



**DÖNÜŞEN PAZARLARDA TEKEL İŞLETMELERİNİN REKABET
DAVRANIŞLARINI ETKİNLEŞTİRMEDE PAZAR YÖNLÜLÜK STRATEJİSİ
-TÜRK TELEKOM İNCELEMESİ-**

Yrd.Doç.Dr. Kemal POYRAZ

Yrd.Doç.Dr. Ercan TAŞKIN

Öğr.Gör.Hakan KARA

Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu, Kütahya, Türkiye

ÖZET

Yaşadığımız yüzyılda insan odaklı hızlı değişimler, devletlerin diğer alanlarda olduğu gibi ekonomik didinmelerde de oynadığı rolleri değiştirdiği görülmektedir. Devletin küçülme savı, devletin olanaklılık ölçüsünde ekonomik yaşamdan çekilme görünüşünü de destekler niteliktedir. Devletin tekel konumunda bulunan işletmelerini, diğer özel girişimcilere açması, bu işletmelerin rekabet ortamlarındaki davranışlarını da yeniden değerlendirmesini gerekli kılmıştır. Tekel konumunda olan işletmelerin; dönüşen pazarlarda, rekabetçi didinmelerine devam etmesi –ve/veya-artırması- ve pazarlara uyumu için, yapısal ve yönetsel odaklı yeniden yapılanmalarını gerekli kıldığı da söylenebilir.

Bu işletmelerin pazar yönlü stratejiyi benimsediklerinde; **pazar bilgisi toplama, bilgiyi yayma, pazarlara tepki verebilme** davranışları sonucunda, etkinleşebilmeleri, çalışmamızın odağını oluşturmaktadır. Etkinleşebilmek için gerekli olan koşullar ve sonuçları, tekel ortamından rekabet ortamına geçen Kütahya Türk Telekomünikasyon A.Ş. üzerinde incelenmiştir. Uygulanan anket yöntemiyle, işletmenin pazar yönlülük rekabet analizi test edilmiş ve sonuçları tartışılarak, önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tekel Pazarlar, Pazar Yönlülük, Rekabetçi Davranışlar

**MARKET BASED STRATEGIES FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF
COMPETITIVE ATTITUDES OF MONOPOLIST BUSINESS ENTERPRISES IN
TRANSFORMING MARKETS -AN ANALYSIS OF TURKISH
TELECOMMUNICATION-**

ABSTRACT

In this century, human-centered rapid changes have also changed the role of the governments in economic area as well as in other fields. The hypothesis of shrinking of governments has also supported the idea of leaving the economic area as soon as possible. The governments' opening of their monopolies to private initiatives has made these business enterprises evaluate their attitudes in competitive world. The enterprises which are seen as monopolies have to revise their structural and managerial aspects in order to compete in this competitive world.

When these business enterprises take in to consideration market based strategies, their obtaining and spreading the data and their adaptation to the markets forms the scope of this study. Necessary conditions and their results for efficiency of business enterprises have been analyzed with the example of Kütahya Turkish Telecommunication Co. With a survey applied in Kütahya, market based competition analysis of this enterprise is has been tested and by discussing its results, recommendations have been given.

Key Words: Monopolist Market, Market Based, Competitive Attitudes

1-GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte hızla yaşanan köklü değişimler işletmelerin olduğu gibi devletlerinde takındığı rolleri değiştirdiği görülmektedir. Bu değişim sürecinin, devletlerin ekonomik yaşamda etkin rol oynayan işletmelerine de yansımaktadır. Özellikle, devlet tekelinde bulunan bazı sektörlerde, özel sektör girişimcilerin girişine izin verilmesi -ve/veya devlet tekelini kaldırmaya yönelik didinmeler- yıllarca tekel ortamında didinme örneği gösteren işletmelerin yönetsel ve yapısal sorunlarını ortaya çıkarmıştır. Bu işletmelerin, rekabetçi ortamda diğer özel sektör işletmeleri ile karşılaştırıldıklarında yeterli bir başarıyı ortaya koyamadıkları, modern pazarlama anlayışınının bir stratejisi olarak değerlendirilebilecek olan, pazar yönlülük yönünden yetersiz kaldıkları da söylenebilir.

Pazar yönlülük stratejisi kapsamında; tekel ortamından rekabetçi ortama geçme çabasında olan işletmelerin, rekabetçi güçlerini ortaya koyamamaları, başarımlarındaki eksiklikler ve bunlara neden olan sorunların yeterince irdelenememesi, bu çalışmamızda bir sorun olarak görülmüştür. Böylelikle çalışmamızın amacı, işletmelerde önemli bir strateji olarak kabul edilebilecek, pazar yönlülük kapsamında, **tekel ortamından rekabet ortamına geçişte işletme analizi**; yaparak tekel olan işletmelerin, bu dönüşümlerinde pazar yönlülük anlayışlarını analiz etmek ve rekabet ortamlarına geçişte ne derece pazar yönlü olduklarını incelemek olarak belirlenmiştir. Böylelikle, çalışmamızın savı da, tekel ortamından, rekabetçi ortama geçen devlet işletmelerinin, rekabetçi ortamın koşullarına dönüşümlerini tam olarak gerçekleştiremediklerinden, bu işletmelerin pazar yönlülük ve başarımlarının düşük kaldığı yönündedir. Bu savımız da, Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Kütahya İl Müdürlüğü'nde test edilmeye çalışılmıştır.

2-PAZARLAMA STRATEJİSİ BİLEŞENİ OLARAK PAZAR YÖNLÜLÜK

Pazar yönlülük, dış çevre ile işletme stratejilerini düzenlemek için çok değişik yaklaşımları içerebilir. Pazar yönlülük, öncelikli olarak pazarlama konseptine uygun olarak geleneksel tüketicilere odaklanmayı içerir. Pazar yönlülük, tüketiciye ve rakiplere odaklanma olarak başlıca iki bileşeni içermektedir (Heiens, 2000). Pazar yönlülük üstün nitelikte tüketici değerleri oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bunun için ise, işletmenin kar oluşumunu gerçekleştirmesini gerektirir. Bu süreçte, tüketicilere, rakiplere ve pazara yönelik bilgilerin elde edilmesi son derece önemlilik göstermektedir (Taşkın, 2003, s.130). Diğer bir deyişle, pazar yönlülük, işletmelerin pazardan elde ettikleri işlenebilir bilgilerin kullanılabilir hale getirilmesiyle rekabet avantajlarının elde edilme sürecini ifade etmektedir. Böylelikle, pazar yönlülük, işletmenin pazarlama işlevinin pazarlama bölümü tarafından uygulanmasına odaklanmasıdır. Pazar yönlülükte, pazarlama bölümünün temel görevi, hedef pazardaki alıcıların gereksinimlerini saptayıp, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp tüketicileri tatmin ederek kar sağlama, rekabet gücünü artırma ve diğer işletme ereklerine ulaşma amaçlanmaktadır (Tek, 1999, s.18-21). Pazar yönlülük ile pazarlama yönlülük arasında kavramları genelde birlikte ele alınmaktadır. Pazar yönlülük ve pazarlama yönlülük kavramlarını farklı biçimde kullanıldığını ileri süren görüşler olmakla birlikte genelde pazar ve pazarlama yönlülük arasında fark olmadığı yönündeki görüş önemli ölçüde geçerlilik kazanmaktadır (Heiens, 2000).

