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve yorumlanmasını kolaylaştırmak (Altunışık ve diğ., 2007: 222) ve ilişkisiz yeni değişkenler yaratmak için kullanılan istatistiki bir yöntemdir (Saruhan ve Özdemirci, 2005: 151). Ölçeklere ilişkin faktör boyutları temel bileşenler analizi yöntemi elde edilmiştir. Faktör analizi neticesinde yorumlanabilir faktörler elde etmek amacıyla da yaygın olarak kullanılan varimaks rotasyonu tekniği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak pazar yönlülük ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi öncesinde veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin testi ile Barlett küresellik testi sonuçlarına bakılmıştır. Pazar yönlülük ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği test sonucu, % 87,7 olarak bulunmuştur. Bu oranın % 50'nin üzerinde olması beklenmektedir. Buradan hareketle pazar yönlülük ölçeği için KMO değerinin çok iyi olduğunu söylemek mümkündür (Kalaycı, 2005: 322).

Tablo 8. Pazar Yönlülük Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Boyutları	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Aritmetik Ortalama	Cronbach Alfa	Faktör Yüklü
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	3,522	14,086	3,8940	0,813	
Otelimizi etkileyebilecek genel sosyal eğilimlere (Örn: Çevre Bilinci, Yaşam Tarzı vb.) ilişkin bilgi toplarız					,760
Turizm sektörü ile ilgili bilgi toplamak ve değerlendirmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı, İl Turizm Müdürlüğü, TÜRSAB, Valilik, Emniyet Müdürlüğü gibi resmi kurumlarla sürekli temas halindeyiz.					,739
Ülkenin makro ekonomisi ile ilgili verileri (GSMH, faiz oranları, büyüme oranı, enflasyon oranları, döviz kurları vb.) düzenli olarak toplar ve değerlendiririz.					,646
Ekonomik, sosyal, teknolojik, politik vb. alanlardaki değişimlerin, müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini incelemeye çalışırız					,489
Müşteri Yönlülük	Özdeğer 3,203	Aç.Varyans 12,813	Art. Ort. 4,2712	Cr. Alfa 0,804	
Otelimizde müşteri şikayetlerine gereken önem verilmektedir.					,781
Müşterilerimizin hizmet kalitesinden memnun olmadığına ilişkin bilgi aldığımızda, düzeltici önlemler alırız.					,773
Misafirlerimiz hizmetlerimizle ilgili küçük değişiklikler yapmamızı istediğinde, ilgili bölümlerimiz bunu yapmak için yoğun çaba gösterirler.					,683
Müşterilerimizin değişik ihtiyaç ve istekleri otelimizi yeni mal ve hizmet geliştirmek için teşvik eder.					,611
Otelimizde farklı departmanların faaliyetleri arasında çok iyi bir uyum vardır.					,449
Pazar Bilgisinin Analizi	Özdeğer 3,006	Aç. Varyans 12,024	Art. Ort. 3,7547	Cr. Alfa 0,814	
Turizm sektöründe meydana gelen değişimlere uyum sağlamaya yönelik planlar hazırlamak için düzenli toplantılar yaparız.					,797
Personel ve müşterilerimize karşı olan hukuki yükümlülüklerimizle ilgili bilgilerimizi güncelleştirmek amacıyla sık sık toplantılar yaparız.					,689
Otelimizde müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet sunabilmek için sık sık toplantılar yaparız.					,688
Otelimizde pazar eğilim ve gelişmelerini değerlendirmek için sürekli olarak toplantılar yaparız.					,664
İşletme İçi İletişim Kanalları	Özdeğer 2,211	Aç. Varyans 8,842	Art. Ort. 4,1032	Cr. Alfa 0,703	
Pazardaki eğilim ve gelişmeleri değerlendirmek için ayda en az bir kere tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparız.					,710
Misafirlere ilgili bilgi içeren dökümanlar (Örn: Raporlar, mektuplar vb.) düzenli olarak tüm otel bölümlerine dağıtılır.					,666
Satış-pazarlama departmanı, misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetlerle ilgili olarak diğer departmanlarla bilgi alışverişinde bulunur.					,529
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	Özdeğer 2,161	Aç. Varyans 8,642	Art. Ort. 4,2241	Cr. Alfa 0,755	
Oteldeki misafirlerle doğrudan ilişki içinde bulunan çalışanlar, misafirlerimize nasıl daha iyi hizmet edebileceklerine ilişkin misafirlerimizle iletişim kurarlar					,740
Pazar araştırmalarının çoğunu otelde konaklayan misafirlerimiz üzerinde yaparız.					,578
Müşterilerimizin tercihlerini etkileyen seyahat acentası ve tur operatörü gibi aracı işletmelerle sürekli görüşür ve onları inceleriz					,525
Otelimizde sunulan hizmetin kalitesini değerlendirmek için misafirlerimizle sürekli görüşürüz					,518
Misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetleri tespit etmek için onlardan bilgi alırız.					,516
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	Özdeğer 2,050	Aç.Varyans 8,202	Art. Ort. 4,1459	Cr. Alfa 0,748	
Önemli bir müşterimizde (Örn: Bir şirket) veya pazarımızda (Örn: Alman Pazarı, Rus Pazarı vb.) önemli bir gelişme yaşandığında bundan tüm otel departmanlarının haberi olur.					,769
Müşterilerimiz ve pazarlarımız ile ilgili bilgiler, otel içinde diğer departmanlara hızlı bir şekilde iletilir.					,576
Otelimizde müşteri memnuniyetine ilişkin tüm bilgiler, departmanlara düzenli olarak dağıtılır					,512

Varimaks Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: % 64,610; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 87,7; Barlett's Küresellik Testi: $p < 0,001$; Ki-Kare: 1747,451; df: 300; Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan Barlett test sonucu da pazar yönlülük ölçeği için anlamlıdır ($p < 0,05$). Bu sonuçlar, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi neticesinde anlamlı olarak kabul edilen ve öz değeri 1'den büyük olan boyutlar dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda eşdeğerlilik düzeyi 0,50'nin altında çıkan ifadeler, analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Pazar yönlülük ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde, pazar yönlülüğü açıklamaya yönelik olarak 6 boyut ortaya çıkmıştır. Bu 6 boyut tarafından açıklanan toplam varyans % 64,610'dur. Bu altı boyut aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

Pazar yönlülük faktör analizinde toplam varyans içinde açıklayıcılığı en yüksek olan boyut "***Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme***" boyutudur. Toplam varyansın % 14,086'sını açıklayan bu boyutun öz değeri (3,522), aritmetik ortalaması ise (3,8940)'tır. Söz konusu boyut altında otel işletmelerinin dış çevrelerine ilişkin bilgi elde etme çabalarını incelemeye yönelik 4 ifade yer almaktadır. "*Otelimizi etkileyecek genel sosyal eğilimlere (örn: çevre bilinci, yaşam tarzı vb.) ilişkin bilgi toplarız*" (0,760) ifadesi ile "*Turizm sektörü ile ilgili bilgi toplamak ve değerlendirmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı, İl Turizm Müdürlüğü, TÜRSAB, Valilik, Emniyet Müdürlüğü gibi resmi kurumlarla sürekli temas halindeyiz.*" (0,739) ifadesi faktör yükü itibariye bu boyutun iki temel değişkeni olarak görülmektedir.

Pazar yönlülük ölçeğinin ikinci boyutu ise "***Müşteri Yönlülük***" boyutudur. Müşteri yönlülük boyutu toplam varyansın % 12,813'ünü açıklamaktadır. Otel işletmelerinde müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmet üretme eğilimini ölçmeye yönelik 5 ifadenin yer aldığı boyut, bu sebeple müşteri yönlülük olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu boyutun özdeğeri, (3,203), aritmetik ortalaması ise (4,2712)'dir. Faktör yükleri itibariyle "*Otelimizde müşteri şikâyetlerine gereken önem verilmektedir*"(0,781) ifadesi ile "*Müşterilerimizin hizmet kalitesinden memnun olmadığına ilişkin bilgi aldığımızda, düzeltici önlemler alırız.*"(0,773) ifadesi bu boyutun iki önemli değişkeni olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda "*Misafirlerimiz, hizmetlerimizle ilgili küçük değişiklikler yapmamızı istediğinde, ilgili bölümlerimiz bunu yapmak için yoğun çaba sarfeder*" (0,683) ifadesi de faktör yükü itibariyle bu boyut için önemli olarak değerlendirilebilir.

Pazar yönlülüğün üçüncü boyutu "**Pazar Bilgisinin Analizi**"dir. Pazar yönlülük ölçeğinde yer alan, işletme içinde toplantı yapma ile ilgili ifadelerin bu boyut altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu boyuttaki ifadelerin pek çoğunda elde edilen bilgilerin değerlendirilmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu nedenle toplantı ifadelerinin yer aldığı bu boyut, pazar bilgisinin analizi olarak adlandırılmıştır. Pazar Bilgisinin Analizi boyutu, toplam varyansın % 12,024'ünü açıklamaktadır. Bu oran, müşteri yönlülük boyutuna oldukça yakındır. Aynı zamanda bu boyutun öz değeri (3,006) aritmetik ortalaması da (3,7547)'dir. "*Turizm sektöründe meydana gelen değişimlere uyum sağlamaya yönelik planlar hazırlamak için düzenli toplantılar yaparız.*" (0,797) ifadesi en yüksek faktör yüküne sahip ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam varyansın % 8,842'sini açıklayan bir diğer pazar yönlülük boyutu ise "**İşletme İçi İletişim Kanalları**" olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutta yer alan ifadeler genel olarak bilginin işletme içinde paylaşılması ve departmanlar arasındaki bilgi alışverişini belirlemeye yöneliktir. İşletme içi iletişim kanalları boyutunun öz değeri (2,211), aritmetik ortalaması ise (4,1032)'dir. Bu boyut altında en yüksek faktör yüküne sahip ifadeler ise, "*Pazardaki eğilim ve gelişmeleri değerlendirmek için ayda en az bir kere tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparız.*"(0,710) ifadesi ile "*Misafirlere ilgili bilgi içeren dökümanlar (Örn: Raporlar, mektuplar vb.) düzenli olarak tüm otel bölümlerine dağıtılır.*"(0,666) ifadesidir.

Pazar yönlülüğün beşinci boyutunu oluşturan "**Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme**", toplam varyansın % 8,642'sini açıklamaktadır. Özdeğeri (2,161), aritmetik ortalaması ise, (4,2241) olan bu boyutta 5 ifade yer almaktadır. Bu boyutta, "*Oteldeki misafirlerle doğrudan ilişki içinde bulunan çalışanlar, misafirlerimize nasıl daha iyi hizmet edebileceklerine ilişkin misafirlerimizle iletişim kurarlar.*" (0,740) faktör yükü en yüksek olan ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pazar yönlülüğün altıncı ve son boyutu ise "**Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı**", olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut toplam varyansın % 8,202'sini açıklamaktadır. Söz konusu boyutun özdeğeri (2,050), aritmetik ortalaması da (4, 1459)'dur. Bu boyutta, çeşitli kanallardan elde edilen bilgilerin departmanlar arasındaki paylaşımına ilişkin 3 ifade yer almaktadır. "*Önemli bir müşterimizde (Örn: Bir şirket) veya pazarımızda*

(Örn: Alman Pazarı, Rus Pazarı vb.) önemli bir gelişme yaşandığında bundan tüm otel departmanlarının haberi olur.”(0,769) ifadesi ile “Müşterilerimiz ve pazarlarımız ile ilgili bilgiler, otel içinde diğer departmanlara hızlı bir şekilde iletilir.”(0,576) ifadesi faktör yükü itibarıyla en yüksek değer alan iki ifade olarak görülmektedir.

Pazar yönlülüğe ilişkin faktör analizi sonuçlarının incelendiği Tablo 8'e bakıldığında, pazar yönlülüğe ilişkin açıklanan toplam varyansın 6 boyut tarafından açıklandığı görülmektedir. Pazar yönlülük faktör analizi sonucu literatürde yer alan önceki çalışmalardan farklılık göstermektedir. Konuyla ilgili yapılan önceki çalışmalarda pazar yönlülüğün 3 boyuttan meydana geldiği görülmektedir (Kohli ve diğ., 1993; Shoham ve Rose, 2001; Rose ve Shoham, 2002; Sanzo ve diğ., 2003). Mevcut araştırmada pazar yönlülüğün otel yöneticileri tarafından 6 boyut olarak algılandığı görülmektedir. Faktör analizi sonucunda önceki çalışmalarda pazar bilgisi elde etme olarak ifade edilen boyutun araştırmada “Dış çevreye ilişkin bilgi elde etme” ve “Müşterilere ilişkin bilgi elde etme” olmak üzere iki boyut altında toplandığı görülmektedir.

Araştırmada önceki araştırmalardan farklı olarak bilginin işletme içine yayılması ve pazara cevap üretme boyutlarının da daha detay boyutlar olarak ayrıldığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda, pazara cevap üretme boyutu altında yer alan ifadelerden müşteri ihtiyaç ve isteklerine yönelik olan ifadelerin “Müşteri Yönlülük” boyutu altında toplandığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde işletme içinde bilgi paylaşımı olarak ifade edilen boyut da araştırmada “İşletme İçi İletişim Kanalları” ve “Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı”, boyutları altında toplanmıştır. Faktör analizinde ortaya çıkan bir diğer boyut “Pazar Bilgisinin Analizi” olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut altında diğer araştırmalardan farklı olarak işletme içerisinde farklı bilgi kaynaklarından elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi amacıyla yapılan toplantılar ayrı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır.

Pazar yönlülüğe ilişkin yapılan faktör analizi sonucu, pazar yönlülüğe ilişkin ifadelerin Türkiye'deki otel yöneticileri tarafından daha detaylı olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Faktör boyutlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, en yüksek değere sahip boyutların “Müşteri Yönlülük”(4,2712) ve “Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme”(4,2241) boyutları olduğu görülmektedir. Dinamik bir yapı sergileyen otelcilik endüstrisinde otel işletmelerinin müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamaları,

müşteri yönlü bir hizmet üretmelerini gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan, her iki boutun aritmetik ortalaması incelendiğinde, otel işletmelerinin müşterilerden elde ettikleri bilgileri yüksek derecede önemsedikleri ve elde edilen bilgiler doğrultusunda müşteri yönlü mal ve hizmet üretimi için çaba sarf ettiklerini söylemek mümkündür.

Faktör analizinde ortaya çıkan boyutlardan “*İşletme İçi İletişim Kanalları*” (4,1032) ve “*Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı*” (4,1459) boyutlarına da otel işletmelerinin önemli ölçüde katıldığı görülmektedir. Gerek dış çevreden, gerekse müşterilerden elde edilen bilgilerin işletme için iletişim kanalları vasıtasıyla işletme içindeki tüm birimlere iletilmesi, aynı zamanda işletme içinde yer alan bütün departmanlar arasındaki bilgi alışverişi de müşteri yönlü hizmet üretme noktasında işletmelere önemli ölçüde fayda sağlayacağını ifade etmek mümkündür. Bu bakımdan, otel işletmelerinin ilgili boyutlara yüksek derecede katılım göstermeleri, otel işletmelerinin işletme içindeki açık iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklediği yönünde yorumlanabilir.

Faktör analizi neticesinde, diğer boyutlara göre nispeten daha düşük aritmetik ortalamaya sahip olan boyutlar olarak “*Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme*”(3,8940) ve “*Pazar Bilgisinin Analizi*”(3,7547) olduğu görülmektedir. Bu boyutlara yönelik aritmetik ortalamalar incelendiğinde, otel işletmelerinin söz konusu boyutlara diğer boyutlara göre kısmen daha az önemsedığı anlaşılmaktadır.

Genel olarak pazar yönlülük boyutlarına verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, otel işletmelerinin pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olduğu görülmektedir. Burada belirtilmesi gereken önemli bir husus, otel işletmelerinin müşterilerden elde edilen bilgilere, dış çevreden elde edilen bilgilere göre daha fazla önem verdiğidir. Tablo 8’e bakıldığında, tüm faktör boyutlarına otel işletmelerinin katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu sonuç, otel işletmelerinde modern pazarlama yaklaşımının bir sonucu olarak pazar yönlülük yaklaşımının benimsendiği ve müşteri merkezli bir örgüt yapısı oluşturulması yönünde gayret gösterildiği şeklinde yorumlanabilir. Şüphesiz ki, değişen çevre koşullarına uyum sağlanması, otel işletmelerinin varlığını devam ettirmesi açısından önemlidir. Değişime uyum sağlama noktasında da bilginin işletmeler açısından kritik bir rolünün olduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan otel işletmelerin bilginin kritik rolünü algıladığı ve gerekli önemi verdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan tedarikçi ilişkileri ölçeği de faktör analizine tabi tutulmuştur. Tedarikçi ilişkileri ölçeği de faktör analizine sokulmadan önce KMO ve Barlett testi sonuçlarına bakılmıştır. Tedarikçi ilişkileri ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği test sonucu % 84 olarak tespit edilmiştir. Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu değerler tedarikçi ilişkileri ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 9
Tedarikçi İlişkileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Boyutları	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Aritmetik Ortalama	Cronbach Alfa	Faktör Yüğü
Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı	3,440	28,664	4,0200	0,870	
İlişkilerimizde bir sorun ortaya çıktığında, tedarikçilerimiz bunu fark edip çözüm üretmeye çalışırlar.					,840
Tedarikçilerimiz, onlardan talep ettiğimiz bilgileri otelimizle paylaşmaktan çekinmezler					,784
Tedarikçilerimiz ile otelimiz arasında çok yönlü ve düzenli bir bilgi alışverişi vardır.					,783
Tedarikçilerimiz, otelimizi ilgilendiren sorun veya değişiklikler hakkında bize bilgi verirler.					,759
Tedarikçilerimiz, otelimize sundukları tekliflerin olumlu veya olumsuz yönlerini açıklamakta tereddüt etmezler.					,702
Tedarikçilerle İşbirliği	Özdeğer 2,663	Aç.Varyans 22,295	Art. Ort. 3,7070	Cr. Alfa 0,842	
Tedarikçilerimiz, otelimize özgü ürün, hizmet veya donanım geliştirmek için yatırım yapmaya isteklidir.					,869
Tedarikçilerimiz otelimize özgü ürün geliştirme konusunda isteklidir					,853
Tedarikçilerimiz, teslimat süreçlerini otelimize uygun olarak geliştirme konusunda isteklidir.					,789
Tedarikçilerimiz, otelimizin başarılı olmasını önemsemektedir.					,578
Tedarikçilere Güven	Özdeğer 1,923	Aç. Varyans 16,028	Art. Ort. 3,8753	Cr. Alfa 0,814	
Tedarikçilerimizin bize sağladığı bilgilere güvenimiz.					,789
Otelimizle ilgili önemli kararlar alınacağında tedarikçilerimiz bize olabildiğince destek olur.					,786
Tedarikçilerimiz güvenilir işletmelerdir.					,520

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: % 66,887; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 84; Barlett's Küresellik Testi: $p<0,001$; Ki-Kare: 794,098; df: 66; Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tedarikçi ilişkileri ölçeğinde yer alan ifadeleri daha az sayıda faktör altında toplama amacıyla gerçekleştirilen faktör analizinde eşdeğerlilik düzeyi 0,50'nin altında değer alan ifadeler analizden çıkarılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan faktör boyutları dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda tedarikçi ilişkileri ölçeğinde yer alan ifadelerin "*Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı*", "*Tedarikçilerle İşbirliği*" ve "*Tedarikçilere Güven*" olmak üzere 3 boyut altında toplandığı tespit edilmiştir.

