



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İSTANBUL İLİNDEKİ ÖZEL SPOR İŞLETMELERİNİN
PAZAR YÖNLÜLÜK UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

EMİNE ÇIRAK
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

İSTANBUL-2014

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Yüksek Lisans (x) Doktora ()
Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor
Tez Sahibi : Emine ÇIRAK
Tez Başlığı : İstanbul İlindeki Özel Spor İşletmelerinin Pazar Yönlülük Uygulamalarının Değerlendirilmesi
Sınav Yeri :
Sınav Tarihi : 23.06.2014

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Kurumu	İmza
Yrd. Doç. M. Zahit SERARSLAN	İstanbul Gelişim Üniversitesi	
Sınav Jüri Üyeleri		
Yrd.Doç.Dr. Ş. Şinasi ÜNAL	Marmara Üniversitesi	
Yrd.Doç.Dr. Ahmet N. BULGURCUOĞLU	İstanbul Gelişim Üniversitesi	

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 25./06/2014 tarih ve 37 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN FORMU

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

.../.../2014
Emine ÇIRAK

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması sürecinde beni en ileriye yönlendiren, zaman ve emeğini esirgemeyen, bilgi birikimiyle bana ışık tutan, değerli fikirleriyle yol gösteren, tez aşamasındaki yardımları ve sağladığı kolaylıklardan dolayı değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN' a,

Tezin istatistik kısmında desteklerini esirgemeyen değerli hocam Dr. Abdurrahman KEPOĞLU' na,

Tezin anketlerinin uygulama aşamasında gönüllü katılımlarından dolayı İstanbul ilindeki özel spor işletmelerinin sahibi, genel müdürü, genel müdür yardımcısı, pazarlama müdürü pozisyonunda yer alan gönüllü katılımcılara,

Tez yazımının her aşamasında desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşım Cemal ÖZMAN' a,

İlk okuldan yüksek lisans eğitimime kadar hayatımda değişiklere yol açan, bana yol gösteren ve gelişimime katkısı olan tüm öğretmenlerime,

Tezin anket aşamasında ve teknik noktalarda desteklerini esirgemeyen değerli kuzenim Ahmet ÇIRAK' a,

Beni bu günlere getiren, maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen, varlıklarıyla gurur duyduğum aileme, annem Hanım ÇIRAK' a ve babam Hayrı ÇIRAK' a kardeşlerim Erdem ÇIRAK' a ve Eda ÇIRAK' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
Tablolar Listesi	iv
Şekiller Listesi	v
Kısaltmalar ve Simgeler Listesi	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER	2
2. 1. Pazar Yönlülüğün Tarihsel Gelişimi	2
2. 1. 1. Pazar yönlülüğün içeriği	2
2. 1. 2. Pazar Yönlülüğe İlişkin Bakış Açıları	4
2. 1. 2.1. Karar verme bakış açısı	4
2. 1. 2. 2. Pazar istihbaratı bakış açısı	6
2. 1. 2. 3. Kültüre dayanan davranışsal bakış açısı	7
2. 1. 2. 4. Stratejik bakış açısı	11
2. 1. 2. 5. Müşteri yönlü bakış açısı	12
2. 1. 2. 6. Sistem odaklı bakış açısı	13
2. 1. 2. 7. İlişkisel pazar yönlülük	14
2. 1. 2. 8. Duyarlı ve proaktif pazar yönlülük	14
2. 1. 3. Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi	15
2. 1. 3. 1. Müşteriye verilen önem	15
2. 1. 3. 2. İşletme içinde paylaşılan bilginin önemi	16
2. 1. 3. 3. Fonksiyonlar arası koordinasyon	17
2. 1. 3. 4. Faaliyete geçme	18
2. 2. Pazar Yönlülük Kavramı	18
2. 2. 1. Pazar yönlülüğü belirleyen faktörler	20
2. 2. 2. Üst yönetim	20
2. 2. 3. Departmanlar arası hareketlilik	22
2. 2. 4. Örgütsel sistemler	23
2. 2. 2. Pazar yönlülüğün belirleyicilerinin pazar yönlülük üzerindeki etkileri	25

2. 2. 3. Pazar yönlülüğün önündeki engeller	27
2. 3. Pazar Yönlülüğün Temelleri	29
2. 3. 1. Pazar bilgisinin oluşumu	29
2. 3. 2. Pazar bilgisinin yayılımı	32
2. 3. 3. Pazara hızlı tepki	32
2. 4. Pazar Yönlülüğün Çıktıları	32
2. 4. 1. Pazar yönlülük ve işletme performansı	33
2. 4. 2. Pazar yönlülük ve örgütsel bağlılık	34
2. 4. 3. Pazar yönlülük ve yenilik	35
2. 4. 4. Pazar yönlülük ve örgütsel öğrenme	36
2. 4. 5. Pazar yönlülük ve rekabet avantajı sağlama	37
2. 5. Spor, Spor İşletmesi ve Spor İşletmeciliği Kavramı	39
2. 5. 1. Spor ve işletme kavramı	39
2. 5. 2. Spor işletmesi ve spor işletmeciliği	42
2. 5. 3. Spor işletmelerinde hizmet	44
2. 5. 4. Spor hizmetlerinin ayırt edici özellikleri	45
3. GEREÇ VE YÖNTEM	51
3. 1. Araştırma modeli	51
3. 2. Araştırmanın kapsamı ve önemi	51
3. 3. Araştırmanın evren ve örnekleme	51
3. 4. Araştırmanın problem cümleleri ve hipotezleri.....	52
3. 5. Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları	53
3. 6. Veri toplama aracı ve yöntemi	54
4. BULGULAR	56
5. TARTIŞMA ve SONUÇ	75
6. KAYNAKLAR	83
7. EKLER	91
7. 1. Anket formu (Ek 1).....	91
7. 1. Katılımcı bigilendirme formu (Ek 2).	94
7. 1. Katılımcı izin formu (Ek 3).....	95
7. 1. Etik Kurul Onayı (Ek 4).....	96
7. 1. Özgeçmiş (Ek 5)	97

Tablolar Listesi

Tablo 2. 1. Pazar Yönlülük Yazınının Özeti.....	3
Tablo 4. 1. Cevaplayıcıların cinsiyetlerine göre dağılımları	56
Tablo 4. 2. Cevaplayıcıların yaşlarına göre dağılımları	56
Tablo 4. 3. Cevaplayıcıların eğitim durumuna göre dağılımları.....	57
Tablo 4. 4. Cevaplayıcıların işletme içi konumuna göre dağılımı.....	57
Tablo 4. 5. Cevaplayıcıların toplam iş tecrübesi durumuna göre dağılımı.....	58
Tablo 4. 6. Cevaplayıcıların işletmedeki iş tecrübesine göre dağılımı.....	59
Tablo 4. 7. İşletmenin faaliyet yılına göre dağılımı.....	59
Tablo 4. 8. İşletmenin çalışan sayısına göre dağılımı.....	60
Tablo 4. 9. Uygulanan anket ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri.....	61
Tablo 4. 10. Tek örnek t testi (one-sample test).....	62
Tablo 4. 11. Tek örnek t testi (one-sample test).....	64
Tablo 4. 12. Katsayılar (Coefficients).....	65
Tablo 4. 13. Katsayılar (Coefficients).....	67
Tablo 4. 14. Katsayılar (Coefficients).....	77
Tablo 4. 15. Katsayılar (Coefficients).....	69
Tablo 4. 16. Katsayılar (Coefficients).....	70
Tablo 4. 17. Katsayılar (Coefficients).....	71
Tablo 4. 18. Katsayılar (Coefficients).....	72
Tablo 4. 19. Katsayılar (Coefficients).....	74

Şekiller Listesi

Şekil 2. 1. Shapiro (1988)'nin Karar Verme Yaklaşımı.....	5
Şekil 2.2. Narver ve Slater (1990)'ın Pazar Yönlülük Modeli.....	8
Şekil 2. 3. Rukert (1992)'in Strateji Odaklı Pazar Yönlülük Yaklaşımı.....	11
Şekil 2. 4. Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Sentezi.....	16
Şekil 2. 5. Pazarlama Bilgi Sistemi.....	31

Kısaltmalar ve Simgeler Listesi

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AMA: (American Marketing Association) Amerikan Pazarlama Derneği

CEO: (Chief Executive Officer) Genel Müdür

MSI: (Marketing Science Institute) Pazarlama Bilim Enstitüsü

ÖZET

Pazar Yönlülüğe etki eden faktörlerin belirlenerek bu bağlamda İstanbul ilindeki özel spor işletmelerindeki pazar yönlülük uygulamalarının belirlenmesi çalışmamızın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli uygulanmıştır. Alan araştırmasında literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılandırılmış sorulardan oluşan anket formları kullanılmıştır. Anket formu Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yer alan "Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Türk Bankacılık Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta İli Merkezli Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır. Anketin geçerliliğine ve güvenilirliğine ilişkin yapılan çalışmada Cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Bu tez çalışmasında evren, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 534 özel spor işletmesinin tamamıdır. Araştırmanın örnek bireyleri, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel spor işletmelerinin tamamından basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde tek yönlü varyans analizi (Anova) ve t testi kullanılmıştır. Yapılan istatistikler sonucunda İstanbul ilindeki özel spor işletmelerinin sahibi, müdür, müdür yardımcısı veya pazarlama müdürü pozisyonunda yer alan katılımcıların yaş, eğitim durumu ve işletmenin faaliyet yılı ile pazar yönlülük uygulamaları arasında anlamlı sonuçlar elde edilmiş olup ($p < 0,05$); cinsiyet, işletme içi konum, toplam iş tecrübesi, işletmedeki iş tecrübesi ve işletmenin çalışan sayısı ile pazar yönlülük uygulamaları arasında anlamlı sonuçlar elde edilememiştir ($p > 0,05$). Genel itibari ile özel spor işletmelerinin pazar yönlülük uygulamaları yüksek çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazar Yönlülük, Spor İşletmeleri, Pazarlama Bilgi Sistemi

SUMMARY

Market Orientation Of Special Sports In İstanbul Provincial Evaluation Of Applications

Identifying the factors that influence the market versatility in this context, market orientation in private sport in the province of İstanbul determination of the application is the objective of our study. In this research, descriptive research model has been applied. In this study, descriptive research model was applied. The information obtained from the literature in the field of research in line questionnaire consisting of structured questions are used. The questionnaire Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences Business Administration Department located in the "Services Businesses Market Orientation And The Turkish Banking Sector Business Practices Evaluation Of The Province Of Isparta An Application Centric" thesis is excerpted. Cronbach alpha reliability criteria has been used at the study about the validity and reliability of this survey. In this research, the universe, which operates in the city of İstanbul is the complete 534 private sport. Members of the study sample, the entire city of İstanbul from operating in the private sports were selected by simple random sampling method. Research results in the evaluation of one-way analysis of variance (ANOVA), t-test, regression analysis was used for statistics. The statistics resulting from İstanbul private sports the owner, manager, assistant manager or marketing manager position located in the participants' age, education and business activity in the market with the versatility applications, significant results were obtained ($p < 0.05$); gender, and business, the total work experience, work experience in business and business practices of the number of employees and market orientation was not obtained significant results ($p > 0.05$). As the overall market orientation of specific sport applications was higher.

Keywords: Market orientation, sports business, Marketing information system

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Teknolojinin ve rekabetin baş döndürücü bir hızla geliştiği günümüzde, işletmeler değişime ayak uydurabilmek ve sürekli tercih edilebilen bir konumda olabilmek için durmaksızın çalışmaktadırlar. Günümüz işletme dünyasında rekabet üstünlüğü sağlayabilmemiz rakiplerden farklı olmaktan geçmektedir (Papatya, 2007).

Daha önceleri rakiplerden farklı olmak değişik ürün/hizmet geliştirmekten geçiyorken, bugünün “pazar yönlü” dünyasında farklı olmanın yolu müşteriye işletme dairesinin tam ortasına alarak onun ne istediğini anlamaktan ve isteklerini tam olarak tatmin etmekten geçmektedir (Kırım, 2003). Başka bir ifade ile müşterilere ilişkin farkındalık yaratmak gereklidir. Bu sebeple işletmelerdeki müşteri faktörünün büyük önem taşıdığı ve işletmelerin ihmal edemeyeceği en önemli konulardan biri olduğu söylenebilir.

Çalışmamızın içeriğinde pazar yönlülüğün tarihsel gelişimi, pazar yönlülük kavramı, pazar yönlülüğün temelleri, pazar yönlülüğün çıktıları, spor, spor işletmesi ve spor işletmeciliği kavramı konu başlıklarına yer verilmiş olup bu başlıklar hakkında genel bilgiler verilmiştir.

Son yıllarda spor alanında artan özel spor işletmeleri, beraberinde yoğun bir rekabet getirmiştir. Bu rekabet içinden sıyrılıp pazar payını büyütme büyük ölçüde yapılacak pazar yönlülük çalışmalarının başarılarına bağlıdır. Pazar yönlülüğe etki eden faktörlerin belirlenerek bu bağlamda İstanbul ilindeki özel spor işletmelerindeki pazar yönlülük uygulamalarının belirlenmesi çalışmamızın amacını oluşturmaktadır. Diğer işletmelerde olduğu gibi, özellikle özel spor işletmelerinde de pazar yönlülük uygulamalarının değerlendirilmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu amaca ulaşabilmek için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan bilgi oluşumu, bilginin yayılması ve hızlı tepki yoluyla düzeltici önlemlerin alınıp alınmadığı hususları belirlenmiş, elde edilen bulgular niteliksel olarak yorumlanmış ve sistemli olarak yapılan pazar yönlülük uygulamalarının özel spor işletmelerinde yaptığı etkiler ortaya konulmuştur. Bu bağlamda tez çalışmamızın bu konudaki boşluğu doldurmakta bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2. 1. Pazar Yönlülüğün Tarihsel Gelişimi

2. 1. 1. Pazar Yönlülüğün İçeriği

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 kullanılmaya başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 1990'lardan itibaren yönetim merkezli çalışmalara konu olup Narver, Slater, Kohli, Jaworski, Shapiro, Reukard, Desphandee and Farley gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Naktiyok, 2003:96).

Narver ve Slater (1990:21) pazar yönlülüğü, kavrama kültürel açıdan yaklaşarak; üstün müşteri değeri yaratarak rekabet avantajı elde edebilmek için, rakip yönlülüğün ve müşteri yönlülüğün benimsenmesi ve fonksiyonlar arası eşgüdümün sağlanması şeklinde tanımlamışlardır. Kohli ve Jaworski ise (1990:4), kavrama yönetsel açıdan yaklaşarak, pazar yönlülüğü; müşterinin şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bilgilerin örgütün tüm departmanları arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek olan tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Gray, Matear, Boshoff and Matheson, 1998:885).

Literatür incelendiğinde, pazar yönlülük kavramının çok farklı değişkenlerle birlikte ele alındığı ve incelendiği anlaşılmaktadır. Pazar yönlülük ile ilişkisi en çok araştırılan ve incelenen değişken işletme performansıdır. Bazı çalışmalara göre pazar yönlülük örgüte yayılan bir felsefe iken (Hooley, Fahy, Greenley, Beraes, Fonfara and Snoj, 2003); bazılarına göre kültürden bağımsız bir şekilde doğrudan işletme performansını etkileyen bir unsurdur (Caruana, Ramaseshan and Ewing, 1997).

Pazar yönlülük-yenilik ve ürün performansı ilişkisi de literatürde yoğun olarak çalışılan konular arasındadır (Baker and Sinkula, 1999; Ferrell and Lucas, 1987). Pazar yönlülük ile bir diğer ilişkisi araştırılan kavram da örgütsel öğrenmedir (Slater and Narver, 1995; Hurley and Hult, 1998; Morgan, Katsikea and Appiah-Adu, 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 and Wu, 2010).

Genel olarak çalışmalar irdelendiğinde pazar yönlülüğe ilişkin kavramsallaştırmaların farklı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda Tablo 2.1.'de derlenmiş olan bakış açılarına ulaşılmıştır.

Tablo 2. 1. Pazar Yönlülük Yazınının Özeti

Bakış Açısı ve Yılı	Kaynaklar
Karar Verme Bakış Açısı (1988)	Glazer (1991); Glazer ve Weiss (1993); Shapiro (1988)
Pazar İstihbaratı Bakış Açısı (1990)	Avlonitis ve Gounaries (1997); Cadogan ve Diamantopoulos (1995); Cadogan ve ark. (1998); Hart ve Diamantopoulos (1993) Hooley ve ark. (1990); Jaworski ve Kohli (1993, 1996); Kohli ve Jaworski (1990) Kohli ve ark. (1993)
Kültüre Dayanan Davranışsal Bakış Açısı (1990)	Cadogan ve Diamantopoulos(1995); Han ve ark. (1998); Narver ve Slater (1990, 1998); Narver ve ark. (1998); Siguaw ve Diamantopoulos (1995); Siguaw ve ark. (1994); Slater ve Narver (1992,1994)
Stratejik Bakış Açısı (1992)	Day (1994); Day ve Nedungadi (1994); Gatignon ve Xuereb (1997) Morgan ve Strong (1998); Moorman (1998); Ruekert (1992); Webster(1992)
Müşteri Yönlülük Bakış Açısı (1993)	Deshpande ve Farley (1998a); Deshpande ve Farley (1998b); Deshpande ve ark. (1993); Siguaw ve ark. (1994)
Sistem Odaklı Bakış Açısı	Becker ve Homburg (1999); Helfert ve ark. (2002)
İlişkisel Pazar Yönlülük	Helfert ve ark. (2002)
Duyarlı / Proaktif Pazar Yönlülük	Narver ve ark. (2004)

Kaynak: Ayyıldız Ünnü, 2009.

2. 1. 2. Pazar Yönlülüğe İlişkin Bakış Açuları

2. 1. 2. 1. Karar Verme Bakış Açısı

Shapiro (1988) tarafından geliştirilen bu bakış açısına göre pazar yönlülük bir örgütsel karar verme sürecidir. Bu sürecin temelinde ise yönetimin bilgiyi tüm departmanlar ile paylaşmaya, farklı fonksiyon ve bölümlerin çalışanları ile açık bir karar verme süreci uygulamaya olan bağlılığı yatmaktadır. Nitekim günümüzde, işletmelerin bilgiyi elde etmeleri ve zamanında işlemeleri de bu noktada işletmeler için önemli hale gelmiştir (Glazer, Weiss and Allen, 1993). Ayrıca Shapiro (1988), sadece müşteriler ile yakın ilişkiler kurularak pazar yönlü olunamayacağını belirtmiştir.

Bir örgütü pazar yönlü yapan şu üç özelliğe sahip olması gerekmektedir.

1. Satın almayı etkileyen önemli unsurlara ilişkin her bilgi kurumun her bir fonksiyonunu ilgilendirir.
2. Stratejik ve taktiksel kararlar fonksiyonlar ve bölümlerce alınır.
3. Fonksiyonlar ve bölümler kararları koordineli bir şekilde alır ve bağlılıkla uygular (Shapiro, 1988).

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. İşletmelerin bunu 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), 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.

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.



Şekil 2. 1. Shapiro (1988)'nin Karar Verme Yaklaşımı

Kaynak: Karamustafa, Güllü, Acar ve Ulama, 2010:67.

Pazar yönlü örgütlerin 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. 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 ark., 2010:68).

Pazar yönlülüğe ilişkin bu özellikler güçlü bir müşteri odaklılığı işaret etmektedir. Ayrıca rekabetin zayıf ve güçlü yönlerinin anlaşılmasının da pazar yönlü bir örgütün temelinde yattığı belirtilmektedir (Lafferty, Hult and Thomas, 2001:96).

2. 1. 2. 2. Pazar İstihbaratı Bakış Açısı

Kohli ve Jaworski (1990:1) pazar yönlülüğü pazarlama kavramının uygulanması olarak görmektedir. 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.

Bu bağlamda pazar yönlülük; tüm örgütün pazar istihbaratı geliştirmek adına mevcut ve gelecekteki müşteri isteklerini izlemesi, bu istihbarat türünün tüm departmanlara yayılması, benimsetilmesi ve bu istihbarata yönelik tüm örgüt bazında duyarlılığın geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kohli and Jaworski, 1990:6).

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 işletme içerisine yayılması ve (c) Toplanan bilgilere göre pazara cevap üretilmesidir.

Pazar yönlülük pazara ilişkin istihbaratın geliştirilmesi ile başlamaktadır. Pazar istihbaratı ise müşterilerin dile getirilmiş istek ve ihtiyaçlarının ötesinde bu istek ve ihtiyaçları etkileyen dışsal etkenlerin dikkate alınmasıdır. Pazar istihbaratı sadece mevcut ihtiyaçların ortaya konulup doyurulmasının yanı sıra geleceğe ilişkin ihtiyaçların öngörülüp onlara ilişkin ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini de içermektedir. Bu istihbarat türü kapsamında müşteri kavramının içeriği daha da genişletilmektedir. 1920'li ve 1930'lu yıllarda müşteri kavramı sadece malları alan ve parayı ödeyen dağıtıcıları içerirken 1950'li yıllardan itibaren bu kavram nihai kullanıcıları ve bu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını etkileyen dışsal faktörleri de içermeye başlamıştır (McKitterick, 1957).

İstihbaratın yayılması bir diğer aşamadır. Bir pazara etkin bir şekilde hitap edebilmek için örgüt içerisindeki tüm departmanların katılımı şarttır. Örneğin Araştırma-Geliştirme departmanı yeni bir ürünü tasarlar ve geliştirir, üretim departmanı bu ürünü üretir, satın alma departmanı bu ürünün üretiminde gerekli olabilecek ürünleri tedarik eder, finans departmanı ise ürün/hizmetin geliştirilmesi

aşamasındaki maliyetleri karşılar. Pazar istihbaratının etkin bir şekilde aktarımı departmanların ortak bir tabanda buluşması açısından çok önemlidir.