2.1.Pazar Yönlülüğün Boyutları

İşletmeler çok geniş etki faktörleri bulunan ve hızlı değişen bir çevrede didinme göstermektedirler. Bu nedenle işletmeler, rekabetçi gücünü artırmak ve var olmak için modern pazarlama anlayışınının gereği, hem tüketiciyi hem de rakipleri anlamaya ve onların stratejik planlamalarının kapsamı hakkında bilgi edinmek zorundadırlar (Heiens, 2000). Geleneksel olarak "ne üretirsek satarız" içerikli yaklaşımlar ile uzun dönemde başarı elde edilmesinin zorluğunu anlayan işletmeler, karlılıklarını ve sahip olduğu varlıklarını koruyabilmek için yapmaları gereken tüketici odaklı yönlü olmak, işletmenin yapın tasarım ve satışına kadar her

işlevinde tüketici istek, gereksinim ve beklentilerini ön plana almak, tüketiciyi bütün karar süreçlerinde işletmenin bir parçası ve en üst olarak görmek olduğunu anlamaya başlamışlardır (Karabacakoğlu, 2002, s.16). Bütün bu didinmeler işletmelerin pazar yönlü yaklaşımlarının bir parçası olarak ifade edilebilir. Pazar yönlülüğün gerçekleşmesi ve önem verilmesi için; pazarlama bölümünde örgütsel yapının öğrenme boyutları oluşturulmalıdır, pazardaki rekabet unsuru bilgi edinme ve öğrenme fırsatı olarak görülmelidir, pazardaki tüketicilerin gereksinimlerini ve beklentilerinin analizi yapılmalıdır, pazarlama eğitimi ve geliştirici programlar tasarlanmalıdır, kendi kendini yöneten ekipler oluşturulmalıdır, tüm işletmede bütünleşik pazarlama anlayışı benimsenmelidir, nitelikli pazarlama yeteneği olan işgörenler işe alınmalıdır öğrenmeyi paylaştıran pazarlama bilgi sistemi geliştirilmelidir vb. boyutları içermesi gerekmektedir (Taşkın, 2003, s.130).

Pazar yönlülük, pazar odaklı bilgi üretimi, bilginin işlenmesini, bölümlerarası yayılmasını ve yönetsel didinmeleri içeren değişik boyutlarda da açıklanabilir. Bunları da, “**pazar bilgisinin üretilmesi**”, “**pazar bilgisinin yayılması**”, “**tepki oluşturma**” olarak ifade edebiliriz (Uzkurt, 2004).

i-Pazar bilgisinin üretilmesi: Pazar bilgisi, tüketicilerin, gereksinimlerinin belirlenmesinin yanı sıra, bu gereksinimlerine etki eden değişik faktörlerin belirlenmesi çabalarını ifade etmektedir. Pazar yönlülüğün başlangıç noktası pazar bilgisine duyulan gereksinimdir. Bir işletmenin üstün tüketici değeri oluşturabilmesi için, tüketicilerin satın alma davranışlarına ilişkin bütün bilgilere sahip olması gerekmektedir. Pazar bilgisi sadece tüketicilerden öğrenilmiş gereksinim ve seçimlerden oluşmaz, aynı zamanda tüketicilerin bu gereksinim ve seçimlerini etkileyen dış faktörlerin analiz edilmesini de kapsamaktadır. Pazar yönlü olmak; yasal düzenlemeleri, tüketicilerin seçimlerini etkileyebilecek rekabeti ve değişen çevre koşullarını, bunların tüketicilerin gereksinim ve seçimleri üzerindeki etkilerini yakından izleyip analiz etmeyi gerektirmektedir. Bunlarla birlikte rakiplerin hareketlerini gözleyip onların, tüketicilerin seçimlerini nasıl etkileyebileceklerini de göz önünde bulundurulmalıdır. Pazar bilgisi sadece tüketicilerin bugünkü gereksinim ve seçimleri ile ilgili değildir, aynı zamanda gelecekteki olası gereksinim ve seçimleri ile de ilgilidir.

ii-Pazar bilgisinin yayılması: Bilgi toplama ve yayma pazar bilgisini işletmenin görünürdeki en önemli süreçlerinden birisidir. Bu süreçlerin yardımıyla işletme tüketicilerini ve rakiplerini izleyebilmektedirler. Aynı şekilde, elde edilen bilginin etkin bir biçimde karar verme konumunda olanlara ulaştırılması kullanımdaki kuramlarla içerik yönünden, mevcut hataları düzeltmek olanağı vermektedir. Bundan dolayı işletmedeki bireyler bölümler tarafından üretilmiş pazar bilgisinin, tepkinin oluşturulmasında etkin kullanımı için işletmede çalışan bütün işgörenler ve bölümler arasında paylaşılması zorunludur. Pazar bilgisinin bölümler arasında bu şekilde yayılması, farklı bölümler tarafından ortak bir hareket temelini oluşturulması için de önemlidir.

iii-Pazar tepkisinin oluşturulması: Pazar bilgisi ışığında pazarın gereksinimlerine karşılık vermeyi içermektedir. Pazar sorumluluğu aynı zamanda örgütteki bütün bölümlerin katılımı ile hazırlanmış, uyumlu bir tüketici değeri yaratmayı da gerekli kılmaktadır. Tepki oluşturma, hedef pazarı seçme, yapıların oluşturulması ve sunulması, dağıtım ve tutundurma didinmelerinden oluşur ve bu da sadece pazarlama bölümünün görevi değil, örgütteki bütün bölümlerin sorumluluğu altındadır.

2.2.Pazar Yönlülüğü Belirleyen Faktörler

Pazar yönlülüğü belirleyici faktörler, pazar yönlülüğe yönelimli pazarlama yaklaşımının işletmede benimsenmesini engelleyen veya yardımcı olan genelde işletme içi bireysel, gruplararası ve örgütsel faktörlerdir. Belirleyici bu faktörleri; **üst yönetim, bölümlerarası**

ilişkiler, örgütsel sistemler ve ödüllendirme sistemi olarak toplamak olanaklıdır (Uzkurt, 2004).

i-Üst Yönetim: Pazar yönlülüğün gelişiminde en önemli rolü oynayan faktörlerden birisi ve üst yönetimin örgüt içindeki güçlü etkileridir. Üst yönetimin pazar yönlülüğün gelişimindeki etkilerini ortaya çıkaran birkakım araştırmalar yapılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, üst yönetimle pazar yönlülük arasındaki olumlu bağlar araştırılmış ve güçlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Pazar yönlülüğün tüketici odaklı değer ve inançlardan sorumlu olan üst yönetim odaklı olduğu görülmüştür.

ii-Bölümlerarası ilişkiler: Bölümlerarası hareketlilik, örgütteki bölümlerarasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan etkileşim ve ilişkilerden oluşmaktadır. Bu hareketlilik, bölümlerarası çatışma, bölümlerarası bağlılık ve diğer bölümlerin fikirlerine karşı ilgi şeklinde şeklineki üç kategoride incelenebilmektedir.

iii-Örgütsel sistemler: Pazar yönlülüğün örgütsel özelliği ile ilgili belirleyicisi örgütsel sistemlerdir. Pazar yönlülük, örgütsel katılımın bileşenleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu için desteklenmesi gereken bir yönetim amacı olarak görülmüştür.