Tedarikçi ilişkilerinin birinci boyutu toplam varyansın % 28,664'ünü açıklayan "**Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı**" boyutudur. Bu boyutun öz değeri (3,440), aritmetik ortalaması ise, (4,0200)'dür. Toplam 5 ifadenin yer aldığı bu boyutta, "*İlişkilerimizde bir sorun ortaya çıktığında, tedarikçilerimiz bunu fark edip çözüm üretmeye çalışırlar.*" (0,840), "*Tedarikçilerimiz, onlardan talep ettiğimiz bilgileri otelimizle paylaşmaktan çekinmezler*" (0,784) ve "*Tedarikçilerimiz ile otelimiz arasında çok yönlü ve düzenli bir bilgi alışverişi vardır.*" (0,783) ifadeleri faktör yükü itibariyle en yüksek değer alan 3 ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tedarikçi ilişkilerinin ikinci boyutu olan "**Tedarikçilerle İşbirliği**", boyutu da toplam varyansın % 22,295'ini açıklamaktadır. Toplam 4 ifadenin yer aldığı bu boyutun öz değeri (2,663), aritmetik ortalaması da (3,7070)'dir. Bu boyutta tedarikçi işletmelerin alıcıları olan otel işletmelerinin isteklerine uygun mal ve hizmet üretme konusundaki istekliliklerinin otel işletmeleri tarafından nasıl algılandığını tespit etmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Faktör yükü itibariyle bu boyutun temel değişkenlerinin "*Tedarikçilerimiz, otelimize özgü ürün, hizmet veya donanım geliştirmek için yatırım yapmaya isteklidir.*" (0,869) ifadesi ile "*Tedarikçilerimiz otelimize özgü ürün geliştirme konusunda isteklidir.*" (0,853) ifadesi olduğu anlaşılmaktadır.

Tedarikçi ilişkileri ölçeğinin son boyutunu "**Tedarikçilere Güven**" oluşturmaktadır. Tedarikçilere güven boyutu toplam varyansın % 16,028'ini açıklamaktadır. Söz konusu boyutun özdeğeri (1,923), aritmetik ortalaması ise (3,8753)'tür. Tedarikçilere güven boyutu altında 3 ifadenin yer aldığı görülmektedir. "*Tedarikçilerimizin bize sağladığı bilgilere güveniriz*" (0,789) ifadesi ile "*Otelimizle ilgili önemli kararlar alınacağında tedarikçilerimiz bize olabildiğince destek olur*" (0,786) ifadesi bu boyut altında en yüksek faktör yüküne sahip iki değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tedarikçi ilişkileri ölçeğine yönelik faktör analizi sonucu, ölçeğin 3 boyut altında toplandığı görülmüştür. Literatürde yapılan önceki çalışmalarda alıcı-tedarikçi ilişki kalitesini ölçmeye yönelik değişik boyutların ortaya konulduğu görülmektedir. Bu hususla ilgili olarak Tablo 6'da tedarikçi ilişkilerine yönelik olarak değişik boyutlar ortaya koyan çalışmalar listelenmiştir. Bu çalışmada da tedarikçi ilişkilerinin ortaya çıkan boyutları literatürle paralellik göstermektedir. Özellikle güven ve bilgi paylaşımı boyutunun önceki pek çok çalışmada tedarikçi ilişki kalitesinin boyutları olarak ortaya

konulduğu görülmektedir (Kumar ve diğ., 1995; Bejou ve diğ., 1996; Lages ve diğ., 2005; Tektaş ve Kavak, 2010).

Tedarikçi ilişkileri faktör boyutlarına otel işletmelerinin vermiş olduğu yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, en yüksek değerere sahip olan boyutun “*Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı*” (4,0200) olduğu görülmektedir. Bu değer, otel işletmelerinin bilgi elde etme konusunda tedarikçilerini önemli bir kaynak olarak değerlendirdiği ve tedarikçileri ile bilgi alışverişi içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Türkay ve arkadaşlarının (2011) nceki çalışmasında ortaya koydukları sonuçlarla da paralellik göstermektedir. Türkay ve arkadaşları (2011) alışmalarında otel işletmelerinin tedarikçilerine ilişkin elde ettiği bilgileri stratejik düzeyde önemli algıladığını tespit etmiştir. Bu çalışmada da tedarikçilerle bilgi paylaşımı otel işletmeleri tarafından yüksek derecede önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir.

Tedarikçi ilişkilerinin bir diğer boyutu olan tedarikçilere güven boyutu, otel işletmeleri tarafından dikkate alınan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven, unsuru işletmeler arası ilişkilerde ilişkinin ilk kuruluş aşamasından, ilişkinin gelişim evrelerinin tamamı boyunca etkili olan bir unsurdur. Bu bağlamda, otel işletmelerinin tedarikçilerine duyduğu güvenin, hizmet üretim süreçlerini de olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Faktör analizi neticesinde aritmetik ortalaması en düşük olan boyutun tedarikçilerle işbirliği boyutu (3,7070) olduğu görülmektedir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet üretimi otel işletmelerinin tedarikçileri ile yakın işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu açıdan tedarikçilerin de üretim veya teslim süreçlerini alıcı işletmelerin isteklerine göre şekillendirmeleri, mal ve hizmet üretiminin kalitesini artırma konusunda önemli ölçüde fayda sağlayacaktır. Nitekim tedarik zinciri yönetim uygulamalarının temelinde müşteri memnuniyetini sağlamak üzere daha esnek ürün ve hizmet üretme süreçlerini başarmak amacıyla tedarik zincirinde yer alan işletmelerle işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi yatmaktadır. Bu noktada otel işletmeleri tedarikçilerin işbirliği yapma ifadelerine katılım göstermekle birlikte, söz konusu tedarikçilerinin bu çabalarını yeterli görmediği faktör boyunun aritmetik ortalamasında anlaşılmaktadır.

Otel işletmelerinin bir önceki yıla göre işletmelerinin performanslarını değerlendirmeleri istenen performans ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Performans ölçeğine ilişkin KMO değeri % 81,5'tir. Barlett küresellik testi sonucu da anlamlıdır ($p < 0,05$). İşletme performansı ölçeğinde yer alan ifadeler faktör analizi neticesinde tek bir boyut altında toplanmıştır.

Tablo 10
İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İşletme Performansı	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Aritmetik Ortalama	Cronbach Alfa	Faktör Yüklü
	3,022	60,431	3,9814	0,834	
Otelimizin satış karlılığı (Net Kar/Toplam Satış Gelirleri)					,840
Ortalama doluluk oranları					,784
Otelimizin uyguladığı oda ücretleri					,783
Satış gelirleri					,759
Otelimizin pazar payı					,702

Varimaks Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: % 60,431; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: % 81,5; Barlett's Küresellik Testi: $p < 0,05$; Ki-Kare: 272,464; df: 10; Değerlendirme Aralığı: (1) Çok Kötü – (5) Çok İyi

Tablo 10'a bakıldığında performans ölçeği tarafından açıklanan toplam varyansın % 60,431 olduğu anlaşılmaktadır. Tek boyut altında toplanan ifadelerin öz değeri (3,022)'dir. Performans ölçeğinin aritmetik ortalaması incelendiğinde, otel işletmelerinin performanslarının bir önceki yıla kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

3.3.2. Araştırma Değişkenlerinin Otel İşletmelerinin Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Analiz Sonuçları

Araştırmada yer alan değişkenlerin otel işletmelerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Anket formunda otel işletmelerinin özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulan soruların 3 ve daha fazla kategoriden oluşması sebebiyle tek yönlü ANOVA (Analysis of Variance) analizinden faydalanılmıştır. ANOVA analizi, ikiden fazla grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemede kullanılan bir parametrik analiz yöntemidir. Aynı zamanda gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesine de olanak sağlar (Altunışık ve diğ., 2007: 198-200). Otel işletmelerinin özelliklerine göre araştırma değişkenlerinde bir farklılık

olup olmadığı incelenirken varyansların eşit dağıldığı durumlarda Post Hoc Testlerinde Tukey, varyansların eşit dağılmadığı durumlarda ise Dunett' C sonuçlarına bakılmıştır.

İlk olarak otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısı ile pazar yönlülük boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Pazar yönlülük boyutlarına ilişkin ANOVA analizi sonuçları Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11
Pazar Yönlülük Boyutlarının Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	3 Yıldız	17	3,7168	1,08050	3,284	,023*
	4 Yıldız**	50	3,6645	,78696		
	5 Yıldız**	55	4,1000	,67973		
	S Class	17	4,0294	,59215		
Müşteri Yönlülük***	3 Yıldız	17	4,1540	,84213	3,282	,023*
	4 Yıldız**	50	4,1560	,42241		
	5 Yıldız**	55	4,2959	,61720		
	S Class**	17	4,6280	,33270		
Pazar Bilgisinin Analizi	3 Yıldız	17	3,7059	1,07615	,567	,638
	4 Yıldız	50	3,6693	,65349		
	5 Yıldız	55	3,7670	,87807		
	S Class	17	3,9559	,60101		
İşletme İçi İletişim Kanalları	3 Yıldız	17	3,9412	,81850	2,397	,071
	4 Yıldız	50	3,9279	,69239		
	5 Yıldız	55	4,2303	,75597		
	S Class	17	4,3173	,45848		
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	3 Yıldız	17	4,0235	1,02196	3,711	,013*
	4 Yıldız**	50	4,0756	,46675		
	5 Yıldız**	55	4,4109	,51843		
	S Class	17	4,2353	,43724		
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	3 Yıldız	17	3,9804	,85367	2,017	,114
	4 Yıldız	50	4,0004	,55952		
	5 Yıldız	55	4,2560	,84409		
	S Class	17	4,3725	,42299		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey ve Dunett' C sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

*** Dunett' C sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık, (4 Yıldız-S Class) ve (5 Yıldız-S Class) grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Pazar yönlülük boyutlarının otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısına göre farklılaştığı görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda, pazar yönlülük boyutlarından “Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme”, “Müşteri Yönlülük” ve “Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme” boyutları otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısına göre farklılık göstermektedir. Bu kapsamda dış çevreye ilişkin bilgi elde etme boyutunda 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu Tablo 11'den

anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Bu boyuta ilişkin otel işletmelerinin vermiş olduğu yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında 5 yıldızlı otel işletmelerinin (4,1000), 4 yıldızlı otel işletmelerine (3,6645) göre daha fazla dış çevreye ilişkin bilgi elde etme çabası içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Şüphesiz ki, 5 yıldızlı bir otel işletmesinin sunmuş olduğu hizmetin 4 yıldızlı otellere kıyasla daha üstün olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda 5 yıldızlı otel işletmelerinde genel olarak 4 yıldızlı otellere göre daha profesyonel bir yönetim yapısının olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu sebeple, 5 yıldızlı otel işletmeleri daha stratejik düşünmek ve uzun vadeli hedefler koymak durumundadır. Bu sebeple 5 yıldızlı otel işletmeleri dış çevreden alacakları bilgileri daha stratejik değerlendirmekte ve bu yönde çaba sarf etmektedir.

Pazar yönlülük boyutlarında aralarında anlamlı farklılık bulunan bir diğer boyut ise müşteri yönlülük boyutudur. Bu boyutta özellikle 4 yıldızlı, 5 yıldızlı ve S Class otel işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu Tablo 11'den anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Söz konusu boyutta 2'den fazla grup arasında anlamlı farklılık olması dolayısıyla Post Hoc test sonuçlarına bakılmıştır. Post Hoc testlerinde Dunett'C sonuçları, gruplar arasındaki anlamlı farkın 4 yıldızlı otel işletmeleri ile S Class ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile de S Class otel işletmelerinden kaynaklandığını göstermektedir.

Söz konusu grupların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, S Class otel işletmelerinin (4,6280) hem 4 hem de 5 yıldızlı otel işletmelerine nazaran çok daha fazla müşteri yönlü hizmet üretme anlayışı içerisinde olduğunu göstermektedir. Butik otel olarak da ifade edilen S Class otel işletmeleri sundukları hizmet ve sağladıkları atmosferle diğer otel işletmelerinden farklılaşan ve daha ayrıcalıklı bir hizmet sunma amacı güden işletmelerdir. Bu sebeple, S Class otel işletmeleri hitap ettikleri elit pazarın istek ve ihtiyaçlarına anında cevap üretmek hatta, gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini de önceden tahmin ederek rekabet avantajı elde etmeye çalışmak durumundadır. Esasında grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, araştırmaya katılan tüm otel gruplarının müşteri yönlü bir hizmet üretme anlayışında olduğu görülmektedir. Ancak bu grup içerisinde S Class oteller, diğer işletmelere göre biraz daha fazla müşteri yönlü olarak göze çarpmaktadır. Yukarıda ifade edilen sebeplerden dolayı bu sonuç anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Tablo 11'e bakıldığında pazar yönlülük boyutlarından gruplara göre farklılık gösteren bir diğer boyut ise müşterilere ilişkin bilgi etme boyutudur. Bu boyuttaki farkın da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden kaynaklandığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu boyutta da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamalarında bakıldığında 5 yıldızlı otel işletmelerinin (4,4109) müşterilere ilişkin bilgi elde etme noktasında da 4 yıldızlı otel işletmelerine (4,0756) göre daha fazla önem verdiği görülmektedir. Bu sonuç, 5 yıldızlı otellerin bilginin işletmeler açısından kritik bir öneme sahip olduğunun bilincinde olduklarını göstermektedir. Bu bakımda Kohli ve Jaworski (1990) tarafından pazar yönlülüğün temel taşı olarak ifade ettikleri pazar bilgisinin toplanması hususunda 5 yıldızlı otel işletmelerinin 4 yıldızlı işletmelere göre daha fazla pazar yönlü olduğu söylenebilir.

Tedarikçi ilişkileri ve performans boyutlarının otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo 12'de aktarılmıştır.

Tablo 12
Tedarikçi İlişkileri ve Performansın Otel İşletmelerinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı	3 Yıldız	17	3,9176	,70377	,889	,449
	4 Yıldız	50	3,9440	,61017		
	5 Yıldız	55	4,1200	,60074		
	S Class	17	4,0353	,61333		
Tedarikçilerle İşbirliği	3 Yıldız	17	3,5000	,84317	1,659	,179
	4 Yıldız	50	3,6245	,66834		
	5 Yıldız	55	3,7779	,71536		
	S Class	17	3,9690	,66843		
Tedarikçilere Güven	3 Yıldız	17	3,7647	,76162	,303	,823
	4 Yıldız	50	3,8733	,47567		
	5 Yıldız	55	3,9128	,61970		
	S Class	17	3,9216	,60701		
İşletme Performansı***	3 Yıldız**	17	3,5294	,46873	15,236	,000*
	4 Yıldız**	50	3,8763	,40745		
	5 Yıldız**	55	4,2578	,39402		
	S Class	17	3,8588	,56020		

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı

**Dunett'C sonucuna göre anlamlı fark üreten gruplar($p<0,05$)

*** Dunett'C sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık, (3 Yıldız-5 Yıldız) ve (4 Yıldız- 5 Yıldız)grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 12'ye bakıldığında, tedarikçi ilişkileri boyutlarından hiçbirinin otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısına göre farklılaşmadığı görülmektedir. Nitekim, aritmetik

ortalamalar itibariyle de tedarikçi ilişkileri boyutlarına verilen yanıtların birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 12’de işletmelerin yıldız sayısına göre farklılık gösteren tek boyut işletme performanslarıdır ($p<0,05$). Dunett’C sonucuna göre gruplar arasındaki bu anlamlı farklılığın 3 yıldızlı oteller ile 5 yıldızlı oteller ve 4 yıldızlı oteller ile 5 yıldızlı oteller arasındaki farktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Öyle ki, en yüksek performans değerlendirmesi 5 yıldızlı otel işletmeleri tarafından yapılmıştır (4,2578). Diğer taraftan Tablo 12’ye bakıldığında performans olarak en düşük değerlendirmeyi ise 3 yıldızlı otellerin yaptığı görülmektedir (3,5295). Araştırmaya katılan otel işletmelerinden 3 yıldızlı oteller bir önceki yıla göre performanslarını orta olarak değerlendirirken, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ise performanslarını iyi olarak değerlendirmiştir.

Tablo 13
Pazar Yönlülük Boyutlarının Otel İşletmelerinin Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	Şehir Oteli	102	3,9281	,74496	2,699	,048*
	Kıyı Oteli	25	3,7700	,77701		
	Kaplıca-Kür Oteli**	9	4,2500	,57282		
	Dağ ve Spor Oteli**	4	3,0000	1,64570		
Müşteri Yönlülük***	Şehir Oteli**	102	4,2951	,52414	3,138	,028*
	Kıyı Oteli	25	4,1920	,70114		
	Kaplıca-Kür Oteli**	9	4,5419	,38483		
	Dağ ve Spor Oteli**	4	3,5500	,80623		
Pazar Bilgisinin Analizi	Şehir Oteli	102	3,7911	,81548	1,500	,217
	Kıyı Oteli	25	3,5586	,71874		
	Kaplıca-Kür Oteli	9	4,0833	,69597		
	Dağ ve Spor Oteli	4	3,3125	,94373		
İşletme İçi İletişim Kanalları	Şehir Oteli	102	4,1084	,74305	1,367	,256
	Kıyı Oteli	25	4,1357	,63323		
	Kaplıca-Kür Oteli	9	4,2593	,46481		
	Dağ ve Spor Oteli	4	3,4167	1,10135		
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	Şehir Oteli	102	4,2233	,62039	,004	1,000
	Kıyı Oteli	25	4,2320	,51212		
	Kaplıca-Kür Oteli	9	4,2222	,42947		
	Dağ ve Spor Oteli	4	4,2000	,84853		
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	Şehir Oteli	102	4,1737	,65292	,901	,443
	Kıyı Oteli	25	4,1484	,82937		
	Kaplıca-Kür Oteli	9	4,0741	,92463		
	Dağ ve Spor Oteli	4	3,5833	1,10135		

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey sonucuna göre anlamlı fark üreten gruplar($p<0,05$)

*** Tukey testi sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık, (Şehir Oteli-Dağ ve Spor Oteli) ve (Dağ ve Spor Oteli-Kaplıca-Kür Oteli) grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Pazar yönlülüğün otel işletmelerinin yerleşim yerine göre farklılaşması Tablo 13’de incelenmektedir. Tablo 13’ye bakıldığında, pazar yönlülük boyutlarından dış çevreye ilişkin bilgi elde etme ve müşteri yönlülük boyutlarından anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu bağlamda, dış çevreye ilişkin bilgi elde etme noktasında kaplıca-kür otellerinin (4,2500), dağ ve spor otellerine göre (3,000) daha fazla çaba sarf ettiği ve dış çevreden elde edilen bilgiyi daha fazla önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Pazar yönlülük boyutların anlamlı farklılık üreten bir diğer boyut ise müşteri yönlülüktür. Post Hoc test sonuçlarına bakıldığında şehir otellerinin (4,2951), dağ ve spor otellerine göre (3,5500) daha fazla müşteri yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, kaplıca-kür otellerinin de (4,5419), dağ ve spor otellerine göre daha fazla müşteri yönlü bir yapıya sahip oldukları görülmektedir.