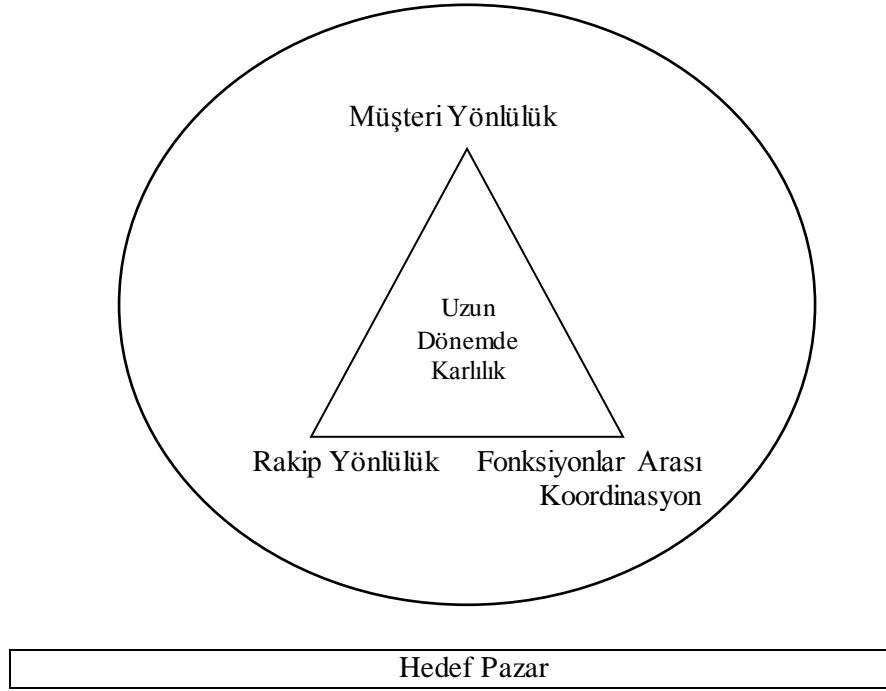
Pazar yönlülüğün son elemanı ise pazar istihbaratına duyarlılıktır. Duyarlılık; hedef pazarın seçilmesi, mevcut ya da gelecek istek ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik ürün ve hizmetlerin tasarım ve sunumu ve müşteri memnuniyeti sağlayacak ürün ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı ve tutundurulmasıdır (Kohli and Jaworski, 1990:6). Pazar yönlü bir işletmede sadece pazarlama departmanı değil tüm departmanlar pazar trendlerine karşı duyarlıdır.

2. 1. 2. 3. Kültüre Dayanan Davranışsal Bakış Açısı

Pazar yönlülük kavramını bir işletme kültürü olarak ele alan Narver ve Slater (1990), 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. 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.

Pazar yönlülüğe ilişkin çalışmalarda, davranışsal bileşen bu bakış açısında öne çıkmaktadır. Bu bağlamda pazar yönlülük üç davranışsal bileşeni içinde barındırır. Bunlar; müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyondur (Narver and Slater, 1990:24).



Şekil 2.2. Narver ve Slater (1990)'ın Pazar Yönlülük Modeli

Kaynak: Narver and Slater, 1990:23.

1. Müşteri Yönlülük

Günümüzde neredeyse, bütün sektörler için geçerli olan yoğun rekabet altında işletmelerin başarılı olması ve ayakta kalabilmesi üretime değil, müşteri kazanabilmeye ve müşteriye sadık bir kitle haline getirebilmeye, diğer bir ifade ile müşteri yönlü çalışmaya dayanmaktadır (Uzunoğlu, 2007:11).

Müşteriler için üstün değer yaratacak ürün ve hizmetleri üretebilmek için onlara ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahip olunması gerekliliğini vurgular. Müşteri gereksinimlerinin sürekli anlaşılabilmesi, değişen müşteri gereksinimlerine ilişkin bilgilerin sürekli olarak elde edilebilmesi ile mümkün olabilecektir. 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 zamanlı müşteri algılamalarını tahmin ederek bu doğrultuda mal ve hizmet geliştirmesidir (Narver and Slater, 1990:21-22).

Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının tatmini ile taleplerinin sürekliliğinin sağlanmasına odaklanabilen felsefe ve uygulamalara sahip olan firmaların rekabette

önemli bir avantaj kazanmaktadır. 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 olacaktır. 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, Yılmaz ve Alpkan, 2009:519).

2. Rakip Yönlülük

Örgütün mevcut ve gelecekteki olası rakiplerinin güçlü ve zayıf noktalarını, buna ek olarak uzun vadeli yapabilirlikleri ile stratejilerini anlaması gerekliliğini vurgular (Narver and Slater, 1990:21-22).

Bu noktada, 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 and Slater, 1990).

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 ark., 2009:520).

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 ark., 2009:520).

3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

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, Namwoon and Srivastava, 1998:34). Bu dönemde özellikle üst düzey işletme yöneticileri, müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap üretebilmek için tüm bölümlerin pazar bilgisine duyarlı olması gerektiğini ifade etmektedirler (Kohli and Jaworski, 1990).

Fonksiyonlar arası koordinasyon, işletme kaynaklarının müşteriye en iyi değeri yaratabilmek için koordineli bir biçimde kullanımıdır. Etkin olabilmek adına tüm departmanlar müşterilerin yanı sıra birbirlerinin ihtiyaçlarına da duyarlı olmalıdır (Narver and Slater, 1990:22).

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 ark., 2009:521-522).

Bir başka görüşe göre ise pazar yönlülük örgütler için taklit edilmesi zor bir içsel güç ve işletmeye rekabetçi avantaj kazandıran bir kaynaktır (Hunter and Morgan, 1995, 1996; Hunter, 2001). Bu bağlamda Day (1994, 1999) pazarı anlama, pazarla ilgili olma ve stratejik düşünmeyi, pazar yönlülüğü uygulama ve tanımlamada "Temel" ve "Operasyonel" kabiliyetler olarak tanımlamaktadır. Bu kabiliyet ve durumlar açık bir şekilde örgütün esas değerleri yani kültürü ile ilintilidir (Kasper, 2002:1049).

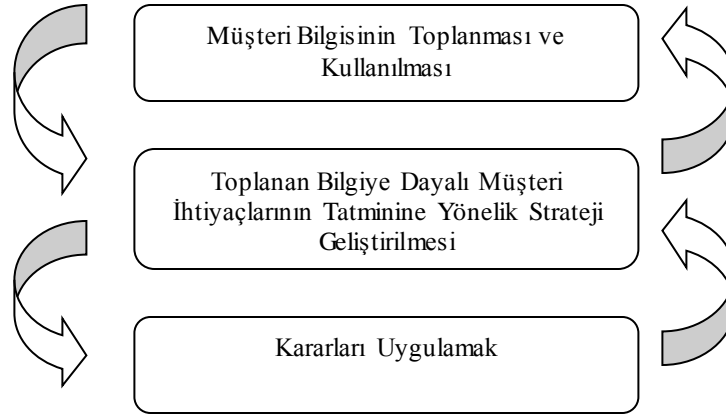
Pazarlama ve yönetim kuramcıları "Pazar yönlü kültür", "Pazarlama kültürü" ve "Müşteri kültürü" kavramlarını eşanlamlı olarak kullanmaktadırlar. Bu kavramlar pazara odaklı bir örgüt kültürü anlamına gelmektedir (Haris and Ogbonna, 2001). Kuramcıların pazar yönlülük ve örgüt kültürü kavramlarını birbirlerinin içine yedirme çabaları kavramların birbirleri ile ne denli yakın bir ilişki içerisinde olduğunun en net göstergesidir.

2. 1. 2. 4. Stratejik Bakış Açısı

Bir iş birimindeki pazar yönlülük düzeyi; o işletme biriminin müşterilerden bilgi toplama ve bu bilgiyi kullanma, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak olan stratejiyi geliştirme ve müşterinin istek, ihtiyaçlarına duyarlı olarak bu stratejiyi uygulama derecesidir (Ruekert, 1992:228). Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen tanımlamalardan bir takım özellikleri ödünç alan Ruekert (1992), kurum ya da bireysel pazara odaklanmak yerine işletme birimini analiz birimi olarak tercih etmiştir.

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 kullanılmasıdır.



Şekil 2. 3. Ruekert (1992)'in Strateji Odaklı Pazar Yönlülük Yaklaşımı

Kaynak: Karamustafa ve ark., 2010:77

Stratejik bakış açısına 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.

Stratejik bakış açısında ön plana çıkan özellikler 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.

Pazar yönlülüğün geliştirilmesindeki en kritik dış çevresel faktör müşteridir. Pazar yönlülüğün ikinci boyutu ise müşteri odaklı bir stratejinin ya da aksiyon planının oluşturulmasıdır. Son boyut ise pazarın istek ve ihtiyaçlarına örgütsel düzeyde duyarlılık gösterilerek geliştirilen müşteri odaklı stratejinin uygulanmasıdır (Ruekert, 1992).

2. 1. 2. 5. Müşteri Yönlü Bakış Açısı

Pazar yönlülük; diğer paydaşlar olan sahipler, yöneticiler ve çalışanları göz ardı etmeden müşterinin ilgilendiği noktaları öncelik olarak alarak uzun vadede karlılığı olan bir girişim yaratmaya ilişkin inanç setidir (Deshpande and Farley, 1993:27).

Bu bağlamda Deshpande ve arkadaşları bu konu ile ilgili olarak birçok çalışma gerçekleştirmişlerdir. 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 incelemişlerdir.

Deshpande ve Farley pazar yönlülüğe ilişkin daha farklı bir bakış açısı sergileyerek rakip yönlülüğü pazar yönlülük kavramının içerisine katmamıştır. Öte yandan fonksiyonlar arası koordinasyonun müşteri yönlülük ile tutarlı olduğunu ve müşteri yönlülüğün anlamlı bir parçası olması gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Bu bakış açısı Narver ve Slater (1990)'ın pazar yönlülüğü bir kültür olarak tanımlayan bakış açısına benzemektedir.

Müşteri yönlülüğü destekleyecek ve işletme bütününde hakim olacak köklü inanç ve değerlerin yer almadığı bir organizasyonda, yalnızca müşterilerin mevcut veya gelecekteki ihtiyaçlarına odaklanmak işletmenin başarısı için yetersiz olacaktır. Bununla birlikte, bir işletmenin müşterilerini dikkate alabildiği ölçüde pazar yönlü olabileceği önceliği olmalıdır. 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 gerekmektedir (Desphande and Farley, 1993).

2. 1. 2. 6. Sistem Odaklı Bakış Açısı

Pazar yönlülüğe ilişkin diğer bir sınıflandırma ise Helfert, Ritter ve Walter (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlara göre pazar yönlülüğe ilişkin bakış açıları üç başlık altında toplanabilir.

- Davranışsal Bakış açısı,
- Kültürel Bakış Açısı,
- Sistem Odaklı Bakış Açısı.

Becker ve Homburg (1999:18) pazar yönlülük ile ilgili yönetsel konularda bir eksiklik olduğu kanısına vararak bu eksikliğini doldurmak adına "Sistem odaklı bir bakış açısı" nı geliştirmişlerdir. Bu bağlamda pazar yönlü yönetim "Yönetim sistemlerinin örgütün müşterilerine ve rakiplerine yönlülüğü teşvik edecek şekilde tasarlanma derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre yönetim sistemi örgüt, bilgi, planlama, denetim ve insan kaynağı sistemi olmak üzere beş alt sistemden oluşmaktadır.

2. 1. 2. 7. İlişkisel Pazar Yönlülük

Helfert ve arkadaşları (2002:1123) ise pazar yönlülüğü yeniden tanımlama çabaları sonucunda pazar yönlülük faaliyetlerinin ilişki yönetimi faaliyetlerine çevrilmesi gerektiğini savunmuşlardır. İlişkisel pazarlamaya ilişkin gerçekleştirdikleri yazın taraması ve kalitatif görüşmeler sonucunda tedarikçi tarafından gerçekleştirilmesi gereken dört temel ilişki yönetimi boyutunu tanımlamışlardır: mübadele, koordinasyon, çatışmaların çözümü, ve adaptasyon.

Mübadele faaliyetleri, müşterinin ihtiyaç duyması halinde ona destek sağlanmasını içermektedir. Koordinasyon, ilişkiye konu olan tarafların faaliyetlerinin senkronize olarak yürütülmesini öngörmektedir. Çatışmalar ise her uzun süreli ilişkide kaçınılmaz hale gelmektedir. Standart prosedürler bu çatışmaların çözümünde yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada yapıcı çatışma çözümünü sağlayan mekanizmalar önem kazanmaktadır. Son olarak ise adaptasyon, partnerin özel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli ve kaçınılmaz faaliyetlerden biri haline gelmiştir ve işletmeler tarafından uygulanmalıdır (Helfert et al, 2002:1123-1124).

2. 1. 2. 8. Duyarlı ve Proaktif Pazar Yönlülük

Bazı akademisyenler pazar yönlülüğün yeterince irdelenmediği ve derinlemesine kavramsallaştırılmadığına inanmaktadır (Baker and Sinkula, 1999). Bu bağlamda Narver ve arkadaşlarının (2004) pazar yönlülüğe ilişkin bir başka sınıflandırması karşımıza çıkmaktadır.

Duyarlı pazar yönlülük (responsive market orientation) müşterilerin açığa vurdukları ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir işletme girişimidir. Proaktif pazar yönlülük (proactive market orientation) ise aksine müşterilerin açığa çıkmamış, örtülü ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir işletme girişimidir (Narver, Slater and MacLachlan, 2004).

Müşterilerin gizli ihtiyaçlarını keşfetmek ve tatmin etmek aslında müşterilere liderlik etmek demektir. Bu bağlamda müşterileri tatmin edebilmek için onlara liderlik etmek proaktifliği içerisinde barındırmaktadır. Narver ve arkadaşlarının (2004:336) söz konusu ayrımı ortaya atmalarına kadar pazar yönlülük kavramı duyarlı pazar yönlülük bağlamında kavramsallaştırılmış ve araştırılmıştır.

2. 1. 3. Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

Pazar yönlülüğün kavramsallaştırılmasına yönelik olarak farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen yaklaşımlar yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların benzer yanları olduğu gibi birbirinden ayrıldığı noktalar da mevcuttur. 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)'ın "Kültürel temelli davranışsal yaklaşım", Ruekert (1992) tarafından geliştirilen "Strateji odaklı yaklaşım" ve son olarak Desphande ve arkadaşları (1993) tarafından ortaya koyulan "Müşteri yönlü yaklaşım" dır.

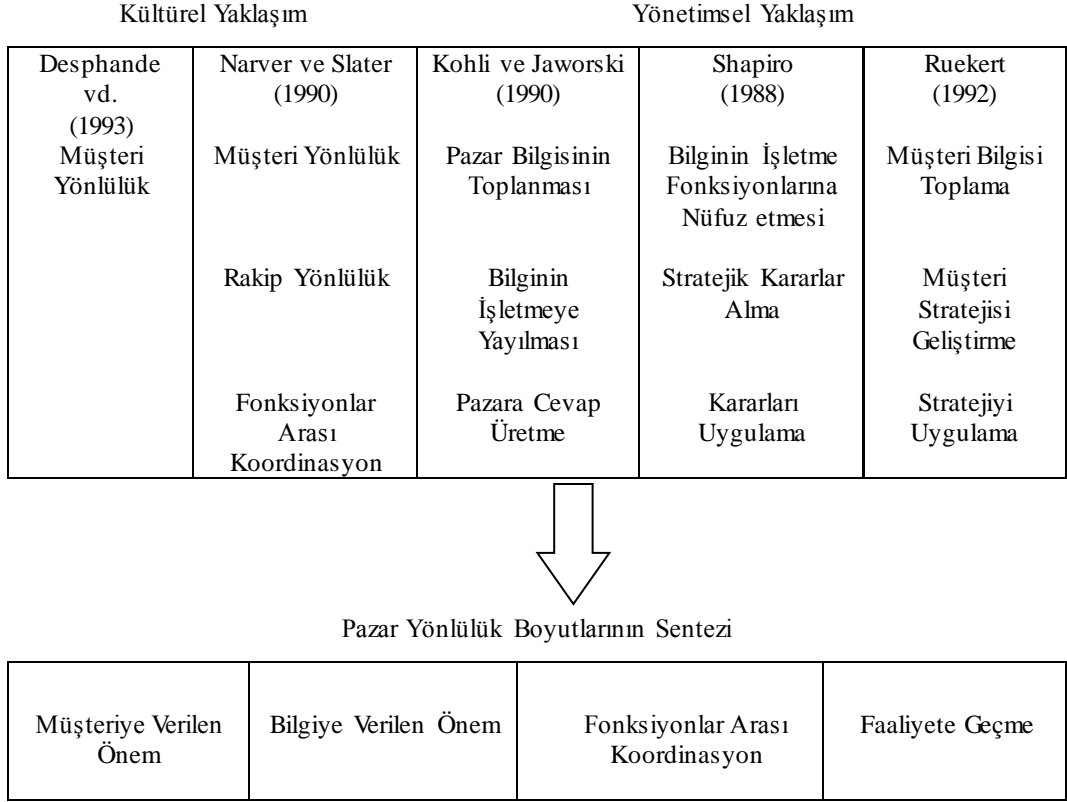
Ancak bu beş yaklaşım incelendiğinde, ortak olarak ifade edilen dört temel husus olduğu görülmektedir. Lafferty, Hult ve Thomas (2001:100), bu hususları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

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

2.1.3.1. Müşteriye Verilen Önem

Modern pazarlama düşüncesi 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 işletme oluşturmak için en önemli unsurun müşterilerdir.

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 and Jaworski, 1990; Ruekert, 1992). Narver ve Slater (1990) ise, müşterilere üstün değer yaratmak için pazar yönlü olunması gerektiğini belirtmiştir.



Şekil 2. 4. Pazar Yönlülük Yaklaşımlarının Sentezi

Kaynak: Naktiyok, 2003.

2.1.3.2. İşletme İçinde Paylaşılan Bilginin Önemi

Pazar yönlülük yaklaşımları incelendiğinde, pazardan elde edilen bilginin pazar yönlü olma hususunda oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Nitekim bir işletmenin tam anlamıyla pazar yönlü olabilmesinin, o işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri talep eden müşterilerin ve pazarların ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak anlaşılmasına bağlıdır (Shapiro, 1988). 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 Dephande ve arkadaşları (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.

2.1.3.3. 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 formal ve informal mekanizmaların geliştirilebileceğini söylemektedir. Ancak yine de işletme içinde bilgi yayılımını etkileyen pek çok etkenin de olduğu ifade edilmektedir (Maltz and 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.

2.1.3.4. 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. Ruekert (1992) ise, müşteri tatminini hedef alan stratejilerin uygulamaya geçirilmesini pazar yönlülük modelinin son boyutu olarak ifade etmiştir.

Pazar yönlülük yaklaşımlarına ilişkin bir diğer ayrım 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 and Slater, 1990; Desphande et al, 1993; Day, 1994), diğer yandan bazı çalışmaların ise, pazar yönlülüğü işletme içi yönetsel bir süreç olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır (Shapiro, 1988; Kohli and Jaworski, 1990; Ruekert, 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 ark., 2010:81).

2. 2. Pazar Yönlülük Kavramı

Narver ve Slater (1990:21) pazar yönlülüğü, kavrama kültürel açıdan yaklaşarak; üstün müşteri değeri yaratarak rekabet avantajı elde edebilmek için, rakip yönlülüğün ve müşteri yönlülüğün benimsenmesi ve fonksiyonlar arası eşgüdümün sağlanması şeklinde tanımlamışlardır. Kohli ve Jaworski ise (1990:4), kavrama yönetsel açıdan yaklaşarak, pazar yönlülüğü; müşterinin şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bilgilerin örgütün tüm departmanları arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek olan tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır

(Gray et al, 1998:885).

Pazar yönlülük kavramı, 1990'lerden itibaren yönetim merkezli çalışmalara konu olmuş ve kavram özellikle, Narver, Slater, Kohli, Jaworski, Shapiro, Reukard, Desphandee ve Farley gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Naktiyok, 2003:96).

Bir kuruluşu pazar yönlü hale getirmenin şu üç koşulun bir araya getirilmesinden geçtiği ifade edilmektedir (Kara, Spillan and DeShields, 2004:62);

1. Müşterilerin ve pazarın anlaşılabilmesi için, bütüncül bir bilginin elde edilmesi,
2. Stratejik ve taktik kararların, departmanlar arasında birlikte alınabilmesi, bunun için örgütün bütün bölüm ve fonksiyonları arasında açık ve dürüst bir iletişimin sağlanabilmesi,
3. Örgütün tüm bölüm ve fonksiyonlarının, üretilen düşünceleri paylaşarak ve alternatif çözümler üreterek koordineli biçimde kararlar alması ve uygulaması.

Bu tanımlardan ve bilgilerden hareketle, pazar yönlülüğün temelinde rakiplerden daha üstün bir müşteri değerinin yaratılmasının gerekliliğini söylemek mümkündür.

Müşteri değeri yaratmak; müşterilere beklediklerinden fazlasını sunmak, kaliteyi asla düşürmemek, gerçekçi olmayan fiyatlandırmadan kaçınmak, teknolojik nimetlerden zamanında yararlanmak anlamlarına gelmektedir (Naktiyok, 2003:97). Değişim süreci ile birlikte ortaya çıkan yeni çevresel koşulları ve müşteri eğilimlerini yakalamak ve farklılıkları ortaya koymakla mümkün olabilecektir (Kotler, 2000:12).

Pazar yönlülük, tüm bunları gerçekleştirmek için en üstün müşteri değerini yaratmak amacıyla, müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası eş güdüm (koordinasyon) olarak ifade edilen üç temel bileşene ve uzun dönemde karlılık ve odaklanma olarak ifade edilen temel karar kriterine sahip bulunmaktadır (Uzkurt, 2002).

Müşteri yönlülük bileşeni, bir toplumda faaliyet gösteren ve ekonomik bir büyüklüğü ifade eden bir işletmenin, üretmiş olduğu mal/hizmeti satın alıcı ve bu ürünlerden yararlanıcı olan hedef kitesini, faaliyetlerinin odak noktası olarak belirlemesini ifade etmektedir. Müşteri olarak adlandırılan bu kitlenin varlığı işletmenin türü ne olursa olsun değişmemektedir. Ancak, bu kitle içerisine yalnızca

işletmenin sunduğu malları/hizmetleri satın alan kişiler/gruplar girmemekte, bir başka grup da bu hedef kitle içerisine dahil edilmektedir: Örgüt çalışanları. İçsel pazarlamanın konusunu oluşturan ve genellikle iç müşteri olarak ifade edilen bu kitle içerisine, bir örgütte ücretli/maaşlı/gönüllü çalışan tüm kişiler girmektedir.