iv-Ödüllendirme sistemi: Pazar yönelimli ve tüketici yönlü işletmelerin gelişmesindeki en önemli anahtar; yöneticilerin nasıl değerlendirdikleri ve nasıl ödüllendirdikleridir. Eğer yöneticiler kısa dönemde karlılığa ve satışlardaki artışa göre değerlendirilir ve ödüllendirilirse sürekli olarak bu iki faktöre odaklanacaklar ve örgütsel yapının sürekliliği için gerekli olan tüketici tatmini gibi kavramları gözardı edeceklerdir. Bu nedenle pazar faktörlerini dikkate alan değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin benimsenmesi, pazar bilgisinin üretilmesinde, yayılmasında olumlu etkiye sahip olacaktır. Böylelikle pazar yönlülüğü belirleyen faktörlerin, ödüllendirme, profesyonelliğin pazar yönlülüğün oluşumunda ki etkinliği işgörenlerde iş tatmininde de kendini gösterecektir (Hampton, Hampton, 2004, s.2). Diğer bir deyişle, işletmenin üretiminin değerlendirilmesi stratejik yönlü bir bakışı gerektirir. Böyle bir bakış pazar yönlü bir anlayışın ortaya konulmasını gerektirecektir. Pazar yönlü bir anlayışın strateji olarak ortaya konulması örgütsel başarıyı ve işletme etkinliğini artıracaktır (Homburg, Trohmer, Workman, 2004, s.3).

3-PAZAR YÖNLÜLÜK DÖNÜŞÜMÜNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

İşletmeler, açık bir sistem olarak, makro ve mikro olarak nitelendirilebilecek bir çevrenin etkisi altında amaçlarına doğru bir didinme örneği sergilerler. Bu nedenle didinme içinde buldukları çevreyi oluşturan alt ve üst faktörler, işletmenin tüm işlevlerine etki etmektedirler. Bir kaynak bu çevreleri; Doğal Çevre, -ekonomik, yasal, politik, sosyo, kültürel- Rekabetçi Çevre -arz kaynakları, işletme, araçlar, tüketiciler olarak belirtirken, (İslamoğlu, 2002, s.62) Bir diğer kaynak; bu çevreleri, Yakın Çevre,-yöneticiler, hissedarlar, tüketiciler, işgörenler- Ulusal Çevre, -devlet, toplum, kurumlar, rakipler- Uluslararası Çevre ve Bilimsel Çevre olarak ifade etmektedir (Tokat, Ergun, 2004, s.42-50). Bu çevrelerin farklılığı ve çeşitliliği etkileşim boyutunu daha da arttırmaktadır. Şöyle ki, bazı çevrelerin etkileşim faktörleri de işletmeleri pazar yönlü olmaya yönlendirebilmektedir. Bu itici faktörleri de, şu şekilde vurgulanması olanaklı olacaktır. Ekonomik Çevre Faktörleri - ekonomik büyüme ve gelişme, ülkedeki enflasyon, faiz oranları, siyasi ortam, devlet bütçesi ve para politikaları, yasalar, vb.; Pazar Çevresi Faktörleri ve Çekiciliği –toplam pazar hacmi ve büyüme oranı, pazar bölümleri, dağıtım kanalları, yapın tüketim oranı, tüketici gereksinimlerindeki değişiklikler, tüketici satın alma yetenekleri, vb.; Rekabet Çevresi Faktörleri –rakiplerin karları, işbirlikleri, maliyet analizleri, yapınlar, teknolojileri vb.; İşletme Çevresi Faktörleri – satış hacmi, pazar payı, kar marjı, yeni pazarlama bileşenleri, yeni hedef tüketiciler vb. (Karabulut, Kaya, 1988, s.15-16). İşletmeler didinmeleri sürecinde çevre faktörleri ile birlikte bu itici faktörleri de dikkate almak zorundadırlar. Bu değişken faktörlere ek olarak, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki hızlı değişimlerde, küresel rekabetin boyutunu genişleterek, rekabette etkili bir unsur olarak değerlendirilen tüketici beklentileri, her işletmenin dikkate alması gereken bir değer konumuna gelmiştir.

3.1.Rekabet

1960'lı yıllarda İkinci Dünya Savaşı'nın yaralarını saran devletler giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı oluşturdular (Kavrakoğlu, 1996, s.25). Genel olarak, yaşamın her alanında belli bir amaca ulaşmak için yarışmayı ifade eden rekabetin temel unsuru, insan bilinci ve yükselme özlemi ile özdeşleşmiş olmasıdır. Rekabetin amacı da, daha çok güç ve kazanç elde etmektir (Muğaminy, 2000). Rakiplerle didinme gösterilen her alanda, bir adım önde ve üstün olmayı gerektiren rekabet, uluslararası içerikte devletlerin bir yapın için dünya pazarlarındaki durumlarının da karşılaştırılmasını gerektirebilir (Sözer, 203, s.5). Dolayısıyla işletmeler pazar yönlü bir anlayışla dış çevreye yönelerek rakipleri izlemeli, onlarla kendi didinmelerini karşılaştırmak zorundadırlar. Böylece kendi konumlarını görmek buna uygun strateji belirlemek daha kolay bir başarımlar olarak gözükmektedir.

3.2.Küreselleşme

Devletlerin, dolayısıyla toplumların ve işletmelerinin, Sanayi Devrimi ile başlayan, değişim ve dönüşüme ilgisiz kalmaları olanaklı olmadığı gibi, küreselleşmenin yansımalarına da ilgisiz kalmaları olanaklı olamayacaktır (Taşkın, Kara, 2004). Küreselleşme, Sovyetler Birliği'nin dağılması ve Doğu Avrupa devletlerinin serbest pazar ekonomisine geçişiyle birlikte hız kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda her türlü kaynak dağılımında var olan devlet-pazar dengesi değişmiş, dünyanın her yerinde devlet-pazar dengesi, pazara doğru kaymıştır. 1990'lı yıllarda iletişim ve ulaşım teknolojilerinde sağlanan gelişmeler küreselleşmeyi hızlandıran faktörler olarak ortaya çıkarken, bu süreç evrensel standartlarda bir tüketim kültürünü ortaya çıkarmış, rekabeti eskisinden çok daha büyük önem ve şiddetle dünya ekonomisinin gündemine sokmuştur (Yükselen, 2001, s.15). Küreselleşme olarak adlandırılan bu oluşum getirdiği değişimler ve oluşturduğu yeni kültürün toplum yaşamını temelden etkilediği görülmektedir (Toffler, 1981, 29). Gelişen teknolojilere bağlı olarak tek pazara dönüşen dünyada uluslararası ticaret artmış, ülkelerin dış ticaret rejimlerinde değişiklikler başlamış ve işletmeler dünyanın birçok yerinde birbirleriyle rakip haline gelmişlerdir (Dinçer, 1998, s.75). Dolayısıyla küreselleşme, işletmecilik açısından dünyanın tek bir pazar olarak görülmesi, hedeflenmesi, üretim teknolojisi ve standartlarının, dünya standartlarına yükseltilmesi ve dünya standartlarında üretim ve pazarlama didinmelerinin gerçekleştirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Çakmak, 1999, s.21).