Otel işletmelerinin yerleşim yerine göre tedarikçi ilişkileri boyutlarının farklılaşması da Tablo 14’de aktarılmıştır. Tablo 14 incelendiğinde, tedarikçi ilişkileri boyutlarından tedarikçilerle bilgi paylaşımı ve tedarikçilerle işbirliği boyutlarının otel işletmelerinin yerleşim yerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 14
Tedarikçi İlişkileri ve Performans Boyutlarının Otel İşletmelerinin Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı***	Şehir Oteli**	102	4,0137	,52446	4,869	,003*
	Kıyı Oteli**	25	4,0640	,68488		
	Kaplıca-Kür Oteli**	9	4,4000	,42426		
	Dağ ve Spor Oteli**	4	3,0500	1,54380		
Tedarikçilerle İşbirliği	Şehir Oteli	102	3,7558	,70414	3,143	,027*
	Kıyı Oteli**	25	3,4172	,62592		
	Kaplıca-Kür Oteli**	9	4,1341	,75407		
	Dağ ve Spor Oteli	4	3,3125	,89849		
Tedarikçilere Güven	Şehir Oteli	102	3,8962	,58717	,769	2,286
	Kıyı Oteli	25	3,8000	,49065		
	Kaplıca-Kür Oteli	9	4,1242	,59949		
	Dağ ve Spor Oteli	4	3,2500	,87665		
İşletme Performansı	Şehir Oteli	102	3,9353	,44580	1,971	,121
	Kıyı Oteli	25	4,1280	,63214		
	Kaplıca-Kür Oteli	9	4,2000	,44721		
	Dağ ve Spor Oteli	4	3,7500	,55076		

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey sonucuna göre anlamlı fark üreten gruplar($p<0,05$)

*** Tukey testi sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık, (Şehir Oteli-Dağ ve Spor Oteli), (Dağ ve Spor Oteli-Kıyı Oteli), (Kaplıca-Kür Oteli-Dağ ve Spor Oteli) grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 14'e bakıldığında şehir otellerinin dağ ve spor otellerine göre tedarikçileri ile çok daha fazla bilgi alışverişi içinde olduğu görülmektedir.

Kaplıca otellerinin de dağ ve spor otellerine nazaran tedarikçileri ile daha yoğun bilgi alışverişinde buldukları Tablo 13'ten anlaşılmaktadır. Tedarikçilerle iletişim noktasında kıyı otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Bu durum, gerek önemli tatil destinasyonlarında gerekse şehir merkezlerinde faaliyetlerini sürdüren otellerin tamamının tedarikçileri ile ilişkilerine önem verdiği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim, söz konusu tedarikçi ilişkileri boyutlarına vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamaları da birbirine oldukça yakındır. Yalnızca dağ ve spor otellerinin diğer otel işletmelerine göre pazar yönlülük ve tedarikçileri ile ilişkileri noktasında bazı eksikliklerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14'te dikkat çekici bir diğer oranda şehir otellerinin (3,7558), kıyı otellerine göre (3,4172) tedarikçileri ile daha fazla işbirliği içinde olduğudur. Şehir otellerinin tüm yıl boyunca faaliyetlerini aralıksız bir biçimde ve yoğun bir şekilde sürdürmesi, şehir otellerinin tedarikçileri ile daha yakın işbirliği içinde olmasını gerektirmektedir. Bu sebeple kıyı otelleri ve şehir otelleri arasındaki bu farklılık anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen bir diğer analizde, pazar yönlülük boyutlarının otel işletmelerinin sahiplik türüne göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu bakımdan ANOVA analizi gerçekleştirilmiş, ve anlamlı fark üreten gruplar tespit edilmeye çalışılmıştır. Pazar yönlülük boyutlarının sahiplik türüne göre farklılaşmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları Tablo 15'te aktarılmıştır.

Tablo 15 genel olarak incelendiğinde, pazar yönlülük boyutlarından müşteri yönlülük ve müşterilere ilişkin bilgi elde etme boyutunun otel işletmelerinin sahiplik türüne göre farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Pazar yönlülük boyutlarındaki bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görmek amacıyla da Post Hoc test sonuçlarına bakılmıştır. Post Hoc sonuçları, müşteri yönlülük boyutundaki farklılaşmanın, (Yerli Bağımsız İşletme-Yabancı Bağımsız İşletme), (Yabancı Bağımsız İşletme-Yabancı Zincir İşletme) ile (Yabancı Bağımsız İşletme-Franchise Anlaşmalı İşletme) grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 15
Pazar Yönlülük Boyutlarının Otel İşletmelerinin Sahiplik Türüne Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	Aile İşletmesi	65	3,8500	,81586	,708	,619
	Yerli Bağımsız	34	3,7695	,83070		
	Yabancı Bağımsız	4	3,7500	,88976		
	Yerli Zincir	18	4,0000	,70189		
	Yabancı Zincir	13	4,1154	,64239		
	Franchise Anlaşmalı	5	4,2500	,63738		
Müşteri Yönlülük***	Aile İşletmesi	65	4,1901	,54251	3,158	,010*
	Yerli Bağımsız**	34	4,3300	,54851		
	Yabancı Bağımsız**	4	3,4500	1,23693		
	Yerli Zincir**	18	4,5333	,48020		
	Yabancı Zincir**	13	4,2615	,44260		
	Franchise Anlaş.**	5	4,5200	,41473		
Pazar Bilgisinin Analizi	Aile İşletmesi	65	3,8418	,61680	,903	,481
	Yerli Bağımsız	34	3,5863	,90190		
	Yabancı Bağımsız	4	3,3125	1,26450		
	Yerli Zincir	18	3,6528	1,16360		
	Yabancı Zincir	13	3,9423	,63863		
	Franchise Anlaşmalı	5	3,8000	,54199		
İşletme İçi İletişim Kanalları	Aile İşletmesi	65	4,0634	,70227	1,078	,376
	Yerli Bağımsız	34	4,0196	,70563		
	Yabancı Bağımsız	4	3,6667	,38490		
	Yerli Zincir	18	4,2407	,91327		
	Yabancı Zincir	13	4,2051	,67410		
	Franchise Anlaşmalı	5	4,6000	,54772		
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	Aile İşletmesi	65	4,1262	,66198	2,864	,017*
	Yerli Bağımsız	34	4,1994	,55183		
	Yabancı Bağımsız**	4	3,6000	,48990		
	Yerli Zincir	18	4,4333	,42426		
	Yabancı Zincir**	13	4,5538	,34789		
	Franchise Anlaşmalı	5	4,4800	,38987		
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	Aile İşletmesi	65	4,0417	,69412	1,543	,181
	Yerli Bağımsız	34	4,1388	,61498		
	Yabancı Bağımsız	4	3,7500	,87665		
	Yerli Zincir	18	4,2593	,98721		
	Yabancı Zincir	13	4,3590	,60033		
	Franchise Anlaşmalı	5	4,7333	,27889		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey ve Dunett'C sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

*** Post Hoc test sonuçlarına göre gruplar arasındaki farklılık, (Yerli Bağımsız İşl.-Yabancı Bağımsız İşl.), (Yabancı Bağımsız İşl.-Yerli Bağımsız İşl.) ve (Yabancı Bağımsız İşl.-Franchise Anlaşmalı İşl.) grupları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 15'e bakıldığında, müşteri yönlülük boyutunda otel işletmelerinin sahiplik türüne göre önemli farklılıkların olduğu gözlenmektedir. Bu boyutta yer alan işletme gruplarından özellikle franchise anlaşmalı işletmeler (4,5200) ile yerli zincir işletmelerin (4,5333) diğer işletme gruplarına göre daha fazla müşteri yönlü bir hizmet üretme anlayışında oldukları görülmektedir. Bununla birlikte aile işletmeleri (4,1901) ile

yabancı zincir otel işletmelerinin (4,2615) müşteri yönlü hizmet üretmeye ilişkin ifadeler yüksek derecede katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Müşteri yönlülük boyutundaki grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, en yüksek düzeyde müşteri yönlü hizmet üretmeye çalışan grubun yerli zincir işletmeler olduğu (4,5333) anlaşılmaktadır. Yabancı zincir işletmelerin Türkiye pazarında önemli ölçüde bir payının olduğu göz önüne alındığında, yerli zincir işletmelerin de rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmek için yoğun bir çaba sarf ettiği, müşteri yönlü hizmet üretme gayretlerinden anlaşılmaktadır. Bu durum, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli zincir işletmelerin de müşteri merkezli bir örgüt yapısı kurma yönünde hareket ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda pazar yönlü olma konusunda yerli işletmeler tarafından ortaya konulan bu çabanın uzun vadede yabancı zincir işletmelere göre daha rekabetçi bir yapıya kavuşabileceğinin de bir işareti olarak değerlendirilebilir.

Pazar yönlülük boyutlarından bir diğer fark üreten boyut ise müşterilere ilişkin bilgi elde etme boyutudur. Bu boyuttaki farklılık yabancı zincir işletmeler ile yabancı bağımsız işletmeler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Tablo 15’e bakıldığında, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip grubun yabancı zincir işletmeler (4,5538) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, müşteri yönlü hizmet etme boyutunda en yüksek değeri alan yerli zincir işletmelerin müşterilere ilişkin bilgi elde etme noktasında yabancı zincir işletmelerin ve franchise anlaşmalı işletmelerin gerisinde kaldığı gözlenmektedir. Bu anlamda, otel işletmelerinin müşterilere ilişkin bilgi elde etme mekanizmalarını daha etkin hale getirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Otel işletmelerinin sahiplik türüne göre tedarikçi ilişkileri ve performans boyutlarında bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 16’da gösterilmektedir. Tablo 16 incelendiğinde, tedarikçi ilişkileri boyutlarından yalnızca tedarikçilere güven boyutunda otel işletmelerinin sahiplik türüne göre bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Tedarikçilere güven boyutuna bakıldığında, tedarikçi işletmeye en fazla güven duyan işletme grubunun franchise anlaşmalı işletmeler (4,400) olduğu görülmektedir. Franchise anlaşmalı otel işletmelerinin franchise anlaşması ile birlikte mal ve hizmet tedarikçilerini de belirlemesi ya da mal ve hizmet tedarikini Türkiye’de faaliyet gösteren tek bir işletme aracılığıyla gerçekleştirmesinin tedarikçilerine duyduğu güveni artırdığı ifade edilebilir.

Nitekim, diğer işletmelerin ortalamalarına bakıldığında, tedarikçilere güven konusunda yüksek düzeyde katılım göstermedikleri ve tedarikçilere güven konusuna daha ihtiyatlı yaklaştıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 16
Tedarikçi İlişkileri ve Performans Boyutlarının Otel İşletmelerinin Sahiplik Türüne Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı	Aile İşletmesi	65	4,0031	,60259	1,347	,248
	Yerli Bağımsız	34	3,9176	,58490		
	Yabancı Bağımsız	4	3,5500	1,17047		
	Yerli Zincir	18	4,2111	,59989		
	Yabancı Zincir	13	4,0462	,56068		
	Franchise Anlaşmalı	5	4,3600	,43359		
Tedarikçilerle İşbirliği	Aile İşletmesi	65	3,7793	,71894	1,650	,151
	Yerli Bağımsız	34	3,5355	,73340		
	Yabancı Bağımsız	4	3,1768	,79055		
	Yerli Zincir	18	3,5958	,72241		
	Yabancı Zincir	13	3,8236	,48360		
	Franchise Anlaş.	5	4,1967	,48483		
Tedarikçilere Güven	Aile İşletmesi	65	3,9627	,52897	3,357	,007*
	Yerli Bağımsız	34	3,8199	,60361		
	Yabancı Bağımsız**	4	3,1355	,58480		
	Yerli Zincir	18	3,6296	,55881		
	Yabancı Zincir	13	3,8622	,58467		
	Franchise Anlaş.**	5	4,4000	,54772		
İşletme Performansı***	Aile İşletmesi**	65	3,9169	,39312	6,229	,000*
	Yerli Bağımsız **	34	3,7235	,51172		
	Yabancı Bağımsız	4	4,2500	,50000		
	Yerli Zincir**	18	4,3111	,56244		
	Yabancı Zincir**	13	4,2769	,31132		
	Franchise Anlaşmalı	5	4,2400	,45607		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey ve Dunett'C sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

*** Post Hoc test sonuçlarına göre gruplar arasındaki farklılık, (Aile İşletmesi-Yabancı Zincir İşletme), (Yerli Zincir İşletme.-Yerli Bağımsız İşletme) ve (Yerli Bağımsız İşletme-Yabancı Zincir İşletme) grupları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 16'da anlamlı fark üreten bir diğer boyut ise, işletme performansı boyutudur. İşletme performansı boyutuna bakıldığında, en yüksek performans değerlendirmesini yabancı zincir işletmelerin (4,2769) yaptığı anlaşılmaktadır. Performansını en düşük olarak değerlendiren grup ise yerli zincir işletmelerdir (3,7535). Ancak gruplar arasındaki farkın kaynağına bakıldığında, söz konusu farkın aile işletmeleri (3,9169) ile yabancı zincir işletmelerden (4,2769) kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan boyutların otel işletmelerinin özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelendiği farklılık analizleri kısmında son olarak otel

işletmelerinin hizmet yılı ile pazar yönlülük, tedarikçi ilişkileri ve performans boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Pazar yönlülük boyutlarına ilişkin ANOVA analizi sonuçları Tablo 17’de aktarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 17
Pazar Yönlülük Boyutlarının Hizmet Yılına Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	4 yıl ve altı	28	4,0179	,87382	1,188	,317
	5-9 yıl	43	3,7088	,71777		
	10-19 yıl	41	3,9618	,80306		
	20-49 yıl	28	3,9554	,76695		
Müşteri Yönlülük	4 yıl ve altı**	28	4,5055	,46784	3,048	,031*
	5-9 yıl**	43	4,1023	,63901		
	10-19 yıl	41	4,2492	,54045		
	20-49 yıl	28	4,3286	,54491		
Pazar Bilgisinin Analizi	4 yıl ve altı	28	3,9838	,94870	1,686	,173
	5-9 yıl	43	3,5921	,80998		
	10-19 yıl	41	3,6874	,71753		
	20-49 yıl	28	3,8738	,70244		
İşletme İçi İletişim Kanalları***	4 yıl ve altı**	28	4,4048	,80307	5,490	,001*
	5-9 yıl**	43	3,7844	,68559		
	10-19 yıl	41	4,1057	,57464		
	20-49 yıl**	28	4,2879	,73668		
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	4 yıl ve altı	28	4,4286	,53254	2,475	,064
	5-9 yıl	43	4,0895	,57687		
	10-19 yıl	41	4,1495	,72255		
	20-49 yıl	28	4,3357	,37339		
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	4 yıl ve altı	28	4,2619	,81829	2,609	,050*
	5-9 yıl**	43	3,9460	,77632		
	10-19 yıl	41	4,1068	,66473		
	20-49 yıl**	28	4,3944	,48995		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey ve Dunnett’C sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

*** Post Hoc test sonuçlarına göre gruplar arasındaki farklılık, (4 Yıl ve daha az - 5-9Yıl), (5-9 Yıl – 20-49 Yıl) grupları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 17 incelendiğinde, müşteri yönlü hizmet üretme noktasında 4 yıl ve daha az hizmet yılına sahip işletmelerin (4,5055) faaliyetlerini uzun yıllardır sürdüren işletmelere göre daha fazla müşteri yönlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Nitekim söz konusu boyuttaki farklılık da 4 yıl ve daha az süre hizmet yılına sahip otel işletmeleri ile 5-9 yıl arasında faaliyet gösteren otel işletmelerinden kaynaklandığı ($p < 0,05$) görülmektedir. Bu anlamda, faaliyet hayatına daha yeni başlamış işletmelerin mevcut pazardan daha fazla pay alabilmek ve kendi imajlarını olumlu yönde geliştirmek adına hizmet süresi fazla olan işletmelere göre çok daha aktif olduklarını ve bu yönde

gayret sarf ettikleri söylenebilir. Yoğun rekabetin yaşandığı, ve dinamik bir endüstri olan otelcilik endüstrisinin doğası gereği, bu sonuç anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Anlamlı fark üreten bir diğer boyut olan işletme içi iletişim kanalları ($p<0,05$) boyutunda da 4 yıl ve daha az sürelerde faaliyet gösteren işletmelerin işletme içi iletişim kanallarını da diğer işletme gruplarına göre yoğun olarak kullandıkları anlaşılmaktadır (4,408). Diğer yandan 20-49 yıl arasında hizmet süresine sahip köklü işletmelerde de işletme içi iletişim kanallarının etkin şekilde kullanıldığı (4,2879) Tablo 16'dan anlaşılmaktadır. Bu açıdan işletme içi iletişim kanallarını en zayıf olarak kullanan işletme grubunun ise 5-9 yıl arasında hizmet süresine sahip işletmeler olduğu anlaşılmaktadır (3,7844).

Departmanlar arası bilgi paylaşımı boyutunun da otel işletmelerinin hizmet yılına göre farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Bu boyutta özellikle 20-49 yıl arasında hizmet süresine sahip olan köklü otel işletmelerinin departmanları arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımı, diğer işletmelere oranla daha yüksektir (4,3944). Şüphesiz, köklü bir otel işletmesinde zaman içerisinde örgütsel yapının da oturmasıyla birlikte departmanlar arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımının da geliştiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda yeni kurulan veya hizmet yılı az olan işletmelerde bazı iletişim kopukluklarının yaşanması da doğal karşılanmalıdır. Bu nedenle söz konusu sonucun otel işletmeleri açısından anlamlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu boyutta da en düşük aritmetik ortalamaya sahip grubun 5-9 yıl arasında hizmet süresine sahip otel işletmeleri (3,9640) olduğu görülmektedir.

Son olarak tedarikçi ilişkileri ve performans boyutlarında otel işletmelerinin hizmet yılına göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla yapılan ANOVA analizi sonuçları ise Tablo 18'de verilmiştir. Tablo 18 incelendiğinde, tedarikçi ilişkileri ve performans boyutlarından hiçbirinin otel işletmelerinin hizmet yılına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Tedarikçi ilişkileri boyutlarına ilişkin olarak otel işletmelerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, hizmet yılı fark etmeksizin tüm otel işletmelerinin tedarikçilerle bilgi paylaşımına önem verdikleri görülmektedir. Bunun dışında en düşük aritmetik ortalamaların ise tedarikçilerle işbirliği boyutunda olduğunu belirtmekte yarar vardır. Diğer farklılık analizlerinde de söz konusu boyutun düşük değer aldığı görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin çalıştıkları tedarikçileri

işbirliği yapma konusunda isteksiz olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Diğer yandan tedarikçilere duyulan güven düzeyinin de bilgi paylaşımına göre daha düşük değerler aldığı gözlenmiştir. Benzer şekilde otel işletmelerinin de çalıştıkları tedarikçi işletmeler güvendikleri ama yine de tedbirli olmakta yara gördükleri vermiş oldukları yanıtlardan anlaşılmaktadır.

Tablo 18
Tedarikçi İlişkileri ve Performansın Hizmet Yılına Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı	4 yıl ve altı	28	4,1714	,63646	1,088	,356
	5-9 yıl	43	3,9070	,62389		
	10-19 yıl	41	4,0488	,52494		
	20-49 yıl	28	4,0000	,69921		
Tedarikçilerle İşbirliği	4 yıl ve altı	28	3,9008	,81825	1,292	,280
	5-9 yıl	43	3,5620	,73764		
	10-19 yıl	41	3,7233	,69278		
	20-49 yıl	28	3,7122	,57613		
Tedarikçilere Güven	4 yıl ve altı	28	3,9524	,65240	1,225	,303
	5-9 yıl	43	3,7624	,68484		
	10-19 yıl	41	3,9807	,40826		
	20-49 yıl	28	3,8170	,57627		
İşletme Performansı	4 yıl ve altı	28	4,0779	,51462	,925	,431
	5-9 yıl	43	3,9674	,55365		
	10-19 yıl	41	3,8931	,43563		
	20-49 yıl	28	4,0357	,44240		

3.3.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonrasında ortaya çıkan boyutların birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin bağımlılığını ve şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık ve diğ., 2007: 199).

Korelasyon analizi, metrik özellikler taşıyan iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymada yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır ve “r” harfi ile ifade edilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 160). Korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu analiz ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusuna cevap aranır (Sungur, 2005: 116). Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 19’da aktarılmıştır.