2. 2. 1. Pazar Yönlülüğü Belirleyen Faktörler

Pazar yönlülüğün işletme içerisindeki uygulanma düzeyini belirleyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlar, pazar yönlülüğün belirleyici faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörler aşağıda sıralanmakta ve kısaca açıklanmaktadır (Uzkurt, 2002).

2. 2. 1. 1. Üst Yönetim

Bir örgütün pazar yönlülüğü kabulünü ve bunu etkin bir biçimde uygulamasını sağlayan en belirgin güç, üst yönetimdir. Üst yönetimin, pazar yönlü yaklaşım düşüncesi ve hareket tarzını tüm kurum çalışanlarına yayarak örgütsel katılımı, hatta toplumsal katılımı sağlamayı başarabilmesi, pazar yönlülüğün tüm kar amaçsız örgütçe benimsenmesi ve başarı düzeyini de arttıracaktır. Üst yönetimin böyle bir tarzı benimsememesi durumunda, kuruluşun hemen hemen tüm departmanları da üst yönetimle aynı doğrultuda hareket edecek ve sonuçta kar amaçsız kuruluşun pazar yönlülük özelliği ortadan kalkabilecektir. Bu nedenle üst yönetim, bu konuda duyarlı olmalı ve çok açık davranmalıdır.

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 düşüncüyü 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 uygulanmasında önemli ölçüde kolaylık sağlayacağını vurgulamaktadır (Kohli and 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 and 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 içinde 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 iletişiminde bağlıdır. Nitekim, pazar yönlülüğe ilişkin ileri sürülen modellerin pek çoğunda fonksiyonlar arası koordinasyon ve iletişim pazar yönlülük için öncül 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 ek olarak, Maltz ve Kohli (1996), işletme içinde bilgi paylaşımının hem formal hem de informal şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli sistemlerin oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.

2. 2. 1. 2. Departmanlar Arası Hareketlilik

Departmanlar arası hareketlilik, kar amaçsız kuruluştaki departmanlar ve kuruluşun diğer örgütler ve sektörler arasındaki formal ve informal etkileşim ve ilişkilerinden meydana gelir. Bu hareketliliğin departmanlar, örgütler ve sektörler arası bağlılık ve harekette birliktelik şeklinde ortaya çıkması pazar yönlülüğün başarı düzeyini arttıracaktır. Kuruluşun aynı doğrultuda hareket edememesi durumunda ise, kar amaçsız kuruluşun pazar yönlülüğü benimseme ve uygulamasındaki kalitesi düşecek ve kuruluş bu konuda başarısız olacaktır.

Departmanlar arası dinamikler, bir örgütün bölümleri arasındaki formal 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 and Jaworski, 1990).

İşletme içinde bölümler kendi amaçlarını diğer birimlerden bağımsız olarak belirliyor, 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, Speed and Widing, 2000:126-127; Çatı ve İşkin, 2008:85-86; Ekberov, 2011:49-50):

- **Departmanlar arası çatışmalar.** İşletme içerisinde bazı departmanların daha güçlü ve önemli bir konumda olmak istemesinde veya departmanların kendi içyapısından kaynaklanabilmektedir. Bölümler arasında yaşanan çatışmalar, bölümlerin iletişimine 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.

2. 2. 1. 3. Örgütsel Sistemler

Örgütsel sistem denildiğinde genel olarak sistemin temelini oluşturan biçimsellik, merkezileşme ve departmanlaşma değişkenleri akla gelmektedir. Örgütsel sistem, pazar yönlülüğün en kolay uygulanabileceği ve en başarılı sonucu verebileceği şekilde düzenlenmelidir. Örgütsel sistemin, kar amaçsız kuruluşa pazar yönlülük özelliği ve bu doğrultuda hareket etme serbestliği sunamaması durumunda örgüt, pazar yönlülüğünün azalması/oluşmaması durumuyla karşı karşıya kalabilecektir.

Kohli ve Jaworski (1990)'nin örgütsel sistem olarak adlandırdığı, resmileşme, merkezileşme, departmanlara ayırma ve ödüllendirme sistemi pazar yönlülüğün 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 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 (Kohli and Jaworski, 1990:10). Kohli ve Jaworski (1990)'nin örgütsel sistemin alt boyutları olarak ifade ettikleri unsurları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Kohli and Jaworski, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Pulendran et al, 2000; Shoham and 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 informal iletişimi azaltması dolayısıyla işletmenin pazara olan duyarlılığını azalttığı yönünde bir etki ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Shoham and Rose, 2001:10). Bununla birlikte, her iki unsurun da işletmelerin yenilikçi davranışlarına karşı 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 and 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 and 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 olduğu 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. 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 (Ekber ve Orhan, 2011).

2. 2. 2. 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 edilmiştir. Bu çalışmaların 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 sınırdığı literatürden anlaşılmaktadır (Pulendran et al, 2000; Shoham and Rose, 2001; Özer, Koçak ve Çelik, 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 örnekleme 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 et. al, 2000) farklı olarak departmanlar arası çatışma ile pazar yönlülük arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bunun dışındaki sonuçlar, önceki çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

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

2. 2. 3. Pazar Yönlülüğün Önündeki Engeller

İşletme çalışanlarının inançlarının, tutum ve davranışlarının, işletmede pazar yönlü bir yapı geliştirmede önemli bir rolü vardır. Ancak çalışanların bu inanç ve tutumlarının altında yatan faktörler yönetim yaklaşımından veya örgütsel kademelerden kaynaklanmaktadır (Harris, 1998).

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, 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 and 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 formal 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 and Ogbonna, 2001). Yapılan araştırma liderlik tarzı ile pazar yönlülük boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzının pazar yönlülüğü olumlu yönde etkilerken, müdahaleci liderlik tarzının pazar yönlülüğü olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Harris and Ogbonna, 2001). Buradan hareketle, işletme içinde katılımcı bir liderlik tarzının pazar yönlülük seviyesini artıracakını ifade etmek mümkündür. Bunların dışında pazar yönlülük önündeki diğer muhtemel engelleri ise aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Kippenberg, 1998:13):

- 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.

2. 3. Pazar Yönlülüğün Temelleri

Farklı yazarlar tarafından yapılan farklı çalışmalar ile pazar yönlülük değişik perspektiflerden ele alınmıştır (Gonzalez and Chiagouris, 2007). Pazar yönlülük; müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve işlevlerarası eşgüdüm olmak üzere üç bileşenden ve uzun dönemli odaklanma ve kar odaklılık olmak üzere iki karar alma kriterinden oluşmaktadır (Narver and Slater, 1990). Pazar yönlülük; karlılığı uzun vadede artırmak için müşteri taleplerini, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer tüm paydaşların taleplerinden ayırmadan ilk sıraya koyan inançlar topluluğudur (Deshpande et al, 1993).

Pazar yönlülük çalışmaları üç temel bileşen üzerine kurulur (Kohli and Jaworski, 1990:1-18). Bu bileşenler, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki taleplerinin karşılanması için pazar bilgisinin toplanması, pazar bilgisinin departmanlar arasında yayılması ve pazara hızlı tepki verme şeklinde tanımlanmıştır (Kohli and Jaworski, 1990:4-6).

2. 3. 1. Pazar Bilgisinin Oluşumu

Pazar yönlülüğün temelinde olan pazar bilgisi yaratma, çevreyi analiz etme, bilgiyi dağıtma ve fonksiyonlar arası koordinasyon gibi etkinlikler, işletmenin girdileri çıktılarına çevirmedeki etkinliğini belirleyen örgütsel süreçleri ve üretim kapasitesini yeniden ortaya koyar. Bu açıdan bakıldığında pazar yönlülük, stratejik

bir kapasite olarak düşünülebilir. Çünkü pazar yönlü firmalar, rekabet avantajlarını ve kaynak ve kapasitelerini daha iyi tanyabilirler. Böylece işletme, stratejik bakış açısı kazanarak, rekabet gücünü artırır ve rekabet avantajı için kaynak yaratabilir (Bigne, Vila and Boluda, 2000:191). Bunun yanında, pazar yönlülük; performans, karlılık, rekabet avantajı, yüksek müşteri değeri ve verimlilik dışında hizmet kalitesi, işletme mükemmeliyeti, ürün başarısı, çalışanların iş doyumunu ve bağlılığı ve işletmenin yenilik gücü ile de yakından ilişkilidir (Pelham, 1999:34). Başka bir ifade ile kaliteli ürün sağlamanın yolu pazar yönelimli bir kültürden geçer.

Pazar bilgisinin oluşumu; vergiler, makro çevre değişkenleri ve müşterilerin tercihlerini değiştiren rekabet şartları gibi müşteri ihtiyaçlarının gelişimini etkileyen bilgilerin toplanmasını ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde belirli verinin iç ve dış kaynaklardan sürekli olarak toplanması ve derlenmesi için insan, makine ve yöntemlerden oluşan bir sistemdir (Tomas, Hult, Ketchen and Slanter, 2005:1174-1175).

Müşterilerin sadece şimdiki gereksinimlerinin değil gelecekteki gereksinimlerinin belirlenmesinde de pazar bilgisinin oluşumu etkilidir. Müşteri gereksinimleri pazar yönlülüğün temel taşıdır, fakat müşteri bilgisinin oluşumu o kadar da kolay değildir. İşletmenin müşterilerin kim olduğunun tanımlanması da çok güçtür. Hizmeti yarattığımız müşteriler, hizmet üretim sürecinin sonucunda, yeni başka bir hizmet talep edeceklerdir.

İşletme yönetiminde etkin bir bilgi sistemi; örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgüt faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi, organizasyonu, koordinasyonu ve kontrolü için, yönetimin ihtiyaç duyduğu doğru zamanlı, anlamlı ve kullanılabilir bilgileri sağlayan ve geliştiren sistem olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 1984:24). Pazarlama bilgi sistemini oluşturma nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Kararların kısa zamanda verilmesinin gerekliliği
- Pazarlama eylemlerinin karmaşıklığı ve kapsamının genişliği
- Müşteri memnuniyetinin artırılması
- Bilgi işleme ve analiz süresinin kısaltılması
- Uygulamaları değerlendirmenin gerekliliği (Yükselen, 2010).

Pazarlama bilgi sistemi; işletme içi raporlama sistemi, pazarlama haber alma sistemi, pazarlama karar destek sistemi ve pazarlama araştırması sisteminden oluşmaktadır (Kotler, 1997:111).

Pazarlama Yöneticileri Analiz	Bilgi İhtiyacını Belirleme	Pazarlama Bilgi Sistemi İşletme İçi Raporlama Sistemi	Pazarlama Çevresi	Hedef Pazarlar Rakipler
Planlama	Bilgi Dağıtımı	Pazarlama Karar Destek Sistemi	Pazarlama Haber Alma Sistemi	Kamuoyu Makro Ekonomik Güçler
Yürütme			Pazarlama Araştırma Sistemi	
Denetim				

Şekil 2. 5. Pazarlama Bilgi Sistemi

Kaynak: Yükselen, 2010:107.

1. İşletme içi raporlama sistemi: Pazarlama yönetiminin yararlanabileceği kaynakların başında işletme içi tutulan kayıtlar gelir. Sipariş fişleri, faturalar, muhasebede tutulan müşterilere ilişkin hesap kayıtları bu amaçla kullanılacak belgelerdir.

2. Pazarlama haber alma sistemi: İşletme içi raporlama sistemi sonuçlara ilişkin veri sağlarken, pazarlama istihbarat sistemi olanlara ilişkin veri sağlar (Kotler, 1997:112). Bu veri gazetelerden, mesleki dergilerden, kitaplardan; müşterilerle, aracılarda, personelle yapılan görüşmelerden sağlanır.

3. Pazarlama karar destek sistemi: Pazarlama karar destek sistemleri, çeşitli kaynaklardan sağlanan verilerin, çeşitli tekniklerle analizini, yorumlanmasını sağlayan, pazarlama eylemlerine yönlendirici nitelikte destek bilgiyi sağlayan bir alt sistemdir. Bu sistemde çeşitli istatistik teknikler, karar modelleri yer alır. Yöneticiye destek olacak bilgi söz konusu teknikler ve modellerle geliştirilen çözümler ışığında pazarlama kararları verilir.

4. Pazarlama araştırma sistemi: Pazarlama eylemlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi Pazar, rekabet koşulları, tüketici ihtiyaç ve istekleri konularında yeterli bilgiye sahip olmaya bağlıdır. Pazarlama yönetiminin, gereksinim duyduğu bilgiyi, ilgili kaynaklardan çeşitli yöntemler aracılığı ile toplama, analiz etme ve yorumlamayı hedefleyen sistemdir.

Bir süreç olarak pazarlama araştırması; problemin belirlenmesi, tanımlanması ve amacın saptanması, veri kaynaklarının belirlenmesi, evren ve örneklemin belirlenmesi, veri toplama yönteminin belirlenmesi, veri toplama, veri analizi, yorum aşamalarından oluşmaktadır (Yükselen, 2010:108-109).

2.3.2. Pazar Bilgisinin Yayılımı

Pazar bilgisinin yayılımı; pazara ilişkin toplanan bilgilerin departmanlar arasında tam olarak iletilerek bilgi alış verişinin sağlanması ve böylelikle müşteri istek ve gereksinimlerinin daha iyi anlaşılmasını öngörmektedir (Kara ve ark, 2004). Pazar bilgisinin işletme içinde yayılması her ne kadar pazarlama departmanı tarafından yapılsa da diğer departmanlarda yayılımına yardımcı olmalıdır. Bilginin yayılımının önemi, diğer departmanlar tarafından uyumlu kararlar alınmasını sağlar.

2.3.3. Pazara Hızlı Tepki

Pazara hızlı tepki; müşteri istek ve gereksinimlerin tam olarak özümsemesi ile pazar gereksinimlerine, istenilen zamanda ve rakiplerden hızlı cevap vermeyi içermektedir (Megicks and Warnaby, 2008). Bir işletme Pazar bilgisini oluşturursa ve Pazar bilgisini işletme içinde yaysa dahi müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada başarılı olamayabilir. Pazar bilgisine hızlı tepki vermek; hedef pazar seçimi, hizmetin/ürünün tasarım ve teklifi, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki isteklerini karşılamak, üretmek, müşteriye uygun cevabı sağlamanın yoludur (Kohli and Jaworski, 1990:6).

2.4. Pazar Yönlülüğün Çıktıları

Pazar yönlülük, 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 and Kohli, 1993). Yaptıkları çalışmalarında pazar yönlülük ve performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş olsalar da, Kohli ve Jaworski (1996), 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 açıklamışlardır: Finansal sonuçlar, yenilikle ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar ve çalışanlarla ilgili sonuçlar. Kohli ve Jaworski (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.

2. 4. 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 (Kohli and Jaworski, 1993). Pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişki alanında 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 and Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski and Kohli, 1993; Greenley, 1995; Han et. al, 1998; Slater and Narver, 2000; Shoham and Rose, 2001; Shoham et al, 2005).

Her ne kadar, pazar yönlülük ile ilgili olarak yapılan ilk araştırmalar gelişmiş ülkeler de gerçekleştirilmiş olsada, 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 et al 1997; Appiah-Adu, 1997; Bhuiyan, 1997; Shoham and 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 yönlülüğün işletme performansı ile arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları incelendiğinde, pazar yönlülük ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çok farklı ülke ve örneklemeler üzerinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Diğer 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, Kohli ve Jaworski, (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 and 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 arkadaşları (2005), pazar yönlülüğün işletmelerin pazar paylarını artırma yönünde olumlu bir katkı yapacağı sonucuna varmıştır.

2. 4. 2. Pazar Yönlülük ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin 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 arkadaşları (1997), kamu kurumunda çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmalarında pazar yönlülüğün, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir. Sigaw, Brown ve Widing (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 olduğunu tespit etmişlerdir.

2. 4. 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 et. al, 1998; Hurley and Hult, 1998; Lukas ve Ferrell, 2000). Narver ve Slater ile Desphande ve arkadaşları (1993), örgütlerdeki pazar yönlü davranışların işletmenin yenilik yapma ve yeni ürün geliştirme performansını artıracaklarını 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. Pazar yönelimli ve yüksek teknolojiye sahip işletmeler, yenilik konusunda kayda değer başarılar elde etmektedir (Aldas-Manzano, Küster and Vila, 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 Amerika Birleşik Devletleri (ABD) hem de Avrupa'daki işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalarında, pazar yönlülük ile yenilik derecesi ve yenilik performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ifade etmiştir.

2. 4. 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 and Hult, 1998:42). Örgüt kültürünün bir parçası ve işletmeye özgü davranışlar seti olarak da ifade edilen pazar yönlülük, Narver ve Slater (1990)'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 (Narver ve Slater, 1990).

Kısaca örgütün yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak tanımlanan örgütsel öğrenme (Kalkan, 2006), örgütlerin yaşamsallığı açısından önemli çıktıları olan bir kavramdır (Türkay, Solmaz ve Demirdelen, 2011). 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 yapılan çalışmalardan birinde ise Jimenez-Jimenez ve Navarro (2007), örgütsel öğrenme ile pazar yönlülüğün işletme performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir.

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.

Yapılan çalışmaların sonuçlarından hareketle, pazar yönlülük ve örgütsel öğrenme arasında güçlü bir ilişkinin varlığından kaçınılamaz. Her iki kavramın da gerek yenilik üzerindeki etkileriyle dolaylı olarak, gerekse işletme performansı üzerindeki doğrudan etkileri sebebiyle işletmelerin sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça öneme sahip olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Belirtilmesi gereken bir diğer husus ise, işletmelerin pazar yönlülük seviyelerinin artmasıyla örgütsel öğrenme düzeyinin artacağıdır (Morgan et al, 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.

2. 4. 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, Özer ve Gürel, 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 konularından kaynaklandığını öne sürmektedir (Porter, 1980; Porter, 1985) Ancak 1990'lı yıllardan sonra işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasında iki farklı yaklaşımın hakim 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 kabiliyetler olduğu ileri sürülmektedir (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Hart, 1995).

Pazar yönlülük, stratejik pazarlama çerçevesinde, kaynak temelli görüş kapsamında ele alınmaktadır (Day, 1994). Srivastava, Fahey ve İstensen (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 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 ark. (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.

Hunt ve Morgan (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 Hunt ve Morgan (1995), pazar yönlülüğü az bulunur ve taklit edilmesi zor bir kaynak olarak değerlendirmişlerdir. 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).

2. 5. Spor, Spor İşletmesi ve Spor İşletmeciliği Kavramı

2. 5. 1. Spor ve İşletme Kavramı

Spor, insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanan bir geçmişe sahip olup, toplumsal yaşantımızın vazgeçilmez bir olgusudur. İnsanlığın varoluşundan bu yana, insanoğlu bilerek ya da bilmeyerek sporun içinde olmuştur. Mağara devrinin ilkel insanı spor kavramından uzak, avını yakalamak için koşmuş, sıçramış, vücudunu çevikletmek zorunda kalmıştır. Ancak bu hareketler bilinçli, düzenli ve sürekli olmadığı için spor olarak tanımlanmamıştır (Alpman, 1972:67). Toplum yaşamının önemli parçalarından biri haline gelen spor olgusu, her dönemde gözle görülen bir büyüme ve gelişme sergilemiştir. Özellikle 1900'lü yılların ikinci yarısından itibaren hızlı bir şekilde gelişen teknolojik ve ekonomik faaliyetle tüm alanlarda olduğu gibi spor alanında da gelişimler gösterilmiştir (Tepeköylü, Soysal, Yılmaz ve Çamlıyer,

2005:8). Böylece sporun gelişimi insanoğlunun gelişimine paralel bir çizgi izlemiştir.

Spor temel ve özgün bir eylem alanıdır. Temel eylem alanıdır, çünkü insanın doğasına dayanmaktadır. İnsan doğasının, tek ve önemli belirtisi, harekettir. Spor, özgün bir eylem aracıdır, çünkü bireyin yapıcı ve yaratıcı etkinlikleriyle birleşmektedir (Demirhan, 2005:47).

Spor, yapan (sporcu) açısından kazanmaya dönük teknik ve fiziki bir çaba; izleyen (seyirci) açısından yarışmaya dayalı estetik bir süreç; toplum geneline oluşturulan bütün içinde de, yerine göre o toplumun çelişki ve özelliklerini olduğu gibi yansıtan bir ayna, yerine göre onu yönlendirebilen etkili bir amaç, ama son değerlendirmede önemli bir toplumsal kurumdur (Fişek, 1998:47).

Spor, bireyin doğal çevresini beşeri çevre haline çevirirken elde ettiği yetenekleri geliştiren, belirli kurallar altında araçlı veya araçsız, bireysel veya toplu olarak boş zaman faaliyeti kapsamı içinde veya tam zamanını alacak şekilde meslekleştirerek yaptığı, sosyalleştirici, toplumla bütünleştirici, ruh ve fiziği geliştiren, rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgudur (Bayazıt, 2004:71).

Spor, barış, hoşgörü, eşitlik, disiplin, erdem, haz, hak, hukuk, mutluluk, sevgi ve saygı gibi insan onuruna yakışır kavramları bünyesinde taşıdığı gibi; hüznün, keder, stres gibi yine insani özellik taşıyan kavramları da içeren bir etkinliktir (Erdemli, 2001:142).

Spor, bireylerin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişimlerini sağlayan, bilgi, beceri ve liderlik yeteneklerini geliştiren bir araçtır (Koryürek, 1996:6).

Bir başka açıdan spor, yaşamın bir parçası olarak gerçek ve sosyal hayatın doğallığı ile ilgilidir ve amacı kendisinde olan bir eylemdir (Yetim, 2005:129-132).

Özetle spor, ekonomik ve sosyo-kültürel çevrenin temel faktörü olan bireylerin, fizyolojik ve psikolojik yapısını geliştirmek; kişiliğin gelişimini sağlamak; bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak topluma uyumunu kolaylaştırmak; kişiler, toplumlar ve uluslararası dayanışma, kaynaşma ve barışı sağlamak; bireyin mücadele gücünü artırmak; ayrıca belli kurallar ve rekabet ölçütleri içerisinde mücadele etmek, heyecan duymak, yarışmak ve yarışmada üstün gelmek amaçlı faaliyetler bütünüdür (Yetim, 2005:129-132).