3.3.Değişim ve Dönüşüm

Değişim, işletmeleri pazarlama anlayışında değişime zorlayan ve rekabetçi üstünlüğe ulaşmaya iten nedenlerin başında gelmektedir. Değişim, planlı ya da plansız biçimde bir sistemin, bir süreç ve/veya bir ortamın bir durumdan bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Durna, 2002, s.21). Rekabet etkinliğini artırmak için değişimin etkileri ile, işletmeler yapılarını ve yönetsel işleyişlerini yeniden gözden geçirerek oluşan yeni koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Dolayısıyla değişime ayak uydurma gücü çekenler rekabet avantajlarını yitirmek zorunda kalacaklardır. Günümüzde küresel rekabette değişim yeterli görüne de, rekabette önde olabilmek için değişime uyum gerekecektir (Esandal, 1999, s.125)

3.4.Tüketici Beklenti ve İstekleri

İşletmeleri pazar yönlülüğe yönlendiren temel faktörlerden biri de, tüketicilerdir. Çünkü, gelişmeler ve değişimler işletmeleri tüketicinin konumunu yeniden değerlendirmeye yönlendirmiştir. Pazar yönlülüğe geçiş ile birlikte, tüketici isteklerinin gerektiği gibi odaklanmadan seri üretim, klasik pazarlama anlayışı, zaman içerisinde tüketicinin bilgiye ulaşması, vb. tüketici değerinin önemini vurgulanması karşısında geçerliliklerini önemli ölçüde kaybetmiştir (Karabacakoğlu, 2002, s.22). Bilgi toplumu süreci içinde tüketicilerin bilgi seviyelerinin artması, yapın üreten ve/veya pazarlayan işletme sayısının artması, alması farklılaştırmış, tüketici beklentilerine uygun yapın üretimi önemli hale gelmiştir (Türkmen, 1997, s.54). Bu faktör ayrıca pazar yönlülüğe doğru değişim sürecinde satın alınan

yapınların karşılığında elde edilen yararların toplamı, gereksinimi karşılama seviyesi, hissedilen tatmin sonucu tüketici pazarlamada önemli bir rekabet stratejisi olgusu olarak görülmeye başlanmıştır (Taşkın, 2000, s.192).

3.5.Bilgi Toplumu ve Teknolojileri

İşletmeleri pazar yönlü olmaya yönelten bir diğer faktör de, küreselleşme ile bağıntılı olan, bilgi teknolojileri ve bilgi toplumunun etkili bir faktör olarak ortaya çıkmasıdır. Böylece, sanayi toplumunda belirleyici olan maddi sermaye, bilgi toplumunda belirleyicilik özelliğini bilgi toplumuna bırakmıştır (Yeniçeri, 2002, s.22-23). Uluslararası pazarlarda yaşanan gelişmeler için bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi doğru biçimde kullanmak, rekabet edebilirliğin önemli bir unsuru haline gelmiştir (Oğuz, 2004). Bilginin hakim bir güç olarak toplumun her kesiminde hissedilmektedir, dolayısıyla işletmelerde pazar yönlü anlayışı ortaya çıkaran temel değişkenlerden biri, bilgi teknolojileri ve bu teknolojilere bağlı ortaya çıkan bilgi toplumdur. Diğer bir deyişle, pazar yönlülük, bilgi teknolojilerinin toplumsal yaşamda yaygınlaşarak etkin rol oynaması sonucu tartışılmaya başlanmıştır.

3.6.Yönetim Anlayışı

Küreselleşme, dünyada ortak kültürülük denilebilecek yeni bir anlayışı yaygınlaştırmış, işletme işlevlerinden, insan yaşamına, örgütsel yapılardan, işletme yönetim anlayışına kadar birçok alanda etkisini göstermiş, yeni anlayışların ve kültürlerin kabul görmesine neden olarak kendine özgü ortak bir anlayış ve kültür ortaya çıkmıştır. Eski yönetim yapısında politika ve stratejiler, tepe noktadan şekillendirilip, tüketici unsuru bu değişkene bağlı bir değişken olarak görülürken, yeni yönetim anlayışında, tersi bir durum söz konusudur. Yeni yönetim anlayışında tüketici, işletme politika ve stratejilerini etkiler konuma gelmiştir (Aktan, 1997, s.101). Böyle bir değişken oluşum sonucunda, işletmeler tüketicilerden aldıkları bilgiler doğrultusunda, işletme işlevlerine ilişkin stratejilerini oluşturmaktadırlar.

4-DEVLETİN DEĞİŞEN ROLÜNDE PAZAR YÖNLÜLÜK VE BAŞARIM İLİŞKİSİ

İşletmelerin didinme örneği gösterdikleri pazarların, işletmelerin benimsedikleri pazarlama anlayışları ve izledikleri pazarlama stratejileri ile yakın ilişkisi bulunmaktadır. Monopolcü bir pazarda didinme gösteren bir işletme ile oldukça farklıdır. Çünkü, tekel koşullarında ki bir işletmenin, rekabet etme gibi bir sorunu bulunmadığından, dış çevrede oluşan rekabete dönük didinme ve değişimlerden çok fazla etkilenmesi beklenemez. Bu nedenle tekel pazarlarında didinme gösteren işletmeler, pazar araştırması yapmadan, tüketici beklenti ve isteklerini araştırmaya, teknoloji yenilemeden, vizyon geliştirmeye kadar birçok konuda, monopollü rekabet koşulları içerisinde didinme gösteren işletmelerden hem çaba gösterme hem de kaynak ayırma yönünden ayrı düşmektedirler. Devlet anlayışının, işleyen ekonomik sistemden, toplum yaşamına kadar birçok alanda etkisi söz konusudur. Benimsenen devlet anlayışı, toplumun ve toplumu oluşturan diğer alt sistemlerin tümünü şekillendiren bir özelliğe sahiptir. Son 25 yıla kadar devlet anlayışı, pek fazla sorgulanmayan, devletin her alanda egemen olduğu ve yönlendirdiği geleneksel devlet anlayışıydı. Ancak, geleneksel devlet anlayışından son yıllarda hızla uzaklaşmış; devletin egemenlik alanı güvenlik, sağlık ve eğitim gibi alanlarla sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Bu anlayış değişikliğinde Sovyetler Birliği'nin yıkılması ile birlikte sosyalist devlet anlayışının önemini kaybetmiş olması ve pazar ekonomisinin ağırlık kazanmasının çok büyük rolü olmuştur. Özellikle 1980'lerden sonra devletin değişen rolü, hemen hemen her alanda görülmeye başlanılmıştır (Aktan, 1998, s.22-23). 1970'lerden sonra hız kazanan özelleştirme didinmeleri dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de etkilerini göstermeye başlamış, 1980'lerden sonra bu değişim süreci hız kazanmıştır. Bu süreçte yeniden yapılandırılması ve devletin küçülmesi kavramları tartışılmaya başlanmış, devlet yönetiminde yapısal ve yönetsel bir kısım değişimler hız kazanmıştır. Yıllardır eleştirilen etkin, verimli, karlı olmadığı ileri sürülen bazı işletmeler, özelleştirilerek, etkin, verimli, karlı kılınmaya çalışıldığı gibi, bazı alanlarda devletin elinde bulunan üretim ve pazarlama tekeli ortadan kaldırılarak, bu sektörlerde, başka işletmelerin