Tablo 19
Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Art. Ortalama	Std. Sapma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	3,8940	,78718	1									
(2) Müşteri Yönlülük	4,2712	,57298	,489**	1								
(3) Pazar Bilgisinin Analizi	3,7547	,80000	,608**	,469**	1							
(4) İşletme İçi İletişim Kanalları	4,1032	,72414	,533**	,526**	,508**	1						
(5) Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	4,2241	,59257	,583**	,548**	,569**	,490**	1					
(6) Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	4,1459	,71689	,530**	,557**	,550**	,520**	,566**	1				
(7) Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı	4,0200	,61600	,490**	,621**	,411**	,490**	,405**	,361**	1			
(8) Tedarikçilerle İşbirliği	3,7070	,71499	,448**	,344**	,533**	,371**	,424**	,357**	,443**	1		
(9) Tedarikçilere Güven	3,8753	,58818	,327**	,389**	,297**	,408**	,293**	,373**	,552**	,483**	1	
(10) İşletme Performansı (sübjektif)	3,9814	,49145	,291**	,151	,220**	,217*	,169*	,158	,221**	,154	,148	1

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı korelasyon

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyan Tablo 19 incelendiğinde genel olarak, pazar yönlülük boyutları ile tedarikçi ilişkileri boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığı göze çarpmaktadır. Tablo 19'a bakıldığında, tedarikçi ilişkilerinin boyutlarından tedarikçilerle bilgi paylaşımı boyutu ile müşteri yönlülük boyutu arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r: 0,621; p<0,01). Bu durum, bir otel işletmesinin müşteri yönlü hizmet üretme çabalarının tedarikçileri ile olan bilgi alışverişi ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun dışında pazar yönlülük boyutları ilişkisi en yüksek olan boyutun da tedarikçilerle bilgi paylaşımı boyutu olduğu görülmektedir. Söz konusu boyutun dış çevreye ilişkin bilgi elde etme (r: 0,490; p<0,01) ve işletme içi iletişim kanalları boyutu (r: 0,490; p<0,01) ile de pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir

Tedarikçi ilişkileri boyutlarından işbirliği boyutunun da dış çevreye ilişkin bilgi elde etme (r: 0,448; p<0,01) boyutu ve pazar bilgisinin analizi (r: 0,533; p<0,01) boyutu ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir. Yapılan önceki analizlerde de otel işletmelerinin tedarikçilerini önemli bir bilgi kaynağı olarak değerlendirdiği tespit edilmişti. Bu bağlamda, otel işletmelerinin özellikle dış çevreye ilişkin bilgi elde etme çabaları ile tedarikçileri işbirliği yapma yönünde hareket etmesi arasında doğru yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Aynı zamanda tedarikçilerle yapılan işbirliğinin, tedarikçilerden elde edilen pazar bilginin işletme içinde analiz edilmesi ile de yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Pazar yönlülük boyutları ile en düşük korelasyon gösteren boyun tedarikçilere güven boyutu olduğu korelasyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır. Ancak, güven değişkeninin pazar yönlülük boyutlarından işletme içi iletişim kanalları ile diğer boyutlara göre daha yüksek derecede ilişkili olduğu görülmektedir (r: 0,408; p<0,01). Bu durum işletme içindeki iletişim kanallarının tedarikçilere güven düzeyi üzerinde etkisinin olabileceğini göstermektedir.

Tablo 19, genel olarak incelendiğinde pazar yönlülük boyutları ile tedarikçi ilişkileri boyutlarının tümünün birbiriyle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bir işletmenin pazar yönlü bir örgüt yapı sergilemesiyle tedarikçileri olan ilişkisinin doğru yönlü ve pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, ortaya çıkan pozitif yönlü ve genel anlamda orta

derecede ilişkili olarak ifade edilebilecek korelasyon katsayıları, bir işletmenin pazar yönlülük düzeyinin artmasıyla birlikte, tedarikçileri ile olan yakın diyalogunun ve işbirliğinin hatta tedarikçilerine duyduğu güven düzeyinin de buna bağlı olarak artacağını ortaya koymaktadır. Nitekim pazar yönlülük alanında kilometre taşı olarak ifade edilebilecek çalışmaları gerçekleştiren pek çok araştırmacı da bir işletmenin tam anlamıyla pazar yönlü olabilmesi için yalnızca müşterileri değil, rakipleri ve aynı zamanda tedarikçileri ile de yakın ilişkiler kurmasının gerekli olduğunu ifade etmektedir (Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Day, 1994). Bu bakımdan korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bu yakın ilişkinin literatürde ifade edilen hususlara paralellik gösterdiği, hatta bu tezleri teyit ettiğini söylemek mümkündür.

Tablo 19 değerlendirildiğinde, göze çarpan bir diğer bulgu ise, gerek pazar yönlülük boyutlarının gerekse tedarikçi ilişkileri boyutlarının pek çoğunun işletme performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğudur. Bu anlamda literatürde pazar yönlülük ve performans ilişkisini ele alan çok sayıda çalışmada (Bu çalışmalar turizm sektörü de dâhil olmak üzere pek çok sektörde gerçekleştirilmiştir.) pazar yönlülük ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Literatür taraması bölümünde özellikle pazar yönlülük ve performans ilişkisi oldukça detaylı olarak aktarılmış ve söz konusu hususlar dile getirilmiştir. Burada diğer çalışmalardan farklı olarak tedarikçi ilişkileri boyutlarından tedarikçilerle bilgi paylaşımı boyutunun ($r: 0,221$; $p < 0,01$) işletme performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Tedarikçilerle işbirliği ve tedarikçilerle güven boyutu ile işletme performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Buradan hareketle, tedarikçilerle olan bilgi paylaşımının da işletme performansını olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilebilir.

3.3.4. Araştırmaya İlişkin Regresyon Modelleri

Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkinin gücü korelasyon analizi neticesinde ortaya konmuştur. Ancak korelasyon analizi araştırma kapsamında ifade edilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklamadaki gücünü ortaya koyma noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple, araştırma modeli

kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerini açıklama gücünü ortaya koyabilmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu anlamda araştırmada birden fazla bağımsız değişkenin yer alması sebebiyle çoklu doğrusal regresyon analiz yöntemlerinden enter metodu kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak bağımlı değişkeni açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık ve diğ., 207-209).

Araştırma modeli çerçevesinde araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan ilk değişken tedarikçi ilişkileridir. Tedarikçi ilişkilerine ilişkin ifadeler faktör analizi neticesinde 3 boyut altında toplanmıştır. Bu bağlamda ele alınan ilk bağımlı değişken, tedarikçilerle bilgi paylaşımı boyutudur. Pazar yönlülük boyutlarının tedarikçilerle olan bilgi paylaşımını açıklamaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi Tablo 20’de aktarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 20
Pazar Yönlülüğün Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	Anlamlılık	R ²	F	Anlamlılık (Model)	DW
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	,165	,071	,211	2,336	,021*	0,431	18,574	,000*	1,836
Müşteri Yönlülük	,524	,092	,488	5,715	,000*				
Pazar Bilgisinin Analizi	,038	,069	,050	,560	,577				
İşletme İçi İletişim Kanalları	,148	,072	,174	2,070	,040*				
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	-,030	,094	-,028	-,315	,753				
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	-,107	,076	-,124	-1,405	,162				

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Bağımlı Değişken: Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı

Pazar yönlülüğün, tedarikçilerle bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla ortaya koyulan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 18,574; $p < 0,001$). Aynı zamanda Durbin Watson katsayısının da 1,836 olduğu görülmektedir. Durbin Watson katsayısının 1,5 – 2,5 arasında değer alması

beklenmektedir. Bu değer, araştırma modelinde otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. Söz konusu modele ilişkin DW değeri, modelde bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Modele ilişkin R² değeri 0,431'dir. Bu değer, pazar yönlülüğün tedarikçilerle bilgi paylaşımını % 43,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu anlamda, pazar yönlülüğün otel işletmelerinin tedarikçileri ile bilgi paylaşımı üzerinde önemli ölçüde bir etkisinin olduğundan bahsetmek mümkündür.

Tablo 20'de yer alan pazar yönlülüğün alt boyutlarına ilişkin beta değerlerine bakıldığında, açıklayıcılık gücü en yüksek olan boyutun müşteri yönlülük (β : 0,488; $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Dış çevreye ilişkin bilgi elde etme boyutunun da anlamlı bir açıklayıcılığının olduğu anlaşılmaktadır (β : 0,211; $p < 0,05$). Pazar yönlülük boyutlarından tedarikçilerle bilgi paylaşımını etkileyen bir diğer boyut ise, işletme içi iletişim kanallarıdır (β : 0,174; $p < 0,05$). Buradan hareketle, müşteri yönlü hizmet üretme çabaları başta olmak üzere, dış çevreye ilişkin bilgi toplama ve işletme içi iletişim kanallarının tedarikçilerle bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 21
Pazar Yönlülüğün Tedarikçilerle İşbirliği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	Anlamlılık	R ²	F	Anlamlılık (Model)	DW
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	,118	,092	,130	1,288	,200	0,291	10,492	,000*	1,705
Müşteri Yönlülük	,041	,119	,033	,342	,733				
Pazar Bilgisinin Analizi	,319	,089	,357	3,585	,000*				
İşletme İçi İletişim Kanalları	,059	,093	,059	,630	,530				
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	,131	,121	,109	1,081	,282				
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	-,019	,099	-,019	-,190	,849				

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Bağımlı Değişken: Tedarikçilerle İşbirliği

Pazar yönlülüğün tedarikçilerle olan işbirliği üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak ortaya koyulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F: 10,492; $p < 0,001$). Modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarının aktarıldığı Tablo 21 incelendiğinde, modelin R² değerinin 0,291 olduğu anlaşılmaktadır. Bu değer, pazar yönlülüğün

tedarikçilerle olan işbirliği düzeyini % 29,1 oranında açıkladığını ifade etmektedir. Bu anlamda pazar yönlülüğün tedarikçilerle işbirliği üzerindeki etkisinin de oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 21'e bakıldığında, pazar yönlülüğün alt boyutlarında yalnızca pazar bilgisinin analizi boyutunun (β : 0,357; $p < 0,001$) tedarikçi ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; işletme içinde pazardan elde edilen bilgilerin işletme yöneticileri tarafından yapılan toplantılarla analiz edilmesinin, tedarikçilerle işbirliği yapma konusunda etkili olduğunu, diğer yandan işletme içinde yapılan istişareler sonucunda otel işletmelerinin tedarikçileri ile işbirliğine gideceği şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan pazar yönlülüğün diğer alt boyutlarının tedarikçilerle işbirliği üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 22
Pazar Yönlülüğün Tedarikçilere Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	Anlamlılık	R ²	F	Anlamlılık (Model)	DW
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	,048	,081	,064	,592	,555	0,190	6,422	,000*	2,216
Müşteri Yönlülük	,185	,105	,180	1,768	,079				
Pazar Bilgisinin Analizi	,002	,078	,003	,025	,980				
İşletme İçi İletişim Kanalları	,179	,082	,220	2,187	,031*				
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	-,032	,107	-,032	-,301	,764				
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	,116	,087	,142	1,339	,183				

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Bağımlı Değişken: Tedarikçilere Güven

Pazar yönlülüğün tedarikçilere duyulan güven üzerindeki etkisini incelemeye yönelik oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğu Tablo 22'den anlaşılmaktadır (F: 6,422; $p < 0,001$). Söz konusu modele ilişkin R² değerinin 0,190 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, pazar yönlülüğün tedarikçilere duyulan güven düzeyi üzerinde % 19 oranında etkili olduğunu ifade etmek mümkündür. Aynı zamanda modele ilişkin DW değeri (2,216) de kabul edilebilir sınırlar olan 1,5 – 2,5 arasındadır. Bu değer de, modelde otokorelasyon olmadığını açıklamaktadır. Bu değerler, pazar yönlülüğün otel işletmelerinin tedarikçileri ile olan ilişkileri üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Pazar yönlülüğün tedarikçilere güven üzerindeki etkisini inceleyen modelde, modelin anlamlı açıklayıcılığına katkı sağlayan tek boyutun işletme içi iletişim kanalları olduğu görülmektedir (β : 0,220; $p < 0,05$). Bu sonuç, pazar yönlü bir örgüt yapısının işletmelerin tedarikçilerine duyduğu güven düzeyi üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 23’de gösterilmektedir. Tablo 23’e bakıldığında, işletme performansını açıklamaya yönelik olarak oluşturulan regresyon modellerinden yalnızca tedarikçilerle bilgi paylaşımı boyutunun anlamlı olduğunu göstermektedir (F : 7,055; $p < 0,05$).

Tablo 23
Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modelleri

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	Anlamlılık	R ²	F	Anlamlılık (Model)	DW
Tedarikçilerle Bilgi Paylaşımı	,176	,066	,221	2,656	,009	0,049	7,055	,009	1,888
Tedarikçilerle İşbirliği	,106	,058	,154	1,825	,070	0,017	3,332	,070	1,850
Tedarikçilere Güven	,124	,70	,148	1,762	,080	0,015	2,105	,080	1,842

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Tedarikçilerle bilgi paylaşımı boyutunun R² değeri 0,049’dur. Bu değer, otel işletmelerinin tedarikçileri ile olan bilgi paylaşımının işletme performansı üzerinde yaklaşık %5 düzeyinde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda, işletmelerin önem verdikleri bilgi paylaşımı boyutunun performans üzerinde de etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Tedarikçi ilişkilerinin diğer boyutları olan işbirliği ve güven boyutlarının ise, işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Aynı zamanda söz konusu boyutlara yönelik olarak oluşturulan regresyon modellerinin de anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

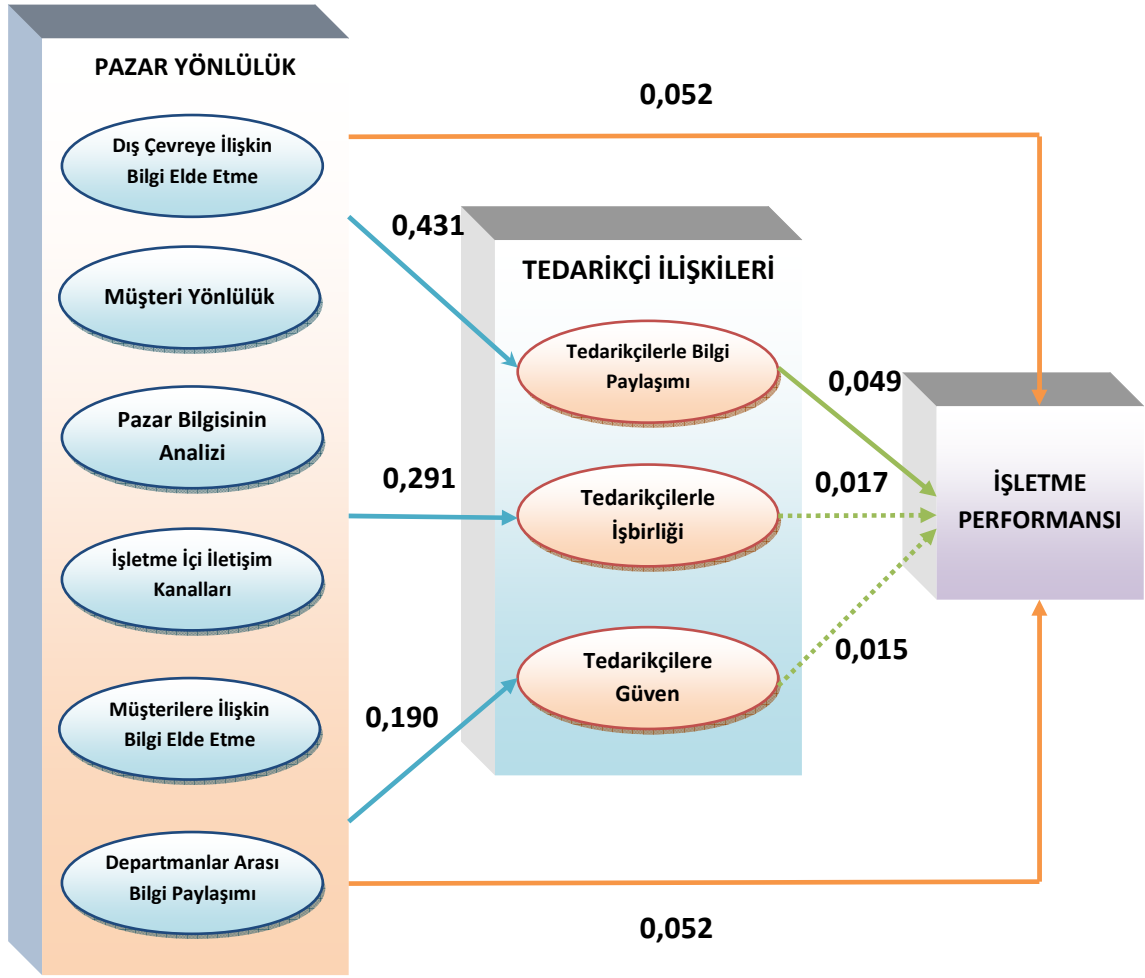
Tablo 24
Pazar Yönlülüğün İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi Yönelik Regresyon Modeli

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	Anlamlılık	R ²	F	Anlamlılık (Model)	DW
Dış Çevreye İlişkin Bilgi Elde Etme	,151	,073	,242	2,074	,040	0,052	2,270	,041	1,888
Müşteri Yönlülük	-,011	,094	-,013	-,120	,905				
Pazar Bilgisinin Analizi	,041	,071	,066	,576	,566				
İşletme İçi İletişim Kanalları	,062	,074	,091	,835	,405				
Müşterilere İlişkin Bilgi Elde Etme	-,026	,096	-,031	-,267	,790				
Departmanlar Arası Bilgi Paylaşımı	-,020	,078	-,029	-,250	,803				

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Tablo 24'e bakıldığında, pazar yönlülüğün işletme performansı üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak ortaya koyulan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 2,270; p<0,05). Modele ilişkin R² değeri, 0,052'dir. DW değeri ise, 1,888'dir. İşletme performansına yönelik regresyon modeli incelendiğinde pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Pazar yönlülük işletme performansını %5,2 oranında açıklamaktadır.

Pazar yönlülüğün alt boyutlarından ise sadece dış çevreye ilişkin bilgi elde etme (β : 0,242; p<0,05) boyutunun anlamlı bir etkisinin olduğu, diğer boyutların ise işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki ortaya koymadığı anlaşılmaktadır (p>0,05). Pazar yönlülüğün performans üzerindeki etkisi literatürde pek çok araştırmada ortaya konulmuş ve pazar yönlülüğün performans üzerinde etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Bu anlamda, mevcut araştırma sonuçları da pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde bir etkisinin olduğunu ortaya koymasıyla önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir.



—————▶ : Anlamlı etki üreten R^2 değeri
▶ : Anlamsız etki üreten R^2 değeri

Şekil 17: Araştırmada Sınanan Değişkenler ve Anlamlı Etki Üreten Boyutları

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sanayi devrimiyle birlikte başlayan kitle üretim hareketleri, o tarihten itibaren işletmelerin örgüt yapıları üzerinde önemli ölçüde etkili olmuştur. Aynı zamanda bu süreçte teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler ve bu bağlamda kitle iletişim araçlarında meydana gelen değişimler, günümüzde sıklıkla ifade edilen küreselleşme sürecinin de tetikleyicisi olmuştur. Gelişen teknoloji ile birlikte sınırları ortadan kalkan pazarlar ve dünyanın adeta küresel bir köy haline gelmesi, işletmeler arasındaki rekabetin de şiddetlenmesine sebep olmuştur. Tüm bu gelişmelere paralel olarak işletmelerin faaliyette buldukları çevrelerde yaşanan değişim büyük bir hız kazanmıştır. Aynı zamanda tüketici ihtiyaç ve istekleri de bu değişim sürecinden önemli ölçüde etkilenmiş ve bir evrim geçirmiştir. Günümüzde artık tüketicilere fiziksel mal ve hizmetleri sağlamanın yerini değer üretme kavramı almıştır.