Öte yandan sporun önemi üzerinde de durmak gerekir. Bu açıdan sporun bireyler açısından yararları üzerinde durulabilir. Spor (Aracı, 2004:32):

- Yapan ve izleyenler açısından eğlencelidir,
- Kardiyovasküler yaşlanmayı yavaşlatır, yaşamı uzatır,
- Düşünme yeteneğini artırır,
- Güçlülük hissi verir,
- Ruhsal sorunlara karşı bireyin direncini artırır,
- Uykusuzluğu önler,
- Kalp kan dolaşım sistemini ve akciğer kapasitesini artırır, dolayısıyla, dinlenme sırasında kalp atım sayısı yavaşlar, kasların kandan alabilme kapasitesi artar,
- Kalp damar hastalığı riski azalır,
- Yaraların çabuk iyileşmesini sağlar,
- Soğuğa ve enfeksiyonlara karşı direnci artırır,
- Felç riskini azaltır,
- Sağlıklı ve güçlü kemik yapısının oluşumunu destekler,
- Kas kaybına neden olmaksızın yağların yanmasını ve sağlıklı bir kilo vermeyi gerçekleştirir,
- Yağsız doku oranını artırır,
- Hem gençlerde hem de yaşlılarda günlük aktivitelerin daha kolay devam ettirilmesine neden olur.

Günümüzde spor, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul görmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan müteşebbisler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmektedir (Biçer, 1994).

Genel olarak işletme, kar sağlamak, satış gelirlerini artırmak, büyümek ve varlığını sürdürmek ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirdiği ve tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürünlerin üretildiği ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir. Buradan hareketle spor işletmeleri,

müşterilerin sporla ilgili ihtiyaçlarını karşılamak ve işletme amaçlarına ulaşmak için emek, sermaye, doğal kaynaklar, girişimci, bilgi ve teknoloji gibi üretim faktörlerinin bir araya getirildiği ve sporla ilgili mal ve hizmetlere dönüştürüldüğü ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir (Mucuk, 2003:4; Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:10).

2. 5. 2. Spor İşletmesi ve Spor İşletmeciliği

Üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması suretiyle spor hizmetleri hazırlayıp sunan üniteye spor işletmesi denir (Serarslan ve Kepoğlu, 2005:30). Spor işletmeleri spor hizmeti vermek amacı ile spor malzemeleri ile donatılmış (Erdem, 1986:25) ve serbest zaman uğraşısı olarak kitlelere sağlıklı spor yapma imkânı veren yerlerdir (Erdoğan, 1987:26).

Spor işletmeleri, kendine özgü bir yapı içerisinde yöneticiden yardımcı hizmetlere, mühendislikten branş antrenörlerine kadar geniş bir yelpazede yer alan farklı türdeki meslek mensuplarından personeli bünyesinde barındırarak, insanların spor ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik programlar sunarlar. Spor işletmeleri çok sayıda ve değişik yaş kesimlerindeki vatandaş kitlelerine hizmet götüren kuruluşlardır. Spor işletmeleri de diğer hizmet üreten işletmeler gibi, genel işletmecilik prensipleri ışığında çalışırlar (Ekenci ve İmamoğlu, 2002:146). Ancak, her şeyden önce, spor işletmeleri, kendine özgü bir uzmanlık bilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülebilirler. Bu sistemin içinde yöneticiler, antrenörler, teknik elemanlar, yardımcı hizmet personeli gibi değişik türden meslek mensuplarının etkileşimi söz konusu olmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002:147).

Spor işletmeleri belirli amaçları yerine getirmek amacıyla kurulmaktadırlar. Bu amaçlar: Kar sağlamak, satış gelirlerini artırmak, büyümek ve varlığını sürdürmek ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmektir. Bu amaçların kapsamı ve işletme açısından önemi, spor işletmesinin niteliğine göre değişecektir. Spor işletmeleri üstlendikleri görevler dikkate alındığında farklı amaçlara hizmet edebilmektedirler. Bir kamu işletmesi olarak spor işletmelerinde sosyal sorumluluklar ön plana çıkarken, bir özel işletme olarak spor işletmelerinde kar sağlamak ön plana çıkabilmektedir. Bu kapsamda örneğin, özellikle sporun bir kamu hizmeti olarak

görüldüğü ülkelerde, devlet tarafından kurulup işletilen spor işletmelerinde ilk ve asıl amacın sporun kitlelere yayılmak suretiyle toplumsal hizmet ve sosyal fayda yaratmak olduğu söylenebilir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002:6).

Spor işletmeleri, insanların spor ihtiyacı ve diğer sosyal taleplerini karşılamak üzere, farklı spor aktiviteleri düzenlemek için yapılandırılmış kurumlardır. Spor işletmeleri gerek kamu ve gönüllü kurum ve gerekse özel ve tüzel kişilerce işletilen kurumlar olarak göze çarpmaktadır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005:36).

Günümüzde özel spor işletmeleri; müşteri merkezli hizmet sunan kurumlar olarak, müşteri memnuniyetini sağlamak durumundadırlar. Müşteriler, işletmeden memnun oldukları takdirde tekrar geleceklerinden dolayı hizmetin sunuluşu çok önemlidir. Müşteri beklentilerini karşılamak için kaliteli hizmet sunma şartı, spor işletmelerinin yöneticilerini devamlı bir iyileşme çabasına itmektedir. Müşteriler artan kalite beklentisinde olduklarından, kaliteli hizmet eksikliği müşteri kaybıyla sonuçlanacaktır. Spor işletmelerine devam eden her müşterinin beklentileri ve katılım sebepleri farklı olabilir. Kimi müşteri sağlıklı yaşam, kimi müşteri stres atmak, kimileri zayıflamak, kimileri ise sosyal çevre edinmek veya farklı beklentiler için programlara katılmaktadır. Hizmetin sınırsızlığının önemli olduğu günümüz toplumunda beklentilerin hiç bitmeyecek olmasına rağmen, bunların en kısa zamanda çözüme kavuşturulması da müşterinin o işletmeyi seçmesinde önemli bir etken olacaktır (Akdeniz, 2004:126).

Spor işletmeciliği, dar anlamda yerleşim yerlerindeki ve yakınındaki açık ve kapalı spor tesislerinin en uygun bir şekilde kurulmasını ve işletilmesini, geniş anlamda ise hem bu tesislerdeki, hem de tesislerin dışındaki orman, dağ, akarsu, göl, deniz, plaj ve hatta gökyüzü gibi doğal çevreden yararlanmak suretiyle çok büyük ve pahalı tesislere gerek duyulmadan gerçekleştirilebilecek sportif hizmet ve programların etkin bir biçimde planlanmasını ve uygulamaya konulmasını kapsamaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). Modern dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları, sportif aktivasyon ve bunlara bağlı tüketim malları ticareti giderek ekonomide önemli bir sektör haline dönüşmüştür. Sporla ilişkili endüstriler (spor malzemeleri, spor giyimi, araçlar, gıdalar vs.) çağdaş insanın sıradan tüketim kalemleri haline gelmiştir (Serarslan ve Kepoğlu, 2005:29).

2. 5. 3. Spor İşletmelerinde Hizmet

İlgili yazın incelendiğinde hizmet kavramının tanımlanması ile ilgili olarak pek çok farklı tanım yapıldığı ve tek bir tanım üzerinde uzlaşamadığı görülmektedir. Bunun temel nedeni ise hizmet kavramının farklı disiplinler tarafından farklı bakış açıları ile ele alınmasıdır (Gümüšoğlu, Tavmergen, Akan ve Akbaba, 2007:10).

Kavramın farklı şekillerde ele alınmasının temelinde, günümüz iş dünyasında ekonomik, sosyolojik ve teknolojik anlamda hızlı değişimlerin olması ve buna bağlı olarak da hizmetin kapsam ve öneminin her geçen gün değişmesi yatmaktadır. İktisadi anlamda hizmet, gereksinimleri karşılama ve üretildiği anda tüketilme özelliklerine sahip her türlü etkinlik, olarak tanımlanabilir (www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 19.04.2013).

Bir başka açıdan hizmet, tüketicilerin yaşadıklarından kaynaklanan ve çoğunlukla fiziksel olmayan sorunları çözmeye ya da çözümünü kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydaların toplamı, şeklinde tanımlanabilir (İslamoğlu, 2006:18).

Amerikan Pazarlama Derneği tarafından yapılan tanıma göre, " Hizmet, soyut nitelikte olan ve birbirinden ayıramayan soyut unsurlardan oluşan, taşınamayan, depolanamayan, üretimi ve tüketimi aynı anda olan, üretim ve tüketim sürecine tüketicinin de dahil olduğu ve mülkiyet değişikliğinin olmadığı ürünlerdir" (Mucuk, 2007:301).

Bu tanımlardan hareketle spor hizmeti, " İnsanların spora ilişkin gereksinimlerini gidererek eğlenme, stresten uzaklaşma, sağlıklı olma, iyi görünme, sosyalleşme ve mücadele etme gibi faydalar sağlayan soyut ve birbirine benzemeyen faaliyetler bütünüdür" (Çimen ve Gürbüz, 2008).

Yukarıdaki tanımlar bir arada ele alındığında, spor hizmetleri ile ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlar söz konusudur (Gümüšoğlu ve ark., 2007):

- Bir tarafın yaptığı işlerin ya da eylemlerin diğetine/diğerlerine yarar sağlaması ve karşı tarafın gereksinimlerini karşılması,
- Bu eylemlerin sporla ilgili bir bilgi birikimi ve beceriye dayanması,
- Yapılan işin, eylem olması nedeni ile soyut bir nitelik taşıması,
- Mal ya da spor hizmetlerinin çoğu zaman iç içe geçmiş olması,
- Spor hizmetlerinin eylemler, süreçler ve etkileşimler sonucu ortaya çıkması,

- Spor hizmetlerinin anında tüketilen ürünler olması,
- Spor hizmetlerinin maddi çıktıların olmaması.

2. 5. 4. Spor Hizmetlerinin Ayırt Edici Özellikleri

İlgili yazın incelendiğinde hizmetlerin ayırt edici özelliklerinin dört temel unsorda toplandığı görülmektedir. Bunlar: soyutluk özelliği, üretim ve tüketimin aynı anda olma özelliği, değişkenlik özelliği ve stoklanamama özelliği. Spor hizmetleri açısından, bu dört özelliğe; telafi ve tahmin edilemezlik ve bağlılık ve kontrol alanı özellikleri de eklenebilir (Yıldız, 2010:29). Bu noktada, spor hizmetlerinin ayırt edici özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Spor Hizmetlerinin Soyutluk Özelliği

Hizmetlerin fiziki mallardan ayrıldığı en temel nokta, hizmetlerin dokunulmaz oluşudur. Bir teklifin hizmet ya da mal olarak nitelendirilmesindeki anahtar kavram soyutluktur. Çünkü satın almadan önce hizmetleri, duyumlarımızla fark edemeyiz.

Soyutluk spor hizmetlerinin mallar da olduğunun tersine görülememesi, hissedilememesi, tadılamaması ya da dokunulamaması ile ilgilidir. Örneğin, bir futbol oyununu tüketimden önce görmek ve böylece satın almadan önce incelemek söz konusu değildir (Yıldız, 2010:29).

Bu özelliğin pazarlama açısından sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Öztürk, 2003).

- Hizmetler stoklanamaz ve talepteki dalgalanmaların yönetimi zordur.
- Patent alma zorluğundan dolayı kolayca taklit edilebilir.
- Sergileme ve müşterilere iletilmesi güçtür.
- Soyut olması, müşteri tarafından kalitenin belirlenmesini zorlaştırır.
- Hizmete yönelik tutundurma faaliyetlerinin içeriklendirilmesi karar süreci zordur.
- Hizmetlerin birim maliyetlerini belirlemek ve fiyat kalite ilişkisi kurmak karmaşıktır.

İşletmeler rekabet avantajı sağlama noktasında birbirleri ile yarışır. Somut unsurlar üzerinden oluşturulan rekabet avantajı kısa süreli üstünlük sağlamaya

yeterlidir. Çünkü somut unsurların taklit edilebilirliği/edinilebilirliği çok kolaydır. Fakat sürdürülebilir rekabet avantajı noktasında baktığımızda ise işletmenin soyut unsurların rakipler tarafından kolayca taklit edilemediğini görmekteyiz (Örs, 2007).

Bir ürün olarak sporun, somut (elle tutulur) ve soyut (elle tutulmaz) özellikleri vardır. Nihai spor ürünü, bu birbiriyle ilişkili somut ve soyut unsurların bileşiminden oluşur. Çekirdek spor ürününde dört adet somut ürün bulunmaktadır. Bunlar; spor türleri (futbol, basketbol, cimnastik gibi); katılımcılar (sporcu, çalıştırıcı ve çevresi); takım ve yarışmadır. Soyut boyutu ise duygular ve deneyimler gibi ruhsal yanını kapsamaktadır. Heyecan, coşku, doyum, hoşnutluk ve övünç gibi duyguları kapsamaktadır (Brooks, 1994).

Spor Hizmetlerinde Üretim ve Tüketimin Aynı Anda Olma Özelliği

Üretim ve tüketimin aynı anda olması hizmetlerin pek çoğunun temel özelliklerinden biridir. Mallar önce üretilip, sonrasında satılırken ve daha sonra da tüketimi gerçekleştirilirken; hizmetler önce satılır, sonrasında da aynı anda üretilip tüketimi gerçekleştirilir. Başka bir deyişle, spor hizmetlerinde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir. Bu durum üretim sırasında aynı zamanda tüketicinin de hazır bulunmasını zorunlu kılar. Aynı zamanda bu, spor hizmetlerinde üretici ve satıcının aynı kişiler/işletmeler olması ve çoğu durumda da doğrudan dağıtımın söz konusu olması anlamına gelmektedir (Yıldız, 2010:29).

Pazarlama açısından üretim ve tüketimin ayrılmazlığı ilkesi, hizmetlerde doğrudan satışı çoğu kez kullanılabilir tek dağıtım kanalı haline getirmektedir ve bir hizmet birden fazla pazarda satılamamaktadır. Yine bu özellik işletme tarafından verilen faaliyetlerin hacmini de kısıtlamaktadır (Öztürk, 2003). Örneğin bir fitness eğitmeninin, belli bir zaman diliminde, hizmet verebileceği insan sayısı kısıtlıdır.

Spor Hizmetlerinin Değişkenlik Özelliği

Değişkenlik, spor hizmetleri arasında ne olursa olsun farklılıkların ortaya çıkacağı ile ilgili bir özelliktir. Başka bir deyişle, spor hizmetlerini gerek içerik gerekse kalite olarak mallar da olduğu gibi standartlaştırmak söz konusu değildir. Hizmetin içeriği ve kalitesi, üreticiden üreticiye, müşteriden müşteriye, hatta günden güne farklılıklar gösterebilmektedir (Yıldız, 2010:29).

Spor hizmetlerinin üreticiden tüketiciye sunulduğu dikkate alındığında, her sunumun birbirinin tıpa tıpa aynısı olması düşünülemez. Sunulan hizmet içinde bulunan koşullara bağlı olarak kaçınılmaz olarak farklılıklar gösterecektir. Kişilerin içinde bulunduğu farklı düşünce ve duygular, farklı kültür, bilgi, eğitim düzeyi ve performansları aynı hizmetlerin farklı şekillerde sunulmasına ve değerlendirilmesine neden olabilmektedir. Örneğin, bir basketbol müsabakasında yer alan sporcuların müsabaka esnasında gösterdikleri performansla, bir önceki müsabakada gösterdikleri oyun performansı aynı düzeyde olmayabilir (Yıldız, 2010:30).

Spor Hizmetlerinin Stoklanamama Özelliği

Bu özellik spor hizmetlerinin, daha sonra satılmak ya da kullanılmak üzere stoklanamaması ile ilgilidir. Spor hizmetlerinin üretildikten sonra bekletilmesi ya da daha sonra tüketilmek üzere saklanması söz konusu değildir. Bu özelliğe, bir spor müsabakasında ortaya konulan oyunun, daha sonra izlenmek amacıyla stoklanamaması ya da sonradan tüketilememesi örnek olarak verilebilir (Yıldız, 2010:31).

Hizmeti dayanıksız yapan diğer bir noktada talepteki dalgalanmalardır. Örneğin turizm tesislerinin yaz aylarında yoğun taleple karşılaşmaları ya da iş çıkışı saatlerinde toplu taşıma araçlarına olan fazla talep gibi. Bu noktada yöneticiler hizmet planlaması yaparak dalgalanmaları kontrol etmelidirler.

Öte yandan gelişen teknoloji spor hizmetlerinin sanal ortama taşınarak depolanmasına kısmi olarak olanak sağlamaktadır. Örneğin, bir spor yarışması kaydedilip, bir spor programında sunulmak üzere saklanabilir (Yıldız, 2010:31).

Spor Hizmetlerinin Telafi ve Tahmin Edilemezlik Özelliği

Spor ile ilgili bir diğer özellik, spor hizmetlerinin tahmin ve telafi edilmesinin güç, kimi zamanda imkânsız olma özelliğidir. Bu çerçevede, örneğin, bir spor müsabakasının sonucunun ne olacağını önceden bilebilmek imkânsızdır. Hava koşulları, sporcuların duygusal durumu, sakatlıklar, uygulanan taktikler vb. pek çok unsur spor hizmetlerinin sonuçlarını telafi ya da tahmin etmeyi olanaksız kılmaktadır. Örneğin, iki denk takımın müsabaka sonucunu tahmin etmek güçtür. Güçlü bir takımın, zayıf bir takıma galip gelmesi olasılığı ise yüksektir. Bunun aksi durumunu

ise "sürpriz" olarak ifade etmek mümkündür (Yıldız, 2010:31-32).

Spor Hizmetlerinde Bağlılık Özelliği

Spor hizmetlerinde bir diğer özellik, spor hizmetlerinin bir kısmında bağlılık özelliğinin olmasıdır. Taraftarların bir takıma olan bağlılıkları bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu bağlamda, takıma bağlılık, izleyicinin takıma karşı zaman içinde gelişen ilgisine dayanarak o takıma olan sadakatini ya da bağlılığını ifade etmektedir (Yıldız, 2010:32).

Spor Hizmetlerinde Kontrol Alanı Özelliği

Spor hizmetlerinde üzerinde pek çok faktörün etkisi bulunmaktadır ve hizmet üreticilerinin bu faktörlerin tümünü kontrol altında tutması mümkün değildir (Yıldız, 2010:33).

2. 5. 5. Spor Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Hizmet kavramının tanımlanmasında olduğu gibi, spor hizmetlerinin sınıflandırılmasında da bazı sorunlar yaşanmaktadır. Hizmetlerin sınıflandırılmasında birçok farklı sınıflandırmaya gidilmektedir. Hizmet kavramının tanımında olduğu gibi sınıflandırılmasında da sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler temel etkindir. Bir sınıflandırma yapılmak istendiğinde, hizmetler üç ana sınıfta toplanabilir:

Kişilerle ilgili hizmetler: Müşterilerin hizmet üretimi sürecine dahil olduğu, müşteri ile doğrudan ilişki kurulan eylemleri içerir. Bu hizmetlere, sağlık hizmetleri, gıda hizmetleri ve turizm hizmetleri gibi soyut özelliği yoğun olan hizmetler örnek olarak verilebilir. Üretim ve tüketimin aynı anda meydana gelmesinden dolayı bu tür hizmetlerin faydası tüketici tarafından anında algılanır (Gümüšoğlu ve ark., 2007:13).

Mallarla ilgili hizmetler: Mallarla ilgili hizmetler, hizmet çeşitleri arasında en az soyut özelliğe sahip olan hizmet türünü oluşturmaktadır. Burada hizmet asıl ürün olmayıp, bir malın tamamlayıcısı olma özelliği taşımaktadır. Bu hizmetlere örnek olarak bakım-onarım, yedek parça, kurma-takma vb. verilebilir (Değermen, 2006:12).

Enformasyona dayalı hizmetler: Enformasyona dayalı hizmetler, doğrudan bilgiye dayalı olarak müşterilere verilen hizmetlerden oluşur. Bu hizmet türünde müşterilerin hizmet üretim sürecine katılımı sınırlı düzeydedir. Bu hizmet türüne örnek olarak, danışmanlık hizmetleri, bankacılık hizmetleri, eğitim, gazetecilik vb. hizmetler verilebilir (Gümüšođlu ve ark., 2007:14).

Spor hizmetleri yukarıdaki sınıflandırma açısından değerlendirildiğinde, spor hizmetleri üretim sürecine hizmetlerden yararlananların dahil olması, bu hizmetlerin spor hizmetlerinden yararlananlarla doğrudan ilişki kurmayı gerektiren eylemleri içermesi ve spor hizmeti üretimi ile tüketiminin aynı anda olması nedenleriyle, spor hizmetlerinin daha çok “kişilerle ilgili hizmetler” sınıfına girdiği; bunun yanı sıra, spor konusunda verilen bilgilendirme ve eğitimlerden dolayı bu hizmetlerin kısmen enformasyona dayalı hizmetlere girdiği de söylenebilir.

Bu sınıflandırmanın dışında özelde spor hizmetlerini de kendi içinde sınıflandırmak mümkündür. Spor hizmetleri iki ana başlık altında toplanabilir: Seyire yönelik spor hizmetleri ve katılma dayalı spor hizmetleri.

Seyre yönelik spor hizmetleri: Seyir, genel olarak amatör ve profesyonel spor faaliyetlerinin düzenlendiği ortamlarda gerçekleşmektedir. Seyir hizmetleri, spor kuralları çerçevesinde planlı olarak stadyum, spor salonu vb. belirli alanlarda gerçekleştirilen spor organizasyonları aracılığıyla verilen spor hizmetleridir. Bu hizmetler, kitle iletişimi araçları ile birçok kişiye ulaştırılabilir. Seyir hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için, fiziki ortamın olması, spor kuralları için de bir organizasyon olması, oyuncuların ve seyircilerin organizasyon içinde yer alması ve spor faaliyetinin gerçekleşmesi gerekmektedir (Yıldız, 2010:32).