didinmelerine de olanak tanınmaya başlanılmıştır. Devletin rolünü önemli ölçüde değiştiren ve özellikle devlet işletmelerinin tekel özelliğini ortadan kaldıran ve pazar ekonomisine yol açan özelleştirme çabaları, işletmelerin pazar yönlü anlayışına da önemli ölçüde etkili olan bir süreçtir. Bu sürecin bağlamında bazı amaçlarını, rekabeti arttırmak ve kaynakların etkin kullanımını sağlamak, tüm sektörlerde işletmeler arasındaki rekabeti arttırmak, ülkede kamusal serbestleştirmeyi sağlamak, ekonomide yapısal değişim için gerekli olan modernizasyonu gerçekleştirmek, güçlü bir özel sektör yaratarak ekonomik büyümeyi teşvik etmek, piyasa ekonomisinin gelişimini hızlandırmak, pazarın sağlıklı bir şekilde büyümesine katkıda bulunmak, özel girişimci ve yönetim becerisini geliştirmek, kamu tekellerini kaldırarak rekabete olanak tanımak olarak ifade edebiliriz (Düğer, 1996, s.279-280). Böylelikle, bu değişimde, bütün değer sistemini biçimlendirme ve yönetmede yeni yollar kazanılmakta; sürekli iyileştirme, geliştirme ve ilerleme ile sürdürülebilmektedir (Porter, 194, s.46). Böyle bir yöndeki pazarların değişim özellikleri, elbette ki işletmelerin pazar yönlü olmadaki göstereceği başarımla de doğru orantılı olacaktır. Şöyle ki, bazı çalışmalarda da pazar yönlülük ve başarımlar arasındaki ilişki ele alınmış ve bu ilişkinin rekabet çevresi tarafından olumsuz olarak etkilenip etkilenmediği üzerinde durulmuştur. Pazar yönlülük ve başarımlar arasında genelde pozitif ilişkinin olduğunu göstermesine karşın, farklı stratejiler karşısında aynı ilişkinin olup olmayacağı tam olarak araştırılmamıştır. Pazar yönlülük ile başarımlar arasındaki ilişkinin farklı stratejiler karşısında hep aynı olmadığı ortaya konulmuştur. İşletmede pazarlamaya verilen önem, işletmenin stratejik odakları, işletmenin rakiplerine göre farklı öğeleri, hedef tüketici pazarının özellikleri, teknolojik yeterlilik, yönetim yaklaşımı, işletme içi iletişim, işletmenin kısa ve uzun süreli planları, tüketici yönlülük, rakip yönlülük, işlevlerarası uyumlaştırma gibi değişkenlerin; pazar yönlülük ve işletme başarımları arasındaki ilişkiyi vurgulayan değişken öğeler olarak vurgulamak olanaklı olacaktır (Yükselen, Ural, Balıkcıoğlu, 2002, s.34). Böylece işletmelerin pazar yönlülüğü ve pazar yönlülük öğelerinin işletme başarımlarını artırması beklenmektedir.

5-ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

5.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmada rekabet odaklı işletmeler için önemli bir strateji olarak kabul edilen, pazar yönlülüğün, tekel ortamından rekabetçiliğe dönüşen pazarlarda, işletmelerin rekabet davranışlarını etkinleştirmelerinde pazar yönlülük stratejisine ne kadar uyum sağlayacaklarının analizi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, Türkiye’de çeşitli iletişim yapıları sunan ve önümüzdeki yıllarda da iletişim pazarında rekabet etmek zorunda kalacak olan Türk Telekomünikasyon A.Ş. nin Kütahya İl Müdürlüğü’de gerçekleştirilmiştir. Araştırmada diğer amaçlar şunlardır:

a- Türk Telekomünikasyon A.Ş. nin, bu temel amaç ışığında, üst, orta ve alt seviye yöneticilerinin, tekel ortamından rekabetçiliğe dönüşen pazarlara geçişte, pazar yönlülük etkinlikleri hakkında görüşleri öğrenilmek istenilmiştir. Bu konuda daha önce yapılmış olan benzer araştırmalarda kullanılan, “**bilginin toplanması**”, “**bilginin yayılması**” ve “**tepki oluşturulması**” bileşenleri için kullanılan anket sorularından yararlanılmıştır.

b-Pazar yönlülük bileşenleri açısından, Türk Telekomünikasyon A.Ş. nin Kütahya İl Müdürlüğü işgörenlerinin, uyum olanaklarını incelenerek, iç müşteri gözüyle işletme değerlendirilmek istenmiştir.

c-Ayrıca, araştırmada “**karşılaştırma**” alt boyutu altında da sorular hazırlanarak rakiplere göre kendi işletmelerini karşılaştırmaları istenmiştir.

5.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Türk Telekomünikasyon A.Ş. nin Kütahya İl Müdürlüğü’nde gerçekleştirilmiş olup, bu araştırmada elde edilen bulgular geneli kapsamamaktadır.

Araştırmada yüzyüze görüşme tekniği ile birlikte dört bölümden oluşan bir anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anketin I. bölümünü, katılımcılar hakkında bireysel bilgi edinmeyi amaçlayan demografik bilgiler oluşturmuştur. Anket kağıdının II. bölümü, bilgi toplama, bilgi yayma ve tepki oluşturma bileşenleri alt başlıklarında pazar yönlülüğe yönelik 26 soru yer

almıştır. Anketin III. bölümü ise, işletmenin rekabet ortamına geçtikten sonra pazar yönlülük boyutlarını karşılaştırmayı amaçlayan 12 soru oluşturmuştur. Anketin yanıtlanmasında, Türkiye’deki GSM işletmelerinin ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. nin rekabete konu olan çeşitli hizmetlerin hızlı gelişimleri dikkate alınarak son beş yılın dikkate alınması istenmiştir. Araştırmada derecelendirmeler 5’li Likert Ölçeği’ne göre yapılmış ve puan aralıkları da şöyle alınmıştır:

1-Kesinlikle Katılmıyorum	: 1.00 - 1.80
2-Kısmen Katılmıyorum	: 1.81 - 2.60
3-Fikrim Yok	: 2.61 - 3.40
4-Kısmen Katılıyorum	: 3.41 - 4.20
5-Kesinlikle Katılıyorum	: 4.21 – 5.00

Araştırmaya konu olan bilgiler, Türk Telekomünikasyon A.Ş. nin Kütahya İl Müdürlüğü’nün 40 (Ana kütle: 165, Örneklem: 50) üst, orta, alt seviye yönetici ve teknik işgörenlerinden toplanmıştır. Araştırma konusu işletmede 50 adet anket kağıdı dağıtılmış, gerek dönüşüm sayısı ve gerekse de anket kağıtlarını geçersiz kılacak nedenlerden dolayı anket kağıtlarının 40 adedinin değerlendirmeye alınması olanaklı olmuştur. Araştırma bilgileri SPSS programında işlenerek; yüzdeleri, standart sapmaları bulunmuş, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak, iki yönlü tabloda ifade edilmiştir.

6-ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Aşağıdaki dağılımları gösteren 5 tablo (yaş, cinsiyet, görev süreleri, görev konumları, eğitim seviyeleri) araştırmaya katılanların demografik bilgilerine göre oluşturulmuştur.

6.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

Tablo-1- Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran (%)
21-30 yaş arası	2	5.0
31-40 yaş arası	23	57.5
41-50 yaş arası	15	37.5
Toplam	40	100.0

Araştırmaya katılanların yaş grupları, üç grupta toplanmıştır. Araştırmaya en çok katılımın olduğu yaş grubu %57 ile 31-40 yaş grubu olduğu görülmektedir.