Yaşanan bu gelişmeler, işletmelerin yönetim yapılarında da büyük değişimlerin yaşanmasını adete zorunlu hale getirmiştir. 1900'lü yılların başında işletmelerde uygulanan klasik yönetim yaklaşımı, 1990'lara gelindiğinde yerini toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarına bırakmıştır. Şüphesiz ki, bu süreçte işletmelerin pazarlama anlayışlarında da önemli ölçüde değişimler yaşanmış, "Ne üretirsem onu satarım." felsefesi ile başlayan üretim odaklı pazarlama anlayışı, tüketici ihtiyaç ve isteklerinde yaşanan gelişmelere duyarsız kalmayarak, önemli bir anlayış değişimi geçirmiştir.

Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, 1990'lı yılların başında modern pazarlama yaklaşımının bir uygulaması olan pazar yönlülük, işletmeler tarafından benimsenmeye başlanmış ve pazar yönlü uygulamalar işletmelerde geliştirilmeye çalışılmıştır. Aynı şekilde işletmeler, müşteri ihtiyaç ve isteklerini daha iyi karşılama amacına yönelik olarak kendi temel yetkinliklerinin üzerine giderek, pek çok alandaki mal ve hizmetleri tedarikçi kurumlardan sağlama yoluna gitmiştir. Bunun doğal bir sonucu da tedarik zinciri yönetimi kavramının doğması olmuştur. Tedarik zinciri yönetimi ile birlikte işletmeler mal ve hizmet üretiminde daha esnek bir yapıya kavuşmuştur.

Araştırmanın uygulama alanını oluşturan otelcilik sektörü de dünyada yaşanan değişim sürecinden nasibini almış ve yapısal olarak önemli değişimler geçirmiştir. Anadolu coğrafyasında hanlar ve kervansaraylarla temelleri atılan otelcilik sektörü; günümüzde

müşterilerine modern ve konforlu konaklama hizmeti sunmanın yanı sıra, eğlence, toplantı ve kongre gibi çok geniş bir skalada hizmet üreten bir sektör halini almıştır. Turizm talebinin elastik bir yapıya sahip olması da, bu sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinin, diğer işletme gruplarına göre daha dinamik bir yapıya sahip olmasını gerekli kılmıştır. Bu durum aynı zamanda otel işletmelerinde daha müşteri yönlü bir örgüt yapısının kurulması gereğini de beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede, otelcilik sektörü, modern yönetim yaklaşımlarını benimseyen ve modern pazarlama anlayışıyla müşterilerinin mevcut veya gelecekteki ihtiyaç ve isteklerine cevap üretmeye çalışan bir sektör olarak ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında otel işletmelerinin müşteri yönlü hizmet üretmelerinin temel koşulu olan pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olup olmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda, otel işletmelerinin pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olması ile tedarikçileri ile olan ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Bunun yanında, otel işletmelerinin pazar yönlülük düzeylerinin tedarikçileri ile olan ilişkileri üzerindeki etkisinin de ne düzeyde olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile S Class otel işletmelerinde veri elde edilerek araştırma sorularına cevap aranmıştır. Araştırma sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Araştırmanın temel değişkenini oluşturan pazar yönlülüğün, Türkiye'deki otel işletmeleri tarafından 6 boyut olarak algılandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin en çok önemsendiği iki boyutun ise, müşteri yönlülük ve müşterilere ilişkin bilgi elde etme değişkeni olduğu görülmüştür. Bu sonuç, örnekleme dahil olan otel işletmelerinin müşterilerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerine yönelik mal ve hizmet üretme konusunda yoğun bir çaba içerisinde olduklarını göstermektedir. Turistik ürünün değerlendirilmesinde subjektif kriterlerin etkili olduğu dikkate alınırca, otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik olarak ortaya koydukları üst düzey çabanın anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu ise, otel işletmelerinin müşterilerine yönelik bilgi elde etme hususunda oldukça hassas davrandıklarının tespit edilmesidir. Nitekim pek çok araştırmacı bir işletmenin pazar yönlü olabilmesinin ilk koşulunu bilgi elde etme olarak açıklamışlardır. Bu bakımdan literatürde pazar yönlülükle ilgili çalışmalarda

ortak olarak ifade edilen ve üzerinde fikir birliğine varılan hususlardan birinin müşterilere ilişkin bilgi elde etme olduğu söylemek mümkündür (Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993; Desphande ve diğ., 1993). Yapılan araştırmanın sonuçları da, müşterilere ilişkin bilgi elde etme konusunda otel işletmelerinin pazar yönlü bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Dikkat çekici bir diğer önemli sonuç ise, otel işletmelerinde dış çevreden ve müşterilerden elde edilen bilgilerin analiz edilmesinde ve işletme içine yayılmasında bazı sorunların yaşandığıdır. Öyle ki, otel işletmeleri pazar bilgisini değerlendirmek amacıyla işletme içinde yapılan toplantıları yeterince önemsememektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli değişkeni olan tedarikçi ilişkilerinde ise, otel işletmelerinin üzerinde durduğu 3 temel hususun olduğu tespit edilmiştir. Bunlar tedarikçilerle bilgi paylaşımı, tedarikçilerle işbirliği ve tedarikçilere duyulan güven düzeyidir.

Bu bağlamda, otel işletmeleri tedarikçilerinde elde ettikleri bilgileri son derece önemsemekte ve tedarikçilerin bu yönde çaba göstermelerini arzu etmektedir. Bu sonuç Türkay ve arkadaşlarının (2011) çalışmasının sonuçları ile de paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmada da otel işletmelerinin tedarikçilerinden elde ettiği bilgileri stratejik düzeyde önemli olarak algılandığı ifade edilmiştir. Otel işletmelerinin tedarikçileri ile bilgi paylaşımına verdikleri önemi, pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olmalarının doğal bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür. Nitekim, bir işletmenin tam anlamıyla pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olması, onların tedarikçileri ile de yakın ilişkiler kurmasına bağlıdır (Day, 1994). Tedarikçi ilişkileri ile ilgili diğer bir önemli sonuç da, otel işletmelerinin tedarikçileri ile ilişkilerinde sıklıklı sorun yaşamadığı ve işbirliği içinde olduklarının tespit edilmesidir.

Araştırmanın sonuçları, otel işletmelerinin yıldız sayısı, sahiplik türü, yerleşim yeri ve hizmet yılı gibi özelliklerine göre pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinde bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak araştırmaya katılan otel işletmelerinin tamamı pazar yönlü bir yapıya sahip olarak değerlendirilebilir. Ancak, yönetim yapıları olarak daha profesyonel bir yapıya sahip olan 5 yıldızlı otel işletmeleri ile S Class otel işletmelerinin daha fazla müşteri yönlü bir örgüt yapısına sahip oldukları görülmüştür. Diğer yandan, zincir otel işletmelerinin de diğer işletme gruplarına göre daha fazla

pazar yönlü olduğu ve tedarikçileri ile daha üst düzey ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Nitekim örgüt yapısı olarak zincir otel işletmelerinin daha kurumsal bir yapıda olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu nedenle, söz konusu sonuçların anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, dikkat çekici bir husus da, otel işletmeleri içerisinde hizmet yılı 4 ve 9 yıl arasında olan işletmelerin daha fazla pazar yönlü olmaya çalıştıklarıdır. Bu sonuç, pazarda yeni yer edinmeye çalışan ve pazar payını artırmayı hedefleyen genç otel işletmelerinin bu amaçla diğer otellere göre daha üst düzey bir gayret içinde olduklarını göstermektedir.

Otel işletmelerinin dinamik bir yapıya sahip olması ve rekabetin hem yerel hem de uluslararası boyutta olması, otel işletmelerinin müşteri merkezli, diğer bir ifadeyle pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olmaları sonucunu beraberinde getirmiştir. Bu durum, yukarıda ifade edilen sebeplerle esasında olması gereken bir hizmet anlayışını ve örgüt yapısını ifade etmektedir. Aynı zamanda otel işletmeleri, pazar yönlü örgüt yapısının doğal bir sonucu olarak da tedarikçi işletmeleri ile daha yakın ilişkiler kurmaktadır.

Araştırmada ilişkisi araştırılan iki değişken olan pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinin yapılan analizler sonucunda oldukça iyi derecede ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan pazar yönlü bir örgüt yapısının tedarikçilerle yakın işbirliğini gerektirdiği yönündeki literatürde hâkim olan görüşün, araştırma sonuçları ile de desteklendiği söylenebilir. Nitekim araştırma sonucunda pazar yönlülük boyutlarının tümünün istisnasız olarak tedarikçi ilişkileri boyutları ile pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Pazar yönlülük ile tedarikçi ilişkileri arasında sıkı bir ilişkinin olması, bu ilişkide pazar yönlülüğün rolünün ne olduğu sorusunu da beraberinde getirmiştir. Bu sebeple, araştırmada pazar yönlülüğün tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisi sınıanmış ve pazar yönlülüğün otel işletmelerinin tedarikçileri ile olan ilişkileri üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, bir otel işletmesinin pazar yönlü bir yapıya sahip olması ve kurmaya çalışması ile doğru orantılı olarak tedarikçileri ile de ilişkilerini geliştirme eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan tedarikçilerle olan ilişki kalitesinin de pazar yönlülükle orantılı olarak artacağını ifade etmek mümkündür.

Son olarak, araştırmanın bağımlı değişkeni olan işletme performansı üzerinde de pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, pazar yönlülüğün, tedarikçilerle ilişkilere nazaran işletme performansı üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu anlamda, otel işletmelerinin pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olmalarının ve tedarikçiler ile yakın ilişkilerinin, müşteri memnuniyeti ve doluluk oranları üzerinde etkisinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

Netice itibariyle özetlemek gerekirse, araştırma kapsamında otel işletmelerinin pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olduğunu ve tedarikçileri ile olan ilişkilerinin de iyi düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri olarak ifade edilebilecek bir diğer sonuç ise, pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin tespit edilmesidir. Aynı zamanda otel işletmelerinde her iki değişkenin de işletme performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

LİTERATÜRE İLİŞKİN ÇIKARIMLAR

Pazar yönlülükle ilgili ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren ve pazar yönlülüğü pazar bilgi perspektifinden ele alan Kohli ve Jaworski (1990), bu çalışmalarında pazar yönlülüğün işletme performansı ile pozitif yönlü bir ilişkisini olabileceğini öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde, Narver ve Slater (1990) da pazar yönlülüğün işletmelerin karlılık düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olabileceğinden bahsetmiştir. Literatüre bakıldığında, yukarıdaki iki çalışmadan hareketle, pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişki çok farklı sektörler ve ülkeler üzerinde yapılan araştırmalarla sınanmış ve araştırma sonuçlarının genelinde pazar yönlülük ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Narver ve Slater, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Greenley, 1995; Han ve diğ., 1998; Shoham ve Rose, 2001; Shoham ve diğ., 2005). Bu anlamda yapılan araştırmada da pazar yönlülük ile performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş, pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu açıdan araştırma sonuçlarının literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Pazar yönlülük ile ilgili olarak hizmet işletmelerinde yapılan araştırmaların büyük bir bölümünün bankacılık sektörü ya da sağlık işletmeleri üzerinde yapıldığı görülmektedir (Esteban ve diğ., 2002). Ancak pazar yönlülüğü otel işletmeleri açısından ele alan

çalışmalar da mevcuttur. Otel işletmeleri üzerine yapılan araştırmaların da pek çoğunda pazar yönlülük ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Au ve Tse, 1995; Sargenat ve Mohammed, 1999; Guo, 2002; Qu ve Ennew, 2003; Sandvik ve Sandvik, 2002; Tse ve diğ., 2005). Bu açıdan Türkiye'deki otel işletmelerinde pazar yönlülüğü ele alan mevcut araştırmanın da sonuçları, otellerle ilgili diğer araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, pazar yönlülük konusunun otel işletmeleri açısından oldukça sınırlı bir biçimde ele alındığı ve yalnızca performans bağlamında incelemelerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Türkiye'de yapılan araştırmaların sonuçları da pazar yönlülük ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Eren, 2003; Çakıcı ve Eren, 2005; Karamustafa ve diğ.,2010). Bu bağlamda mevcut araştırmanın da sonuçları da diğer araştırmalara benzerlik göstermektedir.

Pazar yönlülük konusunun Türkiye'de yeterince tartışılmadığı ve bu alanda yapılan çalışmaların son derece kısıtlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Araştırma kapsamında ifade edilmesi gereken bir diğer husus da, mevcut araştırmanın örneklem itibariyle Türkiye'de yapılan önceki araştırmalara oranla daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiğidir. Aynı zamanda araştırmanın pazar yönlülüğü yalnızca işletme performansı bağlamında değil, aynı zamanda tedarikçi ilişkileri kapsamında ele alması dolayısıyla da ulusal literatüre önemli ölçüde bir katkı sunduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan tedarikçi ilişkileri konusunun da otel işletmeleri açısından literatürde oldukça sınırlı olarak ele alındığını ifade etmek gerekmektedir. Bu açıdan Türkiye'de de otel işletmelerinde alıcı tedarikçi ilişkisini inceleyen çalışmaların sayısı son derece azdır (Halis ve Türkay 2010; Tektaş ve Kavak, 2010). Araştırma sonuçları, tedarikçi ilişkilerinde otel işletmeleri tarafından algılanan boyutların literatürdeki çalışmalarla paralellik gösterdiğin ortaya koymaktadır. Nitekim araştırma kapsamında otel işletmeleri tarafından önemsenen 3 boyut olan , bilgi paylaşımı, işbirliği ve güven boyutlarının literatürdeki önceki araştırmalarda da ilişki kalitesini belirleyen önemli değişkenler olarak ele alındığı görülmektedir (Wray ve diğ., 1994; Kumar ve diğ., 1995; Jap ve diğ., 1999). Türkiye'de yapılan çalışmalarda da bilgi paylaşımı ve güven boyutu tedarikçi ilişkilerinin bir belirleyicisi olarak ele alınmıştır.

Bu anlamda araştırma sonuçları, Türkiye’de yapılan önceki çalışmalarla da paralellik göstermektedir.

Literatüre bakıldığında, tedarikçi ilişkilerinin doğrudan işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların da sayısının az olduğu görülmektedir (Wilson, 1997; Lages ve diğ., 2005; Çağlıyan, 2009). Aynı zamanda otel işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu bakımdan araştırmanın, hem tedarikçi ilişkilerinin doğrudan işletme performansı üzerindeki etkisini incelemesi; hem de otel işletmelerini ele alması bakımından literatüre önemli ölçüde bir katkısının olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda literatürde pazar yönlülük kavramının tedarikçilerle yakın işbirliğini gerektirdiği yaygın olarak ifade edilse de, pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkinin akademisyenler tarafından yeterince incelenmediği anlaşılmaktadır. Bu noktada, mevcut araştırmanın pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından da literatüre anlamlı bir katkı sunduğu düşünülmektedir.

OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÇIKARIMLAR

Otel işletmelerinin dinamik bir yapıya sahip olduğu araştırmanın çeşitli bölümlerinde dile getirilmişti. Bu nedenle, değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine hızlı bir biçimde cevap üretme gerekliliği, otel işletmeleri açısından varlığın devam ettirme ve rekabet avantajı sağlama açısından oldukça önemlidir.

İnsanın insana hizmetinin söz konusu olduğu otelcilik sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanması oldukça güçtür. Bundan dolayı, bir otel işletmesinin varlığını devam ettirebilmesi, öncelikle pazar yönlü bir örgüt yapısına sahip olması ile mümkündür. Bunun sebebi, pazar yönlülük yaklaşımının müşteri memnuniyeti ve sadakatini ön planda tutması ve işletme fonksiyonlarının da bu yönde dizayn edilmesini sağlamasıdır. Daha somut ifade etmek gerekirse, bir otel işletmesinin müşterilerine sunduğu konaklama hizmeti başta olmak, üzere işletme içinde bu hizmeti tamamlayıcı ürün ve hizmetler olarak sunduğu yiyecek-içecek ve eğlence gibi yan hizmetlerinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmesini gerekmektedir. Bu açıdan pazar yönlü bir örgüt yapısının otel işletmelerinin kuruluş aşamasından itibaren benimsenmesinin gerekli olduğu görülmektedir.

Bir otel işletmesi, departmanları itibariyle hem fiziksel ürün üretimini hem de hizmetin sunumunu aynı çatı altında gerçekleştirmektedir. Bu açıdan otel işletmesinde hizmet üretiminin devamlılığının sağlanması da mal ve hizmet tedarikçilerinin yakın işbirliğini gerekli kılmaktadır. Ancak burada otel işletmeleri açısından tedarikçi işletmeleri yalnızca fiziksel mal ve hizmet sağlayan kurumlar olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Tedarikçi işletmelerin otel işletmeleri açısından aynı zamanda oldukça önemli bir bilgi kaynağı olduğunu da ifade etmek gerekir. Bu anlamda, otel işletmelerinin müşteri yönlü bir hizmet yapısına kavuşması için hem tedarikçilerinden müşterilerine ilişkin bilgi elde etmesi hem de kaliteli ürün ve hizmet sunumu için gerekli tedariki zamanında yapmasının gerekli olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Daha net ifade etmek gerekirse, otel işletmelerinin müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayarak, uzun vadede kar elde etmesinin, hem pazar yönlü bir örgüt yapısına hem de tedarikçileri ile olan yakın ilişkisine bağlı olduğu söylenebilir.

GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da birtakım kısıtlar söz konusu olmuştur. Nitekim bir araştırma çerçevesinde konuyla ilgili bütün değişkenleri ele alıp incelemek mümkün değildir. Bu açıdan konuya ilişkin farklı değişkenlerin de ele alınabileceği belirtilmelidir.

Literatüre bakıldığında, pazar yönlülüğün genellikle işletme performansı ile ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Ancak hem pazar yönlü bir örgüt yapısını kurmak, hem de bu yapının işletmeler tarafından benimsenmesi önemli bir süreç gerektirmektedir. Bu bağlamda, bir işletmede pazar yönlü örgüt yapısının kurmayı sınırlayan, engelleyen ya da pazar yönlü bir örgüt yapısını destekleyen değişkenlerin neler olduğu ve bunların pazar yönlülükle ilişkilerinin ne düzeyde olduğu araştırılmaya değer konular olarak ifade edilebilir.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının da turizm sektörü açısından oldukça sınırlı biri biçimde ele alındığı ve konuya ilişkin kuramsal çerçevenin de tam olarak çizilmediği anlaşılmaktadır. Otel işletmeleri açısından tedarik zinciri uygulamaları yalnızca, performans bağlamında ele alınmıştır. TZY kapsamında tedarikçi ilişkileri yönetimi konusunun da literatürde yeterince tartışılmadığını söylemek mümkündür. Bu çerçevede, otel işletmeleri açısından tedarikçi seçim kriterleri ve bu seçim kriterlerini

etkileyen faktörlerin neler olduğu başta olmak üzere, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını etkileyen örgütsel ve yönetsel koşulların neler olduğunun tespiti araştırılmaya değer konulardır. Diğer yandan otel işletmeleri açısından tedarik zinciri yönetim modellerine ilişkin kuramsal ve ampirik çalışmaların yapılmasının da literatüre anlamlı katkılarının olacağı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- AGARWAL, S., M. K. ERRAMILI and C. S. DEV (2003), "Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 68-82.
- AKSULU, İkbal ve ÖZGÜL, Engin (1999), "Değişen Pazarlama Çevresi ve Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar", *4. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18-20 Kasım, ss. 83-94.
- ALABAY, Nurettin (2010), "Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlamaya Yaklaşımlarına Geçiş Süreci", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 15, Sayı. 2, ss. 213-235.
- ALDAS-MANZANO, J., I. KÜSTER and N. VILA (2005), "Market Orientation and Innovation: An Inter-relationship Analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 437-452.
- ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR, Ş. ve TORLAK, R. (2006), "*Modern Pazarlama*", Değişim Yayınları, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR, Ş. ve TORLAK, R. (2011), "*Pazarlamaya Giriş*", Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM (2007), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı", *Sakarya Yayıncılık*, Sakarya.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2009), "Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici ve Tüketici Bakış Açısı", "*Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C*" Editörler: Cevdet Avcıkurt, Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin, Değişim Yayınları, İstanbul.
- APPIAH-ADU, K. (1997), "Market Orientation and Performance: Do The Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?", *Journal of Euromarketing*, Vol.6 No. 3, pp. 1-26.