Katılma dayalı spor hizmetleri: Katılım, bireyin spor faaliyetlerini yerine getirmesidir. Bu hizmet türünün temel özellikleri; insan gücüne dayanması, para kazanma, statü sağlama, sağlıklı olma ya da eğlenme gibi kişisel ihtiyaçları gidermeye dönük olması, kişinin hazır olması, özel ekipman gerektirmesi ve bir organizasyonun ya da programın olmasıdır. Bu hizmetler, elit spor ve kitle sporu olmak üzere iki grupta toplanabilir.

Elit spor daha önceden belirlenmiş kurallar altında, özel ve yeterli yeteneğe sahip, yeterli fiziksel gücü olan kişiler tarafından yapılan spor hizmetleridir. Elit spor

kendi içinde kabul edilebilir düzeyde beceri gerektiren amatör spor ve üst düzeyde beceri gerektiren profesyonel spor olmak üzere ikiye ayrılır.

Kitle sporu hizmetleri ise, her yaş kesimine hitap eden, seçiciliği olmayan ve bireylerin serbest zamanlarında yaptıkları etkinliklere dayanan spor hizmetleridir. Bu hizmetler de müsabakaya dayalı spor hizmetleri ve fiziksel etkinlik hizmetleri olarak iki başlıkta toplanabilir. Müsabakaya dayalı spor hizmetleri, temelde, zevk almak, hoşça vakit geçirmek ve sosyalleşmek amacıyla yapılan ve esnek kurallara dayanan müsabakalardan oluşur. Fiziksel etkinlikler ise, bireylerin genelde sağlıklı olma, zinde kalma, kilo verme/kontrol etme, güzel ve narin görünme gibi amaçlarla bireysel olarak ya da profesyonel destek alarak yapılan etkinliklerdir (Yıldız, 2010:33).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3. 1. Araştırma modeli

Araştırmamızda tanımlayıcı araştırma modeli uygulanmıştır. Tamamlayıcı araştırma modelinde araştırılan konu ile ilgili tanımlamalar yapılmaktadır. Burada yapılan tanımlar kesindir. Böyle bir tanımlama yapıldıktan sonra bu tanıma dayanılarak ileriye dönük tahminler yapılmaktadır. Bu tür araştırmalarda genellikle amaç araştırılan konu ile ilgili durumlar, değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanır.

3. 2. Araştırmanın kapsamı ve önemi

Spor yönetimi, spor felsefesi, spor psikolojisi, spor sosyolojisi gibi farklı disiplinlerde yapılmış çalışmalar olmasına rağmen, özel spor işletmelerinde pazar yönlülük disiplinine odaklanan çalışmaların eksikliği gözlemlenmektedir. Bu çalışma ile özel spor işletmesi yönetimi ve pazar yönlülük arasında köprü kurarak bu alandaki boşluğu doldurmada bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3. 3. Araştırmanın evren ve örnekleme

Bu tez çalışmasında evren, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 534 özel spor işletmesinin tamamıdır (www.gsb.gov.tr Erişim Tarihi: 14.01.2013).

Araştırma konusunu oluşturan anakütle İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel spor işletmelerinin sahipleri, genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ve pazarlama müdürlerini kapsamıştır.

Örneklem grubu, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel spor işletmelerinin tamamından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Küçük evrenlerde örneklem büyüklüğünün %20 olması gerekmektedir (Arlı ve Nazık, 2001). Bu bağlamda çalışmamızda İstanbul ilinde faaliyet gösteren 107 özel spor işletmesinin örneklem büyüklüğü için yeterli olacağı düşünülmüştür. Daha çok örnekleme ulaşmak çalışmamızın sonuçlarına olumlu katkı sağlayacağı düşünüülerek İstanbul ilindeki 534 işletmeye ulaşılmış olup, araştırmaya katılımda gönüllülük esas olduğundan 111 özel spor işletmesinde anket uygulanabilmiştir.

3. 4. Araştırmanın problem cümleleri ve hipotezleri

Araştırmamızın problem cümleleri şu şekilde belirlenmiştir;

Problem 1: Özel spor işletmeleri rekabetçi üstünlük sağlayabilecek faaliyetlerde bulunurlar mı?

Problem 2: Özel spor işletmeleri pazarlama bilgi sistemi oluşturmak için çaba sarf ederler mi?

Problem 3: Özel spor işletmeleri bilginin yayılması için çaba sarf ederler mi?

Problem 4: Özel spor işletmeleri hızlı tepki ve düzeltici önlemler konusunda çaba sarf ederler mi?

Problem 5: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları cinsiyete göre farklılaşır mı?

Problem 6: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları yaşa göre farklılaşır mı?

Problem 7: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları eğitim durumuna göre farklılaşır mı?

Problem 8: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları işletme içi konuma göre farklılaşır mı?

Problem 9: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları toplam iş tecrübesine göre farklılaşır mı?

Problem 10: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları iş tecrübesine göre farklılaşır mı?

Problem 11: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları işletmenin faaliyet yılına göre farklılaşır mı?

Problem 12: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları işletmenin çalışan sayısına göre farklılaşır mı?

Araştırma problemlerine dayanılarak hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

Hipotez 1: Özel spor işletmeleri rekabetçi üstünlük sağlayabilecek faaliyetlerde bulunurlar.

Hipotez 2: Özel spor işletmeleri pazarlama bilgi sistemi oluşturmak için çaba sarf ederler.

Hipotez 3: Özel spor işletmeleri bilginin yayılması için çaba sarf ederler.

Hipotez 4: Özel spor işletmeleri hızlı tepki ve düzeltici önlemler konusunda çaba sarf ederler.

Hipotez 5: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları cinsiyete göre farklılaşır.

Hipotez 6: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları yaşa göre farklılaşır.

Hipotez 7: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları eğitim durumuna göre farklılaşır.

Hipotez 8: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları işletme içi konuma göre farklılaşır.

Hipotez 9: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları toplam iş tecrübesine göre farklılaşır.

Hipotez 10: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları iş tecrübesine göre farklılaşır.

Hipotez 11: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları işletmenin faaliyet yılına göre farklılaşır.

Hipotez 12: Özel spor işletmeleri pazar yönlülük uygulamaları işletmenin çalışan sayısına göre farklılaşır.

3. 5. Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları

Araştırma varsayımları

1. Örneklem grubunun anket esnasında yeteri kadar motive oldukları varsayılmıştır.
2. Veri toplama aracının işletme sahibi ve/veya yöneticisi konumunda bulunan kişilerin pazar yönlülük uygulamalarını ve pazar yönlülük aşamalarını doğru saptadığı varsayılmıştır.
3. Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının veri toplamak için uygun bir araç olduğu varsayılmıştır.
4. Anket uygulanan örnek grubun yeterli olduğu ve evreni anlamlı bir şekilde temsil ettiği varsayılmıştır.
5. Anket uygulanan katılımcıların soruları doğru algılayıp cevapladıkları varsayılmıştır.

6. Anketi uygulayan araştırmacının katılımcıları hiçbir şekilde yönlendirmediği varsayılmıştır.

Araştırma sınırlılıkları

Bu alıřma; yüksek lisans tezi kapsamında ulařım, zaman, maliyet dűřünölerek İstanbul ilindeki özel spor iřletmeleriyle sınırlandırılmıřtır. Anket alıřması özel spor iřletme sahibi, genel műdür, genel műdür yardımcısı ve pazarlama műdürü pozisyonunda bulunan kiřiler çalıřmaya dahil edilmiřtir.

3. 6. Veri toplama aracı ve yöntemi

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak ikincil kaynaklardan araştırma konusuna ilişkin kuramsal veriler toplanmış ve çalışmanın kuramsal altyapısı oluşturulmuştur. Araştırmanın uygulama bölümü de mevcut durumun ortaya konmasına yönelik olan alan araştırması yöntemiyle gerçekleşmiştir. Alan araştırmasında literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan yapılandırılmış sorulardan oluşan anket formu (EK-1) kullanılarak örnek kapsamına alınan özel spor işletmesi sahibi, genel műdürü, genel műdür yardımcısı ve pazarlama műdürü pozisyonundaki kişilerden herhangi birine uygulanarak sağlanmıştır. Katılımcılara yönelik oluşturulan “Gönüllü Bilgilendirme Formu” (EK-2) ve “Gönüllü İzin Formu” (EK-3) anket uygulanmadan önce katılımcılara sunulmuştur.

Songur (2009), hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alındığını belirtmektedir. Bu anketteki sorular araştırmamızdaki amaçlar ve hipotezler ile karşılaştırılmıştır ve uygunluğu tespit edilmiştir. Anketin geçerliliğine ve güvenilirliğine ilişkin yapılan çalışmada Cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Cronbach alpha değer, 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır ve bu sayı 1'e yaklaşıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu dűřünölmektedir. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

0, $60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

0, $80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

(web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/semra.ppt, Erişim Tarihi: 13.03.2013).

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,729	,711	27

Bu çalışmada kullanılan anketin Cronbach alfa değeri 0.729 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008:405). Araştırmada anket sorularının geçerliliği orjinal çalışmada yapılmış ve olumlu bulunmuştur (Kohli and Jaworski, 1990:1-18).

Anket belirlenmesinde nicel verilere dayanan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan likert modeli esas alınmıştır. Likert ölçeği, sosyal bilimler alanında davranış değişimleri, tutum, tercih vb.lerine ait veri elde etmede sıklıkla kullanılan ölçektir

(Kurt, http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/155368_2_Makale_11.pdf, Erişim Tarihi: 12.12.2012).

Verilerin istatistiğinde tanımlayıcı istatistik, tek yönlü varyans analizi (Anova), t testi, frekans tabloları kullanılmıştır.

Anket toplam 2 bölüm, 3 sayfa ve 35 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları pazar yönlülüğün üç bileşeni olan pazar bilgisinin oluşumu, bilginin yayılımı ve pazara hızlı tepki başlıkları altında sıralı olarak dizilmiştir. Örneklem grubuna, anketin birinci bölümünde pazar bilgisinin oluşturulması ile ilgili 8 adet soru, pazar bilgisinin işletme içinde yayılması ile ilgili 7 adet soru, pazara verilen tepki ile ilgili 12 adet soru, anketin ikinci bölümünde demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 8 adet soru yöneltilmiştir.

Katılımcılara anket formları araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve anket formu daha güvenilir olması bakımından kişisel görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

([http://kamag.etu.edu.tr/ANKETHAZIRLAMA%20\(Nalan%20S.%20Kanber.pdf](http://kamag.etu.edu.tr/ANKETHAZIRLAMA%20(Nalan%20S.%20Kanber.pdf),

Erişim Tarihi: 23.12.2012).

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmamızla ilgili bulgulara yer verilmiştir. Bulguların değerlendirilmesinde sırasıyla; araştırmamıza katılan örneklere ilişkin frekans tabloları, tanımlayıcı istatistiklerde, ortalama ve standart sapma değerleri, soruların cevapları ile beklentilerden anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t testi ve son olarak da değişkenlere bağlı tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

Tablo 4. 1. Cevaplayıcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	79	71,2
Kadın	32	28,8
Toplam	111	100

Araştırmamıza katılan katılımcıların cinsiyetleri tablo 4. 1.'de tabloda verilmiştir. Buna göre ankete katılan katılımcıların % 71,2'i erkek, % 28,8'si kadındır. Erkek katılımcıların sayısı 79, kadın katılımcıların sayısı ise 32 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 2. Cevaplayıcıların yaşlarına göre dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
25 ve altı	10	9,0
26-35	38	34,2
36-45	40	36,0
46 ve üstü	23	20,7
Toplam	111	100

Araştırmamıza katılan katılımcıların yaş dağılımları tablo 4. 2.'de verilmiştir. Buna göre araştırmamıza katılan katılımcıların %9,0'ı 25 ve altı yaş aralığında, %34,2'si 26-35 yaş aralığında, %36,0'ı 36-45 yaş aralığında ve %20,7 46 ve üzeri yaş

aralığındadır. 25 ve altı yaş aralığındaki katılımcı sayısı 10, 26-35 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 38, 36-45 yaş aralığında 40 ve 46 ve üzeri aralıktaki katılımcı sayısı ise 23 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 3. Cevaplayıcıların eğitim durumuna göre dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	3	2,7
Ortaöğretim	34	30,6
Üniversite	68	61,3
Lisansüstü	6	5,4
Toplam	111	100

Araştırmamıza katılan katılımcıların eğitim durumları dağılımları tablo 4. 3.'de verilmiştir. Buna göre araştırmamıza katılan katılımcıların % 2,7'si 25 ilköğretim düzeyinde, % 30,6' ı ortaöğretim düzeyinde, % 61,3'ü 36-45 üniversite düzeyinde ve % 5,4'ü lisansüstü düzeyinde eğitim almıştır. İlköğretim düzeyinde eğitim alan katılımcı sayısı 3, ortaöğretim düzeyinde eğitim almış katılımcı sayısı 34, üniversite düzeyinde eğitim almış katılımcı sayısı 68 ve lisansüstü düzeyde eğitim almış katılımcı sayısı 6 kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 4. Cevaplayıcıların işletme içi konumuna göre dağılımı

İşletme içi Konum	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	54	48,6
Genel Müdür	24	21,6
Genel Müdür Yardımcısı	7	6,3
Pazarlama Müdürü	26	23,4
Toplam	111	100

Araştırmamıza katılan katılımcıların işletme içi konumları dağılım tablo 4. 4.'de verilmiştir. Buna göre araştırmamıza katılan katılımcıların % 48,6' sı işletme sahibi konumunda, % 21,6' sı genel müdür konumunda, % 6,3'sı genel müdür yardımcısı konumunda ve % 23,4' ü pazarlama müdürü konumundadır. İşletme sahibi konumunda katılımcı sayısı 54, genel müdür konumunda katılımcı sayısı 24, genel müdür yardımcısı konumunda katılımcı sayısı 7 ve pazarlama müdürü konumunda katılımcı sayısı 26 kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 5. Cevaplayıcıların toplam iş tecrübesi durumuna göre dağılımı

Toplam iş tecrübesi	Frekans	Yüzde
3 yıldan az	5	4,5
3-5 yıl	12	10,8
6-10 yıl	28	25,2
11-20 yıl	31	27,9
21 yıldan fazla	35	31,5
Toplam	111	100

Araştırmamıza katılan katılımcıların toplam iş tecrübesi durumuna göre dağılımı tablo 4. 5.'te verilmiştir. Buna göre araştırmamıza katılan katılımcıların % 4,5' i 3 yıldan az, % 10,8' si 3-5 yıl aralığında, % 25,2' si 6-10 yıl aralığında, % 27,9' u 11-20 yıl aralığında ve % 31,5' i 21 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir. Toplam iş tecrübesine göre 3yıldan az toplam iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 5, 3-5 yıl aralığında toplam iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 12, 6-10 yıl aralığında toplam iş tecrübesine katılımcı sayısı 28, 11-20 yıl aralığında toplam iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 31 ve 21 yıldan fazla toplam iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 35 kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 6. Cevaplayıcıların işletmedeki iş tecrübesine göre dağılımı

İşletmedeki iş tecrübesi	Frekans	Yüzde
3 yıldan az	16	14,4
3-5 yıl	31	27,9
6-10 yıl	34	30,6
11-20 yıl	18	16,2
21den fazla	12	10,8
Toplam	111	100

Araştırmamıza katılan katılımcıların işletmedeki iş tecrübesine göre dağılımı tablo 4. 6.'da verilmiştir.

Buna göre araştırmamıza katılan katılımcıların % 14,4' ü 3 yıldan az, % 27,9' u 3-5 yıl aralığında, % 30,6' sı 6-10 yıl aralığında, % 16,2 11-20 yıl aralığında ve % 10,8' i 21 yıldan fazla işletmede iş tecrübesine sahiptir. İşletmedeki iş tecrübesine göre 3 yıldan az katılımcı sayısı 16, 3-5 yıl aralığında bulunan katılımcı sayısı 31, 6-10 yıl aralığında bulunan katılımcı sayısı 34, 11-20 yıl aralığında bulunan katılımcı sayısı 18 ve 21 yıldan fazla işletmedeki iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 12 kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 7. İşletmenin faaliyet yılına göre dağılımı

İşletmenin Faaliyet Yılı	Frekans	Yüzde
3 yıldan az	7	6,3
3-5 yıl	21	18,9
6-10 yıl	46	41,4
11-20 yıl	22	19,8
21 yıldan fazla	15	13,5
Toplam	111	100

Araştırmaya katılan katılımcılardan edinilen bilgilere göre işletmelerin faaliyet yılına göre dağılımı tablo 4. 7.'de verilmiştir. Buna göre araştırmamıza katılan katılımcıların bulunduğu işletmelerin faaliyet yılları % 6,3' ü 3yıldan az, 3-5 yıl

aralında, % 41,4' ü 6-10 yıl aralığında , % 19,8' i 11-20 yıl aralığında ve % 13,5' i 21 yıldan fazla faaliyet yılına sahiptir. İşletmelerin faaliyet yıllarına göre 3 yıldan az faaliyet yılına sahip işletme sayısı 7, 3-5 yıl aralığında faaliyet yılına sahip işletme sayısı 21, 6-10 yıl aralığında faaliyet yılına sahip işletme sayısı 46, 11-20 yıl aralığında faaliyet yılına sahip işletme sayısı 22 ve 21 yıldan fazla faaliyet yılına sahip işletme sayısı 15 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 8. İşletmenin çalışan sayısına göre dağılımı

İşletme çalışan sayısı	Frekans	Yüzde
0-9	73	65,8
10-49	38	34,2
Toplam	111	100

Araştırmaya katılan katılımcılardan edinilen bilgilere göre işletmelerin çalışan sayısına göre dağılımı tablo 4. 8.'de verilmiştir. Buna göre araştırmamıza katılan katılımcıların bulunduğu işletmelerin çalışan sayısı % 65,8'i 0-9 kişi aralığında ve % 34,2'si 10-49 kişi aralığına sahiptir. İşletmelerin çalışan sayılarına göre 0-9 kişi aralığında bulunan işletme sayısı 73 ve 10-49 kişi aralığında çalışana sahip işletme sayısı 38 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 9. Uygulanan anket ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri

	N	Mean ortalama	Std. Deviation	Std. Error standart hata	Mean
S1	111	4,0000	1,02691	,09747	
S2	111	3,6486	1,21841	,11565	
S3	111	2,0180	,92424	,08772	
S4	111	3,4144	1,35155	,12828	
S5	111	3,5766	1,21018	,11487	
S6	111	3,2342	1,23550	,11727	
S7	111	1,9820	,90435	,08584	
S8	111	3,9730	1,09095	,10355	
S9	111	3,2342	1,34810	,12796	
S10	111	3,7658	1,20571	,11444	
S11	111	4,0631	,86633	,08223	
S12	111	3,9550	,94760	,08994	
S13	111	4,2162	,80233	,07615	
S14	111	4,1261	,88541	,08404	
S15	111	1,9730	1,01318	,09617	
S16	111	2,5946	1,24593	,11826	
S17	111	3,2523	1,28960	,12240	
S18	111	2,0541	1,06888	,10145	
S19	111	3,8108	1,16395	,11048	
S20	111	3,6757	1,20727	,11459	
S21	111	3,4324	1,30469	,12384	
S22	111	2,9459	1,37403	,13042	
S23	111	3,9369	,98423	,09342	
S24	111	1,7658	,94345	,08955	
S25	111	2,3153	1,14401	,10858	
S26	111	4,0901	1,01399	,09624	
S27	111	2,3063	1,13452	,10768	

5'li likertten oluşan ölçeğin her önerme için hesaplanan ortalama değerleri tablo 4.9.'da verilmiştir. Yapılan anket sonucu, önermelerin belirlenen ortalama değerlerinin çoğunlukla 2,50'nin üzerinde olduğu görölmektedir. En yüksek değer 4,21'lik ortalama ile bilginin yayılması bileşenlerinden olan "Önemli değişikliklerden kısa sürede haberdar olunur." önermesine aittir. Bu sonuç işletmelerin sektördeki değişiklikleri yakından takip ettiklerini göstermektedir. Bu durum pazar yönlülüğün ikinci bileşeni olan bilginin yayılmasını destekler niteliktedir. En düşük değer ise 1,76'lık ortalama ile hızlı tepki bileşenine ait olan "İşletmemizde müşteri şikayetleri pek dinlenmez." önermesine aittir. Bu sonuç da pazar yönlülük açısından olumlu bir sonuçtur. Çünkü pazar yönlü olmak müşteri şikayet ve isteklerini dinlemek ve sektördeki değişiklikleri yakından takip etmeyi gerektirmektedir. Her iki sonuçta

pazar yönlülük kavramını destekler niteliktedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında ise bilginin yayılması bileşeni önermeleri nispeten daha homojen görülmektedir.

Tablo 4. 10. Tek örnek t testi (one-sample test)

	Test Value = 4					
	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
S1	,000	110	1,000	,00000	-,1932	,1932
S2	-3,038	110	,003	-,35135	-,5805	-,1222
S4	-4,565	110	,000	-,58559	-,8398	-,3314
S5	-3,686	110	,000	-,42342	-,6511	-,1958
S6	-6,530	110	,000	-,76577	-,9982	-,5334
S8	-,261	110	,795	-,02703	-,2322	,1782
S9	-5,985	110	,000	-,76577	-1,0193	-,5122
S10	-2,047	110	,043	-,23423	-,4610	-,0074
S11	,767	110	,445	,06306	-,0999	,2260
S12	-,501	110	,617	-,04505	-,2233	,1332
S13	2,839	110	,005	,21622	,0653	,3671
S14	1,501	110	,136	,12613	-,0404	,2927
S17	-6,109	110	,000	-,74775	-,9903	-,5052
S19	-1,712	110	,090	-,18919	-,4081	,0298
S21	-4,583	110	,000	-,56757	-,8130	-,3222
S22	-8,082	110	,000	-1,05405	-1,3125	-,7956
S23	-,675	110	,501	-,06306	-,2482	,1221
S26	,936	110	,351	,09009	-,1006	,2808

Tek örnekli t testinde temel amaç, anket uygulanan özel spor işletmesi yöneticilerinin pazar yönlülüğün ölçülmesi amacıyla sorulan sorulara verdikleri cevapların beklentimizden anlamlı farklarının olup olmadığı belirlenmeye çalışmaktır. T testine ilişkin temel varsayım olan verilerin normal dağıldığı Kolmogorov-Smirnov testi yardımıyla ortaya konulmuştur.

Öncelikle yukarıdaki tabloda yer alan sorulara verilmesi beklenen cevapların 4 ve üzerinde olması istenmektedir.