Tablo-2-Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran (%)
Erkek	33	82.5
Bayan	7	17.5
Toplam	40	100.0

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo-2- de görüldüğü gibi 33 Erkek, 7 Bayan’dır. Araştırmaya katılanların yüzdeleri ise, %82’si Erkek, %18’i Bayan’dır.

Tablo-3-Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran (%)
4 yıldan az	1	2.5
5-9 yıl arası	1	2.5
10-14 yıl arası	15	37.5
15 yıldan fazla	23	57.5
Toplam	40	100.0

Tablo -3- de görüleceği gibi araştırmaya katılanların %57'si 15 yıldan fazla, %37'si ise 10-14 yıl arası görev süresine sahiptir. Diğer yaş grupları ise %3'lük dilime girmektedir. Bu bulgular açısından araştırmaya katılanların mesleki açıdan deneyimli oldukları söylenebilir.

Tablo-4- Araştırmaya Katılanların Görevdeki Konumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran (%)
İl Müdürü	1	2.5
İl Müdür Yrd.	1	2.5
Şube Müdürü	3	7.5
Mühendis	1	2.5
Uzman	8	20.0
Şef Teknisyen ve Şef	5	12.5
Teknisyen ve Tekniker	8	20.0
Diğer	13	32.5
Toplam	40	100.0

Tablo-4- incelendiğinde, araştırmaya katılanlardan uzman, teknisyen ve teknikerlerin yüzdelik oranı %20'yi oluştururken, şef teknisyen ve şef'lerin katılım oran yüzdesi de % 12.5'luk dilimi oluşturmuştur. Diğer almasığını işaretleyenlerinde yüzdelik dilimi %32 olarak gözükmektedir.

Tablo-5-Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarının Dağılımı

	Frekans	Oran (%)
İlköğretim	2	5.0
Lise	21	52.5
Üniversite	15	37.5
Lisansüstü	2	5.0
Toplam	40	100.0

Tablo-5- araştırmaya katılanların ilköğretim, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim durumlarına göre oluşturulmuştur. Araştırmaya katılanlar içinde %52 ile lise eğitimi almış olanlar en fazla orana sahiptir. Bu eğitim seviyesini %38 ile üniversite eğitimi almış olanlar izlerken, bu oranları %5 ile lisansüstü ve %5 ile ilköğretim eğitimi almış olanlar izlemektedir.

6.2.Pazar Yönlülük Bileşenlerinden “Bilginin Toplanması” “Bilginin Yayılması” “Tepkinin Oluşturulması” İle İlgili Görüşlerinin Ortalaması

Tablo-6-“Bilginin Toplanması” Bileşenini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görüşler	N	A.O.	Std.sapma
Müşterilerin gereksinim ve beklentileri izlenir	40	3.80	1.18
Müşterilerin seçim, istek ve beklentileri doğrultusunda satın alma kararlarını araştırma görüşler sunma çok önemlidir	40	3.80	1.22
Müşteri tatminini araştırma önemlidir	40	4.32	1.02
İstenilen hizmetin zamanında sunulması önemlidir	40	4.62	.77
Satış sonrası destek hizmetinin verilmesi önemlidir	40	4.22	1.20
Sektördeki değişimler hızlı izlenir	40	4.05	1.17
Sektördeki gelişmeler çok çabuk uygulanır	40	3.45	1.28
Karar verme ve uygulamaya geçme etkinliği hızlıdır	40	3.00	1.37
Ürün ve hizmet çeşitlendirmeye önem verilir	40	3.35	1.29
Sektördeki teknolojik değişimleri izleme yüksektir	40	3.95	1.21
Modern pazarlama ilkelerine uygun araştırma yapılması esastır	40	3.35	1.38
Geçerli N	40		

Tablo-6- bilginin toplanmasına yönelik alt boyut bileşenlerini oluşturan görüşler analiz edildiğinde, bilginin toplanmasına yönelik 11 görüşten, 3’ünün ortalamasının altında kaldığı görülmektedir.

Tablo-7- “Bilginin Yayılması” Bileşenini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görüşler	N	A.O.	Std.sapma
Rakipler ile rekabet etme önemlidir	40	3,85	1.31
Sektörde çaba gösteren diğer işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri sürekli izlenir	40	3.15	1.57
Sektördeki gelişmeleri izlemek, pazar analizi yapmak için yönetim, bölümler arası sürekli toplantılar yapmak önemlidir	40	3.20	1.43
Müşteri beklentileri, şikayetleri, müşteri portföyü hakkında bilgi veren dokümanların ilgili bölümlere gönderilmesine önem verilir	40	3.57	1.17
Müşteri tatmini üzerine yapılan çalışmaların ilgili birimlere duyurulması hemen yapılır	40	3.65	1.27
Pazarlama çabaları konusunda periyodik olarak toplanma, yeni stratejiler, yöntemler belirlemeye önem verilir	40	3.45	1.23
Modern işletmecilik ve pazarlama yöntemleri konusunda işgörenler sürekli bilgilendirilir	40	3.57	1.12
Geçerli N	40		

Tablo-7- bilginin yayılmasına yönelik alt boyut bileşenlerini oluşturan görüşler analiz edildiğinde, bilginin yayılmasına yönelik 7 görüşten, 2’sinin ortalamasının altında kaldığı görülmektedir.

Tablo-8-“Tepkinin Oluşturulması” Bileşenini Oluşturan Görüşlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Görüşler	N	A.O.	Std.sapma
Sektöre göre müşteri beklentilerine ve gereksinimlerine yanıt verme hızı oldukça yüksektir	40	3.32	1.26
Değişimler doğrultusunda müşteri istek ve gereksinimleri dikkate alınır ve ona göre politika izlenir	40	3.02	1.40
Şikayet sisteminin varlığı ve işleyişi oldukça iyidir	40	3.20	1.13
Müşterilerin hizmet kalitesinden şikayetleri sonrası gerekli araştırmaların ve önlemlerin alınmasına zaman yitimi olmadan geçilir	40	3.55	1.33
Pazar payının daralması durumunda araştırmalar yapılır	40	3.30	1.18
Pazar payının artırılmasına yönelik çabalar süreklilik gösterir	40	3.15	1.49
Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde politik etkiler dikkate alınır	40	3.75	1.23
Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde müşteri beklentileri ve pazarın yapısındaki gelişmeler dikkate alınır	40	3.62	1.27
Geçerli N	40		