- ARIKAN, R. (2004), “Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama” *Asil yayınları*, Ankara.
- ARMUTLU, Can Erkin (2006), “İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri: Etkileşim ve Şebeke Yaklaşımları”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 2, s. 1-16.
- ATAKAN, F., G. KAYACIK ve Ş. EREN (2009), “Firmalar Arası Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminde Gezici Etmen Teknolojisinin Kullanımı”, <http://web.cs.dal.ca/~kayacik/papers/INET-TR01.pdf>, Erişim Tarihi: 13.06.2012.
- ATHANASOPOULOU, Pinelopi (2008), “Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Athletic Services”, *Managing Service Quality*, Vol. 18, Is. 5, pp. 479-495.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995), “An Exploratory Analysis of the Impact of a Market Orientation on NewProduct Performance: A Contingency Approach”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 275-93.
- AU, K. and C. TSE (1995), “The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry Hong Kong and New Zealand”, *Journal of International Consumer Marketing*, (8): 77-87.
- AVLONITIS, George H. and Spiros P. GOUNARIS (1997), “Marketing Orientation and Company Performance: A Comparative Study of Industrial vs. Consumer Goods Companies”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 5.
- AVLONITIS, George H. and Spiros P. GOUNARIS (1999), “Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 11-12, pp. 1003-1037.
- BAGOZZI, Richard, P. “Marketing as Exchange”, *The Journal of Marketing*, Vol. 39 (October), pp. 32-39.

- BAKER, William E. and James M. SINKULA (1999), “Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance”, *Journal of Market focused Management*, (4): 295-308.
- BALAY, Refik (2004), “Öğrenen Örgütler”, *Öğrenen Örgütler*, Editörler:K. DEMİR ve C. ELMA, Sandal Yayınları, Ankara.
- BARCA, Mehmet (2002), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Editörler: İ. DALAY, R. COŞKUN ve R. ALTUNIŞIK, Beta Yayınları, İstanbul.
- BARNEY, J. B (1991), “Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage” *Journal of Management*, (17): 99-120.
- BARNEY, J. B. (1986), “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665.
- BARTELS, Robert (1951), “Can Marketing Be A Science ?”, *The Journal of Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 319-328.
- BATMAN, Orhan (2008), “Otel İşletmelerinin Yönetimi”, Değişim Yayınları, İstanbul.
- BATMAN, Orhan ve Hüseyin SOYBALI (2009), “Otel İşletmeleri”, *Turizm İşletmeleri*, Editörler: Şehnaz DEMİRKOL ve Burhanettin ZENGİN, Değişim Yayınları, İstanbul.
- BATMAN, Orhan ve M. DOĞDUBAY (2010), “Konaklama İşletmelerine Genel Bakış” , içinde “Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri”, (Ed.) Burhanettin ZENGİN, Değişim Yayınları, İstanbul.
- BATMAN, Orhan ve R. Yıldırğan (2001), “Konaklama İşletmeciliği”, içinde “Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri”, (Ed.) Burhanettin ZENGİN, Değişim Yayınları, İstanbul.
- BAUMOL, W. J. (1957), “On The Role of Marketing Theory”, *The Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 413-418.

- BEJOU, D., B. WRAY, T. N. INGRAM (1996), "Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 36, pp. 137-143.
- BEJOU, D., C. T. ENNEW and A. PALMER (1998), "Trust, Ethics and Relationship Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp. 170-175.
- BHUIAN, S.N. (1997), "Exploring Market Orientation in Banks: an Empirical Examination in Saudi Arabia", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11 No. 5, pp. 317-328.
- BROWN, J. R. and R. L. DAY (1981), "Measures of Conflict in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 263-274.
- BRUGGEN, van G. H., M. KACKER, C. NIEUWLAAT (2005), "The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationships in Marketing Channels", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.22, pp. 141-158.
- BULUT, Ç., C. YILMAZ ve L. ALPKAN (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 9 (2): 513-538.
- CANNON, J. D. and W. D. PERRAULT (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 439-460.
- CARUANA, A. B. RAMASESHAN and M. T. EWING (1997), "Market Orientation and Organizational Commitment in Australian Public Sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 294-303.
- CARUANA, A., GAUCI, S. & FERRY, M. (1995), "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from MALTA", *In Proceedings of the Marketing Education Group Conference*, Bradford, UK, 123-132.
- CEMALCILAR, İlhan (1999), "*Pazarlama, Kavramlar-Kararlar*", Beta Yayınları, İstanbul.

- CLAYCOMB, Cindy and G. L. FRANKWICK (2010), “Buyer’s Perspectives of Buyer-Seller Relationship Development”, *Industrial Marketing Management*, (39): 252-263.
- CONVERSE, Paul D. (1945), “Development of The Science of Marketing: An Exploratory Survey”, *The Journal of Marketing*, Vol. 10, No.1, pp. 14-23.
- COOPER, M. C., D. M. LAMBERT and J. D. PUGH (1997), “Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics”, *The International Journal Of Logistics Management*, Vol. 8, Is. 1, pp. 1-14.
- COOPER, Martha C. and L. M. ELLRAM (1993), “Characteristic of Supply Chain Management and Implication for Purchasing and Logistic Strategy”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 13-24.
- COŞAR, Yeşim (2008), “Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 45-56.
- CROSBY, L. A., K. R. EVANS and D. COWLES (1990), “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68-81.
- CROXTON, K. L., S. J. GARCIA-DASTUGUE, D. M. LAMBERT and D. S. ROGERS (2001), “The Supply Chain Management Process”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, Is. 2, pp. 13-36.
- ÇAĞLIYAN, Vural (2009), “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 3, s. 461-479.
- ÇAKICI, Celil ve EREN, Duygu (2005), “Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları” *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, ss. 157-178.

- ÇALLI, Fatih (2007), “Bütünleşik Tedarik Zincir Ağlarında Bilişim Paylaşım Ölçüm Modeli” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇATI, Kahraman ve Mustafa IŞKIN (2008), “Pazar Yönlülük”, *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, Editörler: İnci VARİNLİ ve Kahraman ÇATI, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 77-101.
- ÇETİNEL, Emine (2008), “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DAGHFOUS, Abdelkader and R. BARKHI, (2009), “The Strategic Management of Information Technology in UAE Hotels: An Exploratory Study of TQM, SCM and CRM Implementations”, *Technovation*, Volume: 29, pp. 588 – 595.
- DAY, George S. (1994), “Capabilities of Market-Driven Organizations”, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No.4, pp. 37-52.
- DEMİR, F. O. ve Y. KIRDAR (2006), “Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM”, *Review of Social, Economic and Business Studies*, Vol. 7/8, s. 293-308
- DEMİR, M. H. ve A. ŞAHİN (2002), “İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaretin Gelişmesinde İlişkisel Pazarlamanın Rolü: Güven İlişkisi Eksenli Bir Analiz”, *Review of Social, Economic and Business Studies*, Vol. 2, s. 219-231.
- DEMİREL, Yavuz (2007), “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi”, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13): 1, s. 56-81.
- DENG, S. ve J. Dart, (1994), “Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.
- DESPHANDE, Rohit and John U. FARLEY (1998), “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, (2): 213-232.

- DESPHANDE, Rohit and WEBSTER, Frederick E. (1989), "Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53, pp. 3-15.
- DESPHANDE, Rohit, FARLEY, John, U. ve WEBSTER, Frederick E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.
- DIAMANTOPOLUOUS, Adamantios and HART, Susan (1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Management*, Vol. 1, Iss. 2, pp. 93-121.
- DOĞDUBAY, Murat (2005), "Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, s. 82-106.
- DONEY, M. Patricia and J. P. CANNON (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51.
- DORSCH, M. J., S. R. SWANSON and S. W. KELLEY (1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification Vendors as Perceived by Customers", *Journal of Academy Marketing*, Vol. 26, No. 2, pp. 128-142.
- DOYLE, Peter (2000), "Value-based Marketing", *Journal of Strategic Management*, Vol. 8, Iss. 4
- DWYER, F. R. and S. OH (1987), "Output Sector Munificence Effects on The International Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 347-358.
- DWYER, F. R., P. H. SCHURR, S. OH (1987), "Developing Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.

- ECER, Ferhat H. ve CANITEZ, Murat (2004), “Pazarlama İlkeleri, Teori ve Yaklaşımlar”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- EKBER, Şahin ve , Serdar ORHAN (2011), “İşletme İçi Faktörlerin İşletmelerin Pazar Odaklılık Durumuna Etkileri: MARKOR ve MKTOR Ölçekleri İle Değerlendirme”, 9. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Tebliğler Kitabı, 1. Cilt, 16-17 Haziran 2012, Bakü, Azerbaycan, ss. 12-24.
- EKBEROV, Şahin (2011), “Geçiş Ekonomilerinde Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Azerbaycan Örneği”, *Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.*
- ELLRAM, L. M. and M. C. COOPER (1990), “Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, No.2, pp. 1-10.
- ERDEM, Barış (2006), “İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15: 65-94.
- ERDEM, Barış ve Oya Aytemiz SEYMEN(2008), “Turizm İşletmelerinde Kıyaslama Tekniği”, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* Editörler:Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Detay Yayıncılık, ss. 58-94, Ankara.
- EREN, Duygu (2003), “Otel işletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye`de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.*
- ERSOY, Nezihe Figen (2008), “Pazarlama Konusu ve Pazarlama Yönetimi”, *Pazarlama Yönetimi*, Editör: Birol Tenekecioğlu, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 791, Eskişehir.
- ERSÖZ, S., N. YAMAN ve B. BİRGÖREN (2008), “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Verilerin Yapay Sinir Ağları ile Modellenmesi ve Analizi”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, No. 4, s. 759-767.

- ESKİLER, E., M. ÖZMEN ve C. UZKURT (2011), “Bilgi Yönetimi, Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (6):1, s. 31-69.
- ESTEBAN, A., A. MILLAN, A. MOLINA and D. MARTIN-CONSUEGRA (2002), “Market Orientation in Service: A Review and Analysis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9-10, pp. 1003-1021.
- EYEMEN, U. Erman (2007), “Tedarik Zinciri Yönetimi”, *Kalite Ofisi Yayınları*, Yayın No: 14. www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 24.03.2012
- FERRELL, O. C. and LUCAS, George, H. (1987), “An Evaluation of Progress in the Development of a Definition Marketing”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 15, No.3, pp. 12-23.
- FULLERTON, Ronald, A. (1988), “How Modern Is Modern Marketing? Marketing’s Evolution and the Myth of the “Production Era”, *The Journal of Marketing*, Vol. 52, No.1, pp. 108-125.
- FYNES, B., C. VOSS and S. de BURJA (2005), “The Impact of Supply Chain Relationship Dynamics on Manufacturing Performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, Is.1, pp. 6-19.
- FYNES, B., S. de BURCA and D. MARSHALL (2004), “Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality and Performance”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 10, pp. 179-190.
- FYNES, B., S. de BURJA, C. VOSS and (2005), “Supply Chain Relationship Quality, The Competitive Environment and Performance”, *International Journal of Production Research*, Vol. 43, No. 16, pp. 3303-3320.
- FYNESS, B. and C. VOSS (2002), “The Moderating Effect of Buyer-Seller Relationships on Quality Practises And Performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 589-613.

- GANESAN, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), pp. 1-19.
- GEYİK, Mahmut (2006), "Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynakalara Dayalı Okulun Karşılaştırılması", *Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya*.
- GLAZER, Rashi and WEISS, Allen M. (1993), "Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and The Time-Sensitivity of Information", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.4, pp. 509-521.
- GÖKÇE, B. (1988) "Toplumsal Bilimlerde Araştırma" *Savaş Yayınları*, Ankara.
- GRAY, B., S. MATEAR, C. BOSHOF and P. MATHESON (1998), "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 9-10, pp. 884-903.
- GREENLEY, Gordon E. (1995), "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, Is. 1, pp. 47-66.
- GRÖNROOS, Christian (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32, Is. 2, pp. 4-20.
- GRÖNROOS, Christian (2006), "On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing", *MarketingTheory*, Vol. 6, No. 4, pp. 395-417.
- GUO, Chiquan (2002), "Market Orientation and Business Performance: A Framework for Service Organizations", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9-10, pp. 1154-1163.
- GÜÇLÜ, Caner (2010), "Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve V. ÇAĞLIYAN (2010), "Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 30-40.

- GÜLMEZ, M. ve O. KİTAPÇI (2003), “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 81-89.
- GÜNAY, Nazan G. (2001), “The Marketing Concept”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt. 1, Sayı 1, ss. 115-140.
- GÜRÜZ, Demet ve E. GÜREL (2006), “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HACİEFENDİOĞLU, Ş. ve N. ÇOLULAR (2008), “İlişkisel Pazarlamada Güven unsuru ve Otel İşletmelerinde Uygulama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 16, s. 107-126.
- HACIOĞLU, Necdet (2005), “*Turizm Pazarlaması*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HALİS, Muhsin ve O. TÜRKAY (2010), “Konaklama İşletmelerinde Tedarikçi İşletme İlişkileri: Türk Şehir Otellerinden Bulgular”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl 7, Sayı 1, s. 6-16.
- HAMŞİOĞLU, Buğra (2011), “Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 11, Sayı 1, s. 91-101.
- HAMŞİOĞLU, Ahmet Buğra (2000), “Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Kars İli Merkez Kobi’lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, <http://ipsalamyo.trakya.edu.tr/arsiv/senem/2011-2012%20Guz/crm/crm.pdf>, Erişim Tarihi: 22.04.2012.
- HAN, J. K., K. NAMWOON and R. K. SRIVASTAVA (1998), “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No.4, pp. 30-45.
- HARRIS, C. Lloyd and Emanuel OGBONNA (2001), “Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 5-6, pp. 744-464.

- HARRIS, C. Lloyd and Nigel F. PIERCY (1999), "Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 113-131.
- HARRIS, Lloyd C. (1998), "Barriers to Market Orientation: the View from the Shopfloor", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 16, No. 2-3, pp.221-229.
- HARRIS, Lloyd C. (2000), "The Organizational Barriers to Developing Market Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 5-6, pp. 598-624.
- HARRISON-WALKER, L. Jean (2001), "The Measurement of a Market Orientation and its Impact on Business Performance", *Journal of Quality Management*, (6): 139-172.
- HART, Stuart, L. (1995), "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 986-1014.
- HAUGLAND, S. A., I. MYRTVEIT and A. NYGAARD (2007), "Market Orientation and Performance in the Service Industry: A Data Envelopment Analysis", *Journal of Business Research*, (60): 1191-1197.
- HEIENS, R. A. (2000), "Market Orientation: Toward An Integrated Framework", *Academy of Marketing Science Review*, No. 1, p. 1-4.
- HEIENS, Richard, A. (2000), "Market Orientation: Toward An Integrated Framework", *Academy of Marketing Review*, Vol. 2000 No.1, pp. 1-4.
- HENNING-THURAU, T. and A. KLEE (1997), "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development", *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp. 737-764.
- HOULIHAN, J. B. (1988), "International Supply Chains: A New Approach Management Decision", *Quarterly Review of Management Technology*, (26): 3, pp. 13-19.
- HUBER, G. P. (1991), "Organizational Learning: Contributing Process and Literatures", *Organization Science*, Vol.2, No. 1, pp. 88-105.

- HUNT, S. ve R. Morgan (1995), “The Comparative Advantage Theory Of Competition”
Journal Of Marketing, Cilt 5, No 9, s.1-15.
- HUNT, Shelby D. (1976), “The Nature And Scope Of Marketing”, *The Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 3, pp. 17-28.
- HURLEY, Robert F. and Thomas M. HULT (1998), “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination”, *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54.
- HUTCHINSON, Kenneth D. (1952), “Marketing As A Science: An Appraisal”, *The Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 286-293.
- İÇÖZ, Orhan (1996), “*Turizm İşletmelerinde Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*”, Anatolia Yayıncılık, Ankara.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi (2008), “*Pazarlama Yönetimi*”, Beta Yayınları, İstanbul.
- JAP, S. D., C. MANOLIS, B. A. WEITZ (1999), “Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channel Distribution”, *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 303-313.
- JAWORSKI, Bernard J. and Ajay K. KOHLI (1996), “Market Orientation: Review, Refinement and Road Map”, *Journal of Market Focused Management*, (1): 119-135.
- JAWORSKI, Bernard J. and KOHLI, Ajay K. (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *The Journal of Marketing*, Vol. 57. No. 3, pp. 53-70.
- JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel and Juan G. Cegarra NAVARRO (2007), “The Performance Effect Organizational Learning and Market Orientation”, *Industrial Marketing Management*, (36): 694-708.
- KALAFATIS, S. P. (2000), “Buyer-Seller Relationships Along Channels of Distribution”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 215-228.
- KALAYCI, Ş. (2005), “Faktör Analizi” içinde “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ed. Ş. KALAYCI, *Asil Yayın Dağıtım*, Ankara.

- KALKAN, Veli Denizhan. (2006), “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.5, Sayı. 16, ss. 22-36.
- KANNAN, V. R. and K. C. TAN (2006), “Supplier Selection And Assessment: Their Impact on Business Performance”, *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*,(Fall) pp. 11-21.
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet (2005), “Pazarlama İlkeleri”, Literatür Yayınları, İstanbul.
- KARAMUSTAFA, K., GÜLLÜ, K., ACAR, N. ve ULAMA, Ş. (2010), “Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KARASAR, N. (2009), “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.
- KARASU, Fatma (2006), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KILIÇ, Gonca ve Yüksel ÖZTÜRK (2010), “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3): 981-1011.
- KILIÇ, S. ve H. Ç. KENDİRLİ (2005), “Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlamanın Yeni Ekonomideki Yeri ve Önemi”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, Sayı 148, ss. 20-36.
- KILINÇ, İzzet (2008), “Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünebilme”, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Editörler Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KIM, B. Y. and H. OH (2004), “How do Hotel Firms obtain Competitive Advantage”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, Is. 1, pp. 65-71.

- KIM, Soo Wook, (2006), “Effects of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume: 11, Issue: 3, pp. 241 – 248.
- KIM, W. G. and Y. Cha (2002), “Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry”, *Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 321-338.
- KIM, Woo Gon and, Cha YOUNGMI (2002), “Antecedents and Consequence of Relationship Quality in Hotel Industry”, *Hospitality Management*, 21: 321-338ç
- KIPPENBERGER, T, (1998) “Barriers to Market Orientation: the Myths and Realities”, *Antidote*, Vol. 3 Iss: 5, pp.12 - 15
- KOÇAK, A., A. ÖZER ve E. GÜREL (2005), “Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları” *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 179-201.
- KOHLI, Ajay K. ve JAWORSKI, Bernard J. (1990), “Market Orientation: Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No.2, pp. 1-18.
- KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J. and KUMAR, Ajith (1993), “MARKOR: Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.4, pp. 467-477.
- KOTLER, Philip (1972), “*Marketing Management Analysis Planning And Control*”, Çeviren: Yaman ERDAL, Bilimsel Yayınlar Derneği.
- KOTLER, Philip (2000), “*Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*”, Çeviren: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOTLER, Philip (2002), “*Marketing Management Millenium Edition*”, Prentice Hall Inc. United States of America.
- KOTLER, Philip (2005), “*Yeni Pazarlama Dersleri*”, Dışbank Kitapları, Cem Ofset, İstanbul.
- KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary (2011), *Principles of Marketing*, 14. Edition, Pearson Prentice Hall.