Ho: Ortalamaların beklentilerden anlamlı bir farkı yoktur.

H1: Ortalamaların beklentilerden anlamlı bir farkı vardır.

Bu doğrultuda normal dağıldığı tespit edilen veriler üzerinden yapılan tek örnek t testi %95 güven aralığında test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Testimizde 18 önermenin 4 ve üzerinde bir ortalama almasını beklemekteyiz. "İşletmemiz kendi bünyesi içerisinde birçok pazar araştırması yapar", "kalitemiz hakkında müşterilerimize en az senede bir kez anket uygularız", "işletmemiz informal yollardan da (sektör firmalarıyla konuşur, iş ortaklarıyla konuşur) pazar bilgisini toplar", "rakipler hakkındaki stratejiler birkaç departman tarafından üretilir", "işletmemizde rakiplerimizin taktik ve stratejileri ile ilgili birçok biçimsel olmayan tartışma yapılır", " pazardaki gelişmeleri ve eğilimleri tartışmak için işletmemizdeki departmanlar arasında en az üç ayda bir toplantılar düzenlenir", "bir müşterimizin başına önemli bir şey geldiğinde veya pazara ilişkin önemli bir değişiklik olduğunda işletme çalışanları olaydan kısa süre içerisinde haberdar olur", "işletmemizde yeni ürün geliştirme çabaları pazar bölümlendirme prensipleri tarafından yönlendirilir", "iş çevremizdeki değişikliklere uygun planlar geliştirmek için birçok departman düzenli olarak bir araya gelmektedir" ve son olarak "eğer önemli bir rakibimiz müşterilerimize yönelik büyük bir kampanya başlatırsa bizde anında tepki veririz" önermesi olmak üzere 10 önermede beklentilerimizden anlamlı bir fark gözlenememiştir.

"Gelecekteki ihtiyaç duyacakları ürün veya hizmetleri öğrenmek için müşterilerimizle en az yılda bir kez görüşürüz", "sektörümüzde meydana gelen değişiklikleri (rekabet, teknoloji ve yasal konular gibi) düzenli olarak izliyoruz", "işletmemizin pazarlama personeli, müşterilerimizin gelecekteki ihtiyaçları hakkında diğer departman çalışanlarıyla sık sık görüşür", "departmanlarımız müşterilerimiz hakkında bilgiler içeren dokümanları işletme içinde periyodik olarak dolaştırır", "müşteri tatminleri hakkındaki bilgi işletmemizin her seviyedeki çalışanlarına düzenli olarak ulaştırılmaktadır", "ürün geliştirme çalışmalarımızı müşteri istekleri ile ilişkilendirilir", "işletmemizde değişik departmanların çalışmaları iyi organize edilmektedir", ve son olarak "müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadıklarını anladığımız anda, acilen düzeltici önlemler alırız" önermesi olmak üzere 8 önermede beklentilerimizden anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

İkinci aşama olarak ölçeğimizde yer alan diğer önermeler özel spor işletmesi yöneticilerinin vermesi beklenen cevapların 2 ve altında olması beklentisi

çerçevesinde analiz gerçekleştirilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Ho: Ortalamaların beklentilerden anlamlı bir farkı yoktur.

H1: Ortalamaların beklentilerden anlamlı bir farkı vardır.

Tablo 4. 11. Tek örnek t testi (one-sample test)

	Test Value = 2					
	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
S3	,205	110	,838	,01802	-,1558	,1919
S7	-,210	110	,834	-,01802	-,1881	,1521
S15	-,281	110	,779	-,02703	-,2176	,1636
S16	5,028	110	,000	,59459	,3602	,8290
S18	,533	110	,595	,05405	-,1470	,2551
S20	14,623	110	,000	1,67568	1,4486	1,9028
S24	-2,616	110	,010	-,23423	-,4117	-,0568
S25	2,904	110	,004	,31532	,1001	,5305
S27	2,844	110	,005	,30631	,0929	,5197

"Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişiklikleri tespit etmekte geç kalıyoruz", "sektörümüzdeki önemli değişiklikleri sezmede yavaş kalıyoruz", "herhangi bir departman rakiplerimiz hakkında önemli bir şey öğrendiğinde diğer departmanları uyardır yavaş davranıyor", "rakiplerimizin fiyat değişikliklerine ilişkin verilecek tepkinin belirlenmesi uzun sürüyor", "bir ya da birkaç sebepten dolayı, müşterilerimizin hizmet gereksinimlerinde oluşan değişiklikleri görmezden geliyoruz", "iş planlarımız pazar araştırmalarından ziyade teknolojik ilerlemeler tarafından yönlendirilir", "işletmemizde müşteri şikayetleri pek dinlenmez" ve son olarak "mükemmel bir pazarlama planı oluştursak bile, büyük bir ihtimale zamanında uygulayamayız" önermelerinde beklentilerimizden anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı değişken olan "bilginin oluşumu" , "bilginin yayılımı" ve "pazara hızlı tepki verme" "anket soruları faktör analizinden geçirilerek tek faktör haline getirilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenlerin bu 27 önerme üzerinde etkisi olup olmadığı, etkisi varsa etkinin düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

a) Cinsiyet Değişkeni

Yapılan Anova testinde anlamlılık sütunundaki değer (significance) 0,149 olarak bulunmuştur. Bu değer ($p > 0,05$) olduğundan değişkenler arasındaki ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda, Anova testinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 kabul edilmiştir. Başka bir ifade ile cinsiyetin kadın veya erkek olması durumu ile pazar yönlülük uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Buna karşılık, Tablo 4. 12.'de cinsiyet değişkeni ile "Müşterilerimizi tercih değişikliklerini tespit etmekte geç kalıyoruz. Kalitemiz hakkında müşterilerimize en az senede bir kez anket uygularız. Fiyat değişikliklerine verilecek tepkinin belirlenmesi uzun sürüyor. Müşteri ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikleri görmezden geliyoruz. İşletmemizde müşteri şikayetleri pek dinlenmez. Fiyat değişikliklerine verilecek tepkinin belirlenmesi uzun sürüyor." değişkenleri arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Nitekim, Anova testinde anlamlılık sütununda ($p < 0,05$) bulunmuş olan önermeler tespit edilmiştir. Bunun neticesinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 red edilip, H_1 kabul edilmiştir.

Tablo 4. 12. Katsayılar (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,041	,535		1,946	,055
S1	,065	,055	,146	1,187	,239
S2	,041	,055	,111	,749	,456
S3	-,148	,060	-,301	-2,470	,016
S4	-,101	,043	-,301	-2,378	,020
S5	,064	,043	,171	1,502	,137
S6	,092	,054	,250	1,701	,093
S7	-,036	,065	-,071	-,550	,584
S8	-,031	,056	-,074	-,547	,586
S9	-,019	,043	-,057	-,445	,658
S10	,019	,052	,051	,373	,710
S11	,006	,075	,011	,073	,942
S12	-,051	,072	-,105	-,706	,482

Tablo 4. 12. Katsayılar (Coefficients) (Devamı)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
S13	,073	,086	,129	,854	,396
S14	,023	,106	,044	,213	,832
S15	-,010	,061	-,022	-,165	,869
S16	,166	,051	,455	3,272	,002
S17	-,085	,052	-,240	-1,618	,109
S18	-,145	,056	-,342	-2,602	,011
S19	-,009	,058	-,023	-,152	,879
S20	-,012	,056	-,031	-,208	,835
S21	,051	,047	,147	1,086	,281
S22	,046	,043	,139	1,070	,288
S23	-,013	,064	-,027	-,198	,844
S24	,210	,056	,435	3,776	,000
S25	,048	,051	,121	,935	,352
S26	-,090	,062	-,200	-1,445	,152
S27	-,096	,054	-,240	-1,778	,079

b) Yaş Değişkeni

Yapılan Anova testinde anlamlılık sütunundaki değer (significance) 0,004 olarak bulunmuştur. Bu değer ($p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, Anova testinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 red edilip H_1 kabul edilmiştir.

Nitekim, Tablo 4. 13.'de yaş değişkeni ile "Müşterilerimizle gelecekteki gereksinimlerine ilişkin yılda bir kez görüşülür. İşletmemiz kendi bünyesi içerisinde birçok pazar araştırması yapar. Müşterilerimizin tercih değişikliklerini tespit etmekte geç kalıyoruz. Bilgileri içeren dokümanlar işletme içinde periyodik olarak yayılır. Önemli bir şeyi diğer departmanlara uyardırma yavaş davranılır. İş planlarımız teknolojik ilerlemeler tarafından yönlendirilir. İşletmemizde müşteri şikayetleri pek dinlenmez." değişkenleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 13. Katsayılar (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,594	,979		4,694	,000
S1	,205	,100	,233	2,055	,043
S2	-,309	,101	-,417	-3,056	,003
S3	-,097	,110	-,100	-,888	,377
S4	-,009	,078	-,014	-,118	,907
S5	,036	,078	,048	,458	,648
S6	,114	,099	,156	1,157	,251
S7	,015	,119	,015	,128	,899
S8	-,131	,103	-,158	-1,273	,206
S9	,101	,079	,151	1,284	,203
S10	-,079	,095	-,105	-,826	,411
S11	-,036	,137	-,034	-,261	,795
S12	,361	,131	,378	2,754	,007
S13	-,082	,156	-,072	-,521	,604
S14	-,203	,194	-,199	-1,050	,297
S15	-,333	,112	-,373	-2,976	,004
S16	-,114	,093	-,157	-1,228	,223
S17	,059	,096	,084	,618	,539
S18	,191	,102	,226	1,867	,065
S19	-,146	,106	-,188	-1,386	,169
S20	,216	,103	,288	2,092	,039
S21	-,141	,086	-,203	-1,632	,107
S22	-,029	,078	-,045	-,374	,710
S23	-,169	,117	-,184	-1,439	,154
S24	-,207	,102	-,216	-2,036	,045
S25	-,009	,094	-,012	-,099	,921
S26	,053	,114	,059	,465	,643
S27	,012	,099	,015	,121	,904

c) Eğitim Durumu Değişkeni

Yapılan Anova testinde anlamlılık sütunundaki değer (significance) 0,017 olarak bulunmuştur. Bu değer ($p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, Anova testinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 red edilip H_1 kabul edilmiştir.

Nitekim, Tablo 4. 14.'te eğitim durumu değişkeni ile "Sektörümüzdeki önemli değişiklikleri sezmede yavaş kalıyoruz. Planlar geliştirmek için birçok departman bir araya gelmektedir." değişkenleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 14. Katsayılar (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,577	,685		3,762	,000
S1	-,005	,070	-,008	-,068	,946
S2	,002	,071	,003	,022	,983
S3	,004	,077	,007	,058	,954
S4	-,031	,054	-,068	-,565	,573
S5	-,061	,055	-,121	-1,119	,266
S6	,042	,069	,085	,607	,545
S7	-,205	,083	-,302	-2,458	,016
S8	,004	,072	,007	,057	,954
S9	-,045	,055	-,098	-,809	,421
S10	,040	,067	,078	,600	,550
S11	,099	,096	,139	1,025	,308
S12	-,141	,092	-,217	-1,534	,129
S13	,027	,110	,035	,248	,805
S14	,161	,136	,232	1,185	,239
S15	-,019	,078	-,031	-,239	,812
S16	-,061	,065	-,123	-,934	,353
S17	-,020	,067	-,042	-,300	,765
S18	-,046	,072	-,081	-,648	,519
S19	-,047	,074	-,089	-,640	,524
S20	-,012	,072	-,024	-,167	,868
S21	,138	,060	,293	2,283	,025
S22	,084	,055	,188	1,530	,130
S23	-,042	,082	-,067	-,511	,611
S24	,043	,071	,067	,611	,543
S25	,077	,066	,144	1,171	,245
S26	-,073	,080	-,121	-,921	,360
S27	,060	,069	,111	,864	,390

d) İşletme İçi Konum Değişkeni

Yapılan Anova testinde anlamlılık sütunundaki değer (significance) 0,702 olarak bulunmuştur. Bu değer ($p > 0,05$) olduğundan değişkenler arasındaki ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda, Anova testinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 kabul edilmiştir. Başka bir ifade ile işletme içi konumun işletme sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı veya pazarlama müdürü olması ile pazar yönlülük uygulaması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4. 15. Katsayılar (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,072	1,533		,699	,486
S1	-,047	,156	-,039	-,301	,764
S2	,121	,159	,121	,764	,447
S3	,257	,172	,194	1,495	,139
S4	-,052	,122	-,058	-,430	,668
S5	,115	,122	,114	,944	,348
S6	-,196	,155	-,198	-1,267	,209
S7	-,293	,187	-,216	-1,570	,120
S8	-,066	,161	-,059	-,410	,683
S9	-,183	,123	-,201	-1,481	,143
S10	,237	,149	,234	1,591	,116
S11	,048	,215	,034	,223	,824
S12	,273	,205	,211	1,329	,187
S13	,283	,245	,186	1,155	,251
S14	-,144	,303	-,104	-,475	,636
S15	-,026	,175	-,022	-,151	,880
S16	,151	,145	,154	1,038	,302
S17	,059	,150	,062	,391	,697
S18	,032	,160	,028	,199	,843
S19	-,266	,165	-,253	-1,607	,112
S20	-,132	,161	-,130	-,815	,417
S21	,022	,135	,023	,163	,871

S22	,086	,123	,097	,702	,485
S23	-,271	,184	-,218	-1,478	,143
S24	,047	,159	,037	,298	,766
S25	-,022	,147	-,021	-,153	,879
S26	,186	,178	,154	1,044	,300
S27	,050	,155	,046	,323	,748

e) Toplam İş Tecrübesi Değişkeni

Yapılan Anova testinde anlamlılık sütunundaki değer (significance) 0,078 olarak bulunmuştur. Bu değer ($p > 0,05$) olduğundan değişkenler arasındaki ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda, Anova testinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 kabul edilmiştir.

Nitekim, Tablo 4. 16.'da toplam iş tecrübesi değişkeni ile "İşletmemiz kendi bünyesi içerisinde birçok pazar araştırması yapar. Gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir toplantılar düzenlenir. İş planlarımız teknolojik ilerlemeler tarafından yönlendirilir. Planlar geliştirmek için birçok departman bir araya gelmektedir." değişkenleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 16. Katsayılar (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,772	1,334		3,577	,001
S1	,001	,136	,001	,006	,995
S2	-,359	,138	-,379	-2,601	,011
S3	-,120	,150	-,096	-,803	,424
S4	,176	,106	,206	1,662	,100
S5	,054	,107	,057	,509	,612
S6	,168	,135	,179	1,243	,217
S7	,234	,163	,183	1,441	,153
S8	-,027	,140	-,025	-,192	,848
S9	,118	,107	,138	1,098	,275
S10	-,282	,130	-,294	-2,170	,033
S11	-,116	,187	-,087	-,621	,536
S12	,228	,178	,187	1,279	,204
S13	,019	,213	,013	,090	,928
S14	,129	,264	,099	,487	,628
S15	-,222	,152	-,195	-1,456	,149

Tablo 4. 16. Katsayılar (Coefficients) (Devamı)

S16	-,178	,127	-,192	-1,408	,163
S17	,004	,130	,005	,033	,974
S18	,141	,139	,130	1,009	,316
S19	-,047	,144	-,047	-,325	,746
S20	,289	,140	,302	2,061	,042
S21	-,295	,118	-,333	-2,506	,014
S22	-,001	,107	-,001	-,012	,991
S23	-,006	,160	-,005	-,035	,972
S24	-,205	,138	-,168	-1,482	,142
S25	-,135	,128	-,134	-1,056	,294
S26	-,088	,155	-,077	-,567	,572
S27	,093	,135	,092	,690	,492

f) İşletmedeki İş Tecrübesi Değişkeni

Yapılan Anova testinde anlamlılık sütunundaki değer (significance) 0,228 olarak bulunmuştur. Bu değer ($p > 0,05$) olduğundan değişkenler arasındaki ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda, Anova testinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 kabul edilmiştir.

Buna karşılık Tablo 4. 17.'de işletmedeki iş tecrübesi değişkeni ile " İşletmemiz kendi bünyesi içerisinde birçok pazar araştırması yapar." değişkeni arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Nitekim, Anova testinde anlamlılık sütununda ($p < 0,05$) bulunmuş olan tek önerme tespit edilmiştir. Bunun neticesinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 red edilip, H_1 kabul edilmiştir.

Tablo 4. 17. Katsayılar (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,115	1,424		,783	,436
S1	,068	,145	,059	,470	,639
S2	-,433	,147	-,441	-2,939	,004
S3	,057	,160	,044	,358	,721
S4	,033	,113	,037	,290	,773
S5	,123	,114	,125	1,085	,281
S6	,176	,144	,182	1,222	,225
S7	,126	,173	,095	,727	,469

Tablo 4. 17. Katsayılar (Coefficients) (Devamı)

S8	,117	,149	,107	,787	,434
S9	,063	,115	,071	,551	,583
S10	-,018	,138	-,018	-,127	,900
S11	-,332	,200	-,240	-1,659	,101
S12	,273	,190	,217	1,434	,155
S13	,277	,228	,186	1,217	,227
S14	,007	,282	,006	,026	,979
S15	-,294	,163	-,250	-1,811	,074
S16	-,197	,135	-,205	-1,456	,149
S17	-,076	,139	-,082	-,546	,587
S18	,103	,149	,093	,696	,489
S19	,070	,154	,068	,455	,651
S20	,021	,150	,021	,137	,891
S21	-,152	,126	-,166	-1,214	,228
S22	-,081	,114	-,093	-,707	,481
S23	-,072	,170	-,059	-,420	,676
S24	,009	,148	,007	,064	,949
S25	,175	,137	,168	1,279	,204
S26	,270	,166	,229	1,632	,107
S27	,121	,144	,114	,835	,406

g) İşletmenin Faaliyet Yılı Değişkeni

Yapılan Anova testinde anlamlılık sütunundaki değer (significance) 0,007 olarak bulunmuştur. Bu değer ($p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, Anova testinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 red edilip H_1 kabul edilmiştir.

Nitekim, Tablo 4. 18.'de işletmenin faaliyet yılı değişkeni ile " Önemli bir şeyi diğer departmanlara uyardırmada yavaş davranılır, Fiyat değişikliklerine verilecek tepkinin belirlenmesi uzun sürüyor, Yeni ürün pazar bölümlendirme prensipleri tarafından yönlendirilir." değişkenleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 18. Katsayılar (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,078	1,180		2,610	,011
	S1	-,010	,120	-,009	-,081	,936
	S2	-,029	,122	-,033	-,242	,810
	S3	,118	,132	,101	,889	,376
	S4	-,047	,094	-,059	-,506	,614
	S5	,031	,094	,034	,325	,746
	S6	-,135	,119	-,155	-1,135	,260
	S7	,155	,144	,130	1,080	,283
	S8	-,036	,124	-,036	-,292	,771
	S9	,101	,095	,126	1,068	,289
	S10	,086	,115	,096	,754	,453
	S11	,007	,166	,006	,044	,965
	S12	-,173	,158	-,152	-1,097	,276
	S13	-,165	,189	-,123	-,876	,383
	S14	,130	,234	,107	,557	,579
	S15	-,333	,135	-,313	-2,475	,015
	S16	-,230	,112	-,265	-2,053	,043
	S17	-,236	,115	-,281	-2,044	,044
	S18	,233	,123	,230	1,888	,062
	S19	,027	,127	,029	,210	,834
	S20	,027	,124	,030	,218	,828
	S21	,066	,104	,080	,633	,528
	S22	-,133	,095	-,169	-1,403	,164
	S23	,229	,141	,209	1,622	,108
	S24	,012	,122	,010	,094	,925
	S25	-,078	,113	-,083	-,691	,491
	S26	,220	,137	,206	1,603	,113
	S27	,145	,120	,153	1,217	,227

h) İşletmenin Çalışan Sayısı Değişkeni

Yapılan Anova testinde anlamlılık sütunundaki değer (significance) 0,065 olarak bulunmuştur. Bu değer ($p > 0,05$) olduğundan değişkenler arasındaki ilişki söz konusu değildir. Bu bağlamda, Anova testinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 kabul edilmiştir.

Buna karşılık Tablo 4. 19.'da işletmenin çalışan sayısı değişkeni ile "Müşterilerimizle gelecekteki gereksinimlerine ilişkin yılda bir kez görüşülür. Kalitemiz hakkında müşterilerimize en az senede bir kez anket uygularız. Gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir toplantılar düzenlenir." değişkenleri

arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Nitekim, Anova testinde anlamlılık sütununda ($p < 0,05$) bulunmuş olan önermeler tespit edilmiştir. Bunun neticesinde %5 anlamlılık düzeyinde H_0 red edilip, H_1 kabul edilmiştir.

Tablo 4. 19. Katsayılar (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1 (Constant)	1,465	,548		2,674	,009
S1	-,198	,056	-,426	-3,538	,001
S2	,083	,057	,212	1,466	,147
S3	,109	,062	,211	1,771	,080
S4	,091	,044	,258	2,085	,040
S5	-,068	,044	-,174	-1,564	,122
S6	-,026	,055	-,067	-,466	,643
S7	-,088	,067	-,167	-1,316	,192
S8	,040	,057	,091	,694	,489
S9	-,058	,044	-,164	-1,319	,191
S10	,110	,053	,278	2,061	,042
S11	,008	,077	,014	,099	,921
S12	,033	,073	,065	,447	,656
S13	-,054	,088	-,090	-,613	,542
S14	-,081	,109	-,150	-,745	,458
S15	-,023	,063	-,049	-,366	,716
S16	-,001	,052	-,001	-,010	,992
S17	-,040	,054	-,108	-,749	,456
S18	,104	,057	,232	1,808	,074
S19	,075	,059	,184	1,276	,205
S20	-,047	,058	-,120	-,822	,413
S21	,011	,048	,031	,234	,815
S22	-,013	,044	-,038	-,296	,768
S23	,106	,066	,218	1,611	,111
S24	-,046	,057	-,091	-,807	,422
S25	,049	,053	,117	,927	,357
S26	-,061	,064	-,129	-,953	,343
S27	,001	,056	,003	,024	,981

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada özel spor işletmelerinin pazar yönlülük uygulamaları belirlenip, bu belirlenen uygulamalar ortaya koyduğumuz hipotezlerle karşılaştırılmıştır.