6.3.Rakiplere Göre Karşılaştırma Sonucu Oluşan Ortalama ve Standart Sapmalar

Tablo-9-Rakiplere Göre Yapılan Karşılaştırmanın Ortalama ve Standart Sapmaları

Görüşler	N	A.O.	Std.sapma
Rakiplere göre pazarlamaya verilen önem yüksektir	40	2.95	1.25
Rakiplere karşı pazar payını artırma ve korumada başarı seviyesi iyidir	40	3.15	1.23
Rakiplere göre teknolojiyi kullanmayı artırmadaki başarı seviyesi iyidir	40	3.57	1.37
Rakiplere göre yeni müşteri pazarlarına girmedeki başarı seviyesi iyidir	40	2.95	1.25
Rakiplere göre sunulan hizmetlerin ve ürünlerin kalite seviyeleri yüksektir	40	3.72	1.17
Rakiplere göre ürünlerin çeşitliği yeterlidir	40	3.15	1.62
Rakiplere göre ürün ve hizmetlerin fiyatı caziptir	40	3.60	1.46
Rakiplere göre reklam etkinliği, bütçesi yüksek ve etkilidir	40	2.42	1.53
Rakiplere göre işletme imajı olumludur	40	3.75	1.12
Rakiplere göre müşteri destek hizmeti daha iyi sunulmalıdır	40	3.47	1.26
Rakiplere göre araçlara destek hizmeti iyidir	40	3.20	1.13
Rakiplere göre işletmenin satış çabaları üstünlüğü vardır	40	3.22	1.36
Rakiplere göre işletmenin ürün teknolojilerini farklılaştırma seviyesi daha iyidir	40	3.07	1.32
Rakiplere göre pazar payı hedefi yüksektir	40	3.55	1.39
Rakiplere göre değişimleri işletme lehine dönüştürme çabaları yüksektir	40	3.25	1.37
Rakiplere göre uzun süreli planlama yetisi yüksektir	40	2.92	1.30

Tablo-9- da araştırmada, ayrıca katılımcıların rakiplere göre kendi işletmelerini karşılaştırmaları istenmiştir. Buna ilişkin bulgular Tablo-9- da gösterilmiş ve rekabet boyutunda yapılan karşılaştırmada 16 görüşten, 10’u ortalama değerinin altındadır.

6.4.Pazar Yönlülük Boyutlarına İlişkin Ortalama Bulgularının Genel Değerlendirilmesi

Tablo-10-Ortalama Bulguların Genel Değerlendirilmesi

Bileşenler		Min.	Max.	A.O.	Std. Sapma
BİLGİ TOPLAMA	40	1.36	4.73	3.81	.78
BİLGİNİN YAYILMASI	40	1.71	5.00	3.49	.95
TEPKİ OLUŞTURMA	40	1.63	4.63	3.36	.86
KARŞILAŞTIRMA (REKABET)	40	1.56	4.63	3.24	.84
BAŞARIM	40	1.00	5.00	2.84	1.18

Tablo-10-, Pazar yönlülük ile ilgili üç ana boyutun ve bağımlı değişken olarak ele alınan iki boyutun, SPSS programı ile elde edilen ortalamalarını ve standart sapmalarını göstermektedir. Tablo-10- da ki bulgulardan, araştırmaya konu edilen işletmenin, pazar yönlülük “bilgi toplama” ve “bilginin yayılması” bileşenlerinde ortalamasının (3.41-5.00) üstünde oldukları; buna karşın “tepki oluşturma” bileşeninin ortalamasının (3.41) altında kaldığı görülmektedir. Yine Tablo-10- da görüleceği gibi, rekabetçi konum yönünden, yine rekabetçi konuma bağlı olarak başarımları açısından ortalamasının altında bulgular tespit edilmiştir. Tablo -10- dan anlaşılacağı gibi, katılımcılar, işletmeleri, Pazar yönlülük açısından yeterli görmemektedirler. Özellikle, Mayıs 2004 ayı içerisinde 20 işletme ile lisans sözleşmesi imzalanması, Türk Telekomünikasyon A.Ş.’yi şimdiden daha çok rekabetçi ortama çekecektir. Bu nedenle, araştırmaya konu olan işletmenin geniş çaplı pazar yönlülük ve rekabet analizleri yaparak, kendi geleceği açısından stratejiler benimsemesi önemli olduğu söylenebilir. Aksi takdirde rekabetçi ortamda, rakiplerine göre avantajlı özelliklerini yitirebileceklerdir.

Tablo-11- Pazar Yönlülük İle Başarım ve Karşılaştırmaya Yönelik Korelasyon Bulguları

		Bilgi Top.	Bilgi Yay.	Tepki	Karşılaştırma	Başarım
Bilgi Top.	Pearson Corre.	1.000	.715*	.594*	.327*	.286
	Sig.(2-tailed)	.	.000	.000	.039	.074
	N	40	40	40	40	40
Bilgi Yay.	Pearson Corre.	.715*	1.000	.692*	.337*	.284
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.034	.076
	N	40	40	40	40	40
Tepki	Pearson Corre.	.594*	.692*	1.000	.526*	.384*
	Sig (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.015
	N	40	40	40	40	40
Karşılaş.	Pearson Corre.	.327*	.337*	.526*	1.000	.738*
	Sig. (2-tailed)	.039	.034	.000	.	.000
	N	40	40	40	40	40
Başarım	Pearson Corre.	.286	.284	.384	.738*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.074	.076	.015	.000	.
	N	40	40	40	40	40

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo-11- deki korelasyon analizi bulgularından, pazar yönlülük boyutları –bilgi toplama, bilgi yayma, tepki oluşturma- ile karşılaştırma ve başarım boyutları arasında bilgi toplama ile karşılaştırma; bilgi yayma ile karşılaştırma; tepki oluşturma ile başarım; tepki oluşturma ile karşılaştırma ve başarım arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

7-SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İşletmeler, gerek pazarda ki didinme koşulları gereği tekel konumunda bulunabileceği gibi, yapın farklılaştırması ya da işletmeler arası kartel, tröst vb. yapılaşmalar sonucu da tekel konumuna dönüşebilirler. Tekel olma işletmeye pazar da, tekele konu olan yapımı istediği

miktarda üretebilme, fiyatlandırma gibi birçok avantajlar sağlamaktadır. Devlet işletmelerinin tekel konumu ise, amaç olarak özel işletme sahipliği tekellerinden farklılık göstermektedir. Günümüze kadar, devlet, stratejik öneme sahip olduğuna inandığı işletmelerinin kendi yapılarına yönelik üretim ya da pazarlama yapmasını bir devlet politikası olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Ancak, küresel boyutta son 20 yıldır yaşanan değişimler, diğer özel işletmelerde olduğu gibi, devlet politikalarının da etkilendiğini ve değiştirdiği söylenebilir. Bu değişimin yansımaları, Türkiye’de devletin rolünün değişimi konusunda atılmaya çalışılan adımları beraberinde getirmiştir. Bu değişim sürecinde özelleştirme ile devletin elinde bulunduğu işletmelerin bir çoğu, ya özel sektöre ya da işgörenlerine devredilmiştir.