- KOTLER, Philip and KELLER, Kevin Lane (2011), “*Marketing Management*”, 14. Edition, Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip and LEVY, Sidney J. “Broadening The Concept Of Marketing”, *The Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, pp. 10-15.
- KOZAK, Meryem Akoğlan (2009), “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi”, *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- KOZLU, Cem M. (1982), “*Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- KUMAR, N., L. K. SCHEER and J. E. STEENKAMP (1995), “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 5-65.
- LADO, Nora and Albert MAYDEU-OLIVARES (2001), “Exploring the Link Between Market Orientation and Innovation in the European and US Insurance Markets”, *International Marketing Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 130-144.
- LAFFERTY, Barbara A. and HULT, G. Thomas M. (2001), “A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1-2, pp. 92-109.
- LAGES, C., C. R. LAGES, L. F. LAGES (2005), “The Relqual Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1040-1048.
- LAMBERT, D. M. and M. C. COOPER (2000), “Issues In Supply Chain Management”, *Industrial Marketing Management*, (29): 65-83.
- LAMBERT, D. M., S. J. GARCIA-DASTUGUE and K. L. CROXTON (2005), “An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, No. 1, pp. 25-51.
- LI, Suhong, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, S. Subba Rao (2006) “The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance”, *Omega*, Volume: 34, pp. 107 – 124.

- LIAO, S. H. ve WU, C. C. (2010), "System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Innovation", *Expert System with Applications*, 37: 1096-1103.
- LIAO, S. H., E. J. CHANG, C. C. WU, J. M. KATRICHIS (2011), "A Survey Market Orientation Research (1995-2008)", *Industrial Marketing Management*, (40): 301-310.
- LUKAS, Bryan A. and O. C. FERRELL (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, p. 239-247.
- LUMMUS, Rhonda R. and R. J. VOKURKA (1999), "Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, Is. 1., pp. 11-17.
- MALTZ, Elliot and KOHLI, Ajay K. (1996), "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, No.1, pp. 47-61.
- Marketing Staff of Ohio State University (1965), "A Statement of Marketing Philosophy", *The Journal of Marketing*, Vol. 29, No.1, pp. 43-44.
- MATSUNO, K., J. T. MENTZER and J. O. RENTZ (2000), "A Refinement and Validation of the MARKOR Scale", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 527-539.
- MATSUNO, K., J. T. MENTZER and J. O. RENTZ (2005), "A Conceptual and Empirical Comparison of three Market Orientations Scale", *Journal of Business Research*, (58): 1-8.
- MATSUNO, M., J. T. MENTZER, A. ÖZSOMER (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *The Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, pp. 18-32.
- MEDLIK, S (1997), "Otel İşletmeciliği", Çeviren: Ömer L. MET, Uludağ Üniversitesi yayınları, Bursa.

- MENTZER, John T., W. J. DEWITT, J. S. KEEBLER, S. MIN, N. W. NIX, C. D. SMITH and Z. D. ZACHARIA (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-26.
- MIN, Soonhong and J. T. MENTZER (2004), "Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No. 1, pp. 63-99.
- MOORMAN, C. (1998), "Market-Level Effects of Information: Competitive Responses and Consumer Dynamics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, pp. 82-98.
- MOORMAN, C., G. ZALTMAN and R. DESPHANDE (1992), "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 314-328.
- MORGAN, R.E. and C.A.STRONG, (1998), "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 11/12, pp. 1051-73.
- MORGAN, R. E., C. S. KATSIKEAS and K. APPIAH-ADU (1998) "Market Orientation and Organizational Learning Capabilities", *Journal of Marketing Management*, 14:4, pp. 353-381.
- MORGAN, R. M. and S. D. HUNT (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- MORGAN, Robert E., CONSTANTINE, S. Katsikeas and KURAKU, Apiiah-Adu (1998), "Market Orientation and Organizational Learning Capabilities" *The Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 353-381.
- MUCUK, İsmet (2004), "*Pazarlama İlkeleri*", Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- NAKİBOĞLU, M. Ali Burak (2008), "Hizmet İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- NARVER, John C. and SLATER, Stanley F. (1998), "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Desphande and Farley", *Journal of Market Focused Management*, 2: 233-236
- NARVER, John, C. ve SLATER, Stanley F. (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- NEW, S. J. (1997), "The Scope of Supply Chain Management Research", *Journal of Supply Chain Management*, (2): 1, pp. 15-22.
- ÖNEREN, Melahat. (2008), "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4. Sayı 7. Ss. 163-178.
- ÖRS, Hüsniye (2007), "Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyeti ile İlişkisi", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, s. 51-65.
- ÖZDEMİR, Ali İhsan (2004), "Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, (Temmuz-Aralık), s. 87-96.
- ÖZDEMİR, Ali İhsan ve G. SEÇME (2009), "Tedarik Zinciri Ulaştırma Problemi İçin Bir Sezgisel Çözüm: Genetik Algoritma Yaklaşımı", *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, s. 43-64.
- ÖZDEMİR, Ali İhsan ve N. Ö. DOĞAN (2010), "Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi Teknolojileri", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, s. 19-41.
- ÖZDEMİR, Bahattin. (2006), "Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", *Basılmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- ÖZDEMİR, Ş., ALTUNIŞIK, R. ve TORLAK, Ö. (2002), "21. Yüzyılın Başında Pazarlama ve Satış Yöneticilerinin Pazarlama Anlayışlarının Değerlendirilmesi", *7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 21. Yüzyılın Pazarlama Paradigması Bildiriler Kitabı*", 2 Haziran 2002, Afyon, ss. 3-18.

- ÖZER, A., A. KOÇAK and O. ÇELİK (2006), “Determinants of Market Orientation in Accounting Firms”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24 No. 6, pp. 591-607.
- ÖZER, Alper (2006), “Muhasebe Firmalarında Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama”, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Yıl 5, Sayı 17, s. 153-168.
- ÖZGÜVEN, Nihan (2008), “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 651-682.
- ÖZTÜREN, Ali (2008), “KKTC Turizm Sektöründe Bütünleşik Tedarik Zincirinin Konaklama İşletmelerinin Performansına Etkisi” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PAKSOY, Turan (2005), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, s. 435-454
- PALMER, Adrian (2009), “*Introduction to Marketing, Theory and Practise*”, Second Edition, Oxford University Press Inc., New York.
- PAPATYA, N., G. PAPATYA ve A. SONGUR (2011), “Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Turizm Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta Örneği”, *I. Uluslararası 4. Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu ve Göller Bölgesi Çalıştayı*, 1-4 Aralık 2011, Eğirdir, Isparta, ss. 751-764.
- PAPATYA, Nurhan (2003), “*Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü, Kavramsal ve Kuramsal Bir Yaklaşım*” Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- PATEL, Vinod, N. (2007), “*Theories and Techniques of Marketing Management*”, Oxford Book Company, Narayan Niwas, Delhi.
- PERÇİN, Selçuk (2005), “Tedarik Zincirinin Zamana Dayalı Performansının Ölçülmesi: Türk Otomotiv Yan Sanayi Uygulaması”, *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 60, Sayı 3, s. 174-194.

- PETERAF, M. A. (1993), "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View" *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-192.
- PIBOONRUNGROJ, P. and S. M. DISNEY (2009), "Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework", *Proceeding of the PhD Networking Conference: Exploring Tourism III: Issues In Phd Research*, University of Nottingham.
- PITT, Leyland, CARUANA, Albert and BERTHON, Pierre R. (1996), "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence", *International Marketing Review*, Vol. 13, No.1, pp. 5-18.
- PORTER, Michael (1980), "*Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*", Free Press Inc. New York.
- PORTER, Michael (1985), "*Competitive Advantage*" Free Press Inc. New York.
- POWERS, T. L. and W. L. REAGAN (2007), "Factors Influencing Successful Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 1234-1242.
- POYRAZ, K., E. TAŞKIN ve H. KARA (2009), "Dönüşen Pazarlarda ve Tekel İşletmelerin Rekabet Davranışlarını Etkinleştirmede Pazar Yönlülük Stratejisi: Türk Telekom İncelemesi", *Akademik Bakış*, Sayı 16, ss. 1-14.
- PULENDRAN, S., R. SPEED and R. E. WIDING (2000), "The Antecedents and Consequents of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No 2, pp. 119-143.
- QU, RILIANG and CHRISTINE T. ENNEW (2003), "An Examination of the Consequences of Market Orientation in China", *Journal of Strategic Management*, 11 (3): 201-214.
- QU, RILIANG, CHRISTINE T. ENNEW and M. T. Sinclair (2005), "The Impact of Regulation and Ownership Structure on Market Orientation in the Tourism Industry In China" *Tourism Management*, (26): 939-950.
- RAVALD, Annika and GRÖNROOS, Christian (1996), "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Iss.2, pp. 19-30

- ROSE, G.M. and SHOHAM, A. (2002), "Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 3, pp. 217-25.
- RUEKERT, Robert W. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 Is. 3, pp. 225-245.
- SANDVIK, Izabela Leskiewicz and Kare SANDVIK (2003), "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 20: 355-376.
- SANZO, M. J., M. L. SANTOS, R. VAZQUEZ, L. I. ALVAREZ (2003), "The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 327-345.
- SARGEANT, A. and M. MOHAMMAD (1999), "Business Performance in UK Hotel Sector – Does it Pay to be Market Oriented?", *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No.3, pp. 42-59.
- SARIOĞLAN, Mehmet (2011), "Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Kapsamında Tedarikçi Seçim Kriterleri Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (25): 239-253.
- SARUHAN, Ş. C. ve A. ÖZDEMİRCİ (2005), "Bilim, Felsefe ve Metodoloji", *Alkım Yayınları*, İstanbul.
- SEKARAN, U. ve R. BOUGIE (2010), "Research Methods for Business, A Skill Approach", *John Wiley and Sons Publication Ltd.*, United Kingdom.
- SELNES, F. (1998), "Antecedents and Consequences of Trust And Satisfaction in Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Is. 3, pp. 305-322.
- SEYMEN, O. A., B. ERDEM ve M. K. GÜL (2011), "Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi: Örnek Kat Hizmetleri Otomasyon Modülü", *Detay Yayıncılık*, Ankara.

- SEZEN, Bülent (2004), “Tedarik Zinciri Stok Yönetimi Problemleri İçin Elektronik Tablolar Yardımı ile Simülasyon Uygulaması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF*, Yıl: 2004, Cilt 11, Sayı 1, s. 57-68.
- SHAPIRO, Penson B. (1988), “What The Hell Is “Market Orientation”, *Harvard Business Review*, 66 (6): 119-125.
- SHETH, Jagadish N. (2002), “The Future of Relationship Marketing”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Is. 7, pp. 590-592.
- SHIN, H., D. A. COLLIER, D. D. WILSON (2000), “Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 18, pp. 317-333.
- SHOHAM, A., G. M. ROSE and F. KROPP (2005), “Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, No.5, pp. 435-454.
- SHOHAM, Aviv and Gregory M. ROSE (2001), “Market Orientation: A Replication, Cross-National Comparison, and Extension”, *Journal of Global Marketing*, 14: 4, pp. 5-25.
- SIGALA, Marianna, (2008), “A Supply Chain Management Approach for Investigating the Role of Tour Operators on Sustainable Tourism: The Case of TUI”, *Journal of Cleaner Production*, Volume: 16, pp. 1589 – 1599.
- SIGUAW, J.A., BROWN, G. and WIDING, I.I. (1994), “The Influence of the Market Orientation of Thefirm on Salesforce Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 No. 2, pp. 106-116.
- SIN, L. Y. M., C. B. Alan Tse, H. M. OLIVER Yau, J. S.Y. Lee and P. M. RAYMOND (2002), “The Effect of Relationship Marketing on Business Performance in a Service-Oriented Economy”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Is. 7, pp. 656-676.
- SIN, L. Y. M., C. B. Alan Tse, H. M. OLIVER Yau, P. M. RAYMOND and J. S.Y. Lee (2005), “Market Orientation, Relationship Market Orientation and Business

- Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type”, *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 36-57.
- SIN, Leo Y. M., Alan C. B. TSE, Vincent C. S. HEUNG and Frederick, H.K. YIM (2005), “An Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance in Hotel Industry”, *Hospitality Management*, 24: 555-577.
- SINKULA, James M. (1994), “Market Information Processing and Organizational Learning”, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 35-45.
- SLATER, Stanley and NARVER, John C. (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 46-55.
- SLATER, Stanley and NARVER, John C. (2000), “The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication”, *Journal of Business Research*, 2000 (48): 69-73.
- SLATER, Stanley F. and NARVER, John C. (1995), “Market Orientation and Learning Organization”, *The Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- SMITH, J. B. (1998), “Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management and Quality”, *Psychology & Marketing*, Vol. 15, pp. 3-21.
- SÖKMEN, Alptekin (2006), “Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği”, *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- SRIVASTAVA, R. K., L. FAHEY and H. K. CRİSTENSEN (2001), “The Resource-based View and Marketing: The Role of Market-based assets in Gaining Competitive Advantage”, *Journal of Management*, (27): 777-802.
- SUNGUR, O. (2005), “Korelasyon Analizi” içinde “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ed. Ş. KALAYCI, *Asil Yayın Dağıtım*, Ankara.
- ŞAHİN, Ayşe ve M. H. DEMİR (2001), “İşletmeler Arası Pazarlamada İlişki Pazarlaması ve Modern Pazarlama Yöntemleri Arasındaki Bağlılıklar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı, 1, Cilt 2, s. 21-33.

- ŞEN, Esin (2006), “KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, *T.C. Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi*, Ankara.
- ŞENDUR, Funda (2009), “İlişkisel Pazarlama Çerçevesinde Müşteri Değeri Yaratmanın Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENGÜN, Ayşe Elif (2007), “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Güven ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerine Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1-2, s. 5-38.
- TAJEDDINI, Kayhan (2010), “Effects of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland”, *Tourism Management*, (31): 221-231.
- TAN, Keah Choon (2001), “A Framework of Supply Chain Management Literature”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, (7): 39-48.
- TAPPER, Richard and X. FONT, (2004), “Tourism Supply Chains: Report of a Desk Research Project for the Travel Foundation”, *Leeds Metropolitan University Environment Business & Development Group*, ss. 1 – 23.
- TAYLOR, Weldon J. (1965), “Is Marketing a Science? Revisited”, *The Journal of Marketing*, Vol. 29, No.3, pp. 49-53.
- TEK, Ömer Baybars (1999), “Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları”, Beta Yayınları, İstanbul.
- TEK, Ömer Baybars ve Pınar Süral ÖZER (1999), “Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme Teorilerinin Türkiye’de Kar Amaçsız Kuruluşlarda Uygulanması”, *4. Ulusal Pazarlama Kongresi, 18-20 Kasım 1999, Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Antakya, ss. 59-67.

- TEKTAŞ, Ö. Ö. ve B. KAVAK (2010), “Endüstriyel Ürünlerin Satın Alınması Sürecinde Tedarikçi İle Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 51-63.
- TEMEL, E. K., BULUT, Z. A. ve SÜRGEVİL, O. (2007), “Örgütlerde Mevcut Durum Analizi”, *TUHS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt. 20 Sayı 4-5, ss. 28-34.
- TIEDEMANN, N., BIRGELE M. and J. SEMEJIN (2009), “Increasing Hotel Responsiveness to Customers Through Information Sharing”, *Tourism Review*, Vol. 64, No. 4, pp. 12-26.
- TOKOL, Tuncer (1996), “Pazarlama Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.
- TORLAK, Ömer (2008), “Pazarlamanın Yeni Tanımı ve Pazarlama Karmasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler”, “*Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*”, Editörler: İnci Varinli ve Kahraman Çatı, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 1-30.
- TOUREG, (2009), Global Swot Analysis, Department of Tourism Management of the Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki and the Technical University of Crete, Greece, ss.1 – 139.
- TRACEY, M., J-S. LIM and M. A. VONDEREMBSE (2005), “The Impact of Supply Chain Management Capabilities on Business Performance”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, Is. 3, pp. 179-191.
- TSE, A., L. SIN, F. YIM and V. HEUNG (2005), “Market Orientation and Hotel Performance”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 4, pp. 1145-1147.
- TUNCAY, E. G. ve T. YAKHNO, (2011), “Kısıt Tabanlı Çok Etmenli Bir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulaması”, *Endüstri Mühendisliği Yazılımları ve Uygulamaları Kongresi*, 30 Eylül – 01/02 Ekim 2011, ss. 67 – 77.
- TUNCER, Doğan (1992), “Pazarlama Hakkında Genel Bilgiler”, “*Pazarlama*”, Editör: Mithat Üner, Gazi Büro Kitabevi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (1998), “Büyük Türkçe Sözlük”, TDK Yayınları, Ankara.

- TÜRKAY, O. S. A. SOLMAZ ve D. DEMİRDELEN (2011), “Örgütsel Öğrenmenin Bir Aracı Olarak Çapraz Eğitim: Otel İşletmelerinin Beklentileri ve Kazançları”, *II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu*, 11-13 Mart 2011, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, ss. 208-227.
- TÜRKAY, O. S. A. SOLMAZ, H. YAZIT ve D. DEMİRDELEN (2011), “Otel İşletmelerinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamalarına Yönelik Nitel Bir Araştırma”, *I. Uluslararası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu*, Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 29 Eylül-1 Ekim 2011, Beyşehir, Konya, ss. 227-239.
- TÜRKAY, Oguz, S. A. SOLMAZ and S. SENGUL (2011), “Strategic Analysis of The External Environment and The Importance of The Information: Research On Perceptions of Hotel Managers”, *Procedia-Social And Behaviorual Science*, Vol. 24, pp. 1060-1069.
- TÜRKAY, Oğuz (2007), “Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri”, *Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- TÜZÜN, İpek Kalemci (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 13, s. 93-118.
- UNGAN, Mustafa Cahid, (2011), “En İyi Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Bir Saha Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 307 – 322.
- UZKURT, Cevahir ve Ömer TORLAK (2007), “İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, s. 239-257.

- UZUNOĞLU, Ebru (2007), “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan 2007, (2):1, ss. 11-29.
- ÜNÜSAN, Çağatay ve SEZGİN, Mete (2007), “Pazarlama İlkeleri”, LiteraTürk Yayınları, İstanbul.
- ÜNÜVAR, Mustafa (2009), “Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, (9):2, s. 559-592.
- WALTER, A., T. A. MÜLLER, H. GABRIELE and T. RITTER (2003), “Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 159-169.
- WANG, C. H., K. Y. CHEN, S. C. CHEN (2012), “Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environments Factors”, *International Journal of Hospitality Management*, (31): 119-129.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. (1988), “The Rediscovery Of The Marketing Concept” *Business Horizons*, Cilt 31, pp. 29-39.
- WERNERFELT, B. (1984), “Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- WILSON, D. T. (1995), “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Academy and Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 335-345.
- WILSON, David. T (1997), “Effect of Buyer-Seller Relationship Structure on Firm Performance”, *ISBM-Report*, 6-1997, Institute of the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.
- WOO, K. and C. T. ENNEW (2004), “Business to Business Relationship Quality An IMP Interaction-based Conceptualisation and Measurement”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1552-1571.