Araştırma katılımcılarının pazar yönlülük uygulamalarını değerlendirmek için oluşturulan anket formu uygulanmış olup, verdikleri cevaplara göre yapılan istatistikler katılımcıların ne düzeyde pazar yönlü uygulamalara sahip olduklarını belirlemiştir.

Araştırmaya katılan erkek katılımcıların sayısı 79, kadın katılımcıların sayısı ise 32 olarak belirlenmiştir. Yapılan istatistikler sonucunda cinsiyet değişkeni ile pazar yönlülük uygulaması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Solmaz (2012)'in pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinin işletme performansına etkileri üzerine yaptığı araştırmada ise araştırmaya katılan erkek ve kadın yöneticilerin oranları arasında çok büyük bir farklılık olmayıp, araştırmada iki yönetici grubun birbirine yakın temsil edildiği sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Naktiyok (2003)'un yönetici değerleri ve pazar yönlülük üzerine yaptığı araştırmada da araştırmaya katılan erkek ve kadın yöneticilerin pazar yönlülük uygulamalarında önemli değişiklikler olmuştur şeklindeki bulgusu da araştırmamızla benzerlik göstermemektedir. Aydın (2004)'in tekel ortamından işletme ortamına geçişte pazar yönlülük uygulamasını konu edinen araştırmada ise araştırmaya katılanların büyük bir kısmının erkeklerden geri kalan küçük bir kısmında kadınlardan oluştuğu sonucuna varmıştır. Bu sonuca paralel olarak araştırmamızda, cinsiyet değişkenine bağlı olarak pazar yönlülük ölçeğinin bilginin oluşumu bölümünde "Müşterilerimizin tercih değişikliklerini tespit etmekte geç kalıyoruz" , "Kalitemiz hakkında müşterilerimize en az senede bir kez anket uygularız" önermeleri ile hızlı tepki bölümünde "Fiyat değişikliklerine verilecek tepkinin belirlenmesi uzun sürüyor" , "Müşteri ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikleri görmezden geliyoruz" ve "İşletmemizde müşteri şikayetleri pek dinlenmez" önermeleri için anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, erkek katılımcı sayısının artması işletme içerisinde pazar yönlülük uygulamalarının artmasıyla orantılı olduğu sonucunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan 25 ve altı yaş aralığındaki katılımcı sayısı 10, 26-35 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 38, 36-45 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 40, 46 ve üzeri aralığındaki katılımcı sayısı ise 23'tür. Yapılan istatistikler sonucunda yaş değişkeni ile pazar yönlülük uygulaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Pazar yönlülük ölçeğinin bilginin oluşumu bölümünde "Müşterilerimizle gelecekteki gereksinimlerine ilişkin yılda bir kez görüşülür" , "İşletmemiz kendi bünyesi içerisinde birçok pazar araştırması yapar" , "Müşterilerimizin tercih değişikliklerini tespit etmekte geç kalıyoruz" önermeleri, bilginin yayılması bölümünde "Bilgileri içeren dokümanlar işletme içinde periyodik olarak yayılır" , "Önemli bir şeyi diğer departmanlara uyardıktan sonra yavaş davranılır" önermeleri ve son olarak hızlı tepki bölümünde "İş planlarımız teknolojik ilerlemeler tarafından yönlendirilir" , "İşletmemizde müşteri şikayetleri pek dinlenmez" önermeleri katılımcı yaş durumuna bağlı olarak etkilenmektedir. Naktiyok (2003)'un yönetici değerleri ve pazar yönlülük üzerine yaptığı araştırmada araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmının 26-35 yaş arasındaki bireylerden meydana geldiğini ve yaş değişkeni ile pazar yönlülük ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Solmaz (2012)'ın pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinin işletme performansına etkileri üzerine yaptığı araştırmada da otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin büyük bir kısmının 30 yaş ve altında, bir kısmının da 31-35 yaş arasındaki bireylerden meydana geldiğini tespit etmiştir. Bu sonuçlar araştırmamızla paralellik göstermektedir. Özel spor işletmelerinin dinamik yapısına uyum sağlamada diğer yaş gruplarına göre nispeten daha az zorlanacak genç (26-35) ve orta yaşlı (36-45) bireylere yönetim kademelerinde daha fazla yer verildiğini göstermektedir. Özel spor işletmelerinin doğası gereği bu sonuç anlamlı olarak değerlendirilebilir. Özel spor işletmesi sahibi, müdür, müdür yardımcısı veya pazarlama müdürü pozisyonunda yer alan kişinin yaşı ilerledikçe işletmedeki pazar yönlülük uygulamasının arttığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan ilköğretim düzeyinde eğitim alan katılımcı sayısı 3, ortaöğretim düzeyinde eğitim alan katılımcı sayısı 34, üniversite düzeyinde eğitim alan katılımcı sayısı 68 ve son olarak lisansüstü eğitim alan katılımcı sayısı ise 6'dır. Yapılan istatistikler sonucunda eğitim durumu değişkeni ile pazar yönlülük uygulaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Solmaz (2012)'ın pazar yönlülük

ve tedarikçi ilişkilerinin işletme performansına etkileri üzerine yaptığı araştırmada da araştırmaya katılan otel yöneticileri içerisinde lisans eğitimi alan yöneticilerin ağırlıkta olduğu görülmüştür. Bu oran otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda görev yapacak olan bireylerde eğitimin önemli bir husus olduğunu ortaya koymaktadır. Webster (1988: 37)'a göre pazar yönlülük tepe yönetimin sayesinde gündeme gelmekte ve müşteri yönlü değer ve inançlar sadece tepe yönetime özgü ve onların sorumluluğunda olmaktadır. Felton (1959:55)'a göre de pazar yönlülük için temel esaslardan birisi bu anlayışa uygun bir kafa yapısını olmasıdır ki bu yapıya ancak "yönetim kurulu üyeleri, CEO ve diğer tepe yöneticilerin bu yöndeki çabaları" ile ulaşılabilir. Kohli ve Jaworski; (1990:7)'de pazar yönlülüğün hayata geçirilmesinde tepe yönetimin bağlılığını önemli bir koşul olarak belirtmekte ve bağlılıklarının örgütün tamamına iletilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buna ek olarak Levitt (1969:244)'de pazar yönlülüğün uygulanmasını hızlandıran etkenlerden birinin de CEO'dan pazar yönlülüğe bağlılık ile ilgili gelecek olan doğru sinyaller olduğunu savunmuştur.

Nitekim Kohli ve Jaworski (1990)'nin yöneticilerle yapmış oldukları görüşmeler de bu düşünceleri 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. Bu sonuçlar da araştırmamızı destekler niteliktedir. Pazar yönlülük ölçeğinin bilginin oluşumu bölümünde "Sektörümüzdeki önemli değişiklikleri sezmede yavaş kalıyoruz" önermesi ile bilginin yayılması bölümünde "Planlar geliştirmek için birçok departman bir araya gelmektedir" önermesi katılımcı eğitim durumuna bağlı olarak etkilenmektedir. Nitekim yoğun rekabet koşullarında özel spor işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir koşulu da nitelikli ve kaliteli iş gücünü işletmeye kazandırmak ve insan kaynağından mümkün olduğunda etkili şekilde faydalanmak olarak ifade edilebilir. Bu anlamda eğitim düzeyi yüksek yöneticiler özel spor işletmeleri için önemli bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan işletme sahibi pozisyonunda katılımcı sayısı 54, genel müdür pozisyonunda katılımcı sayısı 24, genel müdür yardımcısı pozisyonunda katılımcı sayısı 7 ve son olarak pazarlama müdürü pozisyonunda katılımcı sayısı ise 26'dır. Yapılan istatistikler sonucunda işletme içi konum değişkeni ile pazar yönlülük uygulaması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Solmaz (2012)'ın pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinin işletme performansına etkileri üzerine yaptığı araştırmada da araştırmaya katılan otel yöneticilerinin tamamına yakın bir kısmının orta ve üst düzey yöneticilerden oluştuğu bulgusuna ulaşmıştır. Bununla birlikte işletme içi konum değişkenine bağlı olarak pazar yönlülük uygulamasında etkilenen önerme bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan 3 yıldan az toplam iş tecrübesine sahip olan katılımcı sayısı 5, 3-5 yıl aralığında toplam iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 12, 6-10 yıl aralığında toplam iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 28, 11-20 yıl aralığında toplam iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 31 ve son olarak 21 yıldan fazla toplam iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı ise 35'tir. Yapılan istatistikler sonucunda toplam iş tecrübesi değişkeni ile pazar yönlülük uygulaması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Naktiyok (2003)'ün yönetici değerleri ve pazar yönlülük üzerine yaptığı araştırmada araştırmaya katılan yöneticilerin toplam iş tecrübesi ile pazar yönlülük uygulamaları arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu da araştırmamızla paralellik göstermektedir. Fakat, toplam iş tecrübesi değişkenine bağlı olarak pazar yönlülük ölçeğinin bilginin oluşumu bölümünde "İşletmemiz kendi bünyesi içerisinde birçok pazar araştırması yapar" önermesi, bilginin yayılması bölümünde "Gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir toplantılar düzenlenir" önermesi ile hızlı tepki bölümünde "İş planlarımız teknolojik ilerlemeler tarafından yönlendirilir" , "Planlar geliştirmek için birçok departman bir araya gelmektedir" önermeleri için anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan, işletmede 3 yıldan az iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 16, işletmede 3-5 yıl aralığında iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 31, işletmede 6-10 yıl aralığında iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 34, işletmede 11-20 yıl aralığında iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı 18 ve son olarak işletmede 21 yıldan fazla iş tecrübesine sahip katılımcı sayısı ise 12'dir. Yapılan istatistikler sonucunda işletmedeki iş tecrübesi değişkeni ile pazar yönlülük uygulaması arasında anlamlı bir

ilişki bulunamamıştır. Aydın (2004)'ın tekel ortamından işletme ortamına geçişte pazar yönlülük uygulamasını konu edinen araştırmada da araştırmaya katılanların %57'si 15 yıldan yukarı görev süresine sahip olup tecrübeli kişiler oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca paralel olarak araştırmamızda, işletmedeki iş tecrübesi değişkenine bağlı olarak pazar yönlülük ölçeğinin bilginin oluşumu bölümünde "İşletmemiz kendi bünyesi içerisinde birçok pazar araştırması yapar" önermesi için anlamlı olduğu belirlenmiştir. Özel spor işletmesi sahibi, müdür, müdür yardımcısı veya pazarlama müdürü pozisyonunda yer alan kişinin işletmedeki iş tecrübesi durumu arttıkça işletmedeki pazar yönlülük uygulamasının sadece pazar araştırması yapma yönünde arttığı görülmektedir.

Araştırma katılan, 3 yıldan az faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcı sayısı 7, 3-5 yıl aralığında faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcı sayısı 21, 6-10 yıl aralığında faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcı sayısı 46, 11-20 yıl aralığında faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcı sayısı 22 ve son olarak 21 yıldan fazla faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcı sayısı ise 22'dir. Yapılan istatistikler sonucunda pazar yönlülük ölçeğinin bilginin yayılması bölümünde "Önemli bir şeyi diğer departmanlara uyardı yavaş davranılır" önermesi ile hızlı tepki bölümünde "Fiyat değişikliklerine verilecek tepkinin belirlenmesi uzun sürüyor" , "Yeni ürün pazar bölümlendirme prensipleri tarafından yönlendirilir" önermeleri ile işletme faaliyet yılı değişkeni ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Solmaz (2012)'ın pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinin işletme performansına etkileri üzerine yaptığı araştırmada da otel işletmelerinin büyük bir bölümünün 5-19 yıl aralığında faaliyette olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel spor işletmelerinin de köklü kurumlar olduğunu ifade etmek mümkündür.

Araştırmaya katılan, işletmenin çalışan sayısı 0-9 aralığında bulunanlardan katılımcı sayısı 73 ve işletmenin çalışan sayısı 10-49 aralığında bulunanlardan katılımcı sayısı ise 38'dir. Yapılan istatistikler sonucunda işletmenin çalışan sayısı değişkeni ile pazar yönlülük uygulaması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat, işletmenin çalışan sayısı değişkenine bağlı olarak pazar yönlülük ölçeğinin bilginin oluşumu bölümünde "Müşterilerimizle gelecekteki gereksinimlerine ilişkin yılda bir kez görüşülür" , "Kalitemiz hakkında müşterilerimize en az senede bir kez anket uygularız" önermeleri ile bilginin yayılması bölümünde" Gelişmeleri tartışmak

için en az üç ayda bir toplantılar düzenlenir" önermesi için anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak araştırmamızda yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda katılımcıların yaş düzeyi, eğitim düzeyleri ve işletmenin faaliyet düzeyi ile pazar yönlülük uygulamaları arasında anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Yine aynı şekilde yapılan istatistikler sonucunda araştırma katılımcılarının cinsiyet, işletme içi konum, toplam iş tecrübesi, işletmedeki iş tecrübesi ve işletmenin çalışan sayısı ile pazar yönlülük uygulamaları arasında anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Bunun yanında katılımcıların cinsiyet, toplam iş tecrübesi, işletmedeki iş tecrübesi ve işletmenin çalışan sayısına bağlı olarak pazar yönlülük uygulamalarından bazıları arasında anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Bu durum işletmelerin, çevresel değişim ve karmaşıklığın hızla arttığı bilgi çağında, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını gerektiği ölçüde dikkate aldığı, rakiplerin ise kapasite ve stratejileri hakkında yeterli bilgiyi topladığını ortaya koymaktadır.

Hizmet kavramı ve hizmet işletmeleri, ekonomilerin gelişmesine paralel olarak işletmecilikte önemli bir kavram haline gelmiştir. Günümüzde tüm işletmeler bir hizmet işletmesine dönüşüm sürecini yaşamaktadır. Dönüşümün hızı sektöre göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte ekonomilerin gelişmişlikleri hizmet ekonomisinin büyüklüğü ile ölçülmektedir. Hizmetlerin pazarlanması daha da önemli hale gelmektedir. Spor hizmetlerinin pazarlanması, hizmetin kendine has özelliklerinden dolayı, farklılıklar içermektedir. Hizmet ekonomilerinde yaşanan bu hızlı değişim rekabeti artırmakta ve işletmeleri farklılaştırmaya ilişkin yeni pazarlama yaklaşımlarına ihtiyacını artırmaktadır.

Sürekli gelişen ve değişen teknolojiler, bilginin önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. Pazarlama kavramı da, değişim ve gelişimden etkilenerek eski alışlagelmiş sistemini bir kenara bırakarak bilgi odaklı hale gelmeye başlamıştır. Bilgi odaklı pazarlama stratejilerinin en başında "Pazar yönlülük" gelmektedir.

Özel spor işletmelerinin pazar yönlülük uygulamalarını değerlendirdiğimiz bu çalışmamızda, beklentilerimizle uygulama sonucunu karşılaştırmak için tek örnek t testi (one-sample t testi) uygulanmıştır. T testi için önermeler iki farklı gruba ayrılmıştır. Birinci grup önermelerin 4 ve üzeri olması, ikinci grup önermelerin 2 ve

altı değer alması beklentisi test edilmiştir. Birinci grup önermelerden 10 tanesi Ho hipotezini kabul edip, 8 tanesi reddetmiştir. İkinci grup önermelerin tamamı (9) Ho hipotezini kabul etmiştir. Songur (2009)'un bankacılık sektörü işletmelerinin pazar yönlü uygulamaları üzerine yaptığı araştırmada da hizmet işletmelerinin pazar yönlü olmaya ilişkin çalışmalar yaptıklarını tespit etmiştir. Bu da araştırmamızla paralellik göstermektedir.

Pazar yönlü işletmelerde "Bilginin oluşumu" bileşeninin pazar yönlülüğün diğer bileşenlerini yüksek açıklama oranı, "Bilginin oluşumu" bileşeninin pazar yönlülük yaklaşımının başat bileşeni olduğunu göstermektedir. Bu noktada pazar bilgisinin oluşturulamaması durumunda pazar yönelimli uygulamaların gerçekleştirilmesi mümkün görünmemektedir. Bu sebeple işletmeler, pazar bilgisinin oluşumuna ilişkin her türlü uygulamayı değerlendirmeli, fırsatları takip etmeli ve hatta fırsatları kendi yaratmalıdır. Bu açıdan bakıldığında pazar bilgisinin elde edilmesi sadece pazarlama departmanı tarafından gerçekleştirilebilecek bir uygulama değildir. Pazar yönlülük yaklaşımının öngördüğü gibi müşteriye ilişkin tüm temas noktaları belirlenmeli ve hangi düzey ve işlevde olursa olsun her bir çalışanın pazar bilgisinin oluşumuna katkısı sağlanmalıdır. Pazar bilgisinin işletmeye aktarılabilmesi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için gerekli en temel faktörlerin başındadır.

Pazar yönlülükle ilgili tanımların, pazar yönlülüğün belirleyicileri, pazar yönlü işletme yapısını kurmayı sınırlayan, engelleyen değişkenlerin, pazar yönlülük uygulamalarına etki eden faktörlerin belirlenerek incelendiği bu çalışma; hem özel spor işletmelerindeki pazar yönlülük uygulamalarının gerçekleştirilmesi sürecinde bunu bir rehber olarak kullanabilmesi hem de pazar yönlülük politikalarının belirlenmesinde bir kaynak olması araştırmamızdaki amaçlardan bir tanesine ulaşmamıza sebep olacaktır.

Yapmış olduğumuz çalışma sporda pazar yönlülük alanında ülkemizde yapılan araştırmalar bakımından bir ilk olmakta ve ileride ülkemizde sporda pazar yönlülük alanında yapılacak olan çalışmalara bir yol gösterici olmasını beklemekteyiz.

Araştırmamızın sonucunda elde ettiğimiz bulgular ve sonuçlardan hareketle önerilerimizi belirtmeye çalışacağız.

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da birtakım kısıtlar söz konusu olmuştur. Araştırma çerçevesinde konuyla ilgili bütün değişkenleri ele alıp

incelemek de mümkün değildir. Bu açıdan konuya ilişkin farklı değişkenlerin de ele alınabileceği belirtilmelidir.

Literatüre bakıldığında, pazar yönlülüğün genellikle farklı sektörlerde işletme performansı ile ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Fakat, pazar yönlü bir işletme yapısını kurmak ve benimsenmesi sağlamak önemli bir süreç gerektirmektedir. Bu bağlamda, özel spor işletmelerinde pazar yönlülük uygulamaları gerçekleştirilmesi sürecinde karar alma konusunda yöneticilerin tecrübesi göz önünde bulundurularak uygulamaya geçirilmelidir.

Yine işletmenin yönetici pozisyonunda yer alan kişinin eğitim durumu göz önünde bulundurularak pazar yönlülük uygulamaları hakkında stratejileri ortaya koyması işletmenin pazar yönlülük uygulamaları açısından faydalı olacağı belirtilmelidir.

Son olarak da işletmenin faaliyet yılı göz önünde bulundurularak pazar yönlülük uygulamalarında sürekliliğe veya değişikliğe gidilmelidir. Uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerde yapılacak değişikliklerde olumsuz sonuçlarla karşılaşıldığında işletmenin geleceği için olumsuz durum oluşma ihtimali, kısa süredir faaliyet gösteren işletmelere oranla daha düşük olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Özel spor işletmelerinin pazar yönlülük uygulamalarını artırmaları için sektörde pazar yönlülük uygulamalarından faydalanan işletmelerin geldikleri nokta ve uyguladıkları stratejiler, bu süreçte yaşanan olumlu veya olumsuz durumlar, işletmeye katacağı değer ve kar payı işletme yöneticileri tarafından araştırılmalı, pazar yönlü stratejiler geliştirilmesi noktasında faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- 1.Akdeniz S. (2004). Özel Spor Merkezlerinde Hizmet Kavramının Önemi ve Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- 2.Aksulu İ, Özgül E. (1999). Değişen Pazarlama Çevresi ve Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar. 4. Ulusal Pazarlama Kongresi.
- 3.Aldas-Manzona J, Küster I, Vila N. (2005). Market orientation and innovation: An inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4):437-452.
- 4.Alpman C. (1972). Eğitimin Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi 1. GSB Yayınları, İstanbul.
- 5.Appiah-Adu K. (1997). Market orientation and performance: Do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euromarketing*, 6(3):1-26.
- 6.Aracı H. (2004). Öğretmeler ve Öğrenciler İçin Okullarda Beden Eğitimi. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- 7.Arlı M, Nazik H. (2001). Bilimsel Araştırmaya Giriş. Gazi Kitabevi, Ankara.
- 8..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*, 12(4):275-93.
- 9.Ayyıldız Ünnü NA. (2009). Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4):1243-1273.
- 10.Baker WE, Sinkula JM. (1999). Learning orientation, market orientation and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4:295-308.
- 11.Bulut Ç, Yılmaz C, Alpkan L. (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2):513-538.
- 12.Becker J, Homburg C. (1999). Market-oriented management: A system- based perspective. *Journal of Market Focused Management*, 4(1):17-41.
- 13.Barney JB. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 3(11):656-665.
- 14.Barney JB, (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17:99-120.
- 15.Barca M. (2002). Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki. İçinde: Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları. Editörler: İ. Dalay İ, Coşkun R, Altunışık R, Beta Yayınları, İstanbul.

- 16.Bayazıt B. (2004). Spor Bilimlerine Giriş. Doruk Basım Yayın Reklamcılık, Ulus Matbaa, İstanbul.
- 17.Bhuian SN. (1997). Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia. *The Journal of Services Marketing*, 11(5):317-328.
- 18.Biçer T. (1994). Spor Yönetimi Organizasyonu Ekonomik Birim Olarak Spor işletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek. M.Ü. Sosya Bilimler Enstitüsü. Yönetim Organizasyon ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- 19.Bigne E, Vila N, Boluda K. (2000). Competitive positioning and market orientation: Two interrelated constructs. *European Journal of Innovation Management*, 3(4):190-198.
- 20.Brooks CM. (1994). *Sports marketing Competitive Strategies for Sports*. New Jersey Prentice-Hall.
- 21.Caruana AB, Ramaseshan B, Ewing MT. (1999). Market orientation and performance in the public sector: The role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing*, (12):59-79.
- 22.Caruana AB, Ramaseshan B, Ewing MT. (1997). Market orientation and organizational commitment in Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10(4):294-303.
- 23.Çatı K, Işkın M. (2008). Pazar Yönlülük. İçinde: Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Eds: Varinli İ, Çatı K, Detay Yayıncılık, Ankara, s.77-101.
- 24.Çimen Z, Gürbüz B. (2008). Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. Alp Yayın Evi, İstanbul.
- 25.Day GS. (1994). The capabilities market driven organizations. *Journal of Marketing*, 1(1):37.
- 26.Demir K, Elma C. (Eds), (2004). Öğrenen Örgütler. Sandal Yayınları, Ankara.
- 27.Değermen AH. (2006). Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati. Türkmen Yayın Evi, Ankara.
- 28.Demirhan G. (2005). Okul Spor Eğitimine Güncel Bakış, Spor Eğitiminin ve Performansının Felsefe Temelleri Sempozyumu, Manisa.
- 29.Desphande R, Farley JU, Webster FE. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 1(57):23-37.
- 30.Desphande R, Farley JU. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, (2): 213-232.
- 31.Ekenci G, İmamoğlu F. (2002). Spor İşletmeciliği. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- 32.Ekberov Ş. (2011). Geçiş Ekonomilerinde Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Azerbaycan Örneği. S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- 33.Ekber Ş, Orhan S. (2011). İşletme İçi Faktörlerin İşletmelerin Pazar Odaklılık Durumuna Etkileri: MARKOR ve MKTOR Ölçekleri İle Değerlendirme. 9. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Tebliğler Kitabı, Bakü, Azerbaycan, s.12-24.
- 34.Erdem Ü. (1986). Ülkemiz açık spor yerleri ve kitleye yönelecek spor (tesis) politikasındaki yeri ve önemi. Türkiye Amatör Spor Dergisi, 15: 25.
- 35.Erdoğan M. (1987). Türkiye’de spor salonlarının ve faaliyetlerinin durumu ve yaygınlaştırılması, T.M.O.K Dergisi, 70: 26.
- 36.Eymen EU. (2007). SPSS Veri Analizi. İstatistik Merkezi.
- 37.Erdemli A. (2001). Spordaki Güzellik. 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Antalya.
- 38.Ferrell OC, Lucas GH. (1987). An evaluation of progress in the development of a definition marketing. Journal of Academy of Marketing Science, 15(3):12-23.
- 39.Fişek K. (1998). Spor Yönetimi.YGS Yayınları, Ankara.
- 40.Geyik M. (2006). Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynakalara Dayalı Okulun Karşılaştırılması. S.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- 41.Glazer R, Glazer W, Allen M. (1993). Marketing in turbulent environments: Decision processes and the time-sensitivity of information. Journal of Marketing Research, 30(4):509-521.
- 42.Gray B, Matear S, Boshoff C, Matheson P. (1998). Developing a better measure of market orientation. European Journal of Marketing, 32(9-10):884-903.
- 43.Gümüšoğlu Ş, Tavmergen Pİ, Akan A, Akbaba A. (2007). Hizmet Kalitesi 1. Detay Yayıncılık, Ankara.
- 44.Gonzalez J, Chiagouis L. (2007). The market orientation of internet support companies. Journal of Internet Commerce, 1(6):64-68.
- 45.Greenley GE. (1995). Forms of market orientation in UK companies. Journal of Management Studies, 32(1/2):47-66.
- 46.Han JK, Namwoon K, Srivastava RK. (1998). Market orientation he and organizational performance: Is innovation a missing link? The journal of Marketing, 62(4):30-45.
- 47.Harris LC. (1998). Barriers to market orientation: The view from the shopfloor. Marketing Intelligence and Planning, 16(2-3):221-229.
- 48.Harris CL, Piercy NF. (1999). Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. The Journal of Services Marketing, 13(2):113-131.

- 49.Harris LC. (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, 34(5-6):598-624.
- 50.Harris CL, Ogbonna E. (2001). Leadership style and market orientation: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5-6):744-464.
- 51.Harrison-Walker LJ. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, (6):139-172.
- 52.Hart SL. (1995). A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, 20(4):986-1014.
- 53.Helfert G, Ritter T, Walter A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36(9/10):1119-1139.
- 54.Hoffman KD, Bateson JEG. (2006). *Service Marketing: Concepts Strategies&Cases*, 3.Baskı, Thomson South Western, USA.
- 55.Hooley G, Fahy J, Greenley G, Beracs J, Fonfara K, Snoj B. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37:87-88.
- 56.Huber GP. (1991). Organizational learning: Contributing process and literatures. *Organization Science*, 2(1):88-105.
- 57.Hunt S, Morgan R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal Of Marketing*, 5(9):1-15.
- 58.Hurley RF, Hult TM. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62(3):42-54.
- 59.İmamoğlu AF, Mutlu TO. (2002).Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2(1):141-150.
- 60.İslamoğlu HA. (2006). *Pazarlama Yönetimi*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- 61.Jaworski BJ, Kohli AK. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 1(57):54.
- 62.Jimenez-Jimenez D, Navarro JGC. (2007). The performance effect organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36:694-708.
- 63.Kalaycı Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 3. baskı, Ankara.
- 64.Kalkan VD. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16):22-36.
- 65.Kara A, Spillian JE, DeShields OW. (2004). An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in non-profit service providers.

- Journal of Marketing Theory and Practice, 12(2):59- 72.
- 66.Karamustafa K, Güllü K, Acar N, Ulama Ş. (2010). Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları. Detay Yayıncılık, Ankara.
- 67.Karasar N. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 10. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- 68.Kasper H. (2002). Culture and leadership in market-oriented service organizations. European Journal Of Marketing, 36(9/10):1047-57.
- 69.Kılıç G, Öztürk Y. (2010). Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Ege Akademik Bakış, 10(3):981-1011.
- 70.Kırım A.(2003). Strateji ve Bire Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayınları, İstanbul.
- 71.Kippenberger T. (1998). Barriers to market orientation: The myths and realities. Antidote, 3(5):12-15.
- 72.Koçak A, Özer A, Gürel E. (2005). Kaynak temelli yaklaşımda pazarlama kabiliyetinin boyutları. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1):179-201.
- 73.Koçel T.(2011). İşletme Yöneticiliği.13.Baskı,Beta,İstanbul.
- 74.Kohli AK, Jaworski BJ. (1990). Market Orientation: The Construct Research Propositions and Managerial Implication. Journal of Marketing,1(4):4-6.
- 75.Kohli AK, Jaworski BJ. (1990). Market orientation: Construct, research propositions and managerial implications. The Journal of Marketing, 54(2):1-18.
- 76.Koryürek C. (1996). Eski olimpiyatlar, modern olimpiyatlar, olimpiyatlarda türkler. Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- 77.Kotler P. (2000). Kotler ve Pazarlama. Çeviren: Özyağcılar A, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- 78.Lado N, Maydeu-Olivares A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. International Marketing Review, 18(2):130-144.
- 79.Lafferty BA, Hult G, Thomas M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. European Journal of Marketing, 35(1-2):92-109.
- 80.Liao SH, Wu CC. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning and organizational innovation. Expert System with Applications, 37:1096-1103.
- 81.Lukas BA, Ferrell OC. (2000). The effect of market orientation on product innovation. Journal of Academy of Marketing Science, 28(2):239-247.
- 82.Maltz E, Kohli AK. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. Journal of Marketing Research, 33(1):47-61.
- 83.Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. 2014. Tez Yazım Klavuzu.

- 84.Martin, Francisco DR, Rondan J. (2008). "The Nature and Consequences of Price Unfairness in Services: a Comparison to Tangible Goods," *International Journal of Service Industry Management*, 2(19):333.
- 85.McKitterick. (1957). What Is Marketing Management Concept?, *The Frontiers Of Marketing Thought And Science*, ed. Bass FM. Chicago American Marketing Association, 71-92.
- 86.Megicks P, Wamaby G. (2008). Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. *The International Review of Retail Distribution and Customer Research*, 1(18):107-109.
- 87.Morgan RE, Katsikea CS, Appiah-Adu K. (1998). Market orientation and organizational learning capabilities. *Journal of Marketing Management*, 14(4):353-381.
- 88.Mucuk İ. (2003). *Modern İşletmecilik*. 14. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- 89.Mucuk İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar*. 16. Baskı, Türkmen Kitap Basım, İstanbul.
- 90.Naktiyok A. (2003). Yönetici değerleri ve pazar yönlülük: Bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1-6:95-116.
- 91.Narver JC, Slater SF. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Market*, 1(11):20-35.
- 92.Narver JC, Slater SF, MacLachlan DL. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21:334-347.
- 93.Örs H. (2007). Hizmet sektöründe rekabet stratejisi aracı olarak ilişki kalitesi: Ölçülmesi ve müşteri memnuniyeti ile ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20):51-65.
- 94.Özer A, Koçak A, Çelik O. (2006). Determinants of market orientation in accounting firms. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(6):591-607.
- 95.Öztürk SA. (2003). *Hizmet Pazarlaması* 4. Baskı, Ekin Kitabevi, İstanbul.
- 96.Papatya N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü, Kavramsal ve Kuramsal Bir Yaklaşım*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- 97.Papatya N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş*. 2. Baskı, Asil Yayınları, Ankara.
- 98.Pelham AM. (1999). Influence of environment, strategy and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45:33-46.
- 99.Porter M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and*

- Competitors. Free Press Inc, New York.
- 100.Peteraf MA. (1993). The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14:179-192.
- 101.Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press Inc, New York.
- 102.Pulendran S, Speed R, Widing RE. (2000). The antecedents and consequents of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, 25(2):119-143.
- 103.Ramazanoğlu F, Öcalan M. (2005). Spor işletmelerinde işletmecilik ve personel yönetimi anlayışı. *Doğu Anadolu Araştırma Dergisi*, 4(1).
- 104.Rose GM, Shoham A. (2002). Export performance and market orientation: Establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3):217-25.
- 105.Ruekert RW. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3):225-245.
- 106.Sabuncuoğlu Z, Tokul T. (2001). *İşletme*. 3. Baskı, Ezgi, Bursa.
- 107.Sandvik IL, Sandvik K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20:355-376.
- 108.Serarslan MZ. ve Kepoğlu A. (2005). *Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- 109.Shapiro PB. (1988). What the hell is market orientation. *Harvard Business Review*, 66(6):119-125.
- 110.Shoham A, Rose GM. (2001). Market orientation: A replication, cross-national comparison, and extension. *Journal of Global Marketing*, 14(4):5-25.
- 111.Shoham AG, Rose M, Kropp F. (2005). Market orientation and performance: A meta-analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(5):435-454.
- 112.Siguaw JA, Brown G, Widing II. (1994). The influence of the market orientation of the firm on salesforce behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(2):106-16.
- 113.Sinkula JM. (1994). Market information processing and organizational learning. *The Journal of Marketing*, 58(1):35-45.
- 114.Slater SF, Narver JC. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48:69-73.
- 115.Songur A. (2009). *Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük Ve Türk Bankacılık Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta İl Merkezinde Bir Uygulama*. S.D.Ü. Sosya Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, (Danışman: Doç.Dr.N Papatya).
- 116.Srivastava RK, Fahey L, CR İstensen HK. (2001). The resource-based view and

- marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27:777-802.
117. Tepeköylü Ö, Soytürk M, Yılmaz S, Çamlıyer H. (2005). Mustafa Kemal Atatürk'ün Spor ve Spor Eğitime Bakışı. Spor Eğitiminin ve Performansının Felsefe Temelleri Sempozyumu.
118. Tomas G, Hult G, Ketchen D.J, Slater S.F. (2005). "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches," *Strategic Management Journal*, 1(26):1174-1175.
119. Türkay O, Solmaz SA, Demirdelen D. (2011). Örgütsel Öğrenmenin Bir Aracı Olarak Çapraz Eğitim: Otel İşletmelerinin Beklentileri ve Kazançları. II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu , Akdeniz Üniversitesi, Antalya, ss. 208-227.
120. Uz Kurt C. (2002). Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi ve Türkiye Uygulaması. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
121. Uzunoglu E. (2007). Müşteri odaklı pazarlama anlayışına göre değer yaratma: Bir model olarak değer iletim sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2):11-29.
122. Webster FE. Jr. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31:29-39.
123. Wernerfelt B. (1984). Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.
124. Yetim AA. (2005). *Sosyoloji ve Spor*. Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
125. Yıldız MS. (2010). *Spor ve Fiziksel Etkinliklerin Pazarlanması*. Detay Yayıncılık, Ankara.
126. Yükselen C. (2010). *Pazarlama*. 8. Baskı, Detay, Ankara.
127. Zeithaml VA. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(7):2-22.
128. Zeithaml VA, Bitner M. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill, USA.

7. EKLER

Ek 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu Çalışmanın amacı; " İstanbul İlindeki Özel Spor İşletmelerinin Pazar Yönlülük Uygulamalarının Değerlendirilmesi"dir. Yapılacak olan ankettten elde edilen veriler, bilimsel amaçla kullanılacaktır. Veriler toplu olarak değerlendirileceğinden kişisel bilgilere yer verilmeyecektir.

Spor Bilimleri alanına katkılarınız için teşekkür ederim.

Emine ÇIRAK
Marmara Üniversitesi
Spor Yönetim Bilimleri
Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm 1. Pazar Yönlülük

Bilginin Oluşumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Müşterilerimizle gelecekteki gereksinimlerine ilişkin yılda bir kez görüşülür.	()	()	()	()	()
2.İşletmemiz kendi bünyesi içerisinde birçok pazar araştırması yapar.	()	()	()	()	()
3.Müşterilerimizin tercih değişikliklerini tespit etmekte geç kalıyoruz.	()	()	()	()	()
4.Kalitemiz hakkında müşterilerimize en az senede bir kez anket uygularız.	()	()	()	()	()
5.İşletmemiz informal yollardan da pazar bilgisini toplar.	()	()	()	()	()
6.Rakipler hakkındaki stratejiler birkaç departman tarafından üretilebilir.	()	()	()	()	()
7.Sektörümüzdeki önemli değişiklikleri sezmede yavaş kalıyoruz.	()	()	()	()	()
8.Sektörümüzde meydana gelen değişiklikleri düzenli olarak izliyoruz.	()	()	()	()	()

Lütfen Diğer Sayfaya Geçiniz..

Bilginin Yayılması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9.Rakiplerimizin taktik ve stratejileri ile ilgili birçok biçimsel olmayan tartışma yapılır.	()	()	()	()	()
10.Gelişmeleri tartışmak için en az üç ayda bir toplantılar düzenlenir.	()	()	()	()	()
11.Diğer departman çalışanlarıyla sık sık görüşülür.	()	()	()	()	()
12.Bilgileri içeren dokümanlar işletme içinde periyodik olarak yayılır.	()	()	()	()	()
13.Önemli değişikliklerden kısa sürede haberdar olunur.	()	()	()	()	()
14.Bilgi her seviyedeki çalışanlarına düzenli olarak ulaştırılmaktadır.	()	()	()	()	()
15.Önemli bir şeyi diğer departmanlara uyardırma yavaş davranılır.	()	()	()	()	()
Hızlı Tepki					
16.Fiyat değişikliklerine verilecek tepkinin belirlenmesi uzun sürüyor.	()	()	()	()	()
17.Yeni ürün pazar bölümlendirme prensipleri tarafından yönlendirilir.	()	()	()	()	()
18.Müşteri ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikleri görmezden geliyoruz.	()	()	()	()	()
19.Ürün geliştirme çalışmalarımızı müşteri istekleri ile ilişkilendirmek.	()	()	()	()	()
20.İş planlarımız teknolojik ilerlemeler tarafından yönlendirilir.	()	()	()	()	()
21.Planlar geliştirmek için birçok departman bir araya gelmektedir.	()	()	()	()	()
22.Rakiplerin kampanyalarına anında tepki verilir.	()	()	()	()	()
23.Departmanların çalışmaları iyi koordine edilmektedir.	()	()	()	()	()
24.İşletmemizde müşteri şikâyetleri pek dinlenmez.	()	()	()	()	()
25.Pazarlama planının zamanında uygulanamaması.	()	()	()	()	()
26.Hizmet kalitesi noktasında acilen düzeltici önlemler alırız	()	()	()	()	()
27.Fiyat değişikliklerine verilecek tepkinin belirlenmesi uzun sürüyor.	()	()	()	()	()

Lütfen Diğer Sayfaya Geçiniz...

Bölüm 2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

	1	2	3	4	5
1. Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2. Yaşınız	25 ve altı ()	26-35 ()	36-45 ()	46 ve üstü ()	
3. Eğitim Durumunuz	İlköğretim ()	Ortaöğretim ()	Üniversite ()	Lisans Üstü ()	
4. İşletme İçi Konumunuz	İşletme Sahibi ()	Genel Müdür ()	Genel Müdür Yardımcısı ()	Pazarlama Müdürü ()	
5. Toplam İş Tecrübeniz	3 yıldan az ()	3-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-20 yıl ()	21 yıldan fazla ()
6. İşletmedeki İş Tecrübeniz	3 yıldan az ()	3-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-20 yıl ()	21 yıldan fazla ()
7. İşletmenin Faaliyet Yılı	3 yıldan az ()	3-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-20 yıl ()	21 yıldan fazla ()
8. İşletmenin Çalışan Sayısı	0-9 ()	10- 49 ()	50- 249 ()	250'den fazla ()	

Anketimiz Bitmiştir Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.

Ek 2. Gönüllü Bilgilendirme Formu

GÖNÜLLÜ BİLGİLENDİRME FORMU

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalında Lisansüstü eğitim programını sürdürmekteyim. “*İstanbul İlindeki Özel Spor İşletmelerinin Pazar Yönlülük Uygulamalarının Değerlendirilmesi*” adlı konu üzerine araştırma yapmayı planlamaktayım.

Yapacağım bu araştırmamın amacını bilgilerinize sunmak istiyorum. Son yıllarda spor alanında artan özel spor işletmeleri, beraberinde yoğun bir rekabet getirmiştir. Bu rekabet içinden sıyrılıp pazar payını büyütmek büyük ölçüde yapılacak pazar yönlülük çalışmalarının başarılarına bağlıdır. Bu bağlamda, araştırmanın amacını özel spor işletmelerindeki pazar yönlülük uygulamalarının belirlenmesi oluşturacaktır.

Bu araştırma ile “*İstanbul İlindeki Özel Spor İşletmelerinin Pazar Yönlülük Uygulamalarının Değerlendirilmesi*” araştırılacaktır.

Bu amaçla, araştırmaya katılmayı kabul ettiğinizi beyan etmenizden ardından, birinci bölümünde “*Pazar Yönlülük*” ikinci bölümünde “*Demografik Özellikler*” bulunan anket formunu doldurmanız gerekmektedir.

Araştırmaya katılımınızdan dolayı size ücret ödenmeyecek ve sizden herhangi bir ücret talep edilmeyecektir. Yapılacak olan anketten elde edilen veriler, bilimsel amaçla kullanılacaktır. Veriler toplu olarak değerlendirileceğinden kişisel bilgilere yer verilmeyecektir.

Araştırma hakkında daha detaylı bilgi almak ya da sorularınız için araştırma uygulayıcısının irtibat bilgileri aşağıdadır.

Emine ÇIRAK

Gsm: 0531 711 83 71

Mail: e.cirak88@hotmail.com

Ek 3. Gönüllü İzin Formu

GÖNÜLLÜ İZİN FORMU

Bu formun ekindeki “ *İstanbul İlindeki Özel Spor İşletmelerinin Pazar Yönlülük Uygulamalarının Değerlendirilmesi*” adlı araştırmaya ait “ *Gönüllü Bilgilendirme Formu*” nu tamamen okudum ve anladım.

Bu bilgiler doğrultusunda herhangi bir baskıya maruz kalmadan tamamen kendi isteğimle ekte belirtilen araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

GÖNÜLLÜNÜN:

Adı Soyadı:

İrtibat Tel:

e-posta:

İmza:

UYGULAYICININ:

Adı Soyadı: **Emine ÇIRAK**

İrtibat Tel: 0531 711 83

e-posta: e.cirak88@hotmail.com

İmza:

Ek. 4 Etik Kurul Onay Formu



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

PROJENİN ADI: İstanbul İlindeki Özel Spor İşletmelerinin Pazar Yönlülük Uygulamalarının Değerlendirilmesi
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ: Yrd.Doç.Dr. Zahit SERARSLAN
PROJEDEKİ ARAŞTIRICILAR: Emine Çırak
ONAY TARİHİ VE ONAY SAYISI: 01.03.2013-28

Sayın Yrd. Doç. Dr. Zahit SERARSLAN

20 protokol nolu "İstanbul İlindeki Özel Spor İşletmelerinin Pazar Yönlülük Uygulamalarının Değerlendirilmesi" isimli projeniz Enstitümüzün Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

F. Arıcıoğlu

Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU
Komisyon Başkanı

Prof. Dr. Serap AKYÜZ

Prof. Dr. Levent KABASAKAL

Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

Doç. Dr. Asım ÇİNGİ

Yrd. Doç. Dr. Murat ÇEKİN

Yrd. Doç. Dr. Tolga GÜVEN

P. Pehlivan

Prof. Dr. Aysel PEHLIVAN

Doç. Dr. Oğuzhan DEYNELİ

Doç. Dr. Pinar AY

Yrd. Doç. Dr. Zübeyir SARI



Marmara Üniversitesi Göztepe
Kampüsü Sağlık Bilimleri
Enstitüsü 34688 Kadıköy /
İSTANBUL

0 (216) 414 44 23/12 (Faks)
0 (216) 414 44 23

saglik.ogrenci@marmara.edu.tr
<http://saglik.marmara.edu.tr>

Ayrıntılı bilgi için:

Ek. 5 Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Emine	Soyadı	ÇIRAK
Doğum Yeri	İstanbul	Doğum Tarihi	22.12.1988
Uyruğu	TC	TC Kimlik No	12962242312
E-mail	e.cirak88@hotmail.com	Tel	05317118371

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	2014
Lisans	Karadeniz Teknik Üniversitesi İlköğretim Fen Bilgisi Öğretmenliği	2011
Lise	İstanbul Mehmet Niyazi Altuğ Lisesi (YDA)	2006

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1. Fen ve Teknoloji Öğretmeni	Hacı Ali Osman Gül İ.Ö.O	2011-2012

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	İyi	Orta	İyi

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
MS Windows ve MS Office Uygulamaları	İyi