Türkiye’de bilişim teknolojilerinde medyana gelen hızlı değişimler de devletin ekonomiyi işletmeleri aracılığıyla yönlendirme politikasında değişimleri yapmasını gerekli kılmıştır. Böylelikle ekonomide özel işletmeciliğe dayalı yeniden yapılanmanın hızlandığı görülmektedir. Bunun sonucunda ise, tekel özelliğinde bulunan işletmeler, rekabetçi konuma geçtiğinde birçok yönetsel, yapısal sorunlarla karşılaştıkları için, rekabetçi ekonomik yapı içinde rekabet edemez konum ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Şöyle ki, rekabetçi ekonomi sürecinde didinme örneği gösteren işletmelerin dinamik rekabet anlayışları ile tekel konumunda didinme örneği gösteren işletmelerin durağan yönetsel ve yapısal anlayışları karşılaştırıldığında çok büyük farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Tekel konumunda olan işletmelerin, yapın geliştirme, pazar araştırması yapma ya da müşteri beklentilerine yönelmesini gerektirecek önemli bir neden bulunmazken, hızlı değişimlerin ve rekabetin yaşandığı yüzyılımızda küresel pazarlarda işletmeler, amaçlarına ulaşmak için, rekabetçi çevrenin tutum ve davranışlarını, müşteri beklentilerini ve isteklerini dikkate almak zorundadırlar. İşletmelerin belirlediği amaçların verimliliğini ve etkinliğini artırmada ise, modern pazarlama anlayışının bir yansıması olan pazar yönlülük anlayışının belirlenebilmesi geçerli ve etkili bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsam içerisinde, Türkiye’de Telekomünikasyon alanında da işletmecilik didinmeleri de yıllarca özel işletmelere kapalı devlet tekelinde olan bir yapıda bulunmuştur. Bu pazarın yeniden yapılanması kapsamında yönetsel ve yapısal bazı değişimler gerçekleştirilmiş, bazı alanlar rekabete açılarak, Türk Telekomünikasyon A.Ş.’nin bir ölçüde rekabetçi ortamda işletmecilik didinmelerini sürdürmesi sağlanılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma kapsamında, Türk Telekomünikasyon A.Ş.’nin rekabetçi ortama geçiş sonrası pazar yönlülük boyutunu ve başarımını ortaya koymayı amaçlayan bir anket uygulaması Kütahya İl Müdürlüğü’nde alt, orta ve üst seviyeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonucu, rekabet ortamına geçiş sonrası, pazar yönlülük boyutunu oluşturan, bilginin toplanması, bilginin yayılması ve tepkinin oluşturulması konusunda, yöneticilerin Türk Telekomünikasyon A.Ş.’nin, yeterli pazar yönlülük başarımına sahip olmadığı yönündedir. Böyle bir sonuç, işletmenin rekabetçi gücünü artırması gerektiğini göstermektedir. Rekabetçi gücün artırılması da pazar yönlülük anlayışının benimsenmesiyle gerçekleşebileceğini söylemek yerinde olacaktır. Bu savdan hareketle, işletme, karar verme ve uygulamaya geçebilme etkinliğini hızlandırmalı, yapılarını müşterilerinin istek ve gereksinimlerine göre çeşitlendirebilmeye önem vermeli, modern pazarlama ilkelerine uygun araştırma yapmaya yönelmeli, aynı pazarda didinme gösteren diğer işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini sürekli izleyerek ortaya çıkan yönleri kendi işletmesinin amaçları doğrultusunda avantaja dönüştürebilmeli, pazardaki gelişmeleri izlemek için yönetim ve bölümlerarası toplantı ve düzenleştirmeyi sürekli ve dinamik tutmalı, işgörenlerinin bu didinmelerdeki katkısı artırma yönelimli inanç bütünlüğünü sağlamalı, pazara göre müşteri beklenti ve gereksinimlerine yanıt verme hızını yükseltebilecek önlemler alarak, müşteri gereksinim ve isteklerinde yoğunlaşabilecek politikalar belirleyerek izlemelidir.

İşletme, şikayet ve öneri sistemini de güçlendirici önlemlerin alınmasında göstereceği çaba amaçlarına ulaşmadaki didinmelerinin etkinliğini artırabilecektir. Ayrıca, pazar payının artırılması konusunda yetersiz kaldığı söylenebilen bu işletmenin, pazar payını artıracak arayışlara yönelerek, yukarıda sıralamaya çalıştığımız öneriler doğrultusunda, pazar payını artırıcı didinmelere hız vermesi rekabetçi gücünü artırabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Çoşkun Can; **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim, 1997.
- Aktan, Çoşkun Can; **Değişim ve Devlet**, TİST İnceleme Yayınları-22, Ankara, 1998.
- Çakmak, Cengiz; Örgütsel Yapıların Değişim Odaklı Yeniden Yapılandırılması ve Türk Telekom Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ, SBE, Kütahya, 1999.
- Dinçer, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998.
- Durna, Ufuk; **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim, 2002.
- Düğer, İsmail Hakkı, **İktisada Giriş**, Üniversite Kitapevi, Kütahya, 1996.
- Esental, Selçuk; “Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü”, **Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı)**, Tüsiad-Kalder Yayını, İstanbul, Ocak, 1999.
- Hampton, Grald M; Hampton, Dotohee L.; “Relationship of Professionalism, Reward Market Orientation and Job Satisfaction Amaoung Medical Professionals The Case of Certified Nurse-Midwives”, **Journal of Business Research**, s.2, 30.04.2004.
- Heiens, Richard A.; “Market Orientation: Toward an Integrated Framework”, **Academy of Marketing Science Review**, 2000, www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf.
- Homburg, Christian; Krohmer, Harley; Workman, John P; “A Strategy Implemantion Perspektive of Market Orientation”; **Journal of Business Research**, s.3, 30.04.2004.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi; **Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2002.
- Karabacakoğlu, Çağla; “Çağdaş Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Açılım: Müşteri İlişkileri Yönetimi”, **Verimlilik**, S.168, Ankara, Aralık, 2002.
- Karabulut, Muhittin; Kaya, İsmail; **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 198, İstanbul, 1988.
- Kavrakoğlu, İbrahim; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, Ağustos, 1996.
- Muğaminy, Muhammed; “Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Egemen Durumun Tesbiti Yönünden İlgili Pazar Kavramı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.2, S.2. İzmir, 2000. (www.sbe.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi05/mugaminy.htm, 12.05.2004.
- Oğuz, Serpil; “Pazara Giriş Stratejileri ve Türkiye İçin Bir Pazara Giriş Modeli”, www.econturk.org/dtp10.htm43k, 15.06.2004.
- Porter, Michael; **Küresel Rekabet**; (Çev: Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- Sözer, İnanç; “Rekabet Dengeleri Değişiyor”, **Verimlilik**, Ankara, Mayıs, 2003. Taşkın, Ercan, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- Taşkın, Ercan; “Süpermarket İşletmeciliğinde Küresel Rekabet Stratejileri”, **DPÜ, SBE Dergisi**, Kütahya, Haziran, 2000.
- Taşkın, Ercan; Kara, Hakan; “İşletmecilik Boyutunda Küreselleşme: Eleştirel Bir Yaklaşım”, **Türk Dünyasının Ekonomik, Sosyal Hukuksal Sorunları ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Celalabat-Kırgızistan, 13-15 Haziran 2004.
- Tek, Ömer Baybars; **Pazarlama İlkeleri**, 7. Baskı, Cem Ofset, İstanbul, 1999.
- Toffler, Alvin; **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar, İstanbul, Ağustos, 1981.
- Tokat, Bülent; Ergun, Derya; **İşletmecilik Bilgisi**, Avcı Ofset, İstanbul, 2004.
- Türkmen, İsmail; “Rekabette Üstünlük İçin Zorunlu Yönetimsel Değişimler”, **Egevizyon**, Y.5, S.16, İzmir, Mart, 1997.
- Uzkurt, Cevahir, “Pazar Yönlülük ve İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl-gos.php.20.04.2004.
- Yükselen, Cemal; **Pazarlama İlkeleri**, Üçüncü Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, Ekim, 2001.
- Yükselen, Cemal; Ural, Tülin; Balıkcıoğlu, Betül; “Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi, Bilgi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma”, **Pazarlama Dünyası**, Y.16, S.2002-01/91, Ocak-Şubat, 2002.