- WRAY, B., A. PALMER and D. BEJOU (1994), “Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 10, pp. 32-48.
- YAĞCI, Kamil (2010), *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAZICIOĞLU, Y. ve S. ERDOĞAN (2007), “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri” *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- YILDIRIM, Saniye (2009), “İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 171-191.
- YILMAZ, C., L. ALPKAN ve Ç. BULUT (2009), “ Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması”, *Journal of Yaşar University*, (4)-16, ss. 2469-2500.
- YURDAKUL, M. ve N. DALKILIÇ (2006), “İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 16, s. 255-270.
- YÜCEL, Pınar Zorlu (2006), “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÜKSELEN, Cemal (2008), “*Pazarlama, İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ZENGİN, Burhanettin, C. Çayır ve N. DEMİRTAŞ (2001), “Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Diğer Departmanlarla İlişkisi”, içinde “*Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri*”, (Ed.) Burhanettin ZENGİN, Değişim Yayınları, İstanbul.

ZHANG, X., H. SONG and G. Q. HUANG (2009), "Tourism Supply Chain Management", *Tourism Management*, (30): 345-358.

ZHOU, K. Z., J. R. BROWN and C. S. DEV (2009), "Market Orientation, Competitive Advantage and Performance: A Demand-based Perspective", *Journal of Business Research*, 62: 1063-1070.

EK 1- ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan **"Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma"** isimli Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere gerçekleştirilmektedir. İçtenlikle vereceğiniz yanıtlar, çalışmanın sağlıklı sonuçlar üretmesi açısından oldukça önemlidir. Anketimize vereceğiniz yanıtlar, **"Kesinlikle"** üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak olup yalnızca **"Bilimsel Amaçla"** kullanılacaktır.

!!! Anket sorularını yanıtlamak sadece "15 dakika" nızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve özen için teşekkür ederiz...!!!

Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ – Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY
Sakarya Üniversitesi
İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü
Esentepe Kampüsü/Sakarya
e-mail: ssolmaz@sakarya.edu.tr

Düşüncelerinize en uygun gelen yere (X) işareti koyunuz!	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
---PAZAR BİLGİSİNİN TOPLANMASI---					
1- Misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetleri tespit etmek için onlardan bilgi alırsınız.	1	2	3	4	5
2- Oteldeki misafirlerle doğrudan ilişki içinde bulunan çalışanlar, misafirlerimize nasıl daha iyi hizmet edebileceklerine ilişkin misafirlerimizle iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
3- Pazar araştırmalarının çoğunu otelde konaklayan misafirlerimiz üzerinde yaparsınız.	1	2	3	4	5
4- Otel olarak müşterilerimizin beklenti ve tercihlerindeki değişimleri tespit etmekte geç kalırsınız.	1	2	3	4	5
5- Otelimizde sunulan hizmetin kalitesini değerlendirmek için misafirlerimizle sürekli görüşürsünüz.	1	2	3	4	5
6- Müşterilerimizin tercihlerini etkileyen seyahat acentası ve tur operatörü gibi aracı işletmelerle sürekli görüşür ve onları incelersiniz.	1	2	3	4	5
7- Gayri resmi yöntemlerle turizm sektörüne ilişkin bilgi toplarsınız. (Örn: Rakip işletme yöneticileri ile yemek yemek, TÜRSAB, TUROB vb. yetkilileri ile sohbet etmek)	1	2	3	4	5
8- Rakip oteller hakkında, otelimizin farklı bölümleri birbirinden bağımsız olarak bilgi toplarsınız.	1	2	3	4	5
9- Turizm sektöründeki ve turist talebindeki eğilimler ile köklü değişiklikleri tespit etmekte geç kalırsınız.	1	2	3	4	5
10- Ekonomik, sosyal, teknolojik, politik vb. alanlardaki değişimlerin, müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini incelemeye çalışırsınız.	1	2	3	4	5
11- Ülkenin makro ekonomisi ile ilgili verileri (GSMH, faiz oranları, büyüme oranı, enflasyon oranları, döviz kurları vb.) düzenli olarak toplarsınız ve değerlendirirsiniz.	1	2	3	4	5
12- Turizm sektörü ile ilgili bilgi toplamak ve değerlendirmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı, İl Turizm Müdürlüğü, TÜRSAB, Valilik, Emniyet Müdürlüğü gibi resmi kurumlarla sürekli temas halindeyiz.	1	2	3	4	5
13- Otelimizi etkileyebilecek genel sosyal eğilimlere (Örn: Çevre Bilinci, Yaşam Tarzı vb.) ilişkin bilgi toplarsınız.	1	2	3	4	5
14- Otelimizde rakip otellerle ilgili bilgi toplama işi birkaç kişi tarafından yapılır.	1	2	3	4	5
---BİLGİNİN İŞLETME İÇİNE YAYILMASI---					
15- Otelimizdeki gayri resmi sohbetlerin konusunu çoğu zaman rakiplerimizin stratejileri oluşturur.	1	2	3	4	5
16- Pazardaki eğilim ve gelişmeleri değerlendirmek için ayda en az bir kere tüm departman yöneticilerinin katıldığı toplantılar yaparsınız.	1	2	3	4	5
17- Satış-pazarlama departmanı, misafirlerimizin gelecekte ihtiyaç duyabileceği hizmetlerle ilgili olarak diğer departmanlarla bilgi alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5
18- Misafirlere ilgili bilgi içeren dökümanlar (Örn: Raporlar, mektuplar vb.) düzenli olarak tüm otel bölümlerine dağıtılır.	1	2	3	4	5
19- Önemli bir müşterimizde (Örn: Bir şirket) veya pazarımızda (Örn: Alman Pazarı, Rus Pazarı vb.) önemli bir gelişme yaşandığında bundan tüm otel departmanlarının haberi olur.	1	2	3	4	5
20- Otelimizde müşteri memnuniyetine ilişkin tüm bilgiler, departmanlara düzenli olarak dağıtılır.	1	2	3	4	5
21- Satış-pazarlama departmanı ile diğer departmanlar arasında pazardaki gelişme ve eğilimler hakkında çok az bilgi alışverişi vardır.	1	2	3	4	5
22-Otelin herhangi bir departmanı diğer oteller hakkında bilgi edindiğinde, bu bilgiyi diğer departmanlarla paylaşmakta yavaş davranır.	1	2	3	4	5
23- Otelimizde pazar eğilim ve gelişmelerini değerlendirmek için sürekli olarak toplantılar yaparsınız.	1	2	3	4	5
24- Personel ve müşterilerimize karşı olan hukuki yükümlülüklerimizle ilgili bilgilerimizi güncelleştirmek amacıyla sık sık toplantılar yaparsınız.	1	2	3	4	5
25- Otelimizde teknik servis ve bilgi işlem departmanı yeni gelişme ve uygulamaları diğer departman çalışanlarına iletmek için yeterince zaman ayırır.	1	2	3	4	5
26- Müşterilerimiz ve pazarlarımız ile ilgili bilgiler, otel içinde diğer departmanlara hızlı bir şekilde iletilir.	1	2	3	4	5

Düşüncelerinize en uygun gelen yere (X) işareti koyunuz!	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
“Kesinlikle Katılmıyorum(1)” güçlü bir katılmama durumunu, “Kesinlikle Katılıyorum(5)” ise, güçlü bir katılma durumunu ifade etmektedir.					
----PAZARA CEVAP ÜRETME----					
27- Müşterilerimizin değişik ihtiyaç ve istekleri otelimizi yeni mal ve hizmet geliştirmek için teşvik eder.	1	2	3	4	5
28- Otelimizde, müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişimleri göz ardı etme eğilimi vardır.	1	2	3	4	5
29- Otelimizde müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet sunabilmek için sık sık toplantılar yaparız.	1	2	3	4	5
30- Otelimizin bütçesi, müşteri beklentilerinden ziyade, hedeflenen doluluk oranları ile uygulanması düşünülen fiyatlara göre hazırlanır.	1	2	3	4	5
31- Turizm sektöründe meydana gelen değişimlere uyum sağlamaya yönelik planlar hazırlamak için düzenli toplantılar yaparız.	1	2	3	4	5
32- Otelimizde sunmuş olduğumuz hizmetlerin çeşidi, müşteri ihtiyaçlarından ziyade, üst yönetimin kararlarına göre belirlenir.	1	2	3	4	5
33- Önemli rakiplerimizden biri, müşterilerimizi hedef alan bir kampanya başlatırsa, biz de hemen karşılık veririz.	1	2	3	4	5
34- Otelimizde farklı departmanların faaliyetleri arasında çok iyi bir uyum vardır.	1	2	3	4	5
35- Otelimizde müşteri şikayetlerine gereken önem verilmemektedir.	1	2	3	4	5
36- Otelde çok iyi bir pazarlama planı yapılsa bile, büyük olasılıkla zamanında uygulayamayız.	1	2	3	4	5
37- Rakip oteller fiyatlarını değiştirdiğinde, biz de hemen fiyatlarımızı değiştiririz.	1	2	3	4	5
38-Müşterilerimizin hizmet kalitesinden memnun olmadığına ilişkin bilgi aldığımızda, düzeltici önlemler alırız.	1	2	3	4	5
39- Misafirlerimiz hizmetlerimizle ilgili küçük değişiklikler yapmamızı istediğinde, ilgili bölümlerimiz bunu yapmak için yoğun çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
40-Toplumun bir kesimi (Örn. Tema, Greenpeace gibi), otelimizin olumsuz ve zararlı faaliyetlerde bulunduğu yönünde bir eleştiri yaparsa, buna hemen karşılık veririz.	1	2	3	4	5
----TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ----					
41- İlişkilerimizde bir sorun ortaya çıktığında, tedarikçilerimiz bunu fark edip çözüm üretmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
42-Tedarikçilerimiz ile otelimiz arasında çok yönlü ve düzenli bir bilgi alışverişi vardır.	1	2	3	4	5
43-Tedarikçilerimiz, otelimizi ilgilendiren sorun veya değişiklikler hakkında bize bilgi verirler.	1	2	3	4	5
44-Tedarikçilerimiz, otelimize sundukları tekliflerin olumlu veya olumsuz yönlerini açıklamakta tereddüt etmezler.	1	2	3	4	5
45-Tedarikçilerimiz, onlardan talep ettiğimiz bilgileri otelimizle paylaşmaktan çekinmezler.	1	2	3	4	5
----MEMNUNİYET----					
46-Otelimizin çalıştığı tedarikçiler, işbirliği yapılabilecek işletmelerdir.	1	2	3	4	5
47-İş yaptığımız tedarikçilerimizi diğer otellere de öneririz.	1	2	3	4	5
48-Tedarikçilerimiz ile çalışanlarımız arasındaki ilişkiler tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
49-Müşterilerimize farklı hizmetler sunmak için yeniden bir tedarikçi seçmek zorunda olsaydık, şüphesiz mevcut tedarikçilerimizi seçerdik.	1	2	3	4	5
----TEDARİKÇİLERLE ANLAŞMAZLIKLAR----					
50-Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz belirli dönemlerde istikrarsız ve sorunlu süreçlerden geçmiştir.	1	2	3	4	5
51-Otelimiz ve tedarikçilerimiz arasında üstü açık veya kapalı pek çok uyuşmazlık yaşanmıştır.	1	2	3	4	5
52-Tedarikçilerle ilişkilerimizde, otel içerisinde gerginlik yaratacak düzeyde sık sık uyuşmazlıklar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
53-Bir anlaşmazlık durumu ortaya çıktığında, tedarikçilerimiz çözüm bulmak için hiçbir çaba göstermez.	1	2	3	4	5
----TEDARİKÇİLERE GÜVEN----					
54-Tedarikçilerimiz, otelimize vermiş oldukları sözleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
55-Tedarikçilerimiz bize karşı her zaman dürüst değildir.	1	2	3	4	5
56-Tedarikçilerimizin bize sağladığı bilgilere güveniriz.	1	2	3	4	5
57-Tedarikçilerimiz, otelimizin başarısını önemsemektedir.	1	2	3	4	5
58-Otelimizle ilgili önemli kararlar alınacağına tedarikçilerimiz bize olabildiğince destek olur.	1	2	3	4	5
59-Tedarikçilerimiz güvenilir işletmelerdir.	1	2	3	4	5
60-Tedarikçilerimizle ilgili olarak her zaman tedbirli olmakta yarar görürüz.	1	2	3	4	5
----TEDARİKÇİ STRATEJİLERİNİN ALGILANIŞI----					
61-Tedarikçilerimiz, otelimizin karlılık seviyesini azaltmaya yönelik girişimlerde bulunacağını bize hissettirir.	1	2	3	4	5
62-Tedarikçilerimiz sözleşme yenilememekle bizi tehdit eder.	1	2	3	4	5
63-Tedarikçilerimiz otelimize özgü ürün geliştirme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
64-Tedarikçilerimiz, teslimat süreçlerini otelimize uygun olarak geliştirme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5

65-Tedarikçilerimiz, otelimize özgü ürün, hizmet veya donanım geliştirmek için yatırım yapmaya isteklidir.	1	2	3	4	5
Düşüncelerinize en uygun gelen yere (X) işareti koyunuz!					
“Otelinizin durumunu geçen yıl ile karşılaştırarak” aşağıdaki ifadeleri yanıtlayınız... “Çok Kötü (1)” en kötü performans durumunu “Çok İyi (5)” en iyi performansı ifade etmektedir.	Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi
----İŞLETME PERFORMANSI----					
Otelimizin satış karlılığı (Net Kar/Toplam Satış Gelirleri)					
Ortalama doluluk oranları					
Otelimizin uyguladığı oda ücretleri					
Satış gelirleri					
Otelimizin pazar payı					
Müşteri memnuniyet düzeyi					
Müşteri şikayet durumu					

1- Cinsiyetiniz ?

() Bay () Bayan

2- Yaşınız ?

() 30 ve altı () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri

3- Eğitim Durumunuz?

() İlköğretim () Lise ve Dengi () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans/Doktora

4- Otel işletmesindeki göreviniz?

() Genel Müdür () Gen. Md. Yard. () Pazarlama Md. () Paz. Md. Yard.
() Önbüro Müdürü () Önbüro Md. Yard. () Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

5- Otelinizin Yıldız Sayısı?

() 3 Yıldız () 4 Yıldız () 5 Yıldız

6- Otelinizin yerleşim yeri?

() Şehir Oteli () Kıyı Oteli () Kaplıca-Kür Oteli () Dağ ve Spor Oteli

7- Otelinizin sahiplik türü?

() Aile İşletmesi () Yerli Bağımsız İşletme () Yabancı Bağımsız İşletme () Yerli Zincir İşletme
() Yabancı Zincir İşletme () Franchising Anlaşmalı

8- Hizmet yılınız?

() 4 ve daha az () 5-9 Yıl () 10-19 Yıl () 20-49 Yıl () 50 Yıl ve üzeri

9- Otelinizin açık olduğu dönem?

() Sezonluk () Tüm yıl

İŞBİRLİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER, İYİ BİR SEZON GEÇİRMENİZİ DİLERİZ...

Anketle İlgili Sorularınız ve Doldurduğunuz Anketi Göndermek İçin İletişim Bilgileri

e-mail: seyitahmetsolmaz@hotmail.com

ssolmaz@sakarya.edu.tr

Tel : (0 264) 295 64 86

ÖZGEÇMİŞ

Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ, 09.10.1987 tarihinde Bursa'nın Orhangazi ilçesinde doğdu. İlköğrenimini, Orhangazi Ali Tekin İlköğretim Okulu'nda(2001), ortaöğrenimini ise, Orhangazi Çok Programlı Lisesi'nin Yabancı Dil Ağırlıklı Lise bölümünde tamamladı (2005). Aynı yıl, yükseköğrenimine Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (BTİOYO)'nda başlayan SOLMAZ, 2009 yılında Konaklama İşletmeciliği bölümünden bölüm birincisi olarak mezun oldu. Lisans eğitimi esnasında, Anadolu Üniversitesi'nin ikinci üniversite programından yararlanarak Kamu Yönetimi bölümünü bitirdi (2012). 2009 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2010 yılı Şubat ayında Harran Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Anabilim Dalına Araştırma Görevlisi olarak atanan SOLMAZ, Temmuz 2010 tarihinde 35. Madde ile lisansüstü eğitimini tamamlamak üzere Sakarya Üniversitesi'ne görevlendirildi. Halen Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği bölümünde görev yapan SOLMAZ'ın ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılarda sunulmuş bilimsel çalışmaları bulunmaktadır.

Akademik Yayınları

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- TÜRKAY, Oğuz, **SOLMAZ, Seyit Ahmet** ve ŞENGÜL, Serkan (2011), “*Strategic Analyses Of The External Environment and The Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers*”, Procedia Social and Behavioral Science, Vol. 24, pp. 1060-1069. (doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.103)
- Zengin, Burhanettin, ŞEN, Lütfi Mustafa ve **SOLMAZ, Seyit Ahmet** (2011),“*A Research On Sufficiency of University Education About Satisfaction University Student's Career Expectations*”, Procedia Social and Behavioral Science, Vol. 24, pp. 469-504. (doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.104)
- TÜRKAY, Oğuz, **SOLMAZ, Seyit Ahmet**, YAZIT, Hasibe ve DEMİRDELEN, Derya (2011), “*Otel İşletmelerinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamalarına Yönelik Nitel Bir Araştırma*”, I. Uluslararası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu, 29 Eylül-1 Ekim 2011, Beyşehir, Konya.

- TÜRKEY, Oğuz ve SOLMAZ, Seyit Ahmet (2011), “Kariyer Değerlerinin Hedef Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, 9. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 16-17 Haziran 2011, Bakü, Azerbaycan.
- SOLMAZ, Seyit Ahmet, TÜRKEY, Oğuz, KORKUTATA, Abdulmenaf ve ERDOĞAN, Çağrı (2011), “Turizm İşletmeciliği ve Rekreasyon Bölümü Öğrencilerinin Rekreatif Tercihleri ve Çalışma Eğilimleri Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, I. Uluslararası Eğitir Turizm Sempozyumu, 1-4 Aralık 2011, Eğirdir, Isparta.

Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- SOLMAZ, Seyit Ahmet, TÜRKEY, Oğuz, ERDOĞAN, Çağrı ve KORKUTATA, Abdulmenaf (2012), “Turizm Öğrencilerinin Sosyotropik ve Otonomik Kişilik Özelliklerinin Turizmde Kariyer Yapma İsteğine Etkisi”, III. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 10-11 Mayıs 2012, Antalya.
- SOLMAZ, Seyit Ahmet(2012), “Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi
- TÜRKEY, Oğuz, SOLMAZ, Seyit Ahmet, KORKUTATA, Abdulmenaf ve ERDOĞAN, Çağrı (2012), “Turizm ve Rekreasyon Öğrencilerinin Rekreatif Tercihleri ve Çalışma Eğilimleri”, 1. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi, 12-15 Nisan 2012, Kemer, Antalya.
- TÜRKEY, Oğuz, SOLMAZ, Seyit Ahmet ve DEMİRDELEN, Derya (2011), “Örgütsel Öğrenmenin Bir Aracı Olarak Çapraz Eğitim: Otel İşletmelerinin Beklentileri ve Kazançları”, II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 11-13 Mart 2011 Akdeniz Üniversitesi, Antalya, ss. 208-227.
- TÜRKEY, Oğuz, SOLMAZ, Seyit Ahmet ve ERKOL, Gül (2011), “Hedef Yönelimliliğinin Turizmde Kariyer Yapma İsteğine Etkisi: Potansiyel Turizm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 11-13 Mart 2011, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, ss. 228-247.
- SOLMAZ, Seyit Ahmet ve Oğuz TÜRKEY (2010), “Turistik Otel İşletmelerinde Çapraz Eğitimin Rolü: Zincir Otel İşletmeleri Örneği”, 9. Geleneksel Turizm Paneli, 15 Nisan 2010, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, ss. 163-